

DRAAIBOEK VOOR DE PRESTATIE- BEOORDELING VAN SHM'S



Vlaanderen
is wonen

AGENTSCHAP
WONEN-VLAANDEREN

Artikel 27 van het besluit van de Vlaamse Regering van 22 oktober 2010 tot vaststelling van de aanvullende voorwaarden en de procedure voor de erkenning als sociale huisvestingsmaatschappij en tot vaststelling van de procedure voor de beoordeling van de prestaties van sociale huisvestingsmaatschappijen (hierna 'Erkenningenbesluit' te noemen) bepaalt dat de visitatie door de visitatiecommissie verloopt op basis van de richtlijnen in het draaiboek voor de prestatiebeoordeling. De minister stelt het draaiboek vast. Het draaiboek en elke wijziging ervan wordt altijd voorafgaandelijk meegedeeld aan de Vlaamse Regering.

Dit draaiboek is gebaseerd op artikel 9 tot en met 34 van het Erkenningenbesluit.

Dit draaiboek prestatiebeoordeling bevat een meer gedetailleerde beschrijving van de werkwijze die de visitatiecommissie zal volgen om de prestaties van de sociale huisvestingsmaatschappijen te beoordelen. Ook de samenstelling van de Visitatieraad en elke visitatiecommissie, en de manier waarop haar onafhankelijkheid wordt gegarandeerd, komen aan bod in dit draaiboek. Een belangrijk onderdeel van dit draaiboek vormt de toelichting bij de operationele doelstellingen die aan SHM's worden opgelegd. Bij de beoordeling daarvan wordt zo veel mogelijk vertrokken van indicatoren. Dat zijn cijfergegevens die beschikbaar zijn voor alle SHM's op basis van een zo uniform mogelijke registratie. De indicatoren laten toe de SHM in zekere mate te positioneren binnen de sector. Tijdens de visitatie worden de prestaties en de positie van de SHM besproken en wordt gezocht naar verklaringen voor die positie. De indicatoren worden in dit draaiboek beknopt besproken. Een precieze definitie en berekeningswijze zijn opgenomen in een Glossarium Prestatiedatabank. Voor doelstellingen waarvoor (nog) geen indicatoren beschikbaar zijn, zal de visitatiecommissie een oordeel vormen op basis van de vooraf bezorgde documenten en op basis van de informatie die wordt verkregen tijdens de gesprekken met de SHM en de andere woonactoren. Zo wordt de beoordeling van alle operationele doelstellingen en prestatievelen in kaart gebracht.

Belangrijk daarbij is dat de indicatoren uit elk prestatieveld in de toekomst nog nader kunnen worden uitgewerkt in overleg met de diverse betrokken partijen. Een regelmatige update van het Glossarium Prestatiedatabank waarbij relevante indicatoren worden toegevoegd of gewijzigd en niet-relevante indicatoren wegvallen, is noodzakelijk. Het Glossarium Prestatiedatabank is beschikbaar op de website van Wonen-Vlaanderen en bij elke wijziging worden de SHM's op de hoogte gebracht.

In dit draaiboek gebruiken we het persoonlijk voornaamwoord 'hij' om te verwijzen naar de minister, de Visitatieraadsvoorzitter, de visitatiecommissievoorzitter of de visitator. We verwijzen daarmee zowel naar mannen als naar vrouwen. U kunt 'hij' dus gerust als 'zij' lezen.

INHOUDSOPGAVE

WERKING VAN DE VISITATIERAAD	9
DE VISITATIE VAN EEN SHM	27
PRESTATIEVELD 1: BESCHIKBAARHEID VAN WONINGEN	43
PRESTATIEVELD 2: KWALITEIT VAN DE WONINGEN EN DE WOONOMGEVING	107
PRESTATIEVELD 3: BETAALBAARHEID	125
PRESTATIEVELD 4: SOCIAAL BELEID	145
PRESTATIEVELD 5: FINANCIËLE LEEFBAARHEID	175
PRESTATIEVELD 6: KLANTGERICHTHEID	223
NOTEN	246

LIJST VAN ACTOREN

- CAW: centrum voor algemeen welzijnswerk
- EKM: erkende kredietmaatschappij
- IGS: intergemeentelijk samenwerkingsproject ter ondersteuning van het lokaal woonbeleid
- OCMW: Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn
- Samenlevingsopbouw: sector van buurt- en opbouwwerk
- SHM: sociale huisvestingsmaatschappij
- SVK: sociaal verhuurkantoor
- Toezichthouder: de toezichthouder voor de sociale huisvesting, vermeld in artikel 29bis van de Vlaamse Wooncode
- VAPH: Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap
- Visitatiecommissie: commissie die bestaat uit drie leden van de Visitatieraad, die gezamenlijk beschikken over de vier vereiste competenties en deskundigheden
- Visitatiecommissievoorzitter: voorzitter van een visitatiecommissie
- Visitatieraad: de raad die bestaat uit maximaal vijftien visitatoren, inclusief de Visitatieraadsvoorzitter (www.visitatieraad.be)
- Visitatieraadsvoorzitter: de vaste voorzitter, die ook het gezicht vormt van de Visitatieraad
- VIVAS: Vereniging Inwoners VAN Sociale woningen
- VLEM: Vlaamse Erkende Maatschappijen (SHM's die sociale koopwoningen ter beschikking stellen)
- VMSW: Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (www.vmsw.be)
- VVH: Vereniging van Vlaamse Huisvestingsmaatschappijen (www.vvh.be)
- VHP: Vlaams Huurdersplatform (vlaamshuurdersplatform.be/vhp/)
- VVSG: Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (www.vvsg.be)
- VWF: Vlaams Woningfonds (www.vlaamswoningfonds.be)
- Wonen-Vlaanderen: intern verzelfstandigd agentschap Wonen-Vlaanderen (www.wonenvlaanderen.be)

LIJST VAN AFKORTINGEN EN VEELGEBRUIKTE TERMEN

In dit draaiboek worden de volgende specifieke termen en afkortingen gebruikt. Het is noodzakelijk ze kort toe te lichten om de doelstellingen en de methode van de prestatiebeoordeling goed te begrijpen.

- actieterrein van een SHM: het gebied waarin de SHM woningen sociaal verhuurt of zal verhuren, of sinds het jaar 2000 sociale koopwoningen (of sociale kavels) heeft gerealiseerd of in de toekomst zal realiseren. Het terrein wordt afgebakend door de gemeentegrenzen. De SHM geeft aan in welke gemeenten ze sociale woningen en kavels zal verhuren of verkopen of zal realiseren. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het actieterrein voor huuractiviteit en het actieterrein voor koopactiviteit: voor SHM's met beide activiteiten worden twee actieterreinen afgebakend. Gemeenten waarin de SHM woningen plant of verhuurt, behoren automatisch tot haar actieterrein.
- effectindicatoren: indicatoren die meten in welke mate de strategische doelstellingen worden bereikt. SHM's kunnen daar een bijdrage aan leveren, maar zijn meestal niet exclusief verantwoordelijk voor de realisatie ervan.
- Erkenningenbesluit: het besluit van de Vlaamse Regering van 22 oktober 2010 tot vaststelling van de aanvullende voorwaarden en de procedure voor de erkenning als sociale huisvestingsmaatschappij en tot vaststelling van de procedure voor de beoordeling van de prestaties van sociale huisvestingsmaatschappijen.
- Glossarium Prestatiedatabank: het document dat de definitie en de berekeningswijze van elke (omgevings-, effect- of prestatie-)indicator en het omgevingsrapport beschrijft, dat wordt gebruikt bij de prestatiebeoordeling. De meest recente versie kan worden gedownload op de website van Wonen-Vlaanderen.
- kwartielverdeling: de verdeling waarbij de helften in een grafiek, die ontstaan door een verticale lijn te trekken door de mediaan op de X-as, elk in twee delen worden opgedeeld via een mediaanbepaling van de twee helften.

- mediaan(waarde): de waarde in een reeks van waarden waarbij er exact evenveel waarden hoger als lager liggen.
- omgevingsindicatoren: indicatoren die weergeven in welke omgeving de SHM actief is.
- doelstelling afgeleide doelstelling voor SHM's, zo veel mogelijk geformuleerd in indicatoren die specifiek, meetbaar, acceptabel, resultaatgericht en tijdsgebonden zijn, die concreet maakt hoe de strategische doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Doorgaans worden verschillende operationele doelstellingen afgeleid uit één strategische doelstelling. Operationele doelstellingen worden dus veel meer dan de strategische doelstellingen geformuleerd in termen van prestaties van de SHM's (omdat de SHM er zelf de verantwoordelijkheid voor draagt).
- prestatiebeoordeling: de procedure voor de beoordeling van de prestaties van een SHM, eventueel in vergelijking met een voorgaande beoordeling, die bestaat uit de volgende stappen die achtereenvolgens doorlopen worden: a) een meting van de prestaties van de SHM, b) een visitatie van de SHM, en c) de opmaak van een visitatierapport waarin de prestaties van de SHM worden beoordeeld.
- prestatiedatabank: digitale databank, die door de VMSW wordt samengesteld en beheerd, waarin de omgevings-, effect-, en prestatie-indicatoren van de SHM's zijn opgenomen .
- prestatie-indicatoren: indicatoren die meten in welke mate de operationele doelstellingen worden bereikt.
- prestatievelden: de hoogste graad van groepering van strategische en operationele doelstellingen.
- strategische doelstelling (SD): doelstelling die rechtstreeks uit de Vlaamse Wooncode wordt afgeleid en die een algemene beleidskeuze aangeeft. De SHM's worden mee ingeschakeld om deze doelstellingen te bereiken en kunnen dus een bijdrage leveren aan de realisatie ervan. De realisatie van strategische doelstellingen is evenwel niet exclusief voorbehouden voor SHM's, want ook andere (al dan niet woon)actoren kunnen een bijdrage leveren. De mate waarin voor de strategische doelstellingen resultaten worden bereikt, wordt gemeten met effectindicatoren.



WERKING VAN DE VISITATIERAAD



WERKING VAN DE
VISITATIERAAD

DE VISITATIE VAN
EEN SHM

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

1

UITGANGSPUNTEN EN INHOUD VAN DE PRESTATIEBEOORDELING

1. De prestatiebeoordeling heeft tot doel:
 - de SHM's in staat te stellen hun eigen prestaties te verbeteren;
 - de minister alle relevante informatie te verstrekken voor de Vlaamse beleidsbeoordeling;
 - transparante en eenduidige informatie te verschaffen over de werking van SHM's;
 - de minister toe te laten de prestaties van de SHM's te meten en te volgen.

Vlaamse burgers zijn gebaat bij de verbetering van de werking van de sociale huisvestingsmaatschappijen. Zo krijgen ze meer toegang tot een betaalbare en kwaliteitsvolle huisvesting met maximale woonzekerheid.

2. De prestatiebeoordeling wil een zo objectief mogelijk beeld geven van de werking van de SHM. Daarvoor wordt gebruikgemaakt van zo veel mogelijk objectieve gegevens die tussen de SHM's onderling vergeleken kunnen worden. De methode biedt ook ruimte voor interpretatie van de gegevens in het kader van de historische achtergrond van de SHM en van de lokale context. Om de prestaties te beoordelen, maken visitatiecommissies gebruik van data over een periode van minstens vijf jaar voorafgaand aan het moment waarop de visitatie plaatsvindt, die tussen de SHM's vergeleken kunnen worden. Bij de beoordeling kan de visitatiecommissie ook gebruikmaken van recent datamateriaal waarvoor nog geen onderlinge positionering tussen SHM's beschikbaar is.
3. In het visitatiegesprek zijn de SHM en de commissie gelijkwaardige partijen. Wat dat precies inhoudt, wordt beschreven in punt 4.2.
4. De voorzitter van de visitatiecommissie is verantwoordelijk voor de organisatie en de administratieve en secretariële ondersteuning van de prestatiebeoordeling. De andere leden van

de visitatiecommissie stellen zich voor de uitvoering van die taken loyaal op ten opzichte van de voorzitter.

- De indicatieve doorlooptijd van een visitatie bedraagt negen à elf maanden en bestaat uit een aantal formele stappen, die worden gespecificeerd in punt 7.

2

SAMENSTELLING VAN DE VISITATIERAAD EN AANWIJZING VAN DE LEDEN VAN DE VISITATIECOMMISSIE

- Voor de prestatiebeoordeling van SHM's wordt een Visitatieraad opgericht, die uit maximaal vijftien visitatoren bestaat. De raad functioneert volledig onafhankelijk. Hij kan gebruikmaken van een aantal informaticatoepassingen om de prestatiebeoordelingen zo vlot en efficiënt mogelijk te organiseren en op te volgen. Aan het hoofd van de Visitatieraad staat een vaste voorzitter.
- Een visitator kan een blanco uittreksel uit het strafregister voorleggen. Op gemotiveerd verzoek en als een uittreksel uit het strafregister wordt verstrekt, kan de minister een uitzondering daarop toestaan.
- Een visitatiecommissie voert de visitatie van een SHM uit. Ze bestaat uit drie leden van de Visitatieraad. Elke visitatiecommissie heeft een voorzitter, die het aanspreekpunt vormt voor de SHM en die verantwoordelijk is voor de administratieve organisatie van de visitatie.
- De voorzitter van elke visitatiecommissie kan zich laten bijstaan door een secretaris voor de praktische organisatie en de verslaggeving. De secretaris is niet stemgerechtigd en mag tijdens het bezoek aan de SHM alleen inhoudelijke vragen stellen aan de leden van de visitatiecommissie.
- De voorzitter van de Visitatieraad is verantwoordelijk voor de samenstelling van de visitatiecommissie en voor de aanstelling van plaatsvervangers per visitatie. Bij de samenstelling

van de visitatiecommissies streeft de voorzitter ernaar om maximaal één visitator in te zetten die deel uitmaakte van de visitatiecommissie van de vorige visitatie. Daarnaast streeft de Visitatieraadsvoorzitter er ook naar om bij de samenstelling van een visitatiecommissie geen lid van de Visitatieraad aan te stellen, dat bij de voorgaande visitatie van de betreffende SHM voorzitter van de visitatiecommissie was.

6. Als een SHM van mening is dat de onafhankelijkheid van een of meer voorgestelde visitatoren niet voldoende is gewaarborgd, kan ze de Visitatieraadsvoorzitter vragen om de betrokken visitatoren te laten vervangen. De voorzitter van de Visitatieraad kan beslissen om het lid niet aan te stellen in de visitatiecommissie of kan maatregelen nemen om ongewenste effecten uit te sluiten. Als de visitator niet wordt vervangen, wordt dat in het visitatierapport vermeld. In het rapport wordt ook aangegeven hoe er mee is omgegaan om de onafhankelijkheid van het oordeel te garanderen.
7. Op basis van de richtlijnen uit het Erkenningenbesluit en de beslissingen van de minister over de eerstvolgende prestatiebeoordelingen van SHM's maakt Wonen-Vlaanderen na consultatie van de betrokken SHM's een voorlopige visitatieplanning op. Daarbij krijgt elke SHM de kans om op gemotiveerde wijze bezwaar in te dienen tegen het geplande visitatiemoment. De minister beslist over de definitieve planning. Op basis van die planning werkt de Visitatieraad een gedetailleerd voorstel uit met een lijst van de SHM's waarvan de prestaties in de komende maanden zullen worden beoordeeld, met per prestatiebeoordeling een voorstel van visitatiecommissie, die bestaat uit drie visitatoren en drie plaatsvervangers.
8. De drie visitatoren van elke visitatiecommissie moeten samen over de volgende deskundigheid beschikken:
 - kennis van sociale aspecten en welzijnsaspecten van wonen, namelijk leefbaarheid, woonzekerheid, integratie en gelijke kansen van bewoners;
 - kennis van financiën, bedrijfskunde en bestuurskunde en ervaring in het bedrijfsleven;
 - kennis van de organisatie en financiering van de sociale huisvesting;

- kennis van de verkoop en verhuring van onroerende goederen en ervaring met de ontwikkeling van woonprojecten.
9. Bij de keuze van de drie plaatsvervangers wordt erover gevaakt dat de leden van de visitatiecommissie altijd samen over de vermelde deskundigheden beschikken.
10. De deskundigheden van de visitatoren kunnen verworven zijn op grond van opleiding, professionele ervaring of engagement, waarbij een brede maatschappelijke kijk en volledige onafhankelijkheid gegarandeerd moeten zijn, en waarbij expertise, engagement of autoriteit kunnen worden gestaafd. Het is uitdrukkelijk de bedoeling om op een flexibele manier de reeds aanwezige kennis en expertise van individuen aan te wenden zonder dat het lidmaatschap van de visitatiecommissie voor de individuen een voltijdse betrekking vormt of dat er extra personen aangeworven moeten worden binnen de Vlaamse overheid. Door professionelen uit andere sectoren erbij te betrekken, kunnen vernieuwende en frisse ideeën sneller ingang vinden bij de Vlaamse overheid en de sociale woonactoren.
11. Voordat de visitatoren als onafhankelijke deskundigen deelnemen aan hun eerste visitatie, kunnen ze - als dat nodig is - een opleiding krijgen waarin ze afhankelijk van hun achtergrond onder andere de volgende onderdelen kunnen volgen:
- organisatie en financiering van de sociale huisvesting;
 - sociale huisvesting en bewonersparticipatie;
 - sociale huisvesting en duurzaamheid;
 - toelichting bij de opzet van de prestatiebeoordeling, de doelstellingen en de indicatoren;
 - werken met het draaiboek en de prestatiedatabank.
- Daarnaast kan de Visitatieraad op eigen initiatief opleidingen organiseren die nodig zijn voor de goede werking ervan.
12. Van een visitator wordt verwacht dat hij gemiddeld minstens vier visitaties per jaar kan uitvoeren, zodat hij een zekere ervaring en routine verwerft. Een visitator bij een visitatie heeft minstens de volgende concrete taken:
- ter voorbereiding van de visitatie een grondige analyse maken van de output van de prestatiedatabank voor de

SHM die gevisiteerd wordt, van de informatie die de SHM aangeleverd heeft en van eventuele andere beschikbare contextinformatie; een vragenlijst en een lijst van personen die de visitatiecommissie wil spreken, opmaken, en mogelijke knelpunten detecteren; de lijsten en mogelijke knelpunten bespreken met de twee andere leden van de visitatiecommissie; als dat nodig is, voorafgaand overleg plegen met de twee andere leden van de visitatiecommissie of de Visitatieraadsvoorzitter over de aanpak, de werkmethode of de gevoeligheden;

- op basis van kwantitatieve gegevens of een onderlinge positionering, aangevuld met een analyse van relevante documenten, gesprekken voeren die peilen naar de prestaties van de SHM. Die gesprekken worden gevoerd met het bestuur, de directie en de medewerkers van de SHM, met klanten van de SHM en met actoren die rechtstreeks of onrechtstreeks betrokken zijn bij de werking van de SHM;
- op basis van de voorbereiding en de gesprekken een schriftelijke, kwalitatieve evaluatie maken van de mate waarin de SHM de operationele doelstellingen uit het Erkenningenbesluit realiseert. Daarbij verwoordt de visitator zijn standpunt beknopt, helder, gestructureerd en gemotiveerd. Hij draagt bij tot het zoeken naar een consensus binnen de visitatiecommissie over de oordelen en de aanbevelingen. Hij houdt rekening met de geldende vereisten, zoals bepaald in dit draaiboek prestatiebeoordeling, en met eventuele andere afspraken die binnen de Visitatieraad zijn gemaakt;
- na de feitelijke visitatie schrijft de visitator in samenspraak met de twee andere leden van de visitatiecommissie het voorlopige visitatierapport uit, waarbij hij vooral aandacht schenkt aan een grondige motivatie van het oordeel. Bij alle SHM's wordt een gelijke beoordelingschaal toegepast. De visitatiecommissie streeft ernaar de omvang van het rapport te beperken tot maximaal vijftig bladzijden;
- samen met de twee andere leden van de visitatiecommissie

sie licht hij het voorlopige visitatierapport toe op de raad van bestuur van de SHM;

- samen met de twee andere leden van de visitatiecommissie evalueert hij grondig de eventuele opmerkingen die de SHM over het voorlopige visitatierapport geeft en formuleert, als dat nodig is, tekstvoorstellen voor de twee andere leden van de visitatiecommissie om het voorlopige visitatierapport aan te passen. De visitator levert ook een bijdrage aan de schriftelijke motivering als bepaalde opmerkingen niet of slechts gedeeltelijk tot een aanpassing van het rapport hebben geleid;
- na afloop van elke visitatie kan het agentschap Wonen-Vlaanderen vragen om samen met de andere leden van de visitatiecommissie en de Visitatieraadsvoorzitter de visitatie te bespreken en te evalueren om verbeterpunten te detecteren.

13. In principe is elke visitator bereid om het voorzitterschap van een visitatiecommissie op te nemen. Dat biedt een hogere flexibiliteit bij de samenstelling van een visitatiecommissie. Een voorzitter van een visitatiecommissie heeft minstens de volgende bijkomende taken:

- het aanspreekpunt zijn voor de SHM, de bevrraagde beleids-, woon- en welzijnsactoren, de andere leden van de visitatiecommissie, de Visitatieraadsvoorzitter en het agentschap Wonen-Vlaanderen met betrekking tot de visitatie van de SHM in kwestie;
- praktische afspraken maken met de SHM en de andere visitatoren over de data van de feitelijke visitatie en de lokalen waarin de feitelijke visitatie zal plaatsvinden;
- afspraken maken met de andere visitatoren en de SHM over de te bevragen personeels- en bestuursleden van de SHM in kwestie;
- in overleg met de SHM een lijst van de te consulteren klanten en betrokken beleids-, woon- en welzijnsactoren samenstellen, hen uitnodigen en hun inschrijvingen registreren;
- gegevens en stukken die relevant zijn voor de prestatiebeoordeling, opvragen bij de SHM;

- de redactie van het visitatierapport en van de toelichting aan de raad van bestuur coördineren;
 - de reactie van de visitatiecommissie op de opmerkingen van de SHM over het voorlopige visitatierapport coördineren.
14. De voornaamste algemene opdrachten van elke visitator, die buiten de visitatie zelf vallen, zijn:
- aan de Visitatieraadsvoorzitter voorstellen formuleren om de prestaties van de SHM's of de visitatiemethode structureel te verbeteren en om heldere doelstellingen voor de SHM's te formuleren;
 - aan de Visitatieraadsvoorzitter onderwerpen of situaties signaleren waarover of waarbij er twijfel of discussie is onder visitatoren (of tussen SHM's of actoren en visitatoren), en mee helpen zoeken naar breed gedragen oplossingen voor dergelijke situaties;
 - collegiaal bijdragen aan de uitvoering van interne controlemaatregelen binnen de Visitatieraad, zoals teksten van collega-visitatoren nalezen, kritisch becommentarieren en eventueel suggesties aanreiken ter verbetering ervan om een gelijke beoordelingsschaal bij verschillende visitaties en een optimale motivering van oordelen, aanbevelingen en goede praktijken te verkrijgen;
 - vergaderingen bijwonen die vastgelegd zijn in overleg met de Visitatieraadsvoorzitter en het agentschap Wonen-Vlaanderen;
 - de deontologische regels, zoals bepaald onder punt 4, nauwgezet naleven en mogelijke verbeteringen of aanvullingen suggereren aan de Visitatieraadsvoorzitter.
15. De Visitatieraadsvoorzitter heeft voornamelijk de volgende specifieke taken:
- De Visitatieraadsvoorzitter treedt regelmatig op als visitator in een visitatiecommissie en is bereid inspanningen te leveren om een zo breed mogelijke vaktechnische competentie te behalen, zodat hij maximaal multi-inzetbaar is bij visitaties. Daarom voldoet de Visitatieraadsvoorzitter minstens aan de vereisten van een visitator.
 - De Visitatieraadsvoorzitter maakt in samenwerking met

het agentschap Wonen-Vlaanderen een planning op voor de samenstelling van elke visitatiecommissie en communiceert daarover met de betrokken SHM's.

- De Visitatieraadsvoorzitter waakt er binnen de Visitatieraad over dat de methode van de prestatiebeoordeling, zoals omschreven in het draaiboek voor de prestatiebeoordeling, gerespecteerd wordt. Het agentschap Wonen-Vlaanderen ondersteunt de Visitatieraadsvoorzitter daarbij.
- De Visitatieraadsvoorzitter waakt erover dat de gegeven beoordelingen zo veel mogelijk op elkaar zijn afgestemd en in lijn zijn met de vereisten die in het draaiboek prestatiebeoordeling zijn opgenomen.
- De Visitatieraadsvoorzitter is het gezicht van de Visitatieraad en treedt op als aanspreekpunt voor het beleid en de daaraan verbonden uitvoeringsorganen (in hoofdzaak de VMSW en het agentschap Wonen-Vlaanderen) en voor de belanghebbenden (VVH, VLEM, VVSG, VIVAS, VHP, ...). De Visitatieraadsvoorzitter neemt een proactieve houding aan en communiceert in samenwerking met het agentschap Wonen-Vlaanderen actief over de prestaties van de SHM's in Vlaanderen op basis van de uitgevoerde visitaties.
- De Visitatieraadsvoorzitter zorgt ervoor dat hij op de hoogte is van de belangrijkste regelgeving over sociale huisvestingsmaatschappijen. Het agentschap Wonen-Vlaanderen ondersteunt de Visitatieraadsvoorzitter daarbij.
- In samenwerking met het agentschap Wonen-Vlaanderen verzamelt de Visitatieraadsvoorzitter praktijkervaringen uit andere kennisvelden of sectoren (of uit het buitenland) en deelt hij die met de andere leden van de Visitatieraad.
- In overleg met het agentschap Wonen-Vlaanderen behandelt de Visitatieraadsvoorzitter klachten over de werking van de visitatiecommissie, behalve als de klacht betrekking heeft op de Visitatieraadsvoorzitter zelf. In dat geval behandelt de administrateur-generaal van het agent-

en met het agentschap Wonen-Vlaanderen overleg en levert een bijdrage aan het formuleren en motiveren van breed gedragen voorstellen tot verbetering.

- De Visitatieraadsvoorzitter verzamelt en structureert aanbevelingen aan het beleid op basis van de input die elke visitorator aanlevert. Als daar voldoende draagvlak voor bestaat binnen de Visitatieraad, bezorgt de voorzitter de aanbevelingen al dan niet gebundeld aan de minister.
 - De Visitatieraadsvoorzitter kan zich, na akkoord van het agentschap Wonen-Vlaanderen, voor sommige van de hierboven vermelde opdrachten laten vertegenwoordigen door een andere visitorator als hij zelf verhinderd is.
16. Het is de bedoeling om de noodzakelijke competenties op een evenwichtige manier in de Visitatieraad te laten voorkomen, zodat visitatiecommissies zo vlot mogelijk kunnen worden samengesteld.

3

ONAFHANKELIJKHEID VAN DE LEDEN VAN DE VISITATIERAAD

1. Van de leden van de Visitatieraad wordt - als ze als visitatiecommissie de prestaties van een sociale huisvestingsmaatschappij beoordelen - een gezaghebbend, kritisch en onafhankelijk oordeel verwacht. De visitatiecommissie is ook als geheel verantwoordelijk voor de definitieve prestatiebeoordeling van een SHM.
2. Vanzelfsprekend wordt al bij de selectie en de samenstelling van de Visitatieraad toegezien op de onafhankelijkheid van de leden van de raad. Een kandidaat-visitorator mag **niet** tot een van de categorieën horen, die hieronder worden opgesomd, omdat de hoedanigheid van de personen uit de onderstaande categorieën onverenigbaar is met het visitorschap:
 1. personeelsleden van een sociale huisvestingsmaatschappij of personen die op een andere wijze regelmatig be-

trokken zijn bij een sociale huisvestingsmaatschappij in het Vlaamse Gewest;

2. personen die lid zijn van een centraal bestuursorgaan van een sociale huisvestingsmaatschappij of van een vereniging van sociale huisvestingsmaatschappijen in het Vlaamse Gewest;
 3. personeelsleden van het beleidsveld Wonen van de Vlaamse overheid;
 4. personen die lid zijn van een wetgevende vergadering, een provincieraad, een gemeenteraad, een districtsraad of een raad van een OCMW binnen het Vlaamse Gewest.
3. Ook bij de samenstelling van een visitatiecommissie worden een aantal garanties ingebouwd die de onafhankelijkheid moeten waarborgen. Zo mogen de leden van de visitatiecommissie geen belang hebben bij het resultaat van het visitatierapport. Een visitator heeft bovendien geen, al dan niet persoonlijk, financieel, commercieel of ander belang bij de te beoordelen sociale huisvestingsmaatschappij, noch bij bedrijven of organisaties die eraan verbonden zijn.
4. Het oordeel van de leden van de visitatiecommissie komt tot stand zonder beïnvloeding door de betrokken sociale huisvestingsmaatschappij of andere betrokken partijen. De leden van de visitatiecommissie mogen ook geen (belangen)groep vertegenwoordigen. Het is belangrijk om bij de samenstelling van de visitatiecommissie eventuele vooringenomenheid te vermijden of daaraan voldoende tegengewicht te kunnen bieden. Daarom heeft elke visitator een meldplicht. Mogelijke belangenvermenging, beïnvloeding of elk ander feit dat de onafhankelijkheid in het gedrang brengt, moet vooraf worden gemeld aan de voorzitter van de Visitatieraad (zie het volgende punt). Het gaat daarbij niet alleen om daadwerkelijke ongewenste invloeden, maar ook over alles wat de indruk kan wekken van ongewenste beïnvloeding. Een voorbeeld van een dergelijke situatie doet zich voor als de partner van een visitator of iemand met wie hij samenwoont, in de hoedanigheid is of komt van een van de vier categorieën van personen die uitgesloten zijn van het visitatorschap, zoals hierboven vermeld. Een aantal situaties (zoals financiële belangen) zijn ook

uitdrukkelijk verboden (zie punt 4: Gedragsregels van de leden van de Visitatieraad).

5. Bij de samenstelling van een visitatiecommissie zijn de leden verplicht om alles te melden wat hun onafhankelijkheid in het gedrag kan brengen. De leden van een visitatiecommissie ondertekenen daarvoor een verklaring waarin ze zich ertoe verbinden om tijdens de beoordeling onafhankelijk te handelen en geen ongewenste beïnvloeding bij hun oordeelsvorming toe te staan. Ze verbinden zich ertoe om een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel uit te spreken over de prestaties van de te visiteren sociale huisvestingsmaatschappij en de visitatie te zullen uitvoeren overeenkomstig dit draaiboek prestatiebeoordeling. Het ondertekenen van de onafhankelijkheidsverklaring is een voorwaarde om als lid van de visitatiecommissie een visitatie van een sociale huisvestingsmaatschappij te kunnen uitvoeren. Mogelijke problemen worden vooraf gemeld aan de voorzitter van de Visitatieraad, die onderzoekt in welke mate ze de oordeelsvorming kunnen beïnvloeden (of de schijn daarvan wekken). Zo spreekt het voor zich dat visitatoren die ooit - dus ongeacht wanneer - bij een sociale huisvestingsmaatschappij hebben gewerkt, geen prestatiebeoordeling van die sociale huisvestingsmaatschappij kunnen uitvoeren. De voorzitter van de Visitatieraad kan beslissen om het lid niet aan te wijzen in de visitatiecommissie of kan maatregelen nemen om ongewenste effecten uit te sluiten. In het visitatierapport wordt vermeld dat er potentiële spanningen zijn gesignaleerd. Er wordt ook aangegeven op welke wijze daarmee is omgegaan om de onafhankelijkheid van het oordeel te garanderen.
6. De leden van elke visitatiecommissie zullen ten slotte samen met het definitieve visitatierapport de eerder ondertekende onafhankelijkheidsverklaring nogmaals bevestigen en ondertekenen. Daarmee geven ze aan dat ze de aangegane verplichtingen daadwerkelijk zijn nagekomen.

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING

Ik verbind me ertoe een onafhankelijk, kritisch en gezaghebbend oordeel uit te spreken over de prestaties van de te visiteren sociale huisvestingsmaatschappij en de visitatie uit te voeren overeenkomstig het door de minister goedgekeurde draaiboek prestatiebeoordeling. Ik verklaar dat ik een oordeel zal uitspreken over de prestaties van de te visiteren sociale huisvestingsmaatschappij zonder beïnvloeding van de betrokken maatschappij, actoren of andere belanghebbenden en zonder vooroordeel, persoonlijke voorkeur of persoonlijk belang. Ik verklaar dat ik op geen enkele wijze persoonlijk noch zakelijk een direct of indirect belang heb bij de te visiteren sociale huisvestingsmaatschappijen en de betrokken actoren, noch bij de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te visiteren sociale huisvestingsmaatschappijen. Mijn deelname aan de visitatie van de betrokken sociale huisvestingsmaatschappij wordt niet verhinderd door een of meer onverenigbaarheidsgronden, vermeld in de gedragsregels die op een lid van de Visitatieraad van toepassing zijn. Ik verklaar dat ik op geen enkele wijze verbonden ben aan de sociale huisvestingsmaatschappijen die ik zal visiteren, en dat ik dat in de afgelopen twee jaar ook niet ben geweest. Ik verklaar bovendien dat ik geen financiële of andere beloning heb ontvangen of zal ontvangen van derden voor mijn deelname aan de visitatie. Als mijn positie in de loop van het visitatieproces wijzigt en als dat repercussies heeft of kan hebben op mijn onafhankelijk functioneren, zal ik de voorzitter van de Visitatieraad of - als ik die functie zelf waarneem - het agentschap Wonen-Vlaanderen daarvan op de hoogte te brengen.

Eventuele risico's van belangenvermenging of de schijn daarvan:

.....

voor- en achternaam

datum

handtekening

GEDRAGSREGELS VAN DE LEDEN VAN DE VISITATIERAAD

1. De gedragsregels benadrukken het belang van de onafhankelijkheid van de visitatie en van de beoordeling en omschrijven verder het begrip onafhankelijkheid.
2. Een visitator respecteert de missie en de doelstellingen van de gevisiteerde maatschappij, rekening houdend met de doelstellingen van het Vlaamse woonbeleid en met de opdrachten van de sociale huisvestingsmaatschappijen, zoals bepaald in de Vlaamse Wooncode. Een visitator is zich bewust van zijn rol en vervult die rol met maximaal respect voor alle gesprekspartners. Het visitatiegesprek vertrekt van gelijkwaardigheid tussen de maatschappij en de visitatiecommissie. De visitatiecommissie respecteert de deskundigheid van de maatschappij en getuigt van de bereidheid om te leren uit de ervaring van de sociale huisvestingsmaatschappij. De SHM staat open voor de vragen, opmerkingen en suggesties van de visitatiecommissie.
3. Naast de onverenigbaarheden, vermeld in in punt 3 (Onafhankelijkheid van de leden van de visitatieraad), mag een visitator persoonlijk of zakelijk geen direct noch indirect belang hebben bij de te visiteren sociale huisvestingsmaatschappij en de betrokken actoren, noch bij de al dan niet positieve beoordeling door de visitatiecommissie van de te visiteren sociale huisvestingsmaatschappij.
4. Een visitator mag zich in zijn oordeelsvorming niet laten leiden of beïnvloeden door personen of partijen die bij de te visiteren maatschappij betrokken zijn, of door andere belanghebbenden. Een visitator spreekt vanuit eigen expertise en in eigen naam en vertolkt niet de mening van een organisatie waar hij eventueel lid van is.
5. Een visitator kan bij de kwaliteitsbeoordeling in voldoende mate afstand nemen van persoonlijke ideeën, overtuigingen of voorkeuren met betrekking tot de activiteiten van de maat-

schappij die wordt beoordeeld.

6. Een visitorator vormt zijn oordeel overeenkomstig het meest recente door de minister goedgekeurde draaiboek prestatiebeoordeling. De visitorator beoordeelt de prestaties van alle maatschappijen op dezelfde wijze. De visitorator waakt er ook over dat dat gebeurt voor de conclusies van de visitatiecommissie als geheel. Hij signaleert het altijd aan de voorzitter van de betrokken visitatiecommissie en aan de voorzitter van de Visitatieraad als hij over aanwijsbare feiten beschikt die aantonen dat deze gedragsregel geschonden wordt of geschonden kan worden.
7. Een visitorator baseert zijn oordeel op de volgende informatie:
 - het door de prestatiedatabank gegenereerde rapport, dat de meest recente cijfergegevens bevat, die het uitgangspunt voor de prestatiebeoordeling vormen;
 - de documentatie die de SHM ter beschikking stelt;
 - het samenvattende rapport dat de afdeling Toezicht ter beschikking stelt;
 - eventuele additionele gegevens die aangeleverd zijn op verzoek van de leden van de visitatiecommissie;
 - de gesprekken die in het kader van de visitatie zijn gevoerd met de leden van de visitatiecommissie onderling, met het personeel en het bestuur van de betrokken sociale huisvestingsmaatschappij en met de betrokken actoren (zie punt 8: Programma van de visitatie);
 - de contextinformatie die de visitorator bij de voorbereiding van de visitatie verzamelt;
 - de waarnemingen tijdens de bezoeken ter plaatse.
8. De beoordeling door een visitorator wordt altijd gemotiveerd en voldoet aan de volgende kwaliteitseisen:
 - deskundigheid en professionaliteit;
 - onafhankelijkheid en objectiviteit;
 - zorgvuldigheid en consistentie;
 - transparantie en onbevooroordeeldheid.
9. Een visitorator gebruikt informatie die verzameld is in het kader van de visitatie en de beoordeling, en niet voor persoonlijke of professionele doeleinden. Eventuele vertrouwelijke informatie wordt op gepaste wijze behandeld.

10. Een visitator aanvaardt geen geschenken of beloningen van een sociale huisvestingsmaatschappij of van personen die bij een sociale huisvestingsmaatschappij werken of die er bestuurder zijn.
11. Een visitator is zich bewust van de complexiteit van de planning van het visitatieproces en de visitatiebezoeken, alsook van de verschillende betrokken actoren, en zal, behalve in geval van overmacht, maximaal inspanningen leveren om alle gemaakte afspraken inzake timing, aanwezigheid, taken als visitator, ... na te leven.
12. Een visitator meldt elke mogelijke belangenvermenging, beïnvloeding of elk ander feit dat de onafhankelijkheid in het gedrag brengt, vooraf. Het gaat daarbij niet alleen om daadwerkelijke ongewenste invloeden, maar ook over alles wat de indruk kan wekken van ongewenste beïnvloeding. De meldplicht geldt gedurende de hele duur van de aanstelling als lid van de raad. Een visitator doet een melding schriftelijk bij de voorzitter van de Visitatieraad. Samen met de melding kan de visitator aangeven op welke manier en onder welke voorwaarden hij elke mogelijke vorm of schijn van interferentie met zijn activiteiten als visitator zal voorkomen. De Visitatieraadsvoorzitter onderzoekt onmiddellijk de melding en neemt - eventueel na overleg met de andere leden van de Visitatieraad - een gemotiveerde beslissing, die tegelijkertijd aan de betrokken visitator en aan het agentschap Wonen-Vlaanderen wordt bezorgd. Daarbij kunnen voorwaarden opgelegd worden. Ook de voorzitter van de Visitatieraad leeft die meldplicht na. De voorzitter doet een mogelijke melding bij het agentschap Wonen-Vlaanderen. De leidend ambtenaar neemt dan de beslissing, die tegelijkertijd aan de Visitatieraadsvoorzitter en aan de minister wordt bezorgd.
13. Eventuele uitzonderingen op deze gedragsregels, waartoe de Visitatieraadsvoorzitter beslist, worden altijd gemotiveerd en worden vermeld in elk visitatierapport dat door de toepassing van een uitzondering tot stand komt.

5**KLACHTEN**

1. Sociale huisvestingsmaatschappijen of betrokken actoren die menen dat een visitatiecommissie of een lid van een visitatiecommissie niet naar behoren functioneert of ondeontologisch gedrag vertoont, kunnen daarover een klacht formuleren en die richten aan de voorzitter van de Visitatieraad. Als de klacht betrekking heeft op de voorzitter van de Visitatieraad zelf, wordt de klacht gericht aan de leidend ambtenaar van het agentschap Wonen-Vlaanderen.
2. Op de website van de Visitatieraad wordt de procedure bekendgemaakt hoe een klacht kan worden ingediend en welk gevolg daaraan wordt gegeven.
3. Alle klachten worden verzameld, behandeld en gerapporteerd met toepassing van het decreet van 1 juni 2001 houdende toekenning van een klachtrecht ten aanzien van bestuursinstellingen.

DE VISITATIE VAN EEN SHM

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 2:
KWAALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

DE VISITATIE VAN
EEN SHM

6

DE PRESTATIEDATABANK ALS TOOL VOOR DE UITWISSELING VAN GEGEVENS

1. De VMSW staat in voor de opbouw en het beheer van een tool voor de uitwisseling van gegevens tussen SHM's, agentschappen en de leden van de Visitatieraad, hierna Prestatiedatabank te noemen. De minister bepaalt bij besluit welke gegevens minimaal in de databank moeten worden opgenomen.
2. De SHM's laden een aantal van de gegevens rechtstreeks op in de databank. De SHM's zijn verantwoordelijk voor de juistheid van de gegevens die ze zelf aanleveren. Ze worden geacht alle gegevens over hun SHM in de databank te controleren en de VMSW ervan op de hoogte te brengen als de gegevens volgens hen niet juist zijn.
3. Voor elke SHM kan de Prestatiedatabank een gestandaardiseerde, digitale output leveren waarin de gegevens van de SHM als volgt worden gepresenteerd:
 - de contactgegevens van de SHM en een lijst van de gemeenten van haar actieterrein;
 - een lijst van de lokale woonactoren en vertegenwoordigers van bewonersgroepen van de gemeenten uit het actieterrein van de SHM, die door de visitatiecommissie kunnen worden uitgenodigd voor een gesprek tijdens de visitatie;
 - een lijst met relevante documenten, die kunnen worden gedownload;
 - de resultaten voor alle effect-, prestatie- en omgevings-indicatoren in cijfers, in combinatie met een grafische voorstelling van de resultaten:
 - grafieken die de scores van alle SHM's rangschikken van laag naar hoog met aanduiding van de positie van de betrokken SHM op de verdeling en met eventuele aanduiding van de vereisten;
 - voor de indicatoren waarvoor tijdreeksen beschikbaar zijn: een grafiek met de evolutie.

4. Alle leden van de Visitatieraad krijgen rechtstreeks toegang tot de digitale output van de Prestatiedatabank.
5. Alle SHM's krijgen rechtstreeks toegang tot de digitale output van de Prestatiedatabank zodat ze hun prestaties kunnen vergelijken met die van een SHM naar keuze.

7

DOORLOOPTIJD EN PRAKTISCHE ORGANISATIE VAN ELKE VISITATIE

1. De leden van de visitatiecommissie spreken minstens drie maanden vooraf met een SHM een geschikte datum of geschikte data af waarop een visitatiebezoek kan plaatsvinden en de actoren kunnen worden gehoord. Het aanspreekpunt bij de visitatiecommissie is de voorzitter of de persoon die hij heeft aangesteld. Dat kan een lid van de visitatiecommissie zijn of een externe secretaris. De voorzitter of de persoon die hij heeft aangesteld, bezorgt gedurende de hele duur van het visitatieproces alle informatie (behalve in geval van klachten, zie punt 5: Klachten) onmiddellijk aan de andere leden van de visitatiecommissie. Het eerste aanspreekpunt bij de SHM is de directeur, die gedurende de hele duur van het visitatieproces verantwoordelijk is voor het maken van de nodige afspraken en het verspreiden van de afspraken en documenten binnen de SHM en bij de leden van de raad van bestuur of bij een of meer personen die de raad van bestuur heeft aangesteld.
2. Op het moment dat hij de precieze visitatiedata vaststelt, stuurt de voorzitter van de visitatiecommissie een gestandaardiseerde output van de Prestatiedatabank naar de SHM met de vraag om de gegevens te verifiëren en zo nodig aanpassingen te doen in de gegevens die ze aan de Prestatiedatabank aanlevert, of aan de contactpersoon die in de databank is aangewezen, de fouten te melden in de gegevens die de SHM niet zelf aanlevert.¹
3. Uiterlijk één maand² nadat de gestandaardiseerde output aan

de SHM is bezorgd, kan de SHM de brongegevens die gebruikt worden voor de output aanpassen (of laten aanpassen) en de nodige stappen zetten, zoals beschreven in het Glossarium Prestatiedatabank, zodat de VMSW de nieuwe gegevens kan opladen in de Prestatiedatabank.

4. Uiterlijk tien weken voor de eerste visitatiedag rapporteert de SHM aan de voorzitter van de visitatiecommissie over de volledigheid en juistheid van de lijst van lokale woon- en welzijnsactoren en vertegenwoordigers van bewonersgroeperingen die in de Prestatiedatabank is opgenomen. De SHM kan daarbij verbeteringen voorstellen, alsook voorstellen om bijkomende actoren uit te nodigen (zoals de referentieambtenaar domiciliefraude in elke gemeente, die niet in de databank is opgenomen). De visitatiecommissie beslist welke lokale woon- en welzijnsactoren, vertegenwoordigers van bewonersgroepen en bewoners uiteindelijk worden uitgenodigd, waarbij ze motiveert waarom ze eventueel geen rekening houdt met de suggesties die aangereikt zijn door de SHM. Ze streeft daarbij naar een zo evenwichtig en representatief mogelijke samenstelling van de groep die wordt uitgenodigd.
5. De voorzitter van de visitatiecommissie nodigt de geselecteerde lokale woon- en welzijnsactoren, de vertegenwoordigers van de bewonersgroepen en de geselecteerde bewoners uit om deel te nemen aan een gesprek met de visitatiecommissie tijdens de visitatie van de SHM. De uitnodiging verduidelijkt de doelstelling van de visitatie, licht het verloop en de werkwijze van het gesprek toe en voegt ter voorbereiding een niet-exhaustieve lijst met voorbeeldvragen per type genodigde toe. De huurders worden geselecteerd op basis van de volgende principes:
 - Op verzoek van de voorzitter van de visitatiecommissie levert de SHM een lijst met bewoners aan. Daarbij vraagt de voorzitter expliciet naar bewoners die in de afgelopen vijf jaar zijn verhuisd ten gevolge van een renovatie, bewoners die vrijwillig van sociale huurwoning zijn veranderd, bewoners die al lang huren en ook nieuwe bewoners. Als de SHM daar zicht op heeft, kan ze ook bewoners opgeven die anderstalig zijn, of andere bijzon-

dere doelgroepen waarvan de SHM vindt dat ze kunnen bijdragen tot het beeld van de prestaties van de SHM. De visitatiecommissievoorzitter beslist na overleg met de andere visitatoren binnen de commissie welke bewoners hij uitnodigt.

- Daarnaast kiest de visitatiecommissievoorzitter willekeurig bewoners uit de volledige lijst van bewoners (bijvoorbeeld elke vijftigste huurder op de lijst).
 - Ten slotte kan de voorzitter van de visitatiecommissie ook aan de woon- en welzijnsactoren vragen om bewoners aan te brengen voor het gesprek.
 - De visitatiecommissie gaat niet in op vragen van bewoners om gehoord te worden als ze geen vertegenwoordiger van een bewonersgroep zijn.
6. De directeur van de SHM vraagt de medewerkers van de sociale huisvestingsmaatschappij die noodzakelijk zijn voor het goede verloop van de visitatie, om zich tijdens de dag(en) van de visitatie beschikbaar te houden voor gesprekken met de visitatiecommissie.
 7. Zodra de visitatiedata vaststaan, brengt de voorzitter van de visitatiecommissie Wonen-Vlaanderen, de VMSW en VIVAS daarvan op de hoogte.
 8. Terzelfder tijd vraagt de voorzitter van de visitatiecommissie aan de SHM om de overige gegevens en stukken die relevant zijn voor de prestatiebeoordeling (en nog niet in de prestatiedatabank zijn opgenomen), te bezorgen. Documenten die digitaal beschikbaar zijn, levert de SHM ook digitaal aan. Als bepaalde documenten alleen op papier beschikbaar zijn, informeert de SHM de voorzitter van de visitatiecommissie daarover en wordt onderling een afspraak gemaakt. Die documenten moeten minstens ter inzage liggen op de visitatiedagen.
 9. Bij voorkeur worden alle documenten digitaal aan de visitatiecommissie bezorgd. Als dat niet mogelijk is, informeert de SHM de voorzitter van de visitatiecommissie daarover en wordt een alternatieve oplossing afgesproken voor de documenten die niet digitaal kunnen worden bezorgd. Alle documenten moeten al bestaande documenten zijn. De SHM hoeft dus geen documenten op te stellen als die er niet zijn. Het is

³: zie Noten p. 246

DE VISITATIE VAN
EEN SHM

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

wel mogelijk dat de visitatiecommissie in gesprekken met de SHM doorvraagt naar de reden waarom de SHM niet beschikt over bepaalde documenten. De meest actuele lijst met documenten is ook raadpleegbaar op de website van de Visitatieraad.

10. De uitgebreide lijst van documenten is bedoeld om SHM's te helpen bij het verzamelen van informatie die aanwijzingen bevat over de prestaties van de SHM, zodat de visitatiecommissie zich optimaal kan voorbereiden. Het kan niet de bedoeling zijn dat een SHM documenten die in de lijst zijn opgenomen, pas na de visitatie voorlegt als verantwoording voor eventuele vragen over of argumenten tegen een bepaalde beoordeling door de visitatiecommissie. Dat kan uiteraard wel als de SHM dat document op voorhand heeft bezorgd, maar van mening is dat de visitatiecommissie er onvoldoende rekening mee heeft gehouden. Eventuele andere documenten die een aanwijzing bevatten over de prestaties van de SHM, worden bij voorkeur vóór de visitatie bezorgd, maar om argumenten van de SHM in haar reactie op het voorlopige visitatierapport te ondersteunen, kunnen die ook op dat moment nog aangeleverd worden.
11. Als de SHM van mening is dat nog andere documenten dan de hierboven vermelde documenten het perspectief op de prestaties van de SHM kunnen verbreden, kan de SHM die op eigen initiatief aan de visitatiecommissie bezorgen. Bij voorkeur motiveert de SHM waarom het document nuttig is bij de prestatiebeoordeling.
12. Daarnaast kan de visitatiecommissie ad hoc alle specifieke documenten en informatie op voorhand opvragen die ze nodig en nuttig acht, waarbij ze motiveert waarom die stukken van belang zijn bij de prestatiebeoordeling.
13. Uiterlijk één maand voor de eerste dag van de visitatie moet de betrokken SHM alle gevraagde gegevens en stukken hebben bezorgd aan de voorzitter van de visitatiecommissie (die de stukken onmiddellijk verspreidt onder de andere leden van de visitatiecommissie).
14. Tien werkdagen³ voor de eerste dag van elk visitatiebezoek bezorgt de voorzitter van de visitatiecommissie aan de SHM:

- de meest recente output uit de prestatiedatabank voor de SHM in kwestie, die zal worden gebruikt als uitgangspunt bij de gesprekken tussen de visitatiecommissie en de SHM;
 - het programma van de visitatie met de lijst van personeelsleden van de SHM in kwestie die zeker tijdens de visitatie zullen worden gehoord.
15. Ter voorbereiding van de visitatie bestudeert de visitatiecommissie de output uit de databank voor de SHM.
 16. De visitatie zelf vindt bij voorkeur plaats op een of meer aansluitende werkdagen.
 17. Uiterlijk zes weken na de laatste dag van elk visitatiebezoek bezorgt de voorzitter van de visitatiecommissie een voorlopig visitatierapport aan de directeur van de SHM. Het voorlopige visitatierapport bevat minimaal de gegevens die bepaald zijn in het Erkenningenbesluit.
 18. De leden van de visitatiecommissie dragen samen de verantwoordelijkheid voor de oordelen in het visitatierapport. Ze komen in eerste instantie tot stand op basis van onderling overleg waarbij naar consensus wordt gestreefd. De Visitatieraad zet instrumenten en technieken in opdat oordelen en argumenten conform dit draaiboek prestatiebeoordeling gevormd en geformuleerd worden en vergelijkbaar zijn met oordelen en argumenten in andere visitatierapporten. De Visitatieraad communiceert daarover op een transparante wijze.
 19. Correcties in en opmerkingen over het voorlopige visitatierapport worden door de directeur van de SHM zo snel mogelijk gemeld aan de voorzitter van de visitatiecommissie, bij voorkeur minstens drie weken voor de toelichting aan de raad van bestuur, vermeld in punt 22 hieronder.
 20. Als de SHM van mening is dat bepaalde zaken die actoren hebben aangebracht, ongenueanceerd zijn en daardoor de beoordeling door de visitatiecommissie te veel beïnvloeden, kan de SHM uiterlijk drie weken voor de toelichting aan de raad van bestuur dergelijke vermoedens aan de visitatiecommissie melden en motiveren. De visitatiecommissie beslist of ze bij de betrokken actor (of actoren) nagaat in welke mate er een begripsverschil of nuancenoodzaak is en of dat impact heeft

- op de tekst van het voorlopige visitatierapport.
21. Uiterlijk een week vóór de dag waarop de visitatiecommissie een toelichting geeft aan de raad van bestuur, bezorgt de visitatiecommissie met een beveiligde zending een nieuw voorlopig visitatierapport aan de SHM, rekening houdend met de correcties en opmerkingen die de SHM heeft gesignaleerd (zie punt 19 hierboven). Als met bepaalde opmerkingen of vragen tot correcties geen rekening is gehouden, geeft de visitatiecommissie dat aan, samen met een beknopte motivering. Van de directeur (of de voorzitter of de persoon die hij heeft aangesteld) wordt verwacht dat hij die versie onmiddellijk doorstuurt naar alle leden van de raad van bestuur zodat ze zich terdege kunnen voorbereiden op de toelichting.
 22. Uiterlijk vijftien weken na de terbeschikkingstelling van het eerste voorlopige visitatierapport geeft de visitatiecommissie een mondelinge toelichting bij de meest recente versie van het voorlopige visitatierapport aan de raad van bestuur van de betrokken SHM.
 23. Uiterlijk zes weken na de mondelinge toelichting bezorgt de SHM haar opmerkingen over het op de raad van bestuur toegelichte voorlopige visitatierapport aan de voorzitter van de visitatiecommissie. Daarin kan de SHM ook argumenten herhalen die bij het opstellen van het voorlopige visitatierapport niet tot een wijziging hebben geleid.
 24. Uiterlijk tien weken na de toelichting op de raad van bestuur van het meest recente voorlopige visitatierapport, vermeld in punt 21 hierboven, bezorgt de voorzitter van de visitatiecommissie het definitieve visitatierapport aan de minister en aan de betrokken SHM. Als de visitatiecommissie correcties of opmerkingen van de SHM, zoals vermeld in punt 19 hierboven, niet overneemt, zal ze dat expliciet toelichten en motiveren.
 25. Uiterlijk een maand nadat het definitieve visitatierapport ter beschikking is gesteld, kan de SHM via een beveiligde zending een reactie op het definitieve visitatierapport aan de voorzitter van de visitatiecommissie bezorgen, waarin ze in voorkomend geval aangeeft welke initiatieven ze zal nemen om haar prestaties te verbeteren. Die reactie wordt ondertekend door de voorzitter van de raad van bestuur en de directeur of door

hun respectieve gevolmachtigden. In voorkomend geval stuurt de SHM die reactie ook naar de voorzitter van de Visitatieraad. De voorzitter van de Visitatieraad (of zijn gevolmachtigde) bezorgt die reactie aan de minister.

26. De minister beslist in principe binnen twee maanden nadat het definitieve visitatierapport ter beschikking is gesteld, welke maatregelen aan de prestatiebeoordeling worden verbonden en bezorgt die beslissing aan de Visitatieraadsvoorzitter en aan de SHM in kwestie.
27. Het agentschap Wonen-Vlaanderen maakt binnen vijf werkdagen de beslissing van de minister over de prestatiebeoordeling, het definitieve visitatierapport van de prestatiebeoordeling en de eventuele reactie van de SHM in kwestie publiek bekend op de wijze die de minister bepaalt.

8

PROGRAMMA VAN DE VISITATIE

1. Voor huisvestingsmaatschappijen met alleen koopactiviteiten vindt de visitatie in principe plaats op één dag. Voor huisvestingsmaatschappijen met huuractiviteiten of met zowel huur als koopactiviteiten wordt de visitatie gespreid over twee (of meer) dagen.
2. Het programma wordt minstens tien werkdagen vooraf bezorgd aan de directeur van de SHM. De voorzitter van de visitatiecommissie bepaalt - na overleg met de directeur van de sociale huisvestingsmaatschappij - het definitieve programma, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de SHM en de lokale context. De voorzitter van de visitatiecommissie is verantwoordelijk voor het respecteren van de timing. Rekening houdend met de specifieke situatie van de SHM kan de visitatiecommissie op eigen initiatief of op verzoek van de SHM die tijdsindeling wijzigen.⁴
3. De visitatiecommissie voert minimaal een gesprek met de volgende betrokkenen:

DE VISITATIE VAN
EEN SHM

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

- de voorzitter van de raad van bestuur van de SHM of zijn afgevaardigde;
 - de directeur van de SHM of medewerkers van de SHM van de technische, financiële en sociale dienst van de SHM of van het klantenonthaal;
 - een of meer vertegenwoordigers van de gemeenten van het actieterrein⁵, van welzijnsorganisaties die actief zijn in het actieterrein (OCMW⁶, CAW, ...) of van bewonersgroepen, opbouwwerk, buurtwerk, huurdersbond, ...;
 - een selectie van huurders als niet alle huurders via bewonersgroepen worden vertegenwoordigd.
4. Om de tijdsinvestering te beperken, kan een aantal van die gesprekken in groep gevoerd worden. Er worden geen parallelle gesprekken gepland. In principe zijn alle leden van de visitatiecommissie dus aanwezig bij alle gesprekken.
5. Bij de gesprekken met de verantwoordelijken en andere medewerkers is de directeur in principe niet aanwezig. De directeur houdt zich wel ter beschikking om zo nodig te antwoorden op bijkomende vragen.
6. De 'Toelichting bij de prestatievelden en de indicatoren' in punt 11 vormt voor de visitatiecommissie en de SHM het kader waarbinnen prestaties worden beoordeeld.

9

BEOORDELING

1. De prestaties van de SHM worden beoordeeld over zes prestatievelden:
 1. de beschikbaarheid van woningen;
 2. de kwaliteit van de woningen en de woonomgeving;
 3. de betaalbaarheid;
 4. het sociaal beleid;
 5. de financiële leefbaarheid;
 6. de klantgerichtheid.
2. Voor de eerste drie prestatievelden zijn er strategische doel-

stellingen en operationele doelstellingen omschreven. Voor de overige prestatievelden gelden alleen operationele doelstellingen.

De **strategische doelstellingen** komen rechtstreeks uit de Vlaamse Wooncode. De SHM's worden mee ingeschakeld om die doelstellingen te bereiken en kunnen dus een bijdrage leveren aan de realisatie ervan. De realisatie van strategische doelstellingen is evenwel niet exclusief voorbehouden voor SHM's, want ook andere (al dan niet woon)actoren kunnen een bijdragen leveren. De mate waarin resultaten op de strategische doelstellingen worden bereikt, wordt gemeten met effectindicatoren. Die effectindicatoren brengen mee in beeld welke bijdrage de SHM's (maar ook andere actoren) leveren aan de realisatie van de centrale doelstellingen van het woonbeleid. Bovendien verschaffen ze essentiële beleidsinformatie. De mate waarin effecten worden bereikt, zijn echter niet alleen het resultaat van de inspanningen van de SHM. Daarom worden de effectindicatoren niet mee in rekening gebracht bij de beoordeling van de prestaties van de SHM. De SHM wordt alleen beoordeeld op prestaties en niet op effecten.

De **operationele doelstellingen** maken concreet hoe de strategische doelstellingen specifiek door de SHM kunnen worden gerealiseerd. Ze zijn dus veel meer dan de strategische doelstellingen geformuleerd in termen van prestaties van de SHM's (omdat de SHM er zelf de verantwoordelijkheid voor draagt). Om de prestaties van de SHM te beoordelen, wordt uitgegaan van prestatie-indicatoren.

3. De volgende beoordelingen voor operationele doelstellingen zijn mogelijk:

- 'zeer goed': de SHM levert duidelijk veel betere prestaties dan de minimale vereisten;
- 'goed': de SHM levert prestaties die voldoen aan de vereisten;
- 'voor verbetering vatbaar': de prestaties van de SHM voldoen niet aan de vereisten;
- 'onvoldoende': de prestaties van de SHM voldoen niet aan de vereisten. De SHM is op basis van een eerdere prestatiebeoordeling aangezet tot verbetering, maar die ver-

DE VISITATIE VAN
EEN SHM

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

betering is niet gerealiseerd tijdens de vooropgestelde periode.

4. Voor elke operationele doelstelling zijn een of meer 'vereisten' geformuleerd. Dat zijn voorwaarden waaraan de SHM moet voldoen om de beoordeling 'goed' te krijgen. Afhankelijk van de informatie die voor de SHM's beschikbaar is, kunnen de vereisten de volgende vormen aannemen:

- een absolute norm die opgelegd is aan de indicator (bijvoorbeeld de bouwkosten mogen niet meer dan 100% van de subsidiabele prijsplafonds bedragen);
- een omschrijving in kwalitatieve termen. Voor doelstellingen waarvoor de 'vereiste' alleen is omschreven in kwalitatieve termen, wordt de visitatiecommissie gevraagd een oordeel te vormen op basis van de vooraf bezorgde documenten en van de informatie die naar boven komt tijdens de visitatie.

5. Ter ondersteuning van het gesprek is verder een toelichting bij de prestatievelden en de indicatoren opgenomen. Bij de strategische doelstellingen zijn de effectindicatoren vermeld en vervolgens mogelijke vragen die aan bod kunnen komen tijdens de visitatie. Bij de operationele doelstellingen is aangegeven welke prestatie-indicatoren van toepassing zijn, welke vereisten worden opgelegd, en welke mogelijke vragen en vormen van organisatiebestuur en -beheersing aan bod kunnen komen. Tenslotte is er per operationele doelstelling in een toelichting bij de vereisten voorzien.

6. SHM's die louter huuractiviteiten uitvoeren, worden alleen op huuractiviteiten beoordeeld. SHM's die louter koopactiviteiten uitvoeren, worden alleen op koopactiviteiten beoordeeld.

SHM's die zowel huur- als koopactiviteiten uitvoeren, worden beoordeeld op huuractiviteiten zodra ze één sociale huurwoning verhuren. Ze worden ook op koopactiviteiten beoordeeld als ze door de VMSW gemachtigd zijn om in eigen naam sociale leningen te bemiddelen of als ze zelf expliciet verzoeken om ook op koopactiviteiten te worden beoordeeld. Los van het feit of de SHM al of niet beoordeeld wordt op koopactiviteiten, vormen de eventuele koopactiviteiten altijd een contextfactor bij het beoordelen van de prestaties op het vlak van

- de huuractiviteiten.
7. Bij elke doelstelling zijn de vereisten aangegeven per type activiteit. Als er geen vereiste voor een bepaalde activiteit is vermeld, is de doelstelling niet van toepassing voor die activiteit.
 8. De visitatiecommissie maakt bij haar beoordeling maximaal gebruik van indicatoren. Dat zijn cijfergegevens die beschikbaar zijn voor alle SHM's op basis van een zo uniform mogelijke registratie en die zijn opgeslagen in de prestatiedatabank, die toelaat de SHM te positioneren binnen de sector. Tijdens de visitatie wordt de positie van de SHM besproken en wordt gezocht naar verklaringen voor die positie.
 9. Elke beoordeling wordt expliciet gemotiveerd. Bij de beoordeling houdt de visitatiecommissie rekening met de geleverde prestaties sinds de vorige prestatiebeoordeling, de kenmerken van de SHM, haar patrimonium en de context waarbinnen de SHM functioneert. Dat kan tot gevolg hebben dat de beoordeling van de visitatiecommissie voor de betreffende doelstelling afwijkt van de beoordeling die zou worden toegekend louter op basis van de indicator en het beoordelingsschema. Een dergelijke afwijkende score zal de visitatiecommissie altijd argumenteren met verwijzing naar de specifieke kenmerken van de SHM, haar woningbezit of de context waarbinnen ze functioneert.
 10. Bij het beoordelen van de operationele doelstellingen kan de visitatiecommissie haar beoordeling laten afhangen van andere elementen dan een louter kwantitatieve weergave van een prestatie. Ze beschikt daarvoor over een brede waaier aan feiten (prestatie-indicatoren, maar ook feiten die bij een visitatie opduiken, zoals voorbeeldbrieven aan huurders) vanuit verschillende hoeken (raad van bestuur, directie, personeel, andere woonactoren, ...). Op die manier is het mogelijk om een score 'zeer goed' voor een operationele doelstelling te behalen, terwijl de prestatie-indicatoren maar een score 'goed' aangeven. Uiteraard is dat omgekeerd ook mogelijk, zodat het voldoen aan de relatieve of absolute norm niet altijd een garantie biedt op een goede beoordeling.
 11. Als de visitatiecommissie naar haar mening over onvoldoende gegevens beschikt om tot een beoordeling te komen, kan

de commissie zich daarvan onthouden op voorwaarde dat ze dat uitdrukkelijk vermeldt in het visitatierapport. In dat geval wordt geen oordeel gegeven en blijft het oordeel blanco.

10

VISITATIERAPPORT

1. De visitatiecommissie legt haar beoordeling vast in een visitatierapport van bij voorkeur maximaal vijftig pagina's. Het visitatierapport bevat:
 - een inleiding met een korte toelichting bij de opzet van de prestatiebeoordeling;
 - een samenvattende tabel met de beoordeling van de prestaties van de SHM in kwestie per operationele doelstelling, als dat van toepassing is;
 - een samenvatting waarbij de prestaties van de SHM worden samengevat en waarbij expliciet aandacht wordt besteed aan elementen die de prestaties tussen de doelstellingen onderling hebben bepaald;
 - aanbevelingen voor de SHM in kwestie;
 - een beknopte beschrijving van de SHM, haar voorgeschiedenis en de omgeving waarin ze werkt;
 - voor elk van de operationele doelstellingen een beoordeling 'niet van toepassing', 'zeer goed', 'goed', 'voor verbetering vatbaar' of 'onvoldoende', met een motivering voor die beoordeling, verwijzend naar de eventuele prestatie-indicatoren, documenten en informatie uit de gesprekken. Als er voor de activiteit die wordt beoordeeld, geen vereisten zijn geformuleerd, wordt in de samenvattende tabel n.v.t. (niet van toepassing) genoteerd. Als de visitatiecommissie naar haar mening over onvoldoende gegevens beschikt om tot een beoordeling te komen, wordt een blanco oordeel gegeven en wordt dat gemotiveerd in het visitatierapport;
 - een advies voor de minister die verantwoordelijk is voor

het beleidsdomein Wonen, over de te nemen maatregelen voor de SHM in kwestie;

- eventuele gedetecteerde goede praktijken.⁷ Onder een goede praktijk verstaan we een werkwijze van een sociale huisvestingsmaatschappij die aantoonbaar resultaat heeft opgeleverd en die in een bepaalde context een zeer effectieve en efficiënte aanpak is gebleken en daarom als een voorbeeld onder de aandacht van andere SHM's en woonactoren wordt gebracht;
 - een overzicht van de actoren die de visitatiecommissie heeft uitgenodigd voor een gesprek, met aanduiding van de actoren met wie de visitatiecommissie effectief gesproken heeft.
2. Tijdens de tussentijdse evaluaties en bij de eindevaluatie overloopt de visitatiecommissie alle operationele doelstellingen die aan bod kwamen tijdens de daaraan voorafgaande gesprekken en formuleert ze een voorstel voor een (tussentijds) oordeel, met inbegrip van de motieven voor de toekenning van het oordeel. De leden van de visitatiecommissie noteren de vragen waartoe dat tussentijdse oordeel aanleiding geeft en nemen die vragen mee naar de volgende gespreksronde.
 3. Dezelfde werkwijze wordt herhaald bij de eindevaluatie. Als tijdens de eindevaluatie vragen openblijven, kunnen die aan bod komen tijdens een afrondend gesprek met de directeur of kunnen ze nadien gegroepeerd gesteld worden door de visitatiecommissievoorzitter aan de directeur.
 4. Na de visitatie verwerkt de visitatiecommissie alles in een ontwerp van voorlopig visitatierapport, waarbij ze altijd gebruikmaakt van hetzelfde format van visitatierapport, dat minimaal voldoet aan de vereisten, zoals opgelegd in dit draaiboek.
 5. Om de kwaliteit van het rapport en gelijke oordelen in gelijke omstandigheden te waarborgen, moet de Visitatieraad de nodige interne controlemaatregelen nemen bij de opmaak van elk visitatierapport.
 6. Nadat alle leden van de visitatiecommissie hun akkoord hebben gegeven over het volledige voorlopige visitatierapport, bezorgt de voorzitter van de visitatiecommissie dat rapport aan de SHM. Dat gebeurt uiterlijk zes weken nadat de visitatie

DE VISITATIE VAN
EEN SHM

PRESTRATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTRATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

heeft plaatsgevonden. Het verdere verloop van het totstand-
komen van het visitatierapport is opgenomen onder punt 7
(Doorlooptijd en praktische organisatie van elke visitatie).

PRESTATIEVELD 1: BESCHIKBAAR- HEID VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

TOELICHTING BIJ DE PRESTATIEVELDEN EN DE INDICATOREN

Hieronder wordt aangegeven welke strategische doelstellingen (SD) en operationele doelstellingen (OD) bij een prestatieveld horen. Per doelstelling wordt eerst aangegeven welke indicatoren er voor relevant zijn. De visitatiecommissie houdt rekening met alle beschikbare indicatoren, waarbij ze waakt over een gelijke behandeling van elke SHM bij de beoordeling van de prestaties.

Vervolgens worden voor de SD's richtvragen geformuleerd die het startpunt kunnen vormen voor het visitatiegesprek. Voor de OD's gaat de visitatiecommissie na of voldaan is aan de vereisten. Verder wordt een nadere toelichting gegeven bij de indicatoren en de vereisten, en worden de vragen die de visitatiecommissie kan stellen, vermeld.

OMGEVINGSRAPPORT

Voor de visitatiecommissie elke doelstelling beoordeelt, wordt in een afzonderlijk omgevingsrapport de nodige aandacht besteed aan de omgeving waarbinnen de SHM actief is en aan een analyse van de klanten van de SHM. Als uitgangspunt worden daarvoor een aantal zogenaamde omgevingsindicatoren gebruikt. Een analyse daarvan en een gesprek daarover zijn van belang om de werking van de sociale huisvestingsmaatschappij beter te begrijpen, en een breder zicht te krijgen op de bijdrage die de SHM levert aan de realisatie van het Vlaamse woonbeleid.

Een gedetailleerd overzicht van de beschikbare omgevingsindicatoren is opgenomen in het Glossarium Prestatiedatabank. De omgevingsindicatoren worden per gemeente en per actieterrein (per activiteit) weergegeven. De belangrijkste zijn onder andere het aantal huishoudens en hun inkomen, de leeftijds piramide, de verkoopprijzen van vastgoed, de typologie van de bebouwing, de werkloosheidsgraad, het aandeel sociale woningen, het bindend sociaal objectief (BSO) maar ook de andere SHM's (of SVK's of an-

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

dere sociale woonactoren) die actief zijn in hetzelfde actieterrein, het voorkomen van lokale toewijzingsreglementen en eventuele IGS'en.

Het omgevingsrapport heeft uiteraard geen limitatief karakter. Visitatiecommissies kunnen ook gebruikmaken van andere bronnen - al dan niet aangeleverd door de huisvestingsmaatschappij zelf - die het beeld van de omgeving waarin de SHM werkt, scherper kunnen stellen, zoals de Vlaamse Regionale Indicatoren, de stadsmonitor en eventuele gegevens van welzijnsorganisaties.

RAPPORT VAN DE AFDELING TOEZICHT

Een bijzonder onderdeel van de omgevingsanalyse wordt gevormd door een rapport van de afdeling Toezicht, waarin een antwoord wordt gegeven op de vraag of bij de SHM ernstige inbreuken op de wettelijke en reglementaire verplichtingen of op de beginselen van behoorlijk bestuur zijn geconstateerd, met - indien van toepassing - een specificering van de inbreuken. Het is niet de bedoeling dat alle schorsingen of vernietigingen van beslissingen door de afdeling Toezicht worden opgesomd, maar alleen de vernietigingen van beslissingen, waartegen geen beroepsprocedure meer loopt. Het rapport kan ook een eventuele toelichting bevatten bij het risicoprofiel van de SHM volgens de afdeling Toezicht.

Het is uitdrukkelijk niet de bedoeling dat de vaststellingen van de afdeling Toezicht worden besproken of beoordeeld tijdens de visitatie. Zo wordt verwarring vermeden tussen de opdrachten van de visitatiecommissie en van de toezichthouder. Het rapport van de afdeling Toezicht maakt wel onlosmakelijk deel uit van de omgeving - de context - waarin de SHM functioneert. De beoordeling van de wettelijkheid en van behoorlijk bestuur door de afdeling Toezicht kan de visitatoren immers een breder zicht bieden op de SHM bij de beoordeling van de andere prestatievelden. Ook kan de wijze waarop de SHM omgaat met de opmerkingen en de beslissingen van de afdeling Toezicht, impact hebben op haar prestaties, waardoor dat aspect aan bod kan komen in de motivatie van bepaalde oordelen door de visitatiecommissie. Maar het is essentieel om wettelijkheid en behoorlijk bestuur strikt gescheiden te houden van de beoordeling van de prestaties van de SHM door de

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

visitatiecommissie.

Daarnaast kan het rapport van de afdeling Toezicht ook elementen bevatten die betrekking hebben op OD 6.2. De SHM moet immers aan de afdeling Toezicht alle informatie ter beschikking stellen opdat die haar wettelijke opdrachten kan vervullen. Als er geen toelichting wordt verstrekt, wordt ervan uitgegaan dat de SHM in voldoende mate tegemoetkomt aan die verplichting. Naar aanleiding van elke visitatie kan de afdeling Toezicht melding maken van eventuele uitzonderlijke prestaties of tekortkomingen in dat verband.

ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Omdat organisatiebestuur en -beheersing middelen zijn die tot betere prestaties kunnen leiden, vormen ze geen doelstelling op zich. In de toelichting bij elke operationele doelstelling is een element organisatiebestuur en -beheersing opgenomen, waarin elementen en voorbeelden worden aangereikt die specifiek betrekking hebben op de betreffende operationele doelstelling. De voorbeelden die worden aangereikt, zijn onder andere bedoeld om SHM's inzicht te geven in de risico's waardoor de realisatie van de doelstellingen bemoeilijkt kan worden of in gevaar kan raken. De mate waarin een SHM acties onderneemt om die risico's te voorkomen, te detecteren en erop te reageren, kan een verklarende factor vormen voor de geleverde prestatie. De wijze waarop een SHM bestuurd wordt, maakt daar deel van uit. Risicobeheersing is immers een uitdrukkelijke verantwoordelijkheid van de raad van bestuur van een SHM. Daarom kan het een onderdeel vormen van de argumenten die een visitatiecommissie gebruikt om haar oordeel te onderbouwen. Afhankelijk van de lokale situatie kan de visitatiecommissie op dat vlak concrete aanbevelingen doen. Een aantal aspecten die met organisatiebestuur en -beheersing gepaard gaan, zijn generiek van toepassing op elke doelstelling en worden daarom niet telkens herhaald:

- planmatig werken (is er een strategisch plan of een in concrete doelstellingen vertaalde visie, wordt dat plan doorleefd door het personeel en de raad van bestuur, wordt de voortgang van doelen gemeten en wordt op basis daarvan bijge-

stuurd?);

- de efficiëntie (doelmatigheid) van de werkwijze van de SHM;
- de capaciteit en competenties die de SHM nodig heeft om de activiteiten uit te voeren die gekoppeld zijn aan de doelstelling (beschikt ze daarover, hoe verwerft ze die, is er in vorming of opleiding voorzien, wordt dat geëvalueerd, bijvoorbeeld via personeelsevaluaties?).

Een bijzonder aspect van organisatiebestuur en -beheersing, dat de regelgeving trouwens oplegt, is het beschikken over een goed klachtenmanagementsysteem. Omdat een falende klachtenprocedure impact kan hebben op verschillende doelstellingen, kan ook dit aspect een onderdeel vormen van de motivering van de oordelen van de visitatiecommissie. In dat verband maakt de visitatiecommissie gebruik van de klachtenprocedure en het klachtenrapport dat de SHM indient bij de Vlaamse ombudsman, om een beeld te krijgen van de wijze waarop de SHM omgaat met klachten.

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWAALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

DE SHM DRAAGT BIJ TOT DE BESCHIKBAARHEID VAN WONINGEN, IN HET BIJZONDER VOOR DE MEEST BEHOEFTIGE GEZINNEN EN ALLEEN- STAANDEN.

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

De operationele doelstellingen zijn:

1. De SHM realiseert nieuwe sociale huurwoningen.
2. De SHM biedt vormen van sociale eigendomsverwerving aan.
3. De SHM brengt sociale kavels op de markt.)
4. De SHM verwerft gronden en panden om sociale woonprojecten te realiseren.
5. De SHM stemt haar aanbod af op de noden van verschillende

groepen.

In de eerste plaats wordt bij de beoordeling van prestaties uitgegaan van de prestatie-indicatoren. Maar de prestaties worden ook in relatie gebracht met contextfactoren, omgevingsindicatoren en de onderstaande effectindicatoren.



EFFECTINDICATOREN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

- aandeel van de huurdershuishoudens (van de SHM) waarvan de referentihuurler 65 jaar of ouder is;
- aandeel van de huurdershuishoudens (van de SHM) met gezinshoofd van niet-Belgische nationaliteit;
- aandeel van de huurders (van de SHM) die alleenstaand zijn;
- gemiddeld equivalent netto belastbaar inkomen van de huurders (van de SHM);
- mediaan equivalent netto belastbaar inkomen van de huurders (van de SHM).



EFFECTINDICATOREN VOOR SHM MET KOOPACTIVITEITEN

- indien van toepassing en beschikbaar: gemiddeld equivalent netto belastbaar inkomen van de gezinnen die een bijzondere sociale lening sluiten (via de SHM);
- indien van toepassing en beschikbaar: mediaan equivalent netto belastbaar inkomen van de gezinnen die een bijzondere sociale lening sluiten (via de SHM);
- indien van toepassing en beschikbaar: gemiddeld equivalent netto belastbaar inkomen van de gezinnen die een sociale koopwoning van de SHM verwerven;

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

- indien van toepassing en beschikbaar: mediaan equivalent netto belastbaar inkomen van de gezinnen die een sociale koopwoning van de SHM verwerven;
- gemiddeld volume aan bemiddelde sociale leningen in de afgelopen vijf jaar;
- totaal aantal bemiddelde sociale leningen, opgedeeld naar de aard van de beleende activiteit, gemiddeld over de afgelopen vijf jaar.



MOGELIJKE VRAGEN

- Hoe verklaart u het aantal sociale huur- of koopwoningen in het actieterrein van de SHM? In welke mate is dat aantal het gevolg van de inspanningen van de SHM?
- Hoe verklaart u de inkomenspositie van de huurders, kopers of leners van de SHM? In welke mate is die het gevolg van de inspanningen van de SHM?
- Hoe beoordeelt u meer algemeen de beschikbaarheid van woningen voor de meest behoeftige gezinnen en alleenstaanden in het actieterrein?
- Op welke manier meent u impact te kunnen hebben op de wachtlijsten?



TOELICHTING SD 1

DE WACHTLIJSTEN VOOR SOCIALE HUUR- EN KOOPWONINGEN

We verwachten van de SHM dat ze de wachtlijsten regelmatig kwalitatief en kwantitatief evalueert om de projecten af te stemmen op de vraag. Ze moet zich ook de vraag stellen of ze op welke wijze ook een impact heeft of kan hebben op de samenstelling van de

wachtlijsten. Bij die evaluatie moet de SHM rekening houden met de gezinssamenstelling en de eventuele geografische voorkeuren van de kandidaat-huurders en -kopers. De SHM moet weten en verantwoorden hoe ze daarop zal inspelen. De SHM legt de resultaten van die evaluatie voor aan de visitatiecommissie en legt uit hoe ze daarmee rekening zal houden in haar beleid.

Bij OD 6.1 wordt dieper ingegaan op de manier waarop de SHM de burgers informeert, waarbij ook de communicatie over wachtlijsten en inschrijvingen aan bod komt.

HET AANTAL SOCIALE HUUR- EN KOOPWONINGEN TEN OPZICHTE VAN DE DOELSTELLINGEN UIT HET DECREET GROND- EN PANDENBELEID

De beschikbaarheid van woningen moet idealiter worden gerelateerd aan de woonbehoefte, bij voorkeur op gemeentelijk niveau. Niet alle gemeenten hebben hun woonbehoefte op een uniforme manier in kaart gebracht. Het BSO voor bijkomende sociale huurwoningen dat naar aanleiding van het decreet Grond- en Pandenbeleid per gemeente is vastgelegd, is wel beschikbaar. Die gegevens zijn opgenomen bij de omgevingsindicatoren.

Voor de **sociale huur** kan het aantal sociale huurwoningen in de gemeenten van het actieterrein gerelateerd worden aan de som van de nulmeting in die gemeenten en de aantallen die in het BSO van die gemeenten zijn opgenomen. Het is duidelijk dat de SHM in kwestie maar in beperkte mate invloed heeft op die indicator. Het betreft daarom een effectindicator, die geïnterpreteerd moet worden in samenhang met verschillende omgevingsindicatoren. Het is ook duidelijk dat het hier een indicator betreft die maar in beperkte mate de recente inspanningen van de SHM weergeeft. Het resultaat is vooral afhankelijk van de inspanningen in het verleden van de SHM in kwestie, maar ook van de andere actoren. Om de recente inspanningen van de SHM te meten, is een indicator opgenomen bij OD 1.1.

Wat de **sociale koopwoningen** betreft, ligt een indicator op basis van werkelijke woonbehoefte nog minder voor de hand. In de

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

eerste plaats is het aantal huishoudens dat voldoet aan de wettelijke voorwaarden om in aanmerking te komen voor een sociale koopwoning, een heel stuk hoger dan voor een sociale huurwoning. Nieuwe projecten zullen maar marginaal bijdragen aan een behoefte die op deze wijze wordt gemeten. De relevantie van een indicator die meet in welke mate aan de potentiële vraag wordt voldaan, is om die reden twijfelachtig. Los daarvan moet men beslissen hoe ver men teruggaat in het verleden om het aanbod aan sociale koopwoningen te tellen. Een mogelijk referentiepunt is twintig jaar. Dat is de periode waarin het wederinkooprecht en de persoonlijke bewoningsplicht tot voor kort van kracht waren. Een voor het verleden echter niet op te lossen tekortkoming is dat de sociale koopwoningen, aangeboden door gemeenten en intercommunales, niet geïnventariseerd werden. Dat is pas het geval sinds 2009, met de inwerkingtreding van het decreet Grond- en Pandenbeleid. De prestatie van de SHM kan voornamelijk gemeten worden met een prestatie-indicator die het aantal sociale koopwoningen weergeeft dat de SHM heeft gerealiseerd. Onder de omgevingsindicatoren worden cijfers opgenomen vanaf het jaar 2000, die eventueel kunnen worden aangevuld met gegevens die de SHM zelf aanbrengt. Als effectindicator wordt de meest recente voortgangstoets van het BSO van de gemeenten in het actieterrein aangegrepen, die meet in welke mate dat BSO al is behaald. Belangrijke contextinformatie daarbij is dat sinds 23 december 2016 de gemeentelijke objectieven voor sociale koopwoningen en sociale kavels afgeschafte zijn. De gewestelijke en provinciale objectieven voor sociale koopwoningen zijn omgezet in gewestelijke en provinciale objectieven voor sociale eigendomsverwerving. Aangezien geen enkel actieterrein van een SHM een volledige provincie beslaat, is de aftoetsing van de prestaties van de SHM op het vlak van sociale eigendomsverwerving niet gemakkelijk.

Hoewel de bovenvermelde indicatoren duidelijke effectindicatoren zijn, waaraan de SHM een reële bijdrage kan leveren, maar waarvoor de SHM meestal niet alleen verantwoordelijk is, wordt deze indicator opgenomen onder de omgevingsanalyse. De reden is van praktische en methodologische aard. De BSO's uit het decreet Grond- en Pandenbeleid zijn immers per gemeente geformuleerd, zodat ook het best per gemeente beoordeeld kan worden in welke

mate die doelstellingen zijn gerealiseerd.

DOELGROEPBEREIK

Welke doelgroep bereikt de SHM? Hiervoor wordt gekeken naar vier indicatoren: het inkomen, het aandeel van de ouderen onder de huurders, het aandeel sociale huurders van wie het gezinshoofd niet de Belgische nationaliteit bezit, en het aandeel alleenstaanden.

Om bij de beoordeling van het **inkomen** rekening te kunnen houden met de gezinslast, is het inkomen gestandaardiseerd of 'equivalent' gemaakt. Daarbij wordt het belastbaar inkomen gedeeld door een factor die corrigeert voor de gezinsomvang en de leeftijd van de gezinsleden. Een belastbaar inkomen van bijvoorbeeld 2000 euro per maand heeft immers een andere betekenis voor een alleenstaande dan voor een gezin met kinderen. Daarbij is gebruikgemaakt van de OESO-equivalentieschaal, een van de meest gebruikte equivalentieschalen. Het hoofd van een huishouden krijgt er een gewicht gelijk aan één. Elk ander volwassene gezinslid vanaf vijftien jaar een gewicht gelijk aan 0,5 en elk kind onder de vijftien jaar 0,3. Voor een koppel met twee kinderen onder de vijftien jaar is dus de factor waardoor het netto belastbaar inkomen wordt gedeeld, $1 + 0,5 + 0,3 + 0,3 = 2,1$. Het equivalente inkomen voor een huishouden met meer dan één gezinslid bedraagt dus altijd meer dan het inkomen per hoofd van het gezin.

Het gemiddelde en mediane equivalent belastbaar inkomen van de klanten van SHM's (huurders, kopers en sociale leners) wordt uitgezet in een frequentieverdeling, waarop de positie van de SHM wordt aangeduid. Het gesprek dat de visitatiecommissie met de SHM voert, vertrekt van die verdeling. De mediaan vermindert het effect van extreme waarden. Bij de interpretatie van deze indicator wordt in belangrijke mate rekening gehouden met de omgeving waarbinnen de SHM werkt. Zo zijn in een stedelijke omgeving de inkomens doorgaans lager, zijn er meer ouderen, meer allochtonen en meer alleenstaanden. De omgevingsindicatoren bieden daar een inzicht in.

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

Hoewel het doelgroepbereik voornamelijk via effectindicatoren wordt gemeten, bevatten de jaarverslagen van de sociale huisvestingsmaatschappijen daarover meestal ook heel wat informatie. Ook die informatie kan gebruikt worden als invalshoek voor het gesprek. Daarnaast kunnen de lokale sociale beleidsplannen nuttige informatie bevatten waartegen de prestaties van de SHM kunnen worden uitgezet.

DE SHM REALISEERT NIEUWE SOCIALE HUURWONINGEN.



PRESTATIE-INDICATOREN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

- jaarlijks aantal gerealiseerde huurwoningen (gemiddeld over de laatste vijf jaar);
- idem in % van het totale aantal huurdersgezinnen:
 - aantal nieuwe huurwoningen waarvoor de gemeente na bespreking op een lokaal woonoverleg groen licht gaf (maar die nog niet op de kortetermijn- of meerjarenplanning staan en nog niet gerealiseerd zijn), in % van het totale aantal huurdersgezinnen;
 - aantal woningen die op de kortetermijn- en meerjarenplanning van de VMSW staan, maar nog niet gerealiseerd zijn, in % van het totale aantal huurdersgezinnen;
 - de bijdrage van de SHM aan de realisatie van het gemeentelijk objectief sociale huurwoningen per gemeente uit haar actieterrein;
 - het aantal projecten van de SHM dat geschrapt is uit de kortetermijnplanning.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

De SHM levert in functie van haar financiële draagkracht een voldoende bijdrage aan het gewenste sociaal huuraanbod in haar actieterrein. Ze werkt daarvoor samen met de steden en gemeenten en de andere sociale woonactoren die actief zijn op haar actieterrein. Ze beschikt daarvoor over een nieuwbouw- en vervangingsbouwplanning, die minstens vijf jaar vooruitkijkt, en die afgestemd is op de financiële planning. De SHM biedt ook een helder inzicht in de bijdrage die ze levert en zal leveren aan elk gemeentelijk BSO uit haar actieterrein.



MOGELIJKE VRAGEN

- Hoe evalueert u het aantal gerealiseerde huurwoningen en het aantal huurwoningen waarvoor de gemeente na bespreking op het lokaal woonoverleg groen licht gaf, en het aantal woningen dat al geprogrammeerd is, maar nog niet opgeleverd is?
- Hoe verklaart u de samenstelling en de geografische voorkeuren uit de wachtlijsten van de SHM en op welke manier wordt daarmee omgegaan bij de planning van de bouw of de renovatie van huurwoningen?
- Worden er projecten in het vooruitzicht gesteld die nog niet zijn besproken op het lokaal woonoverleg? Zo ja, welke?
- Wat is de nettoaangroei van het patrimonium de laatste tien jaar en in welke aangroei voorziet de SHM in haar planning? In welke mate spelen de verkoop van huurwoningen en de vervangingsbouwprojecten daarin een rol?
- In welke mate is de grondverwervingsstrategie (zie ook OD 1.4) afgestemd op de strategie voor nieuw- en vervangingsbouw?

- Op welke manier betreft de SHM gemeenten en andere woonactoren bij de ontwikkeling van nieuwe of vervangende woonprojecten?
- Op welke manier of onder welke voorwaarden levert de SHM een bijdrage aan meer complexe projecten waarbij andere functies (zoals crèches en dienstencentra) geïntegreerd worden?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- over een instrument beschikken waarmee de SHM de planning van de nieuw te realiseren woningen vlot en flexibel kan visualiseren, opvolgen en aanpassen, bijvoorbeeld om:
 - in te spelen op vragen van de gemeenten uit haar actierrein;
 - haar eigen financiële leefbaarheid te bewaken;
 - de voortgang van projecten op te volgen;
 - inzicht te hebben in de mate waarin ze daadwerkelijk een beroep kan doen op gesubsidieerde leningen of subsidies van het Vlaamse Gewest.
- via het planningsinstrument voor de nieuwbouw- en vervangingsbouwprojecten over een langere periode (minstens vijf jaar) vooruitkijken en de financiële consequenties ervan in beeld brengen in de financiële planning van de SHM;
- inzicht hebben in en waar mogelijk anticiperen op de hinderpalen bij de realisatie van de planning;
- inzicht bieden in de bijdrage aan het BSO per gemeente uit het actierrein;
- vanaf de conceptfase van elk project lokaal het nodige draagvlak creëren, bijvoorbeeld door per project of regelmatig met het schepencollege te overleggen over de richting die de SHM uit wil en het bouwprogramma dat de SHM wil realiseren;
- op zoek gaan naar de behoeften in het actierrein en de

planning zo mogelijk in overeenstemming brengen met de behoeften (wordt effectief beoordeeld bij OD 1.5);

- bij grondaankopen in het kader van de nieuwbouw- en vervangingsbouwprojecten inzicht hebben in de financiële gevolgen van de aankoop zelf en van het moment waarop de aankoop plaatsvindt.



TOELICHTING OD 1.1

De prestaties van SHM's op deze doelstelling kunnen in twee grote groepen opgedeeld worden, namelijk wat de SHM al effectief aan sociaal huuraanbod heeft gerealiseerd (met de nadruk op de realisaties van de laatste vijf jaar) enerzijds, en wat de SHM plant te realiseren in de komende jaren. De visitatiecommissie geeft een oordeel op basis van een afweging van de prestaties van de SHM op die twee vlakken. Voor we die twee resultaatgebieden bespreken, staan we stil bij twee andere elementen uit de vereiste.

HOE REKENING HOUDEN MET DE FINANCIËLE DRAAGKRACHT?

De vereiste van deze doelstelling stelt uitdrukkelijk dat de SHM in functie van haar financiële mogelijkheden voldoende moet bijdragen aan de realisatie van het gewenste sociaal huuraanbod op haar actieterrein. Dat betekent dat van een SHM niet verwacht mag worden dat ze zomaar ingaat op vragen van het lokale niveau die haar financiële leefbaarheid in het gedrang kunnen brengen. Omgekeerd geldt ook dat in principe meer inspanningen verwacht mogen worden van SHM's met een goede financiële leefbaarheid.

De SHM is voor haar financiële leefbaarheid bij nieuwe realisaties in belangrijke mate afhankelijk van de Vlaamse overheid. De overheid voorziet daarvoor in de zogenaamde FS3-financiering, waarbij de SHM tot bepaalde prijsplafonds een gesubsidieerde lening van de VMSW krijgt. Dat is een lening die loopt over de volledige

afschrijfperiode van de woning (namelijk 33 jaar), waarbij de SHM jaarlijks een deel van het kapitaal moet terugbetalen. De lening heeft bovendien een negatieve rentevoet (- 1%), wat ervoor zorgt dat de SHM het geleende kapitaal niet volledig hoeft terug te betalen. Ten slotte wordt ook gewerkt met zogenoemde progressieve annuïteiten, wat betekent dat het bedrag dat de SHM jaarlijks moet terugbetalen in het begin van de aflossingsperiode lager ligt dan op het einde. De bedoeling is om de kloof te dichten tussen huurinkomsten en annuïteiten. Hoewel dat in de meest recente jaren zelden het geval bleek te zijn, ging men er bij het opzetten van de regeling van uit dat de huurinkomsten stijgen naarmate de tijd vordert, onder invloed van het indexeringsmechanisme waarin de huurwetgeving voorziet. Ondanks die uitgebreide subsidie (die in de praktijk neerkomt op een tegemoetkoming van ongeveer 50% van de investeringskosten) zijn de huurinkomsten voor de woningen waarvoor de lening is aangegaan, niet altijd voldoende om de annuïteiten terug te betalen. SHM's kunnen die tekorten opvangen met ontvangen huurgelden van patrimonium, waarvoor geen leningen aangegaan zijn (investering met eigen middelen) of waarvoor leningen zijn aangegaan, maar al zijn afgelost of waarvan de annuïteit lager is dan de ontvangen huurgelden. Als er echter een structureel probleem ontstaat, kan de SHM een beroep doen op de zogenaamde gewestelijke sociale correctie (GSC). Dat is een toelage die het tekort dekt tussen de theoretische inkomsten in een bepaald jaar en de theoretische uitgaven in datzelfde jaar. Het woord theoretische duidt erop dat niet zomaar met alle inkomsten en uitgaven rekening wordt gehouden. Zo zijn er forfaits opgelegd aan de uitgavenzijde. Als de werkelijke kosten van de SHM boven die forfaits uitstijgen, wordt daarmee geen rekening gehouden in de berekening. Als de werkelijke kosten echter lager liggen dan de forfaits, wordt in de berekening toch rekening gehouden met de forfaits. Inspanningen die de SHM levert om de uitgaven terug te dringen, worden dus beloond, waardoor de SHM haar financiële leefbaarheid zelfstandig kan verbeteren. Het is echter ook mogelijk dat de gemaakte keuzes bij de berekening van de GSC-toelage afwijken van de keuzes die SHM maakt en heeft gemaakt. Zo houdt de overheid bij de berekening van de GSC rekening met de kosten van een halftijdse vte om sociale begeleidingstaken per

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

vijfhonderd sociale huurwoningen uit te voeren, maar legt ze dat niet op. Afhankelijk van de lokale context is een hogere of lagere inzet van middelen (inclusief personeel) nodig om de opgelegde doelstellingen te bereiken. De GSC is een theoretische berekening die op basis van zo objectief en vergelijkbaar mogelijke elementen – in theorie – voor het sluitstuk zorgt in de financiering, terwijl er in de realiteit om aanvaarbare redenen toch tekorten ontstaan of blijven bestaan, zeker zolang de GSC niet of maar gedeeltelijk uitbetaald wordt omdat er de vijf voorgaande jaren positieve saldi zijn opgebouwd.

Het FS3-financieringssysteem voor de bouw van sociale huurwoningen is gericht op het maximaal faciliteren van nieuwbouw, zonder dat dit in concrete situaties altijd voor een sluitende financiering zorgt. In theorie zal de financiële leefbaarheid van de SHM niet in het gedrang komen op voorwaarde dat de SHM haar inkomsten minstens gelijk houdt met de theoretische huurinkomen, en haar uitgaven onder de theoretische huuruitgaven. De SHM heeft daarop een belangrijke maar geen volledige greep. Ondanks de inspanningen en intenties van het Vlaamse Gewest om te voorzien in een sluitende financiering, kunnen historische en contextfactoren het in bepaalde gevallen erg moeilijk maken voor SHM's om nieuwe projecten te ontwikkelen zonder dat dat hun financiële leefbaarheid bedreigt. Zo kan het verantwoordbaar zijn dat de SHM ervoor opteert om tijdelijk meer in te zetten op de renovatie of vervanging van haar patrimonium dan op de realisatie van een bijkomend woonaanbod. Het personeel dat projecten begeleidt, zowel nieuwbouw als renovatie, brengt immers kosten mee, die de SHM zelf moet financieren en die ook niet via de GSC gerecupereerd kunnen worden. Bijkomende aanwervingen voor de realisatie van een groot aantal nieuwe projecten kan dus noodzakelijk zijn voor een SHM, maar financieel niet haalbaar. Investeren in renovatie is financieel overigens minstens even belastend voor de SHM omdat het verschil in huurprijs voor en na renovatie niet volstaat om de leningslast te dragen die aan de renovatie verbonden is. De ervaring leert dat een zo constant mogelijk ritme aan realisaties sterk bijdraagt tot een goede financiële leefbaarheid. Sterke schommelingen daarentegen brengen de SHM vaak

cashflow-matig in de problemen. Het vergt vaak veel tijd om dat weer in balans te brengen. Ook blijken SHM's die in het verleden jaarlijks een aantal sociale huurwoningen hebben verkocht, vaak over een betere financiële draagkracht te beschikken. Die SHM's hebben gebruikgemaakt van de sterke prijsstijgingen in vastgoed van de afgelopen jaren. De verkoop van een woning genereerde middelen waarmee de SHM de kwaliteit van het patrimonium op peil kon houden of waarmee de SHM strategische grondvoorraad kon aankopen zonder een beroep te moeten doen op een markt-conforme financiering via de VMSW. Dat heeft in veel gevallen gezorgd voor een goede continue operationele cashflowmarge die de SHM ook in staat stelde om snel op opportuniteiten te kunnen inspelen.

Een ander element dat een directe invloed kan hebben op de financiële draagkracht van de maatschappij, vormt de kostprijs van de projecten zelf. De Vlaamse overheid zorgt immers maar voor een gesubsidieerde lening tot een bepaald plafond. Het gedeelte van de kostprijs van projecten dat boven dat plafond uitstijgt, moet de SHM dus financieren met eigen middelen (reserves) of met een marktconforme lening. Hoewel de subsidiabele kostprijs van de grondverwerving gediversifieerd is volgens de gemiddelde kostprijs van de bouwgrond per gemeente, kunnen er zich in elke gemeente situaties voordoen waarbij de prijs van de grond de mogelijkheden van de SHM sterk overstijgt. Ook de kwaliteit van de grond of eventuele stedenbouwkundige vereisten kunnen aanleiding geven tot de keuze van de SHM om het project niet uit te voeren, omdat het niet binnen de subsidiabele prijsplafonds realiseerbaar is. Dat betekent natuurlijk niet dat SHM's nooit projecten zouden mogen realiseren die de kostprijsplafonds overstijgen. Zo kan een project lokaal van groot belang zijn en wordt de overschrijding van het plafond (waarvoor de SHM geen subsidies ontvangt) op een andere manier gecompenseerd (bijvoorbeeld door het ter beschikking stellen van of verkopen aan een lagere aankoopprijs van andere grond). In die gevallen waarbij een SHM een project niet wil uitvoeren, verwachten we wel dat de beslissing goed is afgewogen (en gemotiveerd). Het in het gedrang brengen van de financiële leefbaarheid van de SHM kan een valabel argu-

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

ment vormen om projecten niet te realiseren of om alternatieven of voorwaarden voor te stellen.

Als een SHM vanwege de financiële leefbaarheid niet of slechts onder voorwaarden wil ingaan op een verzoek van de lokale overheid, moet een SHM dat grondig motiveren ten aanzien van de lokale overheid en tijdens een visitatie. Het spreekt voor zich dat de SHM zich in dat geval als een constructieve partner moet opstellen en mee moet helpen zoeken naar alternatieve oplossingen. Samenwerking met andere woonactoren kan bijvoorbeeld zo'n oplossing vormen.

SAMENWERKEN MET DE STEDEN EN GEMEENTEN EN MET DE ANDERE SOCIALE WOONACTOREN UIT HAAR ACTIETERREIN?

Ondanks het feit dat SHM's aanzien worden als bevoorrechte uitvoerders van het Vlaamse sociaal woonbeleid, zijn ze niet de enige actoren die zich inzetten om het recht op menswaardig wonen mogelijk te maken. De steden en gemeenten worden beschouwd als de regisseur van het lokale woonbeleid en vormen op die manier een erg belangrijke en zelfs noodzakelijke partner voor de SHM om haar missie waar te maken. De steden en gemeenten beschikken bovendien vaak niet over veel alternatieven om hun sociaal woonbeleid te realiseren. Hoewel ze ook zelf of via hun OCMW sociale woningen kunnen realiseren, kiezen ze er steeds vaker voor om hun eigen sociaal woonaanbod te centraliseren bij een of meer SHM's. Een alternatief om voor een voldoende sociaal huuraanbod te zorgen, vormt het VWF, dat verspreid over heel Vlaanderen initiatieven neemt om bijkomende sociale huurwoningen te realiseren. Daarnaast worden steeds meer woningen verhuurd via een SVK, wat betekent dat die woningen ook als sociaal huuraanbod worden beschouwd. Ook intercommunales realiseren vaak (sociale) woningen en (sociale) kavels, waarbij een samenwerking met een SHM in veel gevallen tot waardevolle gemengde projecten kan leiden. Ten slotte moet men er ook rekening mee houden dat in een belangrijk deel van de Vlaamse gemeenten en steden momenteel al meer dan één SHM actief is op het vlak

van sociale huuractiviteiten, terwijl dat om efficiëntieredenen in principe niet wenselijk is. Aangezien zowel SHM's, steden en gemeenten, OCMW's, VWF en SVK's samen naar een groter aanbod aan sociale huurwoningen streven, spreekt het voor zich dat een goede verstandhouding en samenwerking tussen al die actoren dat streven kunnen faciliteren. Ook omgekeerd kan een gebrek aan samenwerking de voortgang en de ontwikkeling van nieuwe projecten vertragen of bemoeilijken. Het is dus van belang dat een SHM voldoende aandacht besteedt aan het zoeken naar draagvlak - ook bij collega-woonactoren - voor de projecten die ze wil realiseren. Vanuit positieve ervaringen kunnen bovendien andere samenwerkingsvormen ontstaan die mogelijk bijdragen aan betere prestaties op het vlak van andere doelstellingen (zie verder in dit draaiboek). Daarom wordt aanbevolen dat een SHM aandacht schenkt aan het creëren van het nodige draagvlak vanaf de conceptfase van elk project (bijvoorbeeld door het project bespreekbaar te maken op het lokaal woonoverleg; door af te stemmen met het schepencollege of de dienst Ruimtelijke Ordening; door de lokale bevolking – eventueel in samenwerking met de gemeente – goed te informeren over de plannen van de SHM; en door goed na te gaan of de vooropgestelde woningen beantwoorden aan de concrete behoeften van de vooropgestelde doelgroep).

SOCIALE HUURWONINGEN PLANNEN?

SHM's hebben een zekere vrijheid bij het bepalen van de plaats, het type en het aantal sociale huurwoningen dat ze willen realiseren. Aangezien de Vlaamse overheid de financiering van de bouw van die woningen in belangrijke mate subsidieert, legt ze de SHM's op verschillende vlakken normen op (zoals kwaliteitsnormen). Daarnaast bepaalt de overheid ook de grote gewestelijke doelen (bijvoorbeeld de BSO's uit het decreet Grond- en Pandenbeleid), maar rekent ze erop dat de steden en gemeenten die doelen vertalen naar concrete lokale beleidsdoelen, waarbij ze SHM's – als bevoorrechte uitvoerders van het sociaal woonbeleid – kunnen aanspreken om die doelen te realiseren.

Om het BSO huur tijdig te kunnen behalen, is er in middelen voor-

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

zien in de meerjarenbegroting van het Vlaamse Gewest. Door de reglementering over de overheidsbegroting kan de overheid geen andere subsidiebeloftes geven dan die, die effectief in de begroting zijn ingeschreven. Dat doorkruist en bemoeilijkt het plannen van nieuwe sociale woningen omdat projectontwikkeling bijna altijd een proces is dat verschillende jaren in beslag neemt. Omdat SHM's voor hun financiële leefbaarheid in grote mate afhankelijk zijn van de gesubsidieerde investeringskredieten van het Vlaamse Gewest en tegelijk de kwaliteit van hun bestaande patrimonium op peil moeten houden en hun bouwkosten onder controle moeten houden, gebruikt de overheid een planning van sociale woonprojecten in drie verschillende fasen van het bouwproject. Die planning – als ze goed gebruikt en zorgvuldig gevoed wordt – zorgt ervoor dat de overheid de SHM's meer zekerheid kan geven op een snelle en vlotte gesubsidieerde financiering van projecten:

- Projecten waarvoor de gemeente groen licht gaf na bespreking op het lokaal woonoverleg: om een project te laten financieren met een gesubsidieerde overheidslening, is een SHM verplicht om het project eerst te bespreken op een lokaal woonoverleg. Bij die bespreking staan vaak nog niet alle details van het project vast, maar het geeft wel weer in welke mate de SHM actief en op lange termijn nieuwe projecten ontwikkelt. De gemeente voert op het voorstel van de SHM een lokale woontoets uit en als het project die toets doorstaat, komt het op de zogenoemde Projectenlijst. Dat is de gewestelijke lijst van projecten waarvan de verrichtingen⁸ in aanmerking komen voor programmering, samengesteld door de VMSW. Via die Projectenlijst krijgt de (gewestelijke en gemeentelijke) overheid zicht op de geplande nieuwe projecten op haar grondgebied en kan ze begeleidende of andere maatregelen nemen om de planning in de richting te sturen van het gewenste beleid. Er is geen vast moment bepaald waarop een SHM een project moet bespreken op het lokaal woonoverleg, maar het vormt wel een verplichte stap om de verrichtingen van het project (zoals aanleg van infrastructuur, sloopwerken, verwervingen, nieuwbouw, renovatie) te kunnen programmeren op achtereenvolgens de meerjarenplanning en de kortetermijnplanning.

- Meerjarenplanning (MJP): de meerjarenplanning bevat alle verrichtingen van SHM's (en van andere actoren) waarvoor het Vlaamse Gewest zich engageert om een gesubsidieerde lening, tenlasteneming of subsidie te verstrekken, op voorwaarde dat binnen drie jaar gestart wordt met de uitvoering of aanbesteding. Om in aanmerking te komen voor de MJP, moet het project waar de verrichting deel van uitmaakt, op de Projectenlijst staan en moet de verrichting een gunstig geadviseerd voorontwerp hebben. De VMSW geeft advies over de voorontwerpen. Het Procedurebesluit bevat de precieze regels en voorwaarden voor de opname van een verrichting in de MJP.
- Kortetermijnplanning (KTP): de kortetermijnplanning bevat alle verrichtingen van SHM's (en van andere actoren) waarvoor het Vlaamse Gewest zich engageert om een gesubsidieerde lening, tenlasteneming of subsidie te verstrekken, op voorwaarde dat binnen vier maanden gestart wordt met de uitvoering of aanbesteding. Om in aanmerking te komen voor de KTP, moet de basisaanbesteding klaar zijn en bij de VMSW ingediend zijn, en moeten de vereiste vergunningen en een zakelijk recht of andere zakelijke zekerheid op de gronden verkregen zijn. Het Procedurebesluit bevat de precieze regels en voorwaarden voor de opname van een verrichting in de KTP.

Om de verwachte prestaties van de SHM's te beoordelen, houden visitatiecommissies alleen rekening met de woningen die opgenomen zijn in de verrichtingen die in de kortetermijn- of meerjarenplanning zijn opgenomen (waarmee de verwachte prestaties op korte termijn in beeld worden gebracht), en met de woningen die opgenomen zijn in projecten op de Projectenlijst en waarvan nog geen verrichtingen in de kortetermijn- of meerjarenplanning zijn opgenomen (waarmee de verwachte prestaties op middellange termijn in beeld worden gebracht). De visitatiecommissie vraagt aan de SHM ook uitleg over de eventuele verrichtingen in de KTP waarvan de uitvoering niet tijdig is gestart (en die dus in aanmerking kwamen voor schrapping). Dat kan een indicatie vormen voor een gebrekkige organisatiebeheersing op het vlak van deze doelstelling. Dat gaat niet alleen ten koste van de performantie van de

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

SHM zelf, maar beïnvloedt ook de performantie van andere SHM's, die daardoor een verrichting nog niet in de KTP zagen verschijnen.

De vereiste nieuwbouw- en vervangingsbouwplanning moet aan de volgende minimale vereisten voldoen:

- de planning kijkt minstens vijf jaar vooruit;
- de planning bevat minstens de verrichtingen die opgenomen zijn in de KTP, de MJP en de Projectenlijst;
- de financiële planning houdt rekening met de noodzakelijke investeringen waarin de nieuwbouwplanning voorziet en beide plannings worden minstens jaarlijks met elkaar in overstemming gebracht;
- op basis van de verrichtingen die in de planning zijn opgenomen, kan de SHM inzicht bieden in de bijdrage van de SHM per gemeentelijk BSO uit haar actieterrein.

Hoewel het uiteraard de voorkeur geniet dat de nieuwbouwplanning zo gedetailleerd mogelijk is, geeft de planning alleen de intenties van de SHM weer. Het is dus niet noodzakelijk dat de SHM voor alle geplande projecten al precies weet in welke woningtypes (aantal slaapkamers) ze voorziet. Dat geldt niet meer voor de verrichtingen die in de KTP staan. Het is immers de bedoeling dat de SHM het woonproject op het lokaal woonoverleg bespreekt en daar draagvlak zoekt voor de keuzes die ze wil maken, bijvoorbeeld op het vlak van woontypologieën. Van de SHM wordt in elk geval verwacht dat ze – per gemeente uit haar actieterrein – afstemming met de andere actoren (SHM's, SVK, gemeente, OCMW, eventuele private actoren ...) zoekt over de wijze waarop in die gemeente aan het BSO voldaan wordt.

SOCIALE HUURWONINGEN REALISEREN?

Over de realisaties van nieuwe woningen zijn heel wat cijfergegevens beschikbaar. Om de cijfers tussen SHM's beter te kunnen vergelijken, worden ze gerelateerd aan de **schaal** van de SHM. Bovendien worden zowel de gerealiseerde woningen als het geplande huuraanbod afgezet tegenover het BSO voor elke gemeente uit het actieterrein.

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

Als indicator op basis waarvan de prestaties vergeleken kunnen worden, is voor de huuractiviteiten het jaarlijkse aantal gerealiseerde huurwoningen over een periode van vijf jaar in % van het woningpatrimonium opgenomen. Bij de interpretatie van het resultaat in verhouding tot andere SHM's wordt rekening gehouden met de omgevingsfactoren, die in belangrijke mate mee kunnen verklaren waarom de SHM goede of minder goede prestaties kan voorleggen.

WELK OORDEEL IN WELKE (BIJZONDERE) GEVALLEN?

De visitatiecommissie vergelijkt de prestaties van de SHM op het vlak van gepland en gerealiseerd sociaal huuraanbod met de prestaties van andere SHM's. Ze houdt daarbij rekening met de financiële draagkracht van de SHM, met het vereiste sociaal woonaanbod volgens het BSO, met eventuele sociaalwoonbeleidsconvenanten of andere legitieme en onderbouwde vragen van de gemeenten en steden uit haar actieterrein en met de mate waarin de SHM inspanningen levert om samen te werken met andere woonactoren, als dat in de context van het actieterrein nuttig zou kunnen zijn. Uiteraard speelt daarbij de historische context van de SHM een belangrijke rol. Andere contextfactoren kunnen mogelijk niet alleen verklaren maar ook verantwoorden waarom een eventuele bescheiden aangroei of vermindering van het patrimonium, in combinatie met een erg actieve vervangingspolitiek, toch als een goede prestatie van de SHM voor deze doelstelling kan worden beschouwd. De visitatiecommissie moet bij het uitspreken en motiveren van haar oordeel op het vlak van deze doelstelling die elementen dan ook expliciet in beeld brengen.

Een bijzondere situatie doet zich voor als het BSO al is bereikt en de gemeentelijke overheid ervoor kiest om geen sociaalwoonbeleidsconvenant te sluiten en dus geen bijkomende sociale woningen toe te staan. In dat geval wordt deze operationele doelstelling als niet van toepassing beschouwd voor de periode en de gemeente(n) uit het actieterrein waarin die situatie zich voordeed, tenzij de SHM ondanks de moeilijke context toch prestaties heeft geleverd. SHM's opereren echter meestal in een actieterrein dat op

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWAALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

het vlak van BSO-realitatie nogal diffuus is. Een SHM moet in die gevallen prioriteit geven aan de realisatie van bijkomend huuraanbod in de steden en gemeenten waar het BSO nog niet is bereikt. Dat neemt niet weg dat de SHM goede redenen kan hebben om toch andere keuzes te maken. Die redenen kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met de doelgroepen die de SHM wil bereiken (zie OD 1.5) of met lokale beleidskeuzes waar de SHM in de praktijk vaak machteloos tegenover staat. Ook hier is opnieuw van belang dat de SHM dat goed kan motiveren en onderbouwen en kan aantonen dat ze ook op zoek is gegaan naar alternatieven. Zo kan de visitatiecommissie er rekening mee houden bij het uitspreken van haar oordeel over de prestaties.

Een belangrijke eindnoot bij deze doelstelling vormt uiteraard de bijkomende vereiste dat de SHM het woonaanbod moet afstemmen op behoeften haar actieterrein. Wat daar precies onder wordt verstaan en hoe dat wordt beoordeeld, wordt bij OD 1.5 uiteengezet. De manier waarop de SHM dat invult, speelt dus geen rol bij de beoordeling van deze doelstelling.

DE SHM BIEDT VORMEN VAN SOCIALE EIGENDOMS- VERWERVING AAN.



PRESTATIE-INDICATOREN VOOR SHM MET KOOPACTIVITEITEN:

- jaarlijks aantal verkochte koopwoningen (gemiddeld over de laatste vijf jaar);
- aantal nieuwe koopwoningen waarvoor de gemeente groen licht gaf na bespreking op het lokaal woonoverleg (maar die nog niet op de kortetermijn- of meerjarenplanning staan en nog niet gerealiseerd zijn);
- aantal nieuwe koopwoningen dat op de kortetermijn- en meerjarenplanning staat, maar dat nog niet is gerealiseerd;
- het aantal 'projecten' dat een SHM tegelijk voorbereidt (besproken op lokaal woonoverleg) en uitvoert (op de kortetermijn- en meerjarenplanning of in uitvoering);

- het aantal geplande sociale koopwoningen (besproken op lokaal woonoverleg) + het aantal gerealiseerde sociale koopwoningen sinds de nulmeting op het actieterrein;
- het aantal verkochte sociale kavels per jaar sinds X-4;
- de verkoopprijzen van de verkochte sociale koopwoningen en kavels tijdens de afgelopen vijf jaar.



VEREISTEN VOOR SHM MET KOOPACTIVITEITEN

De SHM heeft in functie van haar financiële draagkracht een duidelijke strategie met betrekking tot het aanbieden van sociale eigendomsverwerving. Die strategie is tot stand gekomen in samenspraak met elke gemeente uit het actieterrein en is afgestemd op de geldende gewestelijke en provinciale doelstellingen op het vlak van sociale eigendomsverwerving. De SHM beschikt over een nieuwbouwplanning, die minstens vijf jaar vooruitkijkt, die afgestemd is op de financiële planning en op basis waarvan de SHM inzicht kan bieden in de bijdrage die de SHM levert en zal leveren aan de gewestelijke en provinciale doelstellingen op het vlak van sociale eigendomsverwerving.



MOGELIJKE VRAGEN

- Hoe evalueert u het aantal gerealiseerde koopwoningen, het aantal op het lokaal woonoverleg besproken koopwoningen en het aantal woningen dat al geprogrammeerd maar nog opgeleverd is?
- Hoe verklaart u de samenstelling en de geografische voorkeuren uit de wachtlijsten voor sociale koopwoningen?
- Op welke manier worden de wachtlijsten voor sociale koopwoningen als instrument of sturing gebruikt bij het ontwikke-

len van nieuwe koopprojecten?

- Welke strategie, visie of praktijk paste de SHM tot en met 2016 toe voor kopers van sociale koopwoningen, die de voorwaarde van de persoonlijke bewoningsplicht niet naleven?
- Op welke manier zal de SHM de verkoopprijs betaalbaar houden nu er geen subsidies meer zijn? Zal de SHM bijvoorbeeld met nieuwe verwervingsmethoden werken (zoals erfpacht) of is de SHM van plan bepaalde kortingen toe staan? Welke kortingen en in welke gevallen?
- Vragen over sociaal woonkrediet zijn alleen van belang in het licht van de eventuele impact van de bemiddelingsactiviteiten in het kader van sociaal krediet op de andere activiteiten van de SHM (en kunnen ook bij andere doelstellingen aan bod komen):
 - Welke strategie hanteert de SHM voor hypothecaire kredietbemiddeling?
 - Werkt de SHM samen met andere instanties of kredietverstrekkers?
 - Op welke manier begeleidt de SHM geïnteresseerden op zoek naar een sociaal woonkrediet? Op welke manier informeert de SHM potentiële kandidaat-leners?
 - Als de SHM doorverwijst naar een andere kredietverstrekker (EKM's, VWF, privé, ...), op welke manier doet ze dat dan? Wat zijn de verschillende redenen voor een doorverwijzing en hoe verloopt de doorverwijzing?
 - Hoe kan verklaard worden dat de SHM zich ten opzichte van de andere SHM's op deze positie bevindt voor bijvoorbeeld de belening van renovatieverrichtingen?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- over een instrument beschikken waarmee de SHM de planning van de nieuw te realiseren woningen en kavels vlot en flexibel

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

kan visualiseren, opvolgen en aanpassen bijvoorbeeld om:

- in te spelen op vragen van de gemeenten uit haar actieterrain;
 - haar eigen financiële leefbaarheid te bewaken;
 - projecten en de mate waarin ze vooruitgang boeken, op te volgen.
- via het planningsinstrument voor de nieuwbouw- en vervangingsbouwprojecten over een langere periode (minstens vijf jaar) vooruitkijken en de financiële consequenties ervan in beeld brengen in de financiële planning van de SHM;
 - inzicht hebben in en waar mogelijk anticiperen op de hinderpalen bij de realisatie van de planning;
 - op zoek gaan naar de behoeften in het actieterrain en de planning zo mogelijk in overeenstemming brengen met de behoeften (wordt effectief beoordeeld bij OD1.5);
 - vanaf de conceptfase van elk project lokaal het nodige draagvlak creëren, bijvoorbeeld door per project of regelmatig met het schepencollege te overleggen over de richting die de SHM uit wil en het bouwprogramma dat de SHM wil realiseren;
 - voor de woningen die verkocht zijn tot en met 2016, over criteria beschikken waarmee de SHM beslist tot wederinkoop (of het opleggen van een schadevergoeding) als sociale kopers de voorwaarden niet naleven;
 - bij grondaankopen in het kader van nieuwbouwprojecten inzicht hebben in de financiële repercussies van de aankoop zelf en van het moment waarop de SHM de grond aankoopt.



TOELICHTING OD 1.2

Vormen van sociale eigendomsverwerving aanbieden kan veel terreinen beslaan. SHM's hebben in het verleden vooral ingezet op de realisatie van sociale koopwoningen en sociale kavels en op het bemiddelen in de sociale lening die aan de sociale koopwoning verbonden was. Daarnaast bemiddelen SHM's in sociale leningen voor de aankoop of renovatie van een bestaande woning.

De relatief beperkte voorraad aan gronden in Vlaanderen en de sterke stijging van de grondprijzen in de laatste twee decennia maken de zoektocht naar betaalbare kwaliteitsvolle woningen niet gemakkelijker. Wellicht onder invloed daarvan doken her en der alternatieve technieken op om een eigen woning te kunnen verwerven. Recht van erfpacht en recht van opstal zijn twee technieken (dat zijn 'beperkte zakelijke rechten') die het mogelijk maken dat het eigendomsrecht van de grond wordt afgesplitst van het eigendomsrecht van de woning. Ook alternatieve woonvormen zoals Community Land Trust (CLT) en samenhuizen steken steeds vaker de kop op, waarbij het drukken van de kosten een belangrijk element en voordeel vormt ten opzichte van de klassieke eigendomsverwerving. De regels voor sociale eigendomsverwerving waren tot voor kort echter niet aangepast opdat SHM's zouden kunnen inspelen op alternatieve technieken.

De regering-Bourgeois I besliste bij haar aantreden in 2014 om de subsidies voor de realisatie van sociale koopwoningen en sociale kavels met ingang van 1 januari 2015 af te schaffen en een nieuw kader voor sociale koopwoningen te ontwikkelen. Dat nieuwe kader kreeg vorm in de conceptnota 'Het nieuwe kader voor sociale koopwoningen', die op 17 juli 2015 door de Vlaamse Regering werd goedgekeurd. De conceptnota is verankerd in regelgeving, namelijk in het besluit van de Vlaamse Regering van 3 februari 2017 tot wijziging van diverse besluiten met betrekking tot wonen. Het nieuwe kader stelt enerzijds de betaalbaarheid voor de sociale kopers en anderzijds de rentabiliteit van de sector voorop en tekent de grote lijnen uit waaronder sociale koopwoningen kunnen worden overgedragen.

Veel van de elementen die besproken zijn bij OD 1.1 komen terug bij deze doelstelling. Ook hier kunnen de prestaties van SHM's in twee grote groepen opgedeeld worden, namelijk wat de SHM al effectief aan sociaal woonaanbod heeft gerealiseerd en aan sociale leningen heeft bemiddeld (met de nadruk op de realisaties van de laatste vijf jaar), en wat de SHM plant te realiseren in de komende jaren. Daarnaast vormt de financiële draagkracht van de SHM een belangrijke randvoorwaarde om nieuwe projecten te

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

kunnen realiseren, alsook de mate waarin de SHM samenwerkt met de steden en gemeenten en met de andere (sociale) woonactoren uit haar actieterrein.

Bij het beoordelen van de prestaties van SHM's op deze doelstelling zijn de volgende referentiepunten van belang:

- het aantal gezinnen op het actieterrein dat de SHM heeft bijgestaan om een eigendom te verwerven in de laatste vijf jaar (streefdoel: hoe meer, hoe beter), eventueel gerelateerd aan het aantal huishoudens op het actieterrein⁹;
- het aantal gezinnen op het actieterrein dat in de komende vijf jaar door de SHM een sociale eigendom zal kunnen verwerven. Er kan een beroep worden gedaan op dezelfde data als bij OD 1.1. Projecten die voorzien in de realisatie van bijkomende sociale koopwoningen, moeten besproken worden op het lokaal woonoverleg. Verder zullen ze - in functie van het recht van de kandidaat-koper op een bijzondere sociale lening - opgenomen worden in de MJP en de KTP, meer bepaald in het bouwprogramma op de beide plannings;
- de verschillende vormen van eigendomsverwerving die de SHM in die periode heeft aangeboden: van de SHM wordt niet verwacht dat ze zo veel mogelijk verschillende vormen van eigendomsverwerving aanbiedt, maar wel dat ze voor zichzelf streefdoelen stelt in functie van zowel het aantal gezinnen op het actieterrein als de geïdentificeerde doelgroepen. De vormen van eigendomsverwerving die de SHM aanbiedt, moeten dus inspelen op de eventuele verschillende behoeften en doelgroepen, en ook rekening houden met de lokale en historische context van het actieterrein (bijvoorbeeld de beschikbaarheid van grondreserves en de grondprijzen zelf);
- het aantal geplande sociale koopwoningen (besproken op lokaal woonoverleg) + het aantal gerealiseerde sociale koopwoningen sinds de nulmeting op het actieterrein;
- het aantal projecten dat een SHM tegelijk voorbereidt en uitvoert. De workload voor een SHM is in grote mate afhankelijk van het aantal projecten dat ze uitvoert. Een prestatie meten in aantallen woningen geeft die nuance niet mee. Het aantal projecten dat een SHM tegelijk voorbereidt en uitvoert, geeft

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

een juister beeld van de prestaties dan louter het aantal woningen. Tegelijk moet daarbij rekening gehouden worden met de efficiëntie. Zo zijn projecten van zes woningen niet altijd efficiënt, maar kunnen dergelijke projecten wel deel uitmaken van een breder kader aan afspraken over projectontwikkeling met de gemeente;

- de spreiding van het aanbod over het actieterrein;
- de frequentie waarmee in elke gemeente uit het actieterrein woningen worden aangeboden;
- de financiële leefbaarheid van de SHM: de vereiste van deze doelstelling stelt uitdrukkelijk dat de SHM in functie van haar financiële draagkracht een voldoende bijdrage moet leveren aan de gewenste vormen van sociale eigendomsverwerving. Dat betekent dat van een SHM niet verwacht mag worden dat ze zomaar ingaat op vragen van het lokale niveau die haar financiële leefbaarheid in het gedrang kunnen brengen. Omgekeerd geldt ook dat in principe meer inspanningen verwacht mogen worden van SHM's met een goede financiële leefbaarheid. Daarbij is het belangrijk om te beseffen dat de subsidies voor de verwerving en ontwikkeling van sociale koopprojecten met ingang van 1 januari 2015 zijn afgeschaft. Sociale koopwoningen kunnen alleen nog de zogenaamde SSI-subsidies (subsidies voor het bouwrijp maken en de aanleg van infrastructuur) krijgen als ze deel uitmaken van een gemengd project met een aandeel sociale huurwoningen dat minstens 80% van het totale aantal sociale woningen bedraagt. Samen met de afschaffing van de subsidies heeft de Vlaamse Regering een lange overganglijst van projecten bepaald die alsnog onder de oude subsidieregels gefinancierd kunnen worden. De verwachting is dat het zeker tot na 2020 zal duren voor alle projecten van die overganglijst zijn gerealiseerd. De SHM's die zich tot op heden exclusief op de realisatie van sociale koopwoningen hebben gericht, beschikken bovendien over relatief grote financiële en grondreserves. Dat zorgt ervoor dat de realisatie van sociale koopprojecten door financieel sterke SHM's nog geruime tijd gegarandeerd blijft. Voor SHM's die zowel koop- als huurprojecten realiseren, is die financiële leefbaarheid minder vanzelfsprekend. De rea-

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

lisatie van sociale koopwoningen zorgde er in het verleden voor dat SHM's financiële ademruimte kregen om de vaak verlieslatende sociale huuractiviteiten mee te financieren. Sinds de subsidies voor de realisatie van sociale koopwoningen zijn weggefallen, wordt dit mogelijk moeilijker.

Zoals ook bij OD 1.1 is toegelicht, zien we vooral een goede financiële leefbaarheid bij SHM's die een relatief constant bouwritme aannemen en ook het aantal verkopen op jaarbasis gelijk proberen te houden. Sterke schommelingen brengen de SHM cashflowmatig vaak in de problemen, waardoor het veel jaren kost voor ze weer in balans is. Bij de ontwikkeling van koopprojecten komen grote schommelingen vaak voor. Ze kunnen dan sneller opgevangen worden omdat de terugverdientijd voor een SHM veel korter is dan bij sociale huurprojecten;

- net zoals bij OD 1.1 speelt de kostprijs van sociale koopprojecten een rol bij de beslissing om ze al dan niet te ontwikkelen. De kostprijs heeft immers nog een veel grotere invloed op de financiële leefbaarheid dan bij sociale huurprojecten. De SHM moet de woningen kunnen verkopen tegen een prijs die betaalbaar is voor de sociale doelgroep. Bij het beoordelen van de prestaties op het vlak van kostprijbewustzijn van SHM's met koopactiviteiten blijven de prijsplafonds die worden gebruikt voor sociale huurprojecten, de referentie voor sociale koopprojecten. Meer informatie daarover is opgenomen in OD 3.1. Dat betekent natuurlijk niet dat SHM's nooit projecten mogen realiseren die de kostprijsplafonds overstijgen. Zo kan een project lokaal van groot belang zijn en wordt de overschrijding van het plafond (waarvoor de SHM geen subsidies ontvangt) op een andere manier gecompenseerd (bijvoorbeeld door het ter beschikking stellen van of verkopen aan een lagere aankoop prijs van andere grond). In die gevallen waarbij een SHM een project niet wil uitvoeren, verwachten we wel dat de beslissing goed is afgewogen (en gemotiveerd). Het in het gedrang brengen van de financiële leefbaarheid van de SHM kan een valabel argument vormen om projecten niet te realiseren of om alternatieven of voorwaarden voor te stellen;
- belangrijk om te verduidelijken is dat de SHM bij de ontwik-

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

keling van sociale koopprojecten een aantal belangrijke financiële voordelen kan bieden, namelijk 6% btw-regeling (in plaats van 21%), de eventuele tegemoetkoming in de aanleg van wooninfrastructuur bij gemengde projecten, de verlaagde registratierechten¹⁰ en notariskosten en de voordelige (bijzondere) sociale lening die aan de aankoop van een sociale koopwoning kan worden verbonden;

- als een SHM vanwege de financiële leefbaarheid niet of alleen onder bepaalde voorwaarden wil ingaan op een verzoek van de lokale overheid, moet een SHM dat grondig motiveren ten aanzien van de lokale overheid en tijdens een visitatie. Het spreekt voor zich dat de SHM zich in dat geval als een constructieve partner moet opstellen en mee helpt zoeken naar alternatieve oplossingen. Samenwerking met andere woonactoren kan bijvoorbeeld zo'n oplossing vormen;
- de houding en de wensen van de gemeenten uit het actieterrein ten aanzien van sociale eigendomsverwerving, en het eventuele aanbod dat ze zelf of door derden laten ontwikkelen. In het gesprek tussen de visitatiecommissie en de SHM, maar ook tussen de gemeenten en de visitatiecommissie kan gespeeld worden naar de visie en de intenties van de SHM en de gemeente ter zake en de manier waarop die wordt gerealiseerd;
- de mate waarin de SHM bij de ontwikkeling van sociale koopprojecten samenwerkt met de steden en gemeenten en met de andere (sociale) woonactoren uit haar actieterrein. Meer informatie daarover is opgenomen in de toelichting bij OD 1.1.

Er zijn uiteraard nog andere referentiepunten (zoals de mate waarin de SHM het aanbod afstemt op de behoeften), maar die zijn van groter belang bij de beoordeling van andere doelstellingen. Ze spelen dus geen grote rol bij de beoordeling van prestaties op OD 1.2, maar kunnen wel vermeld worden als dat nodig is.

SOCIALE KOOPWONINGEN (OF ANDERE VORMEN VAN SOCIALE EIGENDOMSVERWERVING) PLANNEN

De planning van sociale koopwoningen is gelijklopend met die

van sociale huurwoningen. Nog meer dan bij sociale huurwoningen hebben SHM's vrijheid bij het bepalen van de plaats, het type en het aantal sociale koopwoningen dat ze willen realiseren. De Vlaamse overheid heeft de regisseursrol van het lokaal woonbeleid toebedeeld aan de steden en gemeenten en rekent op hen om concrete doelen te stellen, waarvoor ze SHM's - als bevoorrechte uitvoerders van het sociaal woonbeleid - kunnen aanspreken om die doelen te realiseren.

Opdat de sociale koopprojecten van de SHM zouden aansluiten bij de doelstellingen van het lokaal woonbeleid, is een SHM verplicht ze te bespreken op het lokaal woonoverleg. De gemeente voert op voorstel van de SHM een lokale woontoets uit en als het project die toets doorstaat, komt het op de zogenoemde Projectenlijst.

Omdat de kopers van sociale koopwoningen automatisch recht hebben op een bijzondere sociale lening, moeten bouwverrichtingen van sociale koopprojecten daarna ook hetzelfde traject doorlopen als sociale huurwoningen. Ze komen dus eerst terecht op de MJP, die een engagement inhoudt dat de verrichting in de eerstkomende drie jaar van start mag gaan, en nadien op de KTP (zie OD 1.1).

Bij de beoordeling van de te verwachten prestaties van de SHM's houden visitatiecommissies alleen rekening met enerzijds de woningen in verrichtingen die in de kortetermijnplanning of meerjarenplanning zijn opgenomen (waarmee de verwachte prestaties op korte termijn in beeld worden gebracht), en anderzijds de woningen in projecten die op het lokaal woonoverleg zijn besproken en de lokale woontoets hebben doorstaan en waarvan nog geen verrichtingen in de KTP of MJP zijn opgenomen (waarmee de verwachte prestaties op middellange termijn in beeld worden gebracht).

Visitatiecommissies houden bij het beoordelen van prestaties alleen rekening met de projecten die op de Projectenlijst van de VMSW staan én dus al op het lokaal woonoverleg zijn besproken. Dat biedt meer zekerheid dat het project wel degelijk op middellange termijn uitgevoerd kan worden, en zorgt op die manier voor

een betere vergelijkingsbasis tussen SHM's.

Met betrekking tot de vereiste nieuwbouw- en vervangingsbouwplanning worden de volgende minimale vereisten vooropgesteld:

- de planning kijkt minstens vijf jaar vooruit;
- de planning bevat minstens de projecten waarvan de verrichtingen opgenomen zijn op de KTP, de MJP en de Projectenlijst;
- de financiële planning houdt rekening met de noodzakelijke investeringen waarin de nieuwbouwplanning voorziet en beide plannings worden minstens jaarlijks met elkaar in overstemming gebracht.

Hoewel het uiteraard de voorkeur geniet dat de nieuwbouwplanning zo gedetailleerd mogelijk is, geeft de planning alleen de intenties van de SHM weer. Het is dus niet noodzakelijk dat de SHM voor alle geplande projecten al precies weet in welke woningtypes (aantal slaapkamers) ze voorziet. Dat geldt niet voor de projecten die op de KTP staan. Het is ook de bedoeling dat de SHM het woonproject op het lokaal woonoverleg bespreekt en daar draagvlak zoekt voor de keuzes die ze wil maken, bijvoorbeeld op het vlak van woontypologieën.

SOCIALE KOOPWONINGEN (OF ANDERE VORMEN VAN SOCIALE EIGENDOMSVERWERVING) REALISEREN

Bij gebrek aan een goede indicator voor schaal worden voor de koopwoningen de realisaties bekeken in absolute termen. De centrale indicator is het aantal gerealiseerde koopwoningen over de voorbije periode van vijf jaar. Een andere indicator vormt het aantal gerealiseerde sociale kavels, gemiddeld genomen over een periode van de laatste vijf jaar. Ook de verkoopprijs van de verkochte sociale kavels tijdens de laatste vijf jaar kan een gespreksonderwerp vormen van de SHM met de visitatiecommissie. Dat kan ook aan bod komen bij het derde prestatievel, dat over de betaalbaarheid handelt.

Door het wegvallen van de subsidies voor de realisatie van sociale koopwoningen krijgt de SHM meer verantwoordelijkheid op het vlak van de bouwkosten van sociale koopwoningen. SHM's zullen

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

moeten bouwen tegen een correcte prijs-kwaliteitsverhouding die garandeert dat de woningen verkocht raken. Om dat te verwezenlijken en de bestaanszekerheid van de koopsector te garanderen, krijgen de SHM's meer autonomie. Voortaan kunnen de SHM's de verkoopprijs van hun koopwoningen vrij bepalen, met dien verstande dat de venale waarde van de woning de bovengrens vormt en dat eventueel ontvangen subsidies voor de aanleg van infrastructuur in mindering moeten worden gebracht van de verkoopprijs. De definitie van venale waarde is opgenomen in artikel 2, §1, eerste lid, 39°, van de Vlaamse Wooncode.

Om de koopwoning betaalbaar te houden voor het beoogde doelpubliek, kunnen de SHM's een korting toestaan op de aankoopprijs van de woning. De SHM kan die korting terugvorderen als de koper zijn verplichtingen niet naleeft.

Er is gekozen voor een periode van vijf jaar omdat de bouw van woningen en de realisatie van kavels veelal in golfbewegingen gebeurt, waardoor het aantal realisaties in één enkel jaar sterk kan verschillen van jaar tot jaar. Daarenboven kan er een aanzienlijk verschil ontstaan tussen het aantal gerealiseerde koopwoningen en het aantal verkochte koopwoningen in een bepaald jaar. Momenteel komt het maar zeer uitzonderlijk voor dat een sociale koopwoning niet verkocht raakt, maar het tijdstip van verkoop (de akte) kan wel gemakkelijk zes maanden na de opleveringsdatum plaatsvinden. Hoewel de bouw van de woningen veel meer activiteit en complexiteit met zich meebrengt dan de verkoop ervan, wordt als indicator toch gekozen voor het aantal verkochte woningen in plaats van het aantal opgeleverde woningen, gemiddeld over een periode van vijf jaar, omdat de werkelijke prestatie pas geleverd wordt bij een effectieve verkoop.

De beoordeling wordt ook hier uitgevoerd op basis van de positie binnen de sector. Bij de beoordeling kan rekening worden gehouden met de omvang van het actieterrein, het aantal projecten, de spreiding van de projecten over het actieterrein, de frequentie waarmee in elke gemeente uit het actieterrein woningen worden aangeboden, ... (zie hierboven).

Als achtergrondinformatie wordt het aantal verkochte sociale

koopwoningen sinds 2000 per jaar weergegeven in de omgevingsanalyse.

BEMIDDELEN IN DE VLAAMSE WOONLENING

De VMSW staat bijzondere sociale leningen toe aan particulieren. Bepaalde SHM's treden op als frontofficedienstverlener voor de VMSW om die 'bijzondere sociale leningen' te verstrekken. Voorwaarde om dat te kunnen doen, is dat ze gedurende de laatste drie jaar gemiddeld minstens twaalf sociale koopwoningen gerealiseerd hebben. De SHM's staan in voor het contact met de klanten en de opmaak van het dossier. Daarbij wordt eerst elke geïnteresseerde lener ingeschreven in een chronologisch register. Zolang er voldoende budget is, wordt elke ingeschrevene in chronologische volgorde gecontacteerd om een effectieve leningsaanvraag in te dienen. Gemiddeld genomen leidt maar ongeveer 70% van de aanvragen tot een effectieve lening. Daarvoor zijn verschillende redenen: een kredietstop, waardoor leners een andere kredietgever opzoeken, een gelijktijdige inschrijving bij verschillende SHM's, een gelijktijdige inschrijving bij het VWF, ingeschrevenen die uiteindelijk niet solvabel blijken te zijn of niet aan de toekenningsvoorwaarden blijken te voldoen ...

De opdracht van SHM's in dit verband is beperkt tot het verstrekken van informatie en het opstellen van het aanvraagdossier voor de kandidaat-leners (frontofficedienstverlening voor de VMSW, die de lening effectief verstrekt). De SHM heeft geen invloed op het product en de verschillen tussen SHM's worden eerder bepaald door lokale factoren dan door de werking van de SHM. Onder meer om die redenen is het moeilijk om objectieve criteria vast te stellen om de geleverde prestaties op het vlak van de bemiddeling onderling te vergelijken. Bovendien evalueert de VMSW zelf het functioneren van SHM's die VMSW-leningen bemiddelen en moeten ze bepaalde doelen behalen om die bemiddelingsopdracht te mogen blijven uitvoeren. Daardoor zal bij de prestatiebeoordeling door visitatoren geen expliciet oordeel worden uitgesproken over het aantal, de verschillende vormen en de omvang van het leenvolume dat via de SHM wordt verstrekt. De bemiddeling blijft echter wel degelijk

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

een belangrijk deel van de werking en dienstverlening in het kader van de eigendomsverwerving waarmee de visitatoren rekening moeten houden bij de beoordeling van de globale prestaties van de SHM. Vooral bij de beoordeling van OD 5.1, OD 5.2 en OD 6.1 kan het contextgegeven een rol spelen.

Het aantal inschrijvingen, opgesplitst volgens de aard van de te belenen activiteit, geeft een beeld van de activiteit van de SHM met betrekking tot de bemiddeling in hypothecair krediet. Het aantal effectief bemiddelde leningen (en het totale leenvolume) biedt een aanvullende blik op de prestaties van de SHM in dit verband. Ook de grootte van het actieterrein en de gemiddelde verkoopprijzen van woningen in het actieterrein kunnen een belangrijke invloed hebben op het aantal inschrijvingen en toegekende leningen. Hierboven werden ook al andere referentiepunten toegelicht die bij de beoordeling een rol kunnen spelen.

In ruil voor haar bemiddelingsfunctie krijgt de SHM van de VMSW een jaarlijkse bemiddelingsvergoeding, die berekend wordt op basis van het uitstaande kapitaal aan bijzondere sociale leningen op 31 december van elk jaar. SHM's kunnen er ook voor kiezen om voor de bemiddeling door te verwijzen naar een andere SHM, bijvoorbeeld in ruil voor een forfaitaire aanbrengvergoeding. De VMSW meet zelf de klantentevredenheid over de bemiddelingsfunctie van de SHM (waarvan de resultaten als contextfactor worden gebruikt bij de beoordeling van OD 6.1).

WEDERINKOOP VAN KOOPWONINGEN

Volgens het oude systeem konden SHM's autonoom beslissen of ze het recht van wederinkoop of een schadevergoeding wilden toepassen als de koper niet voldeed aan de twintigjarige bewoningsplicht die op hem rustte.

Het nieuwe kader voor sociale koopwoningen stelt een meer geobjectiveerd en billijk systeem voorop als de sociale koper, binnen een termijn van twintig jaar die volgt op de aankoop, de sociale koopwoning verhuurt, er een zakelijk recht op afstaat of niet lan-

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

ger bewoont. Daartoe werden in artikel 84 van de Vlaamse Wooncode het recht van wederinkoop en het recht op een schadevergoeding opgeheven. Concreet blijft het recht van wederinkoop wel van toepassing op de woningen die gesubsidieerd zijn onder de regeling voor de afschaffing van de subsidies voor koopwoningen en voor de woningen die op de overganglijst staan en stonden. Voortaan is de koper ertoe gehouden een vergoeding te betalen die gelijk is aan de eventuele subsidies voor de aanleg van infrastructuur die in mindering zijn gebracht van de verkoopprijs van de woning. Als de koper de subsidie voor de aanleg van infrastructuur niet heeft gekregen, zal hij dus ook geen vergoeding hoeven te betalen. Als de verkoper een korting heeft toegestaan, zal hij die ook kunnen terugvorderen als de koper zijn verbintenissen niet nakomt.

Daarnaast kunnen SHM's verschillende bepalingen opnemen in de notariële verkoopakte, als verbintenis tussen twee partijen. Zo kan bijvoorbeeld het wederinkooprecht uit het Burgerlijk Wetboek (maximaal vijf jaar) worden ingeschreven, maar bijvoorbeeld ook een uitgestelde betaling.

Voor de kopers van een sociale huurwoning die op initiatief van de SHM wordt verkocht, zijn geen verplichtingen en bijgevolg geen sancties meer opgelegd. Dat is ook logisch omdat de verkoopprijs van een sociale huurwoning gelijk is aan de venale waarde van de woning.

Verder worden de sancties voor het niet-naleven van de verplichtingen bij de aankoop van een sociale kavel afgestemd op de sancties die gelden voor de koper van een sociale koopwoning. Als de SHM korting heeft verleend, zal die worden teruggevorderd bij niet-naleven van verbintenissen. Wel blijft behouden dat de verkoopovereenkomst wordt ontbonden als er binnen vier jaar geen enkele bouwactiviteit is gestart.

WELK OORDEEL IN WELKE (BIJZONDERE) GEVALLEN?

De visitatiecommissie vergelijkt de prestaties van de SHM op het vlak van geplande en gerealiseerde vormen van sociale eigendoms-

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

verwerving, alsook de prestaties met betrekking tot de bijzondere sociale leningen met de prestaties van andere SHM's, en houdt daarbij rekening met de elementen die hierboven omschreven zijn. De visitatiecommissie moet bij het uitspreken en motiveren van haar oordeel voor deze doelstelling die elementen expliciet in beeld brengen.

Een bijzondere situatie doet zich als er geen gewestelijke of gemeentelijke normen of vereisten worden gesteld, of als de gemeentelijke context ervoor zorgt dat er geen of zeer beperkte ontwikkelmogelijkheden zijn voor de SHM. In die gevallen wordt deze operationele doelstelling als niet van toepassing beschouwd voor de periode en de gemeenten uit het actieterrein waarin deze situatie zich voordeed, tenzij de SHM ondanks deze moeilijke context toch prestaties heeft geleverd. SHM's opereren echter meestal in een actieterrein dat op dat vlak nogal diffuus is. Het uitgangspunt voor een SHM is in die gevallen dat ze prioriteit moet geven aan het aanbieden van sociale eigendomsverwerving in de steden en gemeenten waar de nood het hoogst is. De SHM moet motiveren waarom ze de nood in de ene gemeente anders inschat dan in de andere gemeente. Elementen die daarbij een rol kunnen spelen, zijn het reeds gerealiseerde aanbod aan sociale eigendomsverwerving, de vragen en wensen van de gemeente, het sociaal-economische profiel van de inwoners, het streven naar gemengde projecten, het bouwen voor specifieke doelgroepen ... Ook hier is het opnieuw van belang dat de SHM dat goed kan motiveren en onderbouwen en dat ze kan aantonen dat ze op zoek is gegaan naar alternatieven opdat de visitatiecommissie er rekening mee kan houden bij haar oordeel over de prestaties.

Een belangrijke eindnoot bij deze doelstelling vormt uiteraard de bijkomende vereiste dat de SHM het woonaanbod moet afstemmen op behoeften in haar actieterrein. Wat daar precies onder wordt verstaan en hoe dat wordt beoordeeld, wordt in OD 1.5 uiteengezet. De manier waarop de SHM die taak vervult, speelt dus geen rol bij de beoordeling van deze doelstelling.

DE SHM BRENGT SOCIALE KAVELS OP DE MARKT.

Deze doelstelling is bij het besluit van de Vlaamse Regering van 26 februari 2016 geschrapt als afzonderlijke doelstelling. De onderliggende vereisten zijn geactualiseerd en ondergebracht bij OD 1.2. Om praktische redenen is de nummering van de operationele doelstellingen evenwel behouden, waardoor er in de huidige regelgeving geen OD 1.3 meer bestaat voor SHM's.

DE SHM VERWERFT GRONDEN EN PANDEN OM SOCIALE WOON- PROJECTEN TE REALISEREN.



PRESTATIE-INDICATOR VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

- grondreserves, uitgedrukt in m², en de evolutie ervan over de laatste vijf jaar.

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID



VEREISTEN VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

De SHM heeft een duidelijke strategie voor de verwerving en aanwending van gronden en panden. Die strategie volstaat om de nodige sociale woonprojecten te kunnen uitvoeren.



MOGELIJKE VRAGEN

- In welke mate is de aanwezige grondvoorraad voldoende om de gemeentelijke en gewestelijke doelstellingen op het vlak van bijkomend sociaal woonaanbod op te vangen?
- Op welke manier en in welke mate wordt het grondverwervingsbeleid van de SHM doorgesproken met de gemeenten uit het actierrein?
- In welke mate is dat grondverwervingsbeleid ook afgestemd op de door de betrokken gemeenten beoogde doelstellingen op het vlak van bijkomend sociaal woonaanbod?
- In welke periode is de grondreserve verworven?
- In welke mate zijn de beschikbare grondreserves op dit moment effectief bebouwbaar?
- In welke mate worden de niet langer bebouwbare grondreserves afgestoten en in ruil waarvoor?
- Hoe actief is de SHM op het vlak van bijkomende verwervingen?
- Welke hindernissen komt de SHM tegen bij het verwerven van gronden en panden?
- Vindt de SHM het wenselijk om woonuitbreidingsgebied aan te snijden? Welke inspanningen levert ze daarvoor? Wat zijn daarbij de hindernissen? ...
- Hoeveel (en eventueel welk type) woningen kunnen volgens de SHM gebouwd worden op de gronden die deel uitmaken van

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWAALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

de beschikbare grondreserve?

- Op welke manier wordt de koppeling gemaakt tussen de behoeften op het actieterrein en de strategie die de SHM inzet om gronden en panden te verwerven en aan te wenden?
- Welke verwervingsvormen en -instrumenten hanteert de SHM al dan niet frequent?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- inzicht hebben in de mogelijkheden die de grondvoorraad van de SHM biedt, zowel kwantitatief (aantal woningen) als kwalitatief (al dan niet gunstig gelegen, inbreidingsgericht, nabij voorzieningen ... en al dan niet wenselijk om te bebouwen);
- inzicht hebben in de grondvoorraad van de gemeentelijke overheid op het actieterrein. Daarvoor eventueel overleg plegen met de gemeente, het Autonoom Gemeentebedrijf of de intercommunale met betrekking tot gronden die mogelijk in aanmerking komen voor sociale woonwijken;
- op een consistente wijze de opportuniteiten inzake grondverwerving, en de aangeboden rechten van voorkoop in het bijzonder, evalueren, waarbij de SHM minstens rekening houdt met de financiële haalbaarheid van het project (binnen de financieringsnormen) en de ruimtelijke ordeningsnormen die van toepassing zijn;
- inzicht hebben in de financiële risico's inzake grondverwerving en maatregelen nemen om die risico's zo goed mogelijk te beheersen;
- de strategie van de SHM laten aansluiten bij de gemeentelijke, provinciale en gewestelijke doelstellingen inzake bijkomend sociaal woonaanbod en daarbij rekening houden met de behoeften op het actieterrein, zoals die onder andere maar niet uitsluitend uit de wachtlijsten kunnen worden afgeleid (zie ook OD 1.5);

- nagaan of alternatieve verwervingsvormen, zoals recht van erfpacht en recht van opstal, een meerwaarde kunnen betekenen voor de SHM of haar klanten.



TOELICHTING OD 1.4

Het beschikken over voldoende gronden en panden is een voorwaarde om de nodige woningen en kavels te kunnen realiseren. Sommige SHM's beschikken over een uitgebreide voorraad uit het verleden, andere kunnen alleen nieuwe projecten realiseren via nieuwe verwervingen.

Grond verwerven is voor elke SHM een noodzaak om sociale woningen te kunnen blijven bouwen. Het is daarom een kernproces, dat aandacht en expertise vereist.

De wijze waarop de SHM zich op dat vlak organiseert, kan erg verschillend zijn. Logischerwijze vormt de langetermijnvisie een belangrijk element bij de beoordeling van de prestaties (zie daarvoor de mogelijkheden inzake organisatiebestuur en -beheersing). De middellangetermijnvisie moet in eerste instantie inspelen op de bijzondere sociale doelstellingen van het actieterrein. Daarnaast wordt van een SHM een visie op langere termijn verwacht. Zoals bij elke opdracht kan de SHM er autonoom voor kiezen om zich bij het implementeren van haar grondverwervingsstrategie al dan niet te laten bijstaan door derden of samen te werken met andere SHM's [bijvoorbeeld door samen projectontwikkelingsstudies te (laten) uitvoeren]. De SHM moet zich evenwel bewust zijn van de eindverantwoordelijkheid die ze op dat vlak draagt en van de regierol die daarbij van haar wordt verwacht.

Om te beoordelen of de SHM 'voldoende' verwerft, hoeft alleen rekening te worden gehouden met de beschikbare en effectief bebouwbare voorraad, en de voorraad die de SHM beoogt te verwerven via geplande en geprogrammeerde projecten. Daarnaast ligt het voor de hand dat de SHM haar inzicht in de behoeften als concrete drijfveer gebruikt bij de bepaling en implementatie van

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

haar strategie met betrekking tot grondverwerving en -aanwending. Wachtlijsten maken daar deel van uit. Daarom wordt van de SHM minstens verwacht dat ze regelmatig een kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van de wachtlijsten maakt om de projecten op de vraag af te stemmen.

Een mogelijk interessante indicator die zou kunnen toelaten in te schatten wat de omvang is van de grondvoorraad, is de grondreserve, uitgedrukt in het aantal te bouwen woningen of kavels. Daarbij kan rekening gehouden worden met de minimale woningdichtheden en het dichtheidsbeheer, opgenomen in het Ruimtelijke Structuurplan Vlaanderen, maar er zijn nog veel andere factoren die daarop een erg bepalende invloed kunnen hebben, zoals de ondergrond, het aantal bouwlagen, de grootte van de woningen (bijvoorbeeld aantal slaapkamers ...). Een eenvormig en aanvaardbaar meetinstrument is dus niet beschikbaar. In afwachting daarvan wordt aan de SHM gevraagd hoeveel woningen of kavels ze denkt te kunnen realiseren op haar grondreserve.

De verwerving van gronden en panden wordt momenteel niet nominaal in een deelprogramma van de MJP of de KTP opgenomen. Voor verwervingen worden namelijk rechtstreeks middelen toegewezen op een jaarbudget. MJP en KTP zijn dus geen goede maatstaf om na te gaan in welke mate de SHM deze doelstelling behaalt. Er is ook geen ander duidelijk ijkpunt beschikbaar, terwijl het belang van deze doelstelling erg groot is. De visitatiecommissie zal daarom beoordelen of de SHM een verwervingsstrategie heeft, waaruit deze strategie bestaat en of de strategie volstaat om de nodige projecten te kunnen realiseren. Daarbij houdt de visitatiecommissie expliciet rekening met de context waarbinnen de SHM functioneert. Zo zijn de grondprijzen in een grootstedelijke context vaak hoger, meestal door de schaarste aan gronden. De subsidiëeringswijze voorziet wel in een bepaalde correctiefactor afhankelijk van de gemiddelde kostprijs van gronden in die gemeente, maar in de praktijk is dat niet altijd voldoende. Bovendien kan de schaarste niet genegeerd worden. Als het aanbod klein is, bemoeilijkt dat de prestaties van de SHM voor deze doelstelling.

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

Een gedegen kennis van de lokale opportuniteiten inzake de verkoop van gronden (door zowel private als publieke eigenaars) laat veelal toe om kort en snel op de bal te spelen bij verkoopintenties en draagt actief bij tot nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden. Investeren in een netwerk met publieke actoren, private ontwikkelaars, immokantoren en makelaars om projecten (nieuwbouw of aankoop van bestaande woningen via het recht van voorkoop) te kunnen realiseren, resulteert, na verloop van tijd, in een ruimer aanbod aan grondverwervingsmogelijkheden. Samen met de lokale overheden op zoek gaan naar mogelijkheden om gronden zo goedkoop mogelijk te verwerven, draagt bij tot een partnerschap dat uiteindelijk een en dezelfde doelstelling beoogt. Een van de goede praktijken die tijdens de eerste visitatieronde naar boven kwam, was de praktijk waarin een SHM erin slaagde om bij grondverwerving een ontbindende voorwaarde op te nemen, om zekerheid te hebben dat de vergunningen worden behaald en dat de beoogde plannen uitgevoerd kunnen worden. Bij opportuniteiten rond grondverwerving moeten SHM's vaak in concurrentie treden met private actoren, waarbij het nadeel voor de verkoper van een ontbindende voorwaarde bijna altijd wordt gecompenseerd door een hogere prijs die moet worden betaald. Een SHM kan daarop inspelen door een veel lagere prijs te bieden, maar de verkoper zekerheid van betaling op korte termijn te geven en geen ontbindende voorwaarde op te nemen. De beoordeling van deze praktijk is dus zeer contextgevoelig.

De grondverwervingspolitiek moet aandacht hebben voor het nastreven van een beter milieu. De bijdrage die een SHM op dat vlak kan leveren, beperkt zich niet tot de energieprestaties van woningen (zie prestatieveld 2 en 3). Het gevoerde beleid van de SHM moet het onnodige gebruik van ruimte, grondstoffen en energie voorkomen. Vertaald naar de grondverwervingsstrategie betekent dat onder andere:

- inspelen op het hergebruik van bestaande constructies (rekening houdend met de kostprijnormen die bij renovatie en vervangingsbouw van toepassing zijn);
- prioritaire aandacht hebben om inbreidingsgericht bouwen mogelijk te maken om zo het aansnijden van open ruimte

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWAALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

buiten kernen zo veel mogelijk te beperken (rekening houdend met de onderstaande opmerking);

- bijdragen aan stads- en dorpskernvernieuwing waar nodig;
- bij het beoordelingskader van de verwerving of projectontwikkeling maximaal inspelen op de eigenschappen van een locatie (bijvoorbeeld de aanwezigheid van groen en infrastructuur, de afwezigheid van storende omgevingsfactoren, een gezonde bodem ...);
- ontwikkelen van te saneren brownfieldsites.

In bepaalde omstandigheden wordt het subsidiabele prijsplafond verhoogd zodat de meerkosten voor een groot deel of volledig gesubsidieerd worden. Een ander voordeel van inbreidingsgerichte projecten is overigens dat die door hun kleinschaligheid vaak de leefbaarheid ten goede komen, door de sociale vermenging. Van een SHM wordt verwacht dat ze zich actief en samen met de gemeente inspant om noodzakelijke stads- en dorpskernvernieuwing mogelijk te maken.

De prestaties van de SHM voor deze doelstelling hangen af van veel factoren en lokale contextelementen. Hoewel er uiteraard verschillen bestaan tussen gemeenten inzake grondprijzen, zijn de verschillen binnen de gemeente vaak minstens even groot. De grootte, ligging en kwaliteit van de grond spelen een belangrijke rol bij de bepaling van de waarde ervan. De SHM en de gemeenten kunnen over de aankoop of aanwending van gronden of panden een verschillende mening hebben, wat ook invloed heeft op de prestaties. Het feit of de gemeente, de intercommunale of collega-SHM's zich als partners dan wel als concurrenten ten opzichte van elkaar gedragen, kan een grote invloed uitoefenen op de mogelijkheden en prestaties. Ook de typologie van het actieterrein zelf speelt een rol. Een SHM die alleen in een stedelijke context werkt, hoeft meestal niet te hopen op het aansnijden van woonuitbreidingsgebieden. Ze kan het aanbod veelal enkel of hoofdzakelijk verruimen via inbreidingsgerichte projecten. De mogelijkheden voor SHM's om woonuitbreidingsgebieden aan te snijden, worden bovendien bepaald door de visie van de lokale beleidsverantwoordelijken daarop.

DE SHM STEM HAAR AANBOD AF OP DE NODEN VAN VERSCHIL- LENDE GROEPEN.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

De SHM hanteert een bewuste strategie die rekening houdt met de aanbodvisie van de gemeenten uit het actieterrein, om tegemoet te komen aan de behoeften van bijzondere doelgroepen. Ze werkt daarvoor samen met relevante actoren, zoals het OCMW en welzijnsorganisaties. Om vorm te geven aan het lokaal woonbeleid, streeft de SHM een actief partnerschap na met de gemeenten uit haar actieterrein. De strategie laat de SHM toe om haar patrimonium niet over te bezetten en waar mogelijk niet onder te bezetten. De strategie zorgt ervoor dat de SHM in staat is haar patrimonium 'flexibel inzetbaar' en 'toegankelijk' te maken voor bijzondere behoeften van huurders of kopers en kandidaat-huurders of -kopers en in te spelen op specifieke woonbehoeften van kwetsbare doelgroepen uit haar actieterrein.



MOGELIJKE VRAGEN

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

- Hoe draagt de SHM er zorg voor dat het beleid in verhouding staat tot de noden? Welke factoren bevorderen of bemoeilijken het beleid van de SHM?
- Op welke wijze krijgt de SHM inzicht in de behoeften van verschillende doelgroepen? Hoe slaagt ze erin die effectief te bereiken, zodat ze zich inschrijven en hen een geschikt aanbod kunnen doen en hen als huurder kunnen opvolgen?
- Hoe speelt de SHM in op de specifieke behoeften van een aantal groepen? In welke mate heeft de SHM de aanbodvisie, als die aanwezig is, van de gemeente(n) in haar actieterrein kunnen integreren? Wat zijn de eigen accenten die ze hebben gelegd? Waarom hebben ze die accenten gelegd?
- Op welke manier worden de wachtlijsten gebruikt om het aanbod af te stemmen op de verschillende doelgroepen?
- Welke doelgroepen vallen onder artikel 73 van het Kaderbesluit Sociale Huur (KSH), zijn opgenomen in lokale toewijzingsreglementen en op welke wijze zijn ze geïntegreerd in de aanbodvisie van de SHM?
- Reglementair is bepaald dat de SHM een aantal toewijzingen moet doen voor specifieke doelgroepen (artikel 24 van het KSH) als ze specifieke verzoeken krijgt. Welke woningen (type, ligging, marktwaarde ...) houdt de SHM beschikbaar? Houdt de SHM structureel woningen vrij of eerder ad hoc?
- Zijn er verhuringen buiten stelsel? Welke woningen worden daarvoor ingezet en welke doelgroepen worden daarmee bereikt? Welke organisaties zijn erbij betrokken? Hoe maakt de SHM de mogelijkheid van verhuring buiten stelsel bekend en bij welke organisaties? Hoe verloopt de samenwerking? Hoe evolueert die? Welke rol ziet de SHM voor zichzelf daarin? Is de rolverdeling duidelijk?
- Reglementair is bepaald dat een toewijzing afhankelijk kan worden gemaakt van een begeleidingsovereenkomst. Hoeveel begeleidingsovereenkomsten zijn er gesloten tussen de huur-

der en een begeleidingsinstantie? Welke zijn de begeleidingsinstanties? Zijn er formele overeenkomsten gesloten tussen de SHM en de begeleidingsinstantie? Is de samenwerking eerder ad hoc? Of verloopt die alleen via de huurder? Maakt de SHM het instrument van de begeleidingsovereenkomsten bekend? Welke instanties zijn daarbij gecontacteerd? Welke niet en waarom?

- Zijn er binnen het patrimonium van de SHM woningen die zijn aangepast aan de behoeften van bijzondere doelgroepen? Op welke wijze zijn ze aangepast en over hoeveel woningen gaat het? Voor welke doelgroepen? Hoe vermijdt de SHM dat er geen kandidaten voor de specifieke woningen zijn? Met welke organisaties werkt ze daarvoor samen?
- Voert de SHM, los van de samenwerking in het kader van de begeleidingsovereenkomsten, op structurele basis overleg met onder meer de welzijnsactoren? Is er ook ad-hocoverleg? Wie stuurt het overleg aan? Hoe ervaart de SHM de samenwerking? Hoe evolueert de samenwerking? Hoe ziet de SHM haar rol daarin?
- Heeft de SHM zicht op de rolstoelbezoekbaarheid en de toegankelijkheid van haar patrimonium?
- Voert de SHM een beleid om de rolstoelbezoekbaarheid en de toegankelijkheid van haar patrimonium te verbeteren?
- Welke visie heeft de SHM op aangepast bouwen? Wordt in die visie rekening gehouden met lokale behoeften? Is die visie doorgesproken met andere actoren (gemeente, andere woonactoren, welzijnsorganisaties, organisaties zoals het toegankelijkheidsbureau ...)? Welke strategie volgt de SHM om die visie waar te maken?
- Welke ambitie heeft de SHM om aangepast te bouwen? Stemt die ambitie overeen met de lokale behoeften? Is die ambitie doorgesproken met andere actoren (gemeente en andere woonactoren, welzijnsorganisaties, organisaties zoals het toegankelijkheidsbureau ...)?
- Kan de SHM een overzicht geven van de woningen in het patrimonium die
 - aangepast zijn (en waaraan);
 - rolstoeltoegankelijk zijn;

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

- opgenomen zijn in een lokaal toewijzingsreglement (en welke eigenschappen die woningen in dat verband bezitten);
- via de voorrangregel, vermeld in artikel 19, eerste lid, 1°bis van het KSH, toegewezen zijn aan personen die er behoefte aan hebben?
- Welke prioriteiten of aandachtspunten geeft de SHM in dat verband mee aan de ontwerpers?
- In welke mate sluit de samenstelling van het huidige patrimonium aan bij het huidige huurderspubliek en bij de behoeften die de SHM detecteert?
- Welke toekomstvisie heeft de SHM op deze doelstelling? Welke ambitie heeft ze zich gesteld en welke acties onderneemt ze en plant ze om die ambitie te bereiken? In welke mate zal die ambitie aansluiten bij het huurderspubliek binnen tien en twintig jaar (evolutie van de leeftijdspiramide van huurders)? In welke mate sluit die samenstelling aan bij de wachtlijsten? Welke actie plant de SHM om een optimale aansluiting mogelijk te maken?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- een goed inzicht hebben in de over- en onderbezetting van haar patrimonium en daar specifieke acties op korte en lange termijn aan vastkoppelen (over een 'verhuisbeleid' beschikken), rekening houdend met de reglementair vastgelegde bepalingen;
- over een visie beschikken om te bepalen wanneer ze woningen aanpast aan de behoeften van zittende huurders, dan wel een alternatief aanbod doet of ontwikkelt (kan ook deel uitmaken van het 'verhuisbeleid');
- in haar strategie om het aanbod af te stemmen op de verschillende behoeften een maatschappelijke (wat wil de SHM

bereiken als sociaal doel of welke behoeften wil ze vervullen), een financiële (wie betaalt, wat, wanneer), een tijdsgebonden (wat doet de SHM prioritair en wat doet ze op langere termijn) en een plaatsgebonden (afhankelijk van wijk tot wijk, waar bouwen we aangepast, rolstoeltoegankelijk) component inbouwen;

- over een goede werkwijze beschikken om de behoeften van het actieterrein in kaart te brengen en actueel te houden;
- de samenwerking met de gemeenten en andere woon- en welzijnsactoren regelmatig evalueren en de strategie waar mogelijk aanpassen in functie van gewijzigde inzichten of beleidsopties.



TOELICHTING OD 1.5

De doelgroep van de sociale huisvesting is een erg heterogeen samengestelde groep. Binnen de groep die in aanmerking komt voor een sociale woning, zijn er zeer diverse behoeften. Een goede SHM houdt rekening met de verschillen en de specifieke behoeften van de verschillende doelgroepen, zowel bij het plannen van nieuwe projecten als bij het inzetten en het eventueel aanpassen van het bestaande patrimonium.

De prestaties van een SHM op het vlak van aangepaste woningen zijn altijd zeer duidelijk afhankelijk van de lokale context. Die lokale context levert immers concrete en specifieke uitdagingen, die steeds anders zullen zijn van gemeente tot gemeente. Bovendien worden aangepaste woningen vaak samen in één project gebouwd, om in te spelen op een lokale of bovenlokale nood. Het gaat erom dat de SHM openstaat voor en zich bewust is van mogelijke kansen of uitdagingen en inspeelt op opportuniteiten die zich voordoen. Wat vaak voorkomt, is dat de lokale vraag en het lokale aanbod worden afgewogen tegen de aanwezigheid en de activiteit van welzijnsvoorzieningen en -actoren en de onderlinge samenwerking. In die samenwerking expliciteren zich de taakstellingen

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

van de SHM en de welzijnsactor, alsook de respectieve financiële mogelijkheden. Behalve voor de proefprojecten Wonen-Welzijn of voor ADL-projecten (Activiteiten Dagelijks Leven) bestaat er geen kader van gedeelde financiering tussen Wonen en Welzijn met betrekking tot aanpasbaarheid of aangepastheid. Principieel kan men wel stellen dat Welzijn de woonbehoefte ondersteunt in zijn specifieke behoefte en dat de SHM's bemiddelen in de kwaliteit en het comfort van de woning voor woonbehoefteigen van die gemeenschappelijke doelgroep.

Bij het beoordelen van de prestaties voor huuractiviteiten ver- trekt de visitatiecommissie onder andere van het overzicht van de samenstelling van het huidige patrimonium van de SHM volgens soort woning (huis, appartement, duplex, bungalow) en volgens type (aantal slaapkamers). Die gegevens zijn opgenomen in de Prestatiedatabank.

MINIMALE VEREISTEN VOOR DE HUURACTIVITEITEN VAN SHM'S

1. Een SHM moet een goed inzicht hebben in de behoeften op haar actieterrein. Dat inzicht kan een SHM verwerven op verschillende manieren, maar een goede analyse van de wachtlijsten en een grondig inzicht in het profiel van de kandidaat-huurders vormen een minimale vereiste. Ook uit de omgevingsanalyse en eventuele specifieke doelgroepen die in een sociale verhuring buiten stelsel of in een lokaal toewijzingsreglement zijn opgenomen, kan een deel van die sociale behoeften worden afgeleid. Vooral vanuit de gesprekken met de diverse actoren kan de visitatiecommissie peilen naar de specifieke behoeften op het actieterrein. Ook het bestaande en geprogrammeerde (of geplande) patrimonium van de SHM (aantal slaapkamers, eenpersoonsstudio's ...) kan daarvoor een uitgangspunt vormen. Daarnaast ligt het voor de hand dat de wachtlijsten een belangrijke bron van informatie zijn om het aanbod te kunnen afstemmen op de lokale behoeften. Zoals al eerder vermeld, wordt van de SHM verwacht dat ze regelmatig een kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van de wacht-

lijsten maakt om de projecten op de vraag af te stemmen. Het is voldoende dat de SHM gebruikmaakt van de informatie die ze bij de inschrijving op en de actualisatie van de wachtlijst heeft ontvangen (alleenstaanden of koppel, met of zonder kinderen en hoeveel, indien handicap welke).

- Projecten voor specifieke doelgroepen worden vaak gerealiseerd in overleg met welzijnsactoren. Op het terrein zijn er tal van projecten opgezet in het grensgebied tussen beide beleidsdomeinen, onder andere voor ouderen, personen met een handicap, cliënten uit (ex-)psychiatrie, campingbewoners, daklozen en thuislozen. Zo kan een samenwerking erin bestaan om ADL-woningen te bouwen of om een deel van het patrimonium te verhuren aan het OCMW of een welzijnsorganisatie, die de woningen vervolgens onderverhuren aan de doelgroep. Reglementair krijgt dergelijke samenwerking vaak de vorm van een zogenaamde 'verhuring buiten het sociaal huurstelsel'. De SHM kan ook een aantal woningen bij voorrang toewijzen aan een specifieke groep via een doelgroepenplan binnen het lokaal toewijzingsreglement. Het KSH¹¹ maakt het mogelijk dat de gemeenten daarvoor een doelgroepenplan opmaken. Op gemeentelijk niveau is het aantal personen binnen een doelgroep vaak te gering om een doelgroepenplan te verantwoorden. Veel doelgroepen vormen zich echter bovengemeentelijk. Doelgroepenplannen worden momenteel echter bijna alleen gemeentelijk opgesteld. Dat maakt het voor SHM's niet altijd gemakkelijk sociale woningen bij voorrang toe te wijzen aan dergelijke doelgroepen. Er zijn inmiddels wel al voorbeelden van lokale toewijzingsreglementen die door IGS'en zijn opgesteld. Een SHM met verschillende gemeenten in haar actieterrein kan die gemeenten aansporen om een intergemeentelijk lokaal toewijzingsreglement op te stellen. Wat bijzondere behoeften betreft, kan het belangrijk zijn dat de SHM in samenwerking met andere gemeenten regionaal nadenkt over de behoeften en hoe ze daarop het best kan inspelen (in plaats van de problematiek louter gemeentelijk te benaderen). In afzonderlijke gemeenten

is een specifieke doelgroep vaak te klein om er een project voor te ontwikkelen. Bovendien komt de vraag naar dergelijke projecten vaak van de begeleidingsinstanties die zelf regionaal zijn georganiseerd. Door dergelijke specifieke behoeften regionaal in kaart te brengen, kan er sneller en efficiënter op worden ingespeeld. De gemeenten behouden uiteraard hun autonomie om te bepalen of het project op hun grondgebied gerealiseerd kan worden. Een ander belangrijk element bij de beoordeling van de prestaties van SHM's in dit verband is de noodzakelijke omkadering waarin de SHM voorziet of laat voorzien bij sommige doelgroepen.

- De samenwerking tussen de SHM en de lokale actoren kan tot stand komen als gevolg van regelmatig en gestructureerd overleg, bijvoorbeeld naar aanleiding van de opmaak van een lokaal sociaal plan, binnen de lokale woonraad, op het lokaal woonoverleg of via goede bilaterale contacten. De samenwerking kan, maar hoeft niet te worden vastgelegd in overeenkomsten.
- Door middel van vraagstelling peilt de visitatiecommissie naar de strategie die de SHM voert om de verschillende doelgroepen te detecteren en haar aanbod daarop af te stemmen.

2. We verwachten van een SHM dat ze de aanbodvisie van elke gemeente uit haar actieterrein kent en dat ze daarmee terdege rekening houdt. In principe bepaalt de gemeente in het kader van haar regisseursrol met betrekking tot het lokaal woonbeleid voor welke doelgroepen er gebouwd moet worden of bestaande woningen ingezet moeten worden.

3. Een SHM moet actief meewerken aan het lokaal woonbeleid en input leveren (bijvoorbeeld in de vorm van wachtlijstanalyses). De na te streven werkvorm is een partnerschap met de gemeente. Dat houdt in dat een SHM spontaan en op regelmatige basis de gemeenten uit haar actieterrein informeert over haar wachtlijsten en over specifieke behoeften die ze op andere manieren detecteert (bijvoorbeeld op basis van

overleg met andere woon- of welzijnsactoren). Het Proceduerebesluit bepaalt bovendien dat minstens één keer per jaar de lokale woonbehoefte en de lijsten van de kandidaat-huurders voor een sociale of bescheiden huurwoning op het lokaal woonoverleg besproken moeten worden. Daarbij wordt van de SHM verwacht dat ze meewerkt aan het opstellen van (inter) gemeentelijke toewijzingsreglementen, doelgroepenplannen of andere strategische en operationele plannen met het oog op het aanbieden van goede en betaalbare woningen, in het bijzonder ten behoeve van de zwakkere doelgroepen. Met betrekking tot de toepassing van de voorrangsregels en met het oog op de eventuele verantwoording van lokale beleidskeuzes is het nuttig dat een SHM inzicht heeft in het aantal:

- versnelde toewijzingen vanwege bijzondere sociale omstandigheden;
- toewijzingen op basis van doelgroepenplannen;
- toewijzingen met begeleidingsovereenkomsten;
- toewijzingen aan daklozen.

4. De SHM moet haar aanbod afstemmen op haar eigen inzichten in haar actieterrein (zie punt 1) en de lokale visie (zie punt 2). Het aanbod afstemmen op de behoeften is vaak een moeilijke puzzel voor een SHM. Een SHM moet een zo goed mogelijk inzicht krijgen in de verschillende puzzelstukjes om ze goed te kunnen leggen. De SHM moet met haar beleid de tekorten proberen te verminderen. De SHM moet aantonen dat ze haar patrimonium flexibel kan inzetten voor bijzondere behoeften van huurders en kandidaat-huurders en dat ze kan inspelen op specifieke woonbehoefte van kwetsbare doelgroepen uit haar actieterrein. Dat kan ze door haar volle medewerking te verlenen aan het opstellen van (inter) gemeentelijke toewijzingsreglementen (zie punt 3) of door een betere bezettingsgraad van de sociale huurwoningen na te streven. Ook haar beoordelingskader om woningen aan te passen als de huurder specifieke behoeften krijgt (fysieke beperking, verminderde zelfredzaamheid door ouderdom ...), kan voor oplossingen op korte termijn zorgen. Daarbij moet de SHM streven naar een evenwicht tussen efficiëntie en effec-

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

tiviteit. Op lange termijn moet de SHM een aanbod nastreven dat een goed evenwicht vormt tussen de behoeften op het actieterrein van de SHM (zie punt 1) en de aanbodvisie van de gemeenten uit haar actieterrein (zie punt 2). Ze kan dat op verschillende manieren doen, bijvoorbeeld door te voorzien in een goede spreiding van aangepaste woningen in haar patrimonium, door woningen aan te passen naarmate de behoefte daaraan bij bestaande huurders ontstaat, of door een combinatie van deze of andere methoden, afhankelijk van wijk tot wijk.¹² Het belangrijkste is dat de SHM concrete en aantoonbare inspanningen levert ter uitvoering van de beleidskeuzes die de gemeente heeft gemaakt, of dat de SHM, op basis van contextfactoren, kan aantonen waarom ze dat niet of maar gedeeltelijk doet of kan doen. De lokale context kan zo verschillen dat het moeilijk is om strenge vereisten aan de SHM's op te leggen. Als een SHM zonder grondige redenen weigert in te gaan op vragen van welzijnsactoren, kan de prestatie als onvoldoende beoordeeld worden. Als er zich kansengroepen bevinden op het actieterrein van de SHM, heeft de SHM de maatschappelijke rol om mee te zoeken naar mogelijke oplossingen voor de huisvesting van die kansengroepen. Het is echter belangrijk te duiden dat de woonbehoefte primeert als criterium voor een SHM en dat er binnen het sociaal huurstelsel maar in beperkte mate bijzondere doelgroepen zijn die voorrang moeten krijgen.¹³ Naast de woonbehoefte hebben mensen vaak een andere specifieke omkadering nodig. Het is belangrijk dat een SHM in dat verband goede afspraken maakt met de huurder en met de welzijnsactoren om in die specifieke begeleiding te voorzien. Als welzijnsinstellingen weigeren om de SHM inzage te verlenen in de begeleidingsovereenkomsten, bemoeilijkt dat de prestaties van de SHM sterk. Ten slotte is het aan de SHM zelf om een goed evenwicht na te streven tussen de toewijzingen aan 'reguliere kandidaat-huurders' en aan kandidaat-huurders met begeleidingsbehoeften. De reglementering voorziet in een bepaald percentage van versnelde toewijzingen aan personen die toegeleid zijn via een welzijnsinstantie.¹⁴ Daarnaast is er een lokaal toewijzingsreglement voor specifieke doelgroepen¹⁵, dat gemeentelijk of

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

intergemeentelijk is vastgesteld. Het is echter niet de bedoeling dat een SHM meer woningen bouwt voor kansengroepen dan voor de 'gewone' kandidaat-huurders.

5. Van een SHM wordt niet verwacht dat ze alle kosten voor de aanpassing van woningen aan de behoeften van bijzondere doelgroepen voor haar eigen rekening neemt. Bewoners die aan de voorwaarden voldoen, kunnen ook een beroep doen op het Persoonlijke-Assistentiebudget van het VAPH. Het VAPH kan tegemoetkomen in de financiering van soms zeer specifieke toestellen of uitrustingen in de woning, die losstaan van het woningconcept. Van SHM's wordt verwacht dat ze huurders met specifieke behoeften waaraan ze zelf niet willen of kunnen voldoen, informeren over de mogelijkheden die het VAPH daarvoor eventueel biedt en hen ondersteuning bieden bij hun eventuele aanvraag.
6. Ten slotte wordt van een SHM verwacht dat ze duidelijke inspanningen levert in functie van de lokale context en de lokale behoeften om een rationele bezetting van haar sociaal huurpatrimonium na te streven. Van de SHM wordt verwacht dat ze inspanningen levert om huurders te sensibiliseren voor de gevolgen - zowel persoonlijk als maatschappelijk - van de eventuele onderbezetting. Sensibiliseren en ondersteunen zijn acties die vaak samenhangen waardoor de prestaties mogelijk ook bij OD 4.4 besproken worden. Vanaf 2017 worden de mogelijkheden van de SHM op dit vlak wettelijk uitgebreid.

MINIMALE VEREISTEN VOOR DE KOOPACTIVITEITEN VAN SHM'S

Hoewel de vereiste van een bewuste strategie op het eerste gezicht nauwer aansluit bij de huuractiviteiten van SHM's, moeten SHM's ook voor hun koopactiviteiten over een dergelijke strategie beschikken. Ze kunnen bijvoorbeeld via samenwerking interessante projecten, bijvoorbeeld voor specifieke doelgroepen, realiseren. De vereisten die hierboven uitgewerkt zijn voor huuractiviteiten, gelden ook voor koopactiviteiten. De referenties aan 'huurders-

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIELE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

¹⁶: zie Noten p. 247

profiel' en 'huurwoningen' moeten voor koopactiviteiten uiteraard begrepen worden als 'kopersprofiel' en 'koopwoningen'

Hieronder lichten we wel een aantal specifieke contextelementen toe waarmee SHM's die koopactiviteiten ontplooiën, vaak geconfronteerd worden. Zo blijken de ruimtelijkeordeningsnormen in de praktijk bijna exclusief het aanbod te bepalen dat de SHM bouwt. Het maximaal aantal wooneenheden dat per hectare toegelaten wordt, bepaalt in de praktijk de grootte van de woningen die een SHM bouwt. De ervaring van de sector leert dat drieslaapkamerwoningen door alle doelgroepen gewild zijn en dat de wens om een woning te hebben met meer slaapkamers voor de kopers vaak belangrijker dan het verschil in bouwkosten (en verkoopprijs) tussen een-, twee- en drieslaapkamerwoningen.

Als de SHM een inschatting maakt van de behoeften op het actierrein (wat sociale koop betreft) en haar bouwprogramma daaraan wil aanpassen, zijn wachtlijsten meestal een minder geschikt instrument. De praktijk leert immers dat - hoewel de zogenaamde 'open inschrijvingsregisters'¹⁶ in bijna elke gemeente geopend zijn - mensen zich meestal pas aanmelden als ze zicht hebben op een concreet project. Daarom moet de SHM vaak creatief op zoek gaan naar informatie om een goed zicht te krijgen op de behoeften. Samenwerking en uitwisseling van informatie met andere actoren kunnen daarbij helpen. Op basis van de analyse van de SHM kan ze zich - bijvoorbeeld - in het bijzonder richten op de doorstroom van sociale huur naar sociale koop, naar de bijzondere doelgroepen van het woonbeleid (65-plussers, alleenstaanden en allochtonen). De SHM blijft autonoom in het maken van keuzes daarover, maar moet die keuzes kunnen verantwoorden en moet daarbij ook rekening houden met de opdrachten en prioriteiten die de Vlaamse en de lokale overheid stellen.

Aangezien de vraagprijs van een sociale eigendom grotendeels de doelgroep bepaalt die de SHM bereikt, mag van een SHM verwacht worden dat ze daarmee rekening houdt in haar aanbodpolitiek. De hoge bouwkosten en hoge grondprijzen zorgen ervoor dat de SHM creatief moet zijn om de brede doelgroep die in aanmerking komt

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

voor sociale eigendomsverwerving, te bereiken. Een voorbeeld om dat te doen, is inzetten op alternatieve verwervingsvormen (zoals recht van opstal, recht van erfpacht of CLT) om de aankoopkosten te doen dalen. De mate waarin de SHM de (bouw)kostprijs van de woning beheerst, wordt beoordeeld onder OD 3.1.

In vergelijking met de bouw van huurwoningen heeft een SHM bij de realisatie van sociale koopwoningen een grotere vrijheid om te bepalen in welke mate woningen rolstoelbezoekbaar¹⁷ of aangepast worden gebouwd. Hoewel de toegankelijkheidsverordening in de meeste gevallen niet van toepassing is op sociale koopwoningen (behalve in meergezinswoningen), wordt rolstoelbezoekbaarheid toch sterk aanbevolen door de Vlaamse overheid. Ook gelijkvloerse koopappartementen lenen zich er dikwijls erg goed toe om - als een lokale behoefte daaraan bestaat - meteen aangepast te worden gebouwd voor een welbepaalde bijzondere doelgroep. Bij de bouw van of omvorming tot sociale koopwoningen speelt de flexibele inzetbaarheid van het patrimonium voor de SHM normaal gesproken geen rol. Koopwoningen worden immers gebouwd en onmiddellijk verkocht en het gebeurt niet zo vaak dat woningen wederingekocht worden en moeten worden aangepast aan bijzondere behoeften. Dat neemt niet weg dat de kopers van sociale koopwoningen meestal wel gebaat zijn bij een degelijk ontworpen woning, die gemakkelijk kan meegroeien met hun veranderende behoeften.

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 1:
BESCHIKBAARHEID
VAN WONINGEN



PRESTATIEVELD 2: KWALITEIT VAN DE WONINGEN EN DE WOON- OMGEVING

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

DE WONINGEN ZIJN VAN GOEDE KWALITEIT.

De operationele doelstellingen zijn:

1. De SHM staat in voor het onderhoud en herstel, de renovatie, verbetering, aanpassing of vervanging van het sociaal woningpatrimonium waar nodig.
2. De SHM realiseert kwaliteitsvolle woningen in een behoorlijke woonomgeving.



MOGELIJKE VRAGEN

- Hoe beoordeelt de SHM de kwaliteit van de woningen die ze aanbiedt? Hoe heeft de SHM de kwaliteit van haar patrimonium in kaart gebracht? Hoe verklaart ze de relatief hoge of lage kwaliteit?
- In welke mate is een hogere woningkwaliteit wenselijk en nodig?
- Heeft de SHM de gewenste hogere woningkwaliteit uitgewerkt in een meerjarig onderhouds- en renovatieprogramma Zo ja, hoe?
- Hoe wordt dit meerjarenprogramma gefinancierd?



TOELICHTING SD 2

Sinds kort bestaat er een uniform meetinstrument om deze doelstelling te beoordelen, namelijk de zogenaamde scorecard conditiemeting, die door een gemengde werkgroep van SHM's, VVH en VMSW is uitgewerkt. Het is een eenvoudig model dat vrij makkelijk toepasbaar is, maar nog maar recent is uitgewerkt en nog meer bekendgemaakt moet worden en toegepast moet worden in de sector. De scorecard omvat onder andere de belangrijkste aspecten van de minimale kwaliteitsnormen die de Vlaamse Wooncode oplegt. Het is een tool die aan de SHM's wordt aangereikt, en die voldoende laagdrempelig is zodat SHM's zonder een degelijk inzicht in de kwaliteit van hun patrimonium er vlot mee aan de slag kunnen gaan. Het is wel verplicht om gebruik te maken van het instrument voor de aanvraag van de financiering voor renovatie- of vervangingsbouwprojecten. Elke SHM moet uiteraard een instrument gebruiken om de woningkwaliteit te meten.

Voor de sociale huurwoningen beschikken we over de globale resultaten van de zogenaamde patrimoniumenquête ERP2020. De Vlaamse overheid stelde in 2011 een urgentieprogramma op om tegen 2020 geen woningen meer te hebben met enkele beglazing, zonder dakisolatie of met weinig energiezuinige verwarmingssystemen. Die strategische doelstelling wordt kortweg het Vlaams Energierenovatieprogramma 2020 (ERP2020) genoemd (zie ook <http://www.woonnet.be/wn/bouw-en-renovatie/energie/erp-2020>). Om het effect van het ERP2020 op het patrimonium sociale woningen in te schatten, vraagt de VMSW sinds 2010 aan alle SHM's om de twee jaar een aantal energetische kenmerken van hun woningen op. De gegevens van de patrimoniumenquête ERP2020 worden in geaggregeerde vorm per SHM opgenomen in de Prestatiedatabank. Dat levert een beperkt aantal objectieve gegevens over de woningkwaliteit.

Zodra de scorecard conditiemeting voor elke sociale woning in

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

Vlaanderen is ingevuld, hebben we ongetwijfeld een breed beeld van de globale woningkwaliteit.

De meeste SHM's werken nu al met een eigen systeem dat afgestemd is op hun specifieke behoeften en hun eigen planning. Voor de prestatiemeting van de SHM's is dat het belangrijkste. De methode die de SHM gebruikt, kan gebaseerd zijn op de patrimonium-enquête, eventueel uitgebreid met gegevens over een aantal andere essentiële woningkenmerken, zoals het al dan niet aanwezig zijn van centrale verwarming, een sanitaire cel, de toegankelijkheid ... Verder kunnen elementen worden opgenomen die bijdragen tot de prestatiemeting voor andere operationele doelstellingen, zoals energiezuinigheid. Van een SHM wordt verwacht dat ze een overzicht heeft van de woningen waarin ze aanpassingen heeft uitgevoerd voor bepaalde doelgroepen. Het belangrijkste is dat de opvolging van de woningkwaliteit gekoppeld wordt aan de onderhouds- en renovatieplanning (zie verder). SHM's kunnen de inventaris van hun patrimonium zo gedetailleerd als ze zelf nodig achten, bijhouden en ze kunnen daarover in gesprek treden met de visitatiecommissie. De inventaris bevat minstens informatie over de mate waarin elke woninggroep aan de minimale woonkwaliteitsvereisten voldoet, zoals opgenomen in artikel 5, §1, van de Vlaamse Wooncode. Met uitzondering van de oppervlakenorm biedt de scorecard conditiemeting daarvoor in principe het nodige aan.

De visitatiecommissie zal het systeem waarmee de SHM de woningkwaliteit meet, bekijken en zal bij haar beoordeling daarnaast gebruikmaken van:

- de individuele resultaten van de opeenvolgende patrimonium-enquêtes;
- de informatie over het energieverbruik;
- eventuele pv's van de Vlaamse Wooninspectie;
- de inventaris van de ongeschikt en onbewoonbaar verklaarde woningen;
- de subjectieve beoordeling van de woningkwaliteit door de SHM, de lokale woonactoren en de bewoners.

**DE SHM STAAT IN
VOOR HET
ONDERHOUD EN
HERSTEL, DE
RENOVATIE,
VERBETERING,
AANPASSING OF
VERVANGING VAN
HET SOCIAAL
WONING-
PATRIMONIUM
WAAR NODIG.**

PRESTATIEVELD 2:
KWAALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID



PRESTATIE-INDICATOREN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

- het aandeel sociale huurwoningen van de SHM die volgens de meest recente patrimoniumenquête de drie onderstaande normen van het ERP2020 hebben behaald, en de evolutie ervan in de voorbije jaren;
- het aandeel sociale huurwoningen van de SHM die volgens de meest recente patrimoniumenquête de norm voor dubbele beglazing van het ERP2020 hebben behaald, en de evolutie ervan in de voorbije jaren;
- het aandeel sociale huurwoningen van de SHM die volgens de meest recente patrimoniumenquête de norm voor dakisolatie van het ERP2020 hebben behaald, en de evolutie ervan in de voorbije jaren;
- het aandeel sociale huurwoningen van de SHM die volgens de meest recente patrimoniumenquête de norm voor een energiezuinige verwarmingsinstallatie van het ERP2020 hebben behaald, en de evolutie ervan in de voorbije jaren.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

De SHM staat in voor het onderhoud en herstel van het patrimonium. De SHM beschikt over een goed inzicht in de kwaliteit van haar patrimonium, minstens voor de aspecten die zijn geïntegreerd in het instrument scorecard conditiemeting. Ze plant die basisonderhouds-, renovatie- en vervangingsbouwwerken voor minstens vijf jaar en heeft een visie op langere termijn voor grote onderhoudswerken. De planning geeft blijk van een duidelijke visie van de SHM over hoe ze het bestaande patrimonium milieuvriendelijker kan maken en richt zich op het tijdig behalen van de ERP2020-

doelstellingen voor het hele patrimonium. De renovatie- en onderhoudsplanning is in overeenstemming met de financiële planning. De SHM kan de keuzes die ze in haar strategie en planning maakt en de prioriteiten die ze stelt, goed motiveren.



MOGELIJKE VRAGEN

- Over welke inventaris beschikt de SHM met betrekking tot de kwaliteit van de woningen? Kent de SHM de scorecard conditiemeting?
- Hoe houdt de SHM haar inventaris actueel? Houdt ze er bijvoorbeeld ook interventies in bij, zoals uitgevoerde werken, controle van ketels, vervanging van de keuken of badkamer? Wat gebeurt er na grondige renovatiewerken?
- In welke mate maakt de SHM op basis van de inventaris een planning voor groot onderhoud en herstel op? Stelt ze de planningen gegroepeerd of woning per woning op?
- Is de planning financieel onderbouwd en afgestemd op de financiële planning?
- In welke mate komen de uitgevoerde renovaties overeen met de oorspronkelijke planning?
- Bestaat er een meerjarige onderhouds- en renovatieplanning (vervangingsbouw, totaalrenovatie, deelrenovatie, terugkerend groot onderhoud, kleine ingrepen die leiden tot een snelle realisatie van het ERP2020-programma, quick wins, verkoop)?
- Hoe is het onderhoud en herstel georganiseerd (in eigen beheer, uitbesteed of allebei)?
- Zijn er procedures vastgelegd en komen de procedures overeen met de praktijk?
- Zijn er voor- of nacontroles bij de uitvoering van herstellingen?
- Verlopen de herstellingen vlot, goed en zoals afgesproken?
- Houdt de SHM de interventietijden bij?

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTRATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Bij deze doelstelling zijn de voornaamste mogelijkheden rond organisatiebestuur en -beheersing ingebed in de vereiste en de toelichting.



TOELICHTING OD 2.1

WAT BETEKENT HET VOOR EEN SHM OM IN TE STAAN VOOR HET ONDERHOUD EN HERSTEL VAN HET PATRIMONIUM?

- De SHM kiest bewust en verantwoord welke werken ze in eigen regie uitvoert en welke werken ze uitbesteedt.
- De SHM evalueert regelmatig de kostprijs van de werken (ongeacht of ze in eigen beheer worden uitgevoerd of worden uitbesteed).
- De SHM registreert de meldingen van onderhoud of herstel. Ze maakt daarbij het onderscheid tussen de werken die ten laste van de huurder en ten laste van de verhuurder zijn. Ze communiceert snel en duidelijk wat er met de melding gebeurt en wanneer het probleem opgelost zal worden. Ze meet de tevredenheid van haar huurders over haar prestaties op dit vlak (ongeacht of de prestaties in eigen regie dan wel door externen worden geleverd).
- De SHM volgt de wachttijden op in functie van de urgentie en de gestelde doelen.
- De SHM stelt eigen doelstellingen en meetbare streefnormen om de dienstverlening voor onderhoud en herstel waar mogelijk te optimaliseren.

Lokale en historische contextfactoren bepalen vaak de keuze van

een SHM voor de mate waarin ze onderhouds- en herstellingswerken in eigen regie uitvoert dan wel uitbesteedt, en de mate waarin de SHM diensten aanbiedt die ten laste van de huurder zijn. Naast het element kostprijs spelen ook andere elementen een rol in die keuze:

- het aanbieden van onderhoudsdiensten die ten laste van de huurder zijn, maakt het vaak mogelijk om een hogere standaardisatiegraad van materialen te gebruiken, wat kostenbesparend is in aankoop (grotere volumes), en ook de uitvoering van de werken kost minder (bekende materialen vergen minder werkuren);
- het is een service aan de huurder die vaak moeite heeft om voor kleine klusjes een vakman te vinden;
- door het zelf te organiseren heeft de SHM meer zekerheid dat de woning effectief goed onderhouden wordt, waardoor de woning langer meegaat;
- als de SHM de onderhoudswerken laat uitvoeren door eigen personeel, kan ze dat personeel inzetten als de 'ogen en oren' op het terrein. Signalen van verwaarlozing, eenzaamheid, onaanangepast leefgedrag, zwerfvuil ... kunnen sneller opgepikt en gemedieerd worden. Het zorgt ook voor een kleinere afstand tussen de verhuurder en de huurder (zie ook OD 4.1).

WAAROM IS EEN ONDERHOUDS- EN RENOVATIEPLANNING BELANGRIJK?

Een onderhouds- en renovatieplanning biedt de nodige garanties dat de kwaliteit van het bestaande patrimonium verbeterd of op zijn minst gehandhaafd wordt.

Daarnaast is een onderhouds- en renovatieplanning cruciaal voor de financiële planning. De planning moet toelaten aan te geven wat het toekomstige kostenpatroon zal zijn en welke financiële middelen daarvoor jaarlijks moeten worden gereserveerd. Zonder een accuraat zicht op de toekomst is goed besturen niet mogelijk. Wanneer men een goed zicht heeft op de kwaliteit, kan een SHM ook een link proberen te leggen tussen de staat van de woningen en de gemiddelde marktwaarde. Zolang de regelgeving voorziet dat marktwaarden geëxtrapoleerd worden, moet de nodige voor-

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

zichtigheid aan de dag worden gelegd bij de interpretatie van de resultaten.

WAARAAN MOET EEN GOEDE ONDERHOUDS- EN RENOVATIEPLANNING VOLDOEN?

1. We verwachten van elke SHM dat ze over accurate kennis en een gestructureerde inventaris van de staat van het patrimonium beschikt. De inventaris bevat minstens informatie over de mate waarin elke woning aan de minimale woonkwaliteitsvereisten voldoet, zoals opgenomen in artikel 5, §1, van de Vlaamse Wooncode. Het instrument scorecard conditiemeting vormt daarvoor een goede basis, maar ook andere instrumenten zijn perfect mogelijk. Daarnaast verdient het de voorkeur dat de SHM een goed zicht heeft op de eventuele aanpassingen die in een woning zijn uitgevoerd (al dan niet bij de bouw of renovatie) voor specifieke doelgroepen.
2. Een goede onderhouds- en renovatieplanning is gespreid over verschillende jaren (minstens vijf jaar) en vertrekt van de concrete behoeften inzake onderhoud en renovatie en de doelstellingen uit het ERP2020. De planning is ook gebaseerd op een langetermijnvisie van de SHM op grote onderhoudswerken.
3. De vereiste renovatiestrategie van een SHM impliceert een beslissings- of afwegingskader waarin minimaal de volgende elementen in aanmerking genomen worden:
 - financiële consequenties (zowel kosten voor de SHM als opbrengsten of besparingen voor de huurders);
 - maatschappelijke consequenties (leegstand, verhuurbaarheid ...);
 - bouwtechnische consequenties;
 - consequenties op milieuvlak;
 - wet- en regelgeving (zoals inventaris bouwkundig erfgoed, ruimtelijkeordeningsnormen, bijvoorbeeld wat dichtheid betreft).

De SHM moet dus over een duidelijke visie beschikken hoe ze het bestaande patrimonium milieuvriendelijker kan maken. Dat moet ook blijken uit de planning. Het is belangrijk dat

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTRATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

de geplande onderhouds- en renovatiewerken in een correcte verhouding staan tot de effectief vastgestelde behoeften aan renovatie van het patrimonium. Voor SHM's met een relatief jong patrimonium of een grotendeels gerenoveerd patrimonium kan de gemiddelde jaarlijkse investering lager liggen dan voor SHM's waar nog een inhaalbeweging noodzakelijk is. Tenslotte moet er in dit verband op gewezen worden dat een goed werkende SHM gebruikmaakt van de subsidies die ze heeft gekregen, in het bijzonder om het bestaande patrimonium milieuvriendelijker te maken (Klimaatfonds, REG).

4. Een goede onderhouds- en renovatieplanning is getoetst op haar financiële haalbaarheid. Het is zinloos werken in de planning op te nemen als de uitvoering ervan niet realistisch is volgens de financiële planning.
5. Een goede onderhouds- en renovatieplanning houdt expliciet rekening met de leegstandsproblematiek. Het risico op leegstand is vooral groot bij grote renovatiewerken in meergezinswoningen. Een SHM die eengezinswoningen renoveert, heeft doorgaans meer mogelijkheden om leegstand te vermijden of te minimaliseren. Bij appartementscomplexen is het voor SHM's moeilijker om in te schatten of voldoende woningen spontaan vrijkomen om een globale renovatie mogelijk te maken. Bij gedwongen verhuizing van verschillende gezinnen moet de SHM over voldoende vrije woningen beschikken binnen een redelijke straal. Het menselijke aspect van renovatiebewegingen vergt vaak een erg grote tijdsinvestering. Een SHM heeft echter mogelijkheden om langdurig leegstaande woningen in afwachting van renovatie tijdelijk te verhuren buiten het stelsel. Van een SHM wordt verwacht dat ze aangepaste strategieën hanteert om leegstand te voorkomen en te bestrijden. Die strategieën kunnen verschillen van complex tot complex. Daarbij is het belangrijk dat een SHM een goed beeld heeft van de bewoners en hun behoeften enerzijds, en van de kwaliteit van het patrimonium anderzijds, en dat ze daar optimaal op inspeelt en oplossingen op maat zoekt (zie ook OD 5.2). Huurderswissels kunnen uiteraard moeilijk deel uitmaken van een renovatieplanning, hoewel ze vaak aanleiding geven tot renovatie- en herstellingswerken en dus ook

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

leegstand kunnen veroorzaken. Daarom is het belangrijk dat een SHM in een vroeg stadium (kort na de opzegging) op de hoogte is van de herstellingswerken die ze zelf zal moeten uitvoeren, zodat ze grotere werken goed kan inplannen om de periode van leegstand tussen twee verhuringen zo kort mogelijk te houden. Een goede planning is ook nodig voor kleinere werken, maar de SHM maakt op basis van de lokale context de afweging of ze die werken zal uitvoeren voor of na de intrek van een nieuwe huurder (zie ook OD 5.2).

6. De onderhouds- en renovatieplanning wordt door de raad van bestuur van de SHM gebruikt bij het nemen van beleidsbeslissingen. De uitvoering van de planning wordt gemonitord en bijgestuurd waar nodig. Qua indicatoren die de prestaties van SHM's kunnen duiden op het vlak van milieuvriendelijkheid, kan de scorecard conditiemeting op termijn een objectieve vergelijking tussen SHM's mogelijk maken. Een SHM kan zelf inzicht bieden in de resultaten van de Energieprestatiecertificaten (EPC's) van het bestaande patrimonium als het aantal beschikbare EPC's ten minste in een redelijke verhouding staat tot het patrimonium. Een SHM kan ook inzetten op een daling van de energiekosten voor haar huurders. Omdat SHM's echter geen toegang hebben tot de individuele verbruiksgegevens van hun huurders, is dat een niet voor de hand liggende piste. Er bestaan echter al voorbeelden in de sector waarbij klanten vrijwillig hun verbruiksgegevens meedelen aan de SHM of situaties waarin de SHM gemakkelijk toegang heeft tot de verbruiksgegevens (meters die niet in de woning zelf zijn opgesteld, verbruiksgegevens die nodig zijn om de huurlasten te berekenen ...) (zie ook OD 5.3).

Bij de prestatiebeoordeling van de SHM moet rekening gehouden worden met de vaststelling dat de SHM op sommige elementen geen of zeer weinig invloed kan uitoefenen. Zo zijn stedenbouwkundige beperkingen of vereisten (zoals de erfgoedproblematiek) elementen die de SHM niet (of uitzonderlijk) kan beïnvloeden. Ook het budget dat het Vlaamse Gewest voor renovatielingen beschikbaar stelt, is een factor waarop een SHM geen invloed heeft bij de opmaak van haar renovatieplanning. De SHM moet er zich

bewust van zijn dat, dat geen excuus vormt om niet planmatig te werk te gaan. Het kan wel een element zijn dat verantwoordt waarom bepaalde renovaties uitgesteld worden. De normering (bijvoorbeeld oppervlaktenormen) en de beoordeling door de sectorarchitect vormen soms ook bemoeilijkende factoren in een renovatiestrategie. Het is overigens aangewezen dat een SHM duidelijke termijnen contractueel vastlegt met externe architecten en dat ze opvolgt of die termijnen gerespecteerd worden.

Uiteraard verhuurt een SHM woningen die voldoen aan de minimale kwaliteitsvereisten zoals voorgeschreven in de Vlaamse Wooncode, en die overigens gelden voor alle woningen in Vlaanderen. Het is in dat verband belangrijk om de overgang tussen twee huurders zo vlot mogelijk te laten verlopen, enerzijds in het belang van (oude en nieuwe) huurders, anderzijds in het belang van de SHM. Zo is er minder frictieleegstand, wat effect heeft op de huurinkomsten van de SHM.

Als een huurovereenkomst afloopt, is het niet altijd evident is om - met respect voor de zittende huurder - een volledig zicht te krijgen op noodzakelijke werken, ten laste van de huurder of verhuurder, voor de verhuizing effectief heeft plaatsgevonden. Een pragmatische aanpak is daarbij te verkiezen. Concrete manieren hoe de SHM kan inspelen op deze problematiek zijn:

- In het kader van de huurdersondersteuning (zie OD 4.1) kan een SHM een huurder die een woning zal verlaten, zo vroeg mogelijk in de opzegtermijn inlichten over de concrete noodzakelijke herstellingen ten laste van de huurder. Bij voorkeur maakt de SHM ook afspraken met de huurder over welke herstellingen de huurder zelf nog zal uitvoeren (om op die manier kosten te besparen) (wordt beoordeeld bij OD 4.1).
- Als de SHM in een vroeg stadium op de hoogte is van de herstellingswerken die ze zelf zal moeten uitvoeren, kan de SHM grotere werken goed inplannen zodat de periode van leegstand tussen twee verhuringen zo kort mogelijk gehouden wordt (wordt beoordeeld bij deze doelstelling, cf. supra).
- Planning is ook nodig voor kleinere werken, maar de SHM maakt op basis van de lokale context de afweging of ze die

PRESTATIEVELD 2:
Kwaliteit van de
woningen en de
woonomgeving

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

werken zal uitvoeren voor of na de intrek van een nieuwe huurder (wordt beoordeeld bij deze doelstelling cf. supra).

- Als er nog werken uitgevoerd moeten worden op het moment dat een nieuwe huurder de woning al heeft betrokken, mag van een SHM verwacht worden dat ze dat voorafgaand aan de inhuurneming duidelijk communiceert aan de nieuwe huurder, een redelijke termijn respecteert waarbinnen de werken worden uitgevoerd en de huurder concreet inzicht geeft in de planning van de werken en de mogelijke wijzigingen die daarin kunnen voorkomen (wordt beoordeeld bij OD 6.1).

Een goede onderhouds- en renovatieplanning laat toe om te beoordelen of de renovatieactiviteit van woningen in verhouding staat tot de behoefte. Als dat niet het geval is, tracht de visitatiecommissie zich daarover een oordeel te vormen op basis van de mening van de SHM en de woonactoren waarmee ze gesproken heeft.

DE SHM REALISEERT KWALITEITSVOL- LE WONINGEN IN EEN BEHOORLIJKE WOONOMGEVING.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

De SHM realiseert woningen die voldoen aan de minimale kwaliteitsvereisten van de Vlaamse Wooncode en aan de eventueel aanvullende kwaliteitsrichtlijnen, opgelegd door de Vlaamse minister van Wonen. De SHM streeft naar woningen die op middellange en lange termijn zo weinig mogelijk onderhoudskosten genereren en realiseert dus onderhoudsvriendelijke en duurzame woningen die optimaal in de omgeving ingepast worden. De SHM levert inspanningen om in een behoorlijke woonomgeving te voorzien. Omdat die aspecten in principe gewaarborgd zijn door de procedure om nieuwe projecten te ontwikkelen (via het lokaal woonoverleg en de VMSW), is het weinig zinvol om deze prestaties nog

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVINGPRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEIDPRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEIDPRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEIDPRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

eens apart te laten beoordelen door de visitatiecommissie. Als de SHM geen kwaliteitsvolle woningen zou plannen, zou ze immers de toets van de programmatiecyclus niet doorstaan. Bovendien zorgt de complexiteit van de beoordeling van de kwaliteit van woningen en het ontbreken van indicatoren ervoor dat dit niet mogelijk is binnen het tijdsbestek van de visitatie. Daarom wordt deze doelstelling niet beoordeeld tijdens de prestatiebeoordeling.



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Het grootste en belangrijkste onderdeel van organisatiebestuur en -beheersing van deze doelstelling is de programmatieprocedure zelf. Het spreekt voor zich dat de SHM zelf de nodige voorzieningen treft en controles inbouwt om deze doelstelling waar te maken. Anders dreigt ze met vertragingen geconfronteerd te worden als projecten niet geprogrammeerd raken. Een voorbeeld is het werken met standaardrichtlijnen voor ontwerpers, met daarin niet alleen de wettelijke vereisten, maar ook de voorkeuren van de SHM zelf op het vlak van milieuvriendelijkheid, onderhoud, materiaalkeuze en dergelijke. Dat wordt overigens ook sterk aanbevolen om goede prestaties te kunnen leveren op de doelstelling prijsbewust bouwen (zie OD 3.1). Het spreekt voor zich dat de SHM de nodige competenties bezit om de kwaliteit van de uitgevoerde werken goed te kunnen opvolgen en beoordelen, wat ook aan bod komt in OD 3.1.



TOELICHTING OD 2.2

WAT ZIJN KWALITEITSVOLLE WONINGEN?

De Vlaamse Wooncode legt minimale kwaliteitsnormen op voor alle woningen in Vlaanderen. Daarnaast gelden voor nieuwbouw-

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

en renovatieverrichtingen met bouwaanvraag heel wat regels, waar ook projecten van SHM's aan moeten voldoen. Voor sociale woningen gelden daarnaast specifieke technische richtlijnen voor initiatiefnemers bij de bouw en renovatie van sociale woningen en de aanleg van infrastructuur voor sociale woonprojecten die de kwaliteit waarborgen op het vlak van veiligheid, gezondheid, energiezuinigheid, milieuvriendelijkheid en bruikbaarheid. Boven op die kwaliteitsvereisten kunnen SHM's vrij bepalen om eventueel bijkomende eisen op te leggen aan hun ontwerpers en aannemers. Veel SHM's beschikken over een zogenaamd programma van eisen dat vertrekt vanuit de technische richtlijnen. Die richtlijnen bevatten op sommige vlakken strengere eisen dan de eisen voor private nieuwbouw, maar bieden tegelijk heel wat keuzemogelijkheden. In zo'n programma van eisen kan de SHM de keuzemogelijkheden beperken of zelfs specifieke materialen eisen, waarmee ze bijvoorbeeld in het verleden goede ervaringen heeft gehad, of om een zekere standaardisatiegraad binnen het patrimonium aan te houden, wat vaak kostenbesparend is in onderhoud.

WAT IS EEN BEHOORLIJKE WOONOMGEVING?

De Vlaamse Wooncode stelt als doelstelling om het recht op menswaardig wonen te bevorderen en vermeldt expliciet dat een behoorlijke woonomgeving daar deel van uitmaakt. We denken daarbij aan de kenmerken van de woonomgeving, zowel fysieke (groen of bos, architectuur, collectieve voorzieningen ...), functionele (werkgelegenheidsaanbod, afstand tot de werkplaats, nabijheid van vrienden en familie, goede verkeersontsluiting, openbaar vervoer ...) als sociale (status van de wijk, aanwezigheid van specifieke bevolkingscategorieën ...) kenmerken. Wat daar precies onder wordt verstaan, hangt af van persoon tot persoon en van de situatie of levensfase waarin die persoon zich bevindt. Een koppel met kinderen vindt de nabijheid van een school wellicht belangrijker als de kinderen klein zijn dan op het moment dat de kinderen het huis uit zijn.

Ook in het kader van het proactief tegengaan van leefbaarheidsproblemen (zowel in huur- als koopprojecten) is het conceptuele aspect van projectrealisaties van groot belang (zie daarvoor de

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

vereisten onder OD 4.3). Zo dragen het bewerkstelligen van een goede ontsluiting (met inbegrip van nabijgelegen openbaar vervoer) en het realiseren van gemengde wijken (al dan niet in samenwerking met een andere SHM) bij tot de leefbaarheid van wijken.

WAAROM GEEN BEOORDELING DOOR DE VISITATIECOMMISSIE?

Als de woningen en de woonomgeving ontworpen zijn conform de technische richtlijnen, mogen we er zeker van zijn dat de woningen kwaliteitsvol zijn en dat ze zich in een behoorlijke woonomgeving bevinden. De programmatiecyclus voorziet voor elk project in een formele aftoetsing door de VMSW als vereiste om voor programmatie in aanmerking te komen. Er kunnen daarnaast uiteraard nog verschillen bestaan in kwaliteit van woningen en woonomgeving van gerealiseerde projecten tussen SHM's. Op basis van de beschikbare informatie en de tijd is het echter niet mogelijk voor de visitatiecommissie om daar zinvolle uitspraken over te doen. Bovendien is het hoogst onwaarschijnlijk dat een SHM daar niet ten volle op inzet, aangezien ze daar later meestal zelf de vruchten van plukt. De woningen vergen dan minder onderhoud of gaan langer mee, wat leidt tot lagere onderhoudskosten en huurderslasten en wellicht ook tot een hogere tevredenheid van huurders en kopers.

PRESTATIEVELD 2:
KWALITEIT VAN DE
WONINGEN EN DE
WOONOMGEVING

PRESTRATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELED

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID



PRESTATIEVELD 3: BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIELE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

DE SHM DRAAGT BIJ TOT DE BETAALBAARHEID VAN WONINGEN.

De operationele doelstellingen zijn:

1. De SHM bouwt prijsbewust.
2. De SHM verhuurt prijsbewust.



EFFECTINDICATOREN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

- gemiddelde woonquote van de sociale huurders;
- aandeel van de huurdershuishoudens met woonquote > 30%;
- gemiddelde huurprijs per woning per maand (voor verschillende woningtypes);
- mediane huurprijs per woning per maand (voor verschillende woningtypes);
- gemiddeld verschil tussen de aangerekende huurprijs en de marktwaarde per woning per maand (voor verschillende woningtypes).



EFFECTINDICATOREN VOOR SHM MET KOOPACTIVITEITEN

- mediane verkoopprijs sociale koopwoningen in het referentiejaar;
- gemiddeld verschil tussen de venale waarde van de sociale koopwoningen en de effectieve verkoopprijs in het referentiejaar;
- gemiddelde woonquote van de nieuwe sociale leners van de VMSW.



MOGELIJKE VRAGEN

- Over welke cijfers beschikt de SHM om een idee te geven over de betaalbaarheid van de woningen in haar actieterrein en haar patrimonium: de inkomens, de reële huurprijs, de relatie tussen reële huurprijs en marktwaarde ...?
- Hoe goed is de betaalbaarheid van de woningen voor de doelgroep van de SHM, in het bijzonder voor de gezinnen die van een leefloon leven? Hoe is dat te verklaren? Welke evolutie stelt de SHM ter zake vast?
- Zijn de inkomens eerder hoog of eerder laag? Is het aandeel gezinnen met leefloon eerder hoog of eerder laag? Welke evolutie ziet de SHM in de inkomens van de huurdersgezinnen en de kandidaat-kopers?
- Zijn de huurprijzen (en de huurlasten) eerder hoog of eerder laag? Hoe evolueren de huurprijzen en de huurlasten bij de huurders van de SHM?
- Hoe hangt dat samen met de woningtypologie en de locatie van de woningen?
- Welke bijkomende inspanningen zijn noodzakelijk om de betaalbaarheid voor de doelgroep te verbeteren?

- Wat zou de SHM kunnen doen of als aanbeveling kunnen formuleren om de betaalbaarheid te verbeteren?
- Op welke manier wordt inzicht verworven in en wordt gecommuniceerd over de tevredenheid van de huurders over de betaalbaarheid?
- Op welke manier is de verkoopprijs van de koopwoningen bepaald, welke kortingen worden eventueel aangeboden en hoe verhouden de verkoopprijzen van de woningen die niet gesubsidieerd zijn zich tot de verkoopprijzen van de woningen die wel gesubsidieerd zijn?



TOELICHTING SD 3

Het begrip 'betaalbaarheid' van wonen wordt vaak in een verkeerde betekenis gebruikt. Vooreerst moet duidelijk gemaakt worden dat de betaalbaarheid voor de bewoner bedoeld wordt. Dikwijls wordt daarvoor alleen gekeken naar de uitgaven van gezinnen voor wonen. De internationale literatuur leert dat een goede definitie van betaalbaarheid ook rekening houdt met het inkomen van het huishouden en met een minimaal kwaliteitsniveau dat van de woning vereist wordt. Het onderzoek gebruikt daarvoor vooral de woonquote en het resterende inkomen.

De woonquote drukt de verhouding uit van de uitgaven voor wonen ten opzichte van het beschikbare inkomen. Onder beschikbaar inkomen wordt verstaan: het inkomen dat huishoudens netto in handen krijgen (dus na de betaling van belastingen en werknemersbijdragen). Het beschikbare inkomen van huurders kan niet exact worden berekend, maar kan bij benadering worden geschat op basis van de gegevens die beschikbaar zijn over de specifieke gezinssituatie.

De woonuitgaven blijven beperkt tot de naakte huur. Meer informatie over de huurlasten is opgenomen in OD 3.2.

Zowel de gemiddelde woonquote als het aandeel van de huurders met een woonquote hoger dan 30% wordt opgenomen als indicator. Deze norm is enigszins arbitrair, maar wordt internationaal veel toegepast en komt overeen met wat banken doorgaans gebruiken om de solvabiliteit van leners te beoordelen. Een probleem met deze indicator is dat een woonuitgave van 30% zwaarder weegt voor huishoudens met lage inkomens dan voor huishoudens met relatief hogere inkomens. Daarom wordt in recenter onderzoek niet alleen met de woonquote, maar ook met het resterende inkomen rekening gehouden. Om dat ook op een gestructureerde wijze voor alle sociale huurders of kopers te kunnen weergeven, zou veel meer informatie moeten opgevraagd worden dan thans het geval is. Een dergelijk zware administratieve maatregel in het kader van de prestatiebeoordeling lijkt dan ook weinig zinvol, aangezien de resultaten vooral voor wetenschappelijk onderzoek nuttig zouden zijn en die resultaten nu ook worden verkregen op basis van een representatief staal.

Bij de interpretatie van de bovenstaande effectindicatoren is het goed te kijken naar de achterliggende variabelen: het inkomen van de huurders (zie SD 1) en de huurprijzen, opgedeeld naar type woning. Ook de verhouding tussen de reële huurprijs en de marktwaarde is interessant.

Een beoordeling van de betaalbaarheid kan ook opgenomen zijn in een algemene tevredenheidsmeting (zie OD 6.3). Als de SHM gebruikmaakt van een meetinstrument, kan daarnaar gevraagd worden. Ook de vergelijking tussen de mediane huurprijs per woning per maand en het mediane netto equivalent belastbaar inkomen (zie toelichting hierover bij de effectindicatoren van het eerste prestatievelde) van de huurders van de SHM ten opzichte van andere SHM's kan leiden tot inzichten op basis waarvan bijkomende vragen kunnen worden gesteld. Het is immers de bedoeling dat de SHM inzicht heeft in de huurprijzen die ze aanreket en dat ze probeert te verklaren waarom die eventueel afwijken van het gemiddelde of de mediaan in de sector. Daarbij kan het interessant zijn om het verschil tussen (gemiddelde of mediane) marktwaarde en effectief aangerekende huurprijzen in beeld te brengen, en de

evolutie daarvan over een lange periode.

Tot en met 2007 kon de SHM binnen een zekere marge de huurprijs en dus ook de betaalbaarheid in grote mate zelf bepalen. Na een overgangsfase is de greep van de SHM op de huurprijs vanaf 2012 bijna volledig weggefallen. Uitgangspunt is de marktwaarde van de huurwoning. De Vlaamse Regering heeft daarvoor gekozen om de betaalbaarheid voor de sociale huurder veilig te stellen. De mediane marktwaarde van het patrimonium wordt per SHM weergegeven in de omgevingsindicatoren. Zolang de marktwaarden bepaald worden op basis van schattingen van een staal, moet voldoende voorzichtigheid aan de dag worden gelegd bij de interpretatie ervan.

De evaluatie van de betaalbaarheid van de sociale huur is daarom ook belangrijk als beleidsindicator. Ook voor koopactiviteiten is het wenselijk om de betaalbaarheid te kunnen meten. Daarom wordt informatie gegeven over de gemiddelde verkoopprijs van de woningen (een opdeling naar type is vooralsnog niet beschikbaar) en de woonquote. Het gesprek vertrekt van de beschikbare gegevens voor de SHM en de relatieve positie van de SHM binnen de sector. Verklaringen voor die relatieve positie kunnen worden gezocht zowel bij het inkomen van de huurders van de SHM als bij de marktwaarden, huurprijzen, huurlasten, sociale verkoopprijzen en lokale vastgoedprijzen (voor sociale leningen). Zijn die eerder hoog of eerder laag? Hoe hangt dat samen met de woningtypologie en de locatie van de woningen?

Zoals al toegelicht onder OD 1.2, krijgt de SHM sinds het wegvallen van de subsidies voor sociale koopwoningen meer verantwoordelijkheid op het vlak van de bouwkosten van sociale koopwoningen. SHM's moeten bouwen tegen een correcte prijs-kwaliteitsverhouding die garandeert dat de woningen verkocht raken. Om dat te verwezenlijken en de bestaanszekerheid van de koopsector te garanderen, krijgen de SHM's meer autonomie. Voortaan kunnen de SHM's de verkoopprijs van hun koopwoningen vrij bepalen, op voorwaarde dat de venale waarde van de woning de bovengrens vormt en dat eventueel ontvangen subsidies voor

de aanleg van infrastructuur in mindering worden gebracht van de verkoopprijs. De definitie van venale waarde is opgenomen in artikel 2, §1, eerste lid, 39°, van de Vlaamse Wooncode. Om de koopwoning betaalbaar te houden voor het beoogde doelpubliek, kunnen de SHM's een korting toestaan op de aankoopprijs van de woning. De SHM kan die korting terugvorderen als de koper zijn verplichtingen niet naleeft.

De prijsnorm voor de verkoop van sociale huurwoningen is vermeld in artikel 43 van de Vlaamse Wooncode: venale waarde, bepaald door schatting. Ten slotte moet nagegaan worden in welke mate bijkomende inspanningen vereist zijn om de betaalbaarheid voor de doelgroep te verbeteren. Wat kan de SHM doen aan de betaalbaarheid, of welke aanbevelingen kan ze voor het beleid formuleren?

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

DE SHM BOUWT PRIJSBEWUST.



PRESTATIE-INDICATOREN VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

- kostprijs (inclusief meerwerken) nieuwbouw huurwoningen/norm, in %;
- kostprijs (inclusief meerwerken) nieuwbouw koopwoningen/norm, in %;
- kostprijs (inclusief meerwerken) renovatie huurwoningen/norm, in %;
- totaal bedrag aan meerwerken ten opzichte van totaal aanbestedingsbedrag voor nieuwbouwprojecten;
- totaal bedrag aan meerwerken ten opzichte van totaal aanbestedingsbedrag voor renovatieprojecten.



STREEFNORMEN VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

- de gemiddelde kostprijs (inclusief meerwerken) voor de nieuwbouw van huurwoningen/norm bedraagt maximaal 100%;
- de gemiddelde kostprijs (inclusief meerwerken) voor de nieuwbouw van koopwoningen/norm bedraagt maximaal

100%;

- de gemiddelde kostprijs (inclusief meerwerken) voor de renovatie van huurwoningen/norm bedraagt maximaal 100%.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

De SHM slaagt er met weloverwogen strategieën, ingrepen of instrumenten in om de bouwkosten van haar projecten niet hoger dan de gestelde normen te laten oplopen en levert daarnaast inspanningen om de bouwkosten zo laag mogelijk te houden, rekening houdend met de door de SHM vooropgestelde kenmerken van de woningen.



MOGELIJKE VRAGEN

- Welke inspanningen levert de SHM om de kostprijs van de renovatie- en nieuwbouwprojecten te drukken? In welke mate houdt ze daarbij rekening met de onderhoudskosten op langere termijn?
- Aan welke milieuvriendelijkheidsvereisten, bouwtechnische voorkeuren of prijsnormen worden voorstellen van ontwerpers getoetst?
- Welke andere actoren betreft de SHM bij het ontwerpproces?
- Welke werkwijze hanteert de SHM om te verifiëren of offertes voldoen aan de gestelde eisen?
- Welke competenties heeft de SHM in huis om het hele bouwproces op te volgen? Waarvoor doet ze een beroep op externen en waarom?
- Welke inspanningen levert de SHM om aanbestedingen te combineren met het oog op kostenreductie?
- Hoe laat de SHM de concurrentie tussen aannemers maximaal

spelen?

- Hoe garandeert de SHM de overdracht van het openbaar domein aan de stad of gemeente?
- Wat is volgens de SHM de oorzaak van de overschrijding van de bouwkostennorm, als dat van toepassing is? Welke lessen heeft de SHM daaruit getrokken?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- over een efficiënte en effectieve werkwijze beschikken om gedurende het hele bouwproces oog te hebben voor prijsbewust ontwerpen en bouwen, dat te monitoren en bij te sturen waar nodig, en rekening houden met leerpunten uit vroegere ervaringen bij toekomstige projecten;
- strikt toezicht houden op de resultaten van de werkwijze, en de resultaten integreren in de financiële planning van de SHM.



TOELICHTING OD 3.1

HUURWONINGEN

Voor sociale huurwoningen is er maar een indirecte relatie tussen de kostprijs van de woning en de huurprijs. De huurprijs wordt berekend op basis van het inkomen en de gezinssamenstelling, waarna er kortingen (gezinskorting en patrimoniumkorting) toegepast worden om te komen tot de reële huurprijs. De marktwaarde van de woning wordt alleen gebruikt om de patrimoniumkorting, de minimale en de maximale huurprijs te bepalen. De keuzes van de SHM inzake woningtypologie, materiaal, ontwerp en locatie van de woningen bepalen mee de kostprijs en indirect dus de

marktwaarde van de woning.

De kostprijs is het bestelbedrag met inbegrip van de verrekeningen en meerwerken. Een evidente norm om de kostprijs van de woningen aan te relateren, is het subsidiabele prijsplafond voor de uitgevoerde werken. Dat subsidiabele prijsplafond wordt berekend op basis van de zogenoemde simulatietabel van de VMSW en bepaalt per type woning het maximumbedrag waarvoor de SHM een gesubsidieerde lening kan aangaan bij de VMSW. De ratio wordt vervolgens berekend als een gemiddelde over alle huurwoningen die in het referentiejaar gebouwd (opgeleverd) zijn.

Tijdens de visitatie wordt geïnformeerd naar de achterliggende redenen en naar de inspanningen die geleverd zijn om prijsbewust te bouwen. Algemeen is men het erover eens dat het sinds de invoering van de FS3-normen gemakkelijker is geworden om binnen de prijsplafonds te bouwen. Een belangrijke omgevingsfactor is het gunstige economische klimaat, waardoor de vergrote concurrentie tot lagere prijzen leidt. Een plotse sterke stijging van de marktprijzen kan het tij snel doen keren, wat leidt tot 'overmacht', tenzij de FS3-normen de marktevolutie met gelijke tred volgen.

KOOPWONINGEN

Voor koopwoningen zijn de bouwkosten van de woning en de grondprijs de enige elementen die de betaalbaarheid bepalen én waarop de SHM invloed kan uitoefenen. De kostprijs hangt evengoed af van de inkomens van de huishoudens, van rentevoeten, bouwgrondprijzevoluties ... Daarom is verkoopprijs van de woningen opgenomen onder de effectindicatoren. De SHM heeft dus wel greep op de bouwkosten. Als ze prijsbewust bouwt, kan dat bijdragen tot lagere verkoopprijzen en dus tot de betaalbaarheid van de woningen. Bij de grondprijzen is die invloed er ook, bijvoorbeeld door principes als dichter wonen in praktijk te brengen. Prestaties op dat vlak worden ook beoordeeld onder OD 1.4.

De kostprijs is het bestelbedrag met inbegrip van de verrekeningen en meerwerken. De kostprijs wordt gerelateerd aan de prijspla-

fonds bij de realisatie van sociale huurwoningen, zoals opgenomen in de simulatietabel.

ALGEMEEN (van toepassing op zowel huur- als koopwoningen)

- **De SHM heeft niet alles in de hand**

De regelgeving rond bijvoorbeeld energieprestaties, toegankelijkheid, erfgoed en archeologie is de afgelopen jaren sterk veranderd. Hoewel er bij wijzigingen van de regelgeving meestal in overgangsmaatregelen wordt voorzien, is het voor SHM's niet altijd mogelijk om op alle wijzigingen in de regelgeving te anticiperen. Nieuwe regelgeving veroorzaakt bovendien soms een hogere kostprijs die niet of maar gedeeltelijk in de norm (simulatietabel of FS3-normen) wordt vertaald. Het is ook mogelijk dat de bouwvergunning vervalt vóór de SHM in aanmerking komt voor een gesubsidieerde financiering. Ze moet dan een nieuwe bouwvergunning aanvragen. Daaraan zijn vaak strengere eisen gekoppeld, wat een effect kan hebben op de kostprijs van het project. De SHM heeft op al die vlakken uiteraard een zekere vrijheid en verantwoordelijkheid, maar er zijn situaties denkbaar waarbij een eenmalige overschrijding van de bouwkostennormen verantwoordbaar kan zijn. Omdat er zich bij elk bouwproces onvoorspelbare factoren kunnen voordoen, is een goede procesbeheersing aangewezen (zie verder).

- **Prijsbewust bouwen heeft ook een voortraject**

Prijsbewust bouwen heeft niet alleen betrekking op de realisatie van nieuwe woningen. Het voortraject speelt vaak een cruciale rol, zoals de mate van kostprijsbeheersing bij de verwerving van gronden en panden. De mate waarin de SHM een sterkere onderhandelingspositie kan creëren, is vaak doorslaggevend om de kostprijs van een project te drukken. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de kwaliteit van de voorbereidende studie vóór de keuze gemaakt wordt voor renovatie of vervangingsbouw, of de mate waarin de SHM een beroep doet op subsidies. Een goede organisatiebeheersing op dit vlak betekent dat de SHM de financiële consequenties van

eventueel verschillende opties in kaart brengt en op basis van het totaalplaatje een afgewogen beslissing neemt. Meer informatie over het voortraject is opgenomen bij OD 1.4. Daar wordt beoordeeld in welke mate de SHM het proces beheerst om voldoende gronden en panden te verwerven zodat ze de nodige projecten kan realiseren. Het kostprijsselement wordt daarbij ook in rekening gebracht.

- **Meerwerken en contractwijzigingen**

Als indicator voor de mate van beheersing van bedrijfsprocessen beschikken we over de verhouding tussen de contractwijzigingen en het aanbestedingsbedrag. Bij deze indicator worden in de teller en de noemer van de breuk de totalen over alle projecten genomen. Zo telt elke woning evenveel mee in het eindresultaat. Dat is te verkiezen boven een gemiddeld bedrag voor alle projecten, waarbij kleine projecten een even groot gewicht krijgen als grote projecten. Verrekeningen van hoeveelheden vallen niet onder deze titel. Meerwerken zijn contractwijzigingen die tot een hogere kostprijs leiden. Minwerken zijn contractwijzigingen die tot een lagere kostprijs leiden. Meerwerken staan niet op zichzelf en moeten contextueel worden beoordeeld. Meer specifiek moet als uitgangspunt gelden dat het bestaan van meerwerken niet automatisch een argument mag vormen om een beoordeling 'onvoldoende' of 'voor verbetering vatbaar' te geven. Het eerste referentiepunt bij de beoordeling van de prestaties op deze doelstelling vormt de FS3-norm voor sociale huurwoningen en het resultaat van de simulatietabel van de VMSW voor sociale koopwoningen. Zolang deze normen niet worden overschreden in de afrekeningsfase, worden goede prestaties verondersteld. Tegelijk getuigen meerwerken die voor een overschrijding van de gestelde normen zorgen, niet automatisch van minder goede prestaties (en evenmin getuigen minwerken - vandaar de term contractwijzigingen - van goede of zeer goede prestaties). In dat geval zijn de motivatie van de meerwerken door de SHM en de mate waarin de visitatiecommissie van mening is dat ze voorkomen kunnen worden, van doorslaggevend belang.

- **Procescontrole**

Moet van een SHM worden verwacht dat ze zelf over bepaalde basiskennis beschikt inzake haar kernactiviteiten, zoals bouwen en verhuren? In sommige gevallen blijken SHM's voor de techniciteit van de bouwprojecten bijna uitsluitend een beroep te doen op externen. We kunnen ons daarbij afvragen in hoeverre de SHM die projecten voldoende kan controleren en bijsturen. Als een SHM zelf beschikt over technische basiskennis inzake bouwen en verhuren, biedt dat zonder twijfel tal van voordelen. SHM's moeten er dus toe worden aangezet om dergelijke kennis op te bouwen en te waarborgen. Dat betekent echter niet dat het een vereiste is voor een SHM om goede prestaties te leveren dat ze over dergelijke technische kennis beschikt. Een SHM moet immers haar taak als opdrachtgever goed kunnen vervullen en moet dus in staat zijn om het bouwproces goed te beheersen. Hoe ze dat doet, speelt in principe geen rol bij de beoordeling, zolang het tot goede resultaten leidt. Ook bij deze doelstelling is het middel ondergeschikt aan het doel. Tijdens de visitatie wordt geïnformeerd naar de achterliggende redenen en naar de inspanningen die de SHM levert om de kostprijs en de eventuele meerwerken te drukken. Daarbij speelt uiteraard ook het aantal projecten een rol, op basis waarvan het gemiddelde tot stand is gekomen.

- **Milieuvriendelijkheid**

Prijksbewust bouwen betekent ook milieuvriendelijk bouwen. De keuzes die de SHM op dit vlak maakt bij de ontwikkeling van nieuwe projecten, maken deel uit van het proces om de bouwkosten te beheersen, in functie van de financiële leefbaarheid en de betaalbaarheid voor de huurder. De bouwtechnische keuzes die de SHM maakt, vormen echter niet het voorwerp van het prestatieonderzoek. Er moet worden gefocust op het resultaat dat de SHM bereikt op het vlak van E-peil, K-peil, netto-energiebehoefte ... Uiteraard zullen de bouwtechnische keuzes die een SHM maakt, daarbij medebepalend zijn. Daarom kan het zinvol kan zijn om die keuzes mee in beeld te brengen. De focus moet echter op het resul-

taat liggen en niet op het middel. Het betreft onder meer de terreinkeuze (bij de aankoop), de oriëntatie van de woningen (bij de opmaak van het inrichtingsplan), de mate waarin er 'verdichting' wordt nagestreefd (hoewel een SHM veelal meer woningen wil bouwen dan de gemeente wil), de keuze voor milieuvriendelijke en duurzame materialen (ook met het oog op het beperken van de huurlasten voor de bewoners). Vaak wordt het argument gebruikt dat milieuvriendelijke ingrepen kostenverhogend zijn, zonder dat de meerkosten worden gecompenseerd in de huurprijs. Daarom zetten SHM's er met het oog op hun financiële leefbaarheid soms weinig op in of beperken ze zich tot het strikte (wettelijke) minimum. Een goede financiële leefbaarheid is noodzakelijk om prestaties te kunnen leveren die resulteren in een aangepast woonaanbod en in een accurate woonondersteuning. Keuzes van een SHM op het vlak van milieuvriendelijkheid bij nieuwbouw- of renovatieprojecten moeten dus ook afgewogen worden tegen de financiële leefbaarheid van de SHM.

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

DE SHM VERHUURT PRIJSBEWUST.



PRESTATIE-INDICATOR VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

- gemiddelde huurlasten (exclusief individueel verbruik van water, elektriciteit en gas) per woning per maand.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

Rekening houdend met de langetermijnvisie van de SHM inzake onderhoud, met de plichten die aan huurders worden opgelegd, en met eventuele voorkeuren die groepen van huurders hebben geuit, levert de SHM alle mogelijke inspanningen om de huurlasten zo laag mogelijk te houden. Ze ontwikkelt daarover een concrete visie die uitwerking heeft in haar beleid.



MOGELIJKE VRAGEN

- Wat vindt de SHM zelf van de gemiddelde huurlasten, zoals die blijken uit de onderlinge positionering?
- Welke specifieke knelpunten ziet de SHM?
- Zijn er specifieke problemen die de bewoners aankaarten?
- Welk beleid voert de SHM om de huurlasten zo veel mogelijk te beperken?
- Hoe worden de huurlasten toegerekend? Zijn er bepaalde forfaits? Voor welke zaken wordt op onderlinge solidariteit gerekend? In welke mate worden huurders goed ingelicht over de samenstelling en afrekening van de huurlasten?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- een goed inzicht hebben in de samenstelling van de huurlasten per type woning of wooncomplex en de evolutie daarvan door de tijd;
- op basis van dat inzicht gerichte acties ondernemen (globaal of op wijk- of complexniveau) om huurlasten te doen dalen;
- het resultaat van de inspanningen om huurlasten te beperken, meten en daaruit relevante conclusies trekken of op basis daarvan vervolgacties plannen.



TOELICHTING OD 3.2

Terwijl de SHM nagenoeg geen invloed heeft op de huurprijs, kan

ze wel invloed hebben op bepaalde aspecten van de huurlasten. Omdat ze geen greep heeft op de prijs van belangrijke kostendraegers zoals water, gas en elektriciteit, worden die nutsvoorzieningen niet meegerekend in de huurlasten bij de onderlinge vergelijking tussen SHM's. De gemiddelde huurlasten waarvan sprake is in deze doelstelling, bevatten dus geen kosten voor verbruik van energie (ongeacht of het energieverbruik via collectieve of individuele meters wordt aangerekend) van de individuele woningen. In het Glossarium Prestatiedatabank is de precieze berekeningswijze opgenomen. Concreet vallen onder de huurlasten voornamelijk de onderhoudskosten voor toestellen (cv-ketels, gaskachels, warmtepompen, regenwaterpompen ...) en voor installaties (liften), de vergoeding die aan de huurder wordt aangerekend in het kader van de clause afstand van verhaal op de huurder en de uitbreiding van het verhaal van derden ten voordele van de huurders in de omniumbrandverzekering die de SHM heeft afgesloten, eventuele milieubelastingen die de SHM betaalt, maar die ten laste zijn van de huurder, eventuele forfaits voor klein onderhoud die aan de huurder worden aangerekend, enzovoort. Bijlage 3 bij het KSH¹⁸ omschrijft nauwkeurig welke huurlasten de SHM mag aanrekenen aan huurders. Naargelang het beleid van de SHM en de kosten die de SHM maakt, kan de hoogte van die huurlasten verschillen en zo een invloed hebben op de betaalbaarheid. Hoewel er de afgelopen jaren al veel inspanningen op dit vlak zijn geleverd, stellen we bij de resultaten nog altijd grote verschillen tussen SHM's vast.

Het onderscheid naar woningtypes is belangrijk omdat er grote verschillen in huurlasten zijn naargelang van het type. Zo zijn de huurlasten voor appartementen gemiddeld hoger omdat een aantal kosten voor gemeenschappelijke delen in de huurlasten zijn opgenomen en de technische installaties complexer zijn (bijvoorbeeld voor de brandveiligheid, liften, parlofonie, noodgroepen elektriciteit). Het is momenteel echter niet mogelijk om op een uniforme manier op basis van de boekhouding of de huurderssoftware de huurlasten verder op te splitsen in eengezinswoningen en appartementen. De onderlinge positionering moet dus met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Daarom worden de gegevens over de huurlasten altijd bekeken in samen-

hang met de verhouding tussen appartementen (inclusief studio's en duplexen) en eengezinswoningen van de SHM. Voor de leesbaarheid is die verhouding opgenomen onder de prestatie-indicatoren bij deze OD, hoewel ze uiteraard geen prestatie vormt, maar een omgevingsfactor, die op zich niet beoordeeld wordt.

Als uitgangspunt hanteert een SHM de stelregel dat ze regelmatig nagaat of bepaalde werken die tot huurlasten leiden, niet zelf door huurders uitgevoerd kunnen worden (gemeenschappelijke delen poetsen, groenonderhoud ...). Een SHM kan en moet de verantwoordelijkheidszin en het initiatief van de huurders aanspreken. De praktijk leert dat de resultaten op dat vlak erg kunnen verschillen van gebouw tot gebouw en van SHM tot SHM. Zo blijkt het weinig realistisch te zijn om te verwachten dat de inkomhal van een appartementsgebouw met vijftig wooneenheden door de huurders zelf wordt onderhouden. In dergelijke complexen is het wel haalbaar dat huurders instaan voor het onderhoud van hun gang of verdieping. Positieve ervaringen zorgen er vaak voor dat de SHM ervaring en deskundigheid (bijvoorbeeld voor de begeleiding of ondersteuning van huurders op dit vlak) met succes inzet in nieuwe complexen. Omgekeerd zorgen mislukte pogingen uit het verleden er soms voor dat de SHM nog maar weinig nieuwe initiatieven neemt op dit vlak. Het is niet gemakkelijk om daarin een evenwicht te vinden. Om efficiëntieredenen opteert een SHM vaak voor een min of meer vaste aanpak in heel haar patrimonium (cf. de schaalvoordelen die de SHM daarmee kan bereiken, die ook de huurlasten ten goede kunnen komen).

Naast inspanningen om de huurlasten te beperken, leveren SHM's vaak ook inspanningen om de kosten voor nutsvoorzieningen (elektriciteit, gas en water) voor hun huurders te doen dalen. Die inspanningen kunnen bestaan uit fysieke ingrepen in het gebouw zelf of sensibiliseringsacties om minder energie te verbruiken. De kosten voor nutsvoorzieningen van de individuele woningen maken geen deel uit van de huurlasten die tussen SHM's onderling worden vergeleken. De resultaten die de SHM op dit vlak boekt, kunnen niet als argument worden gebruikt bij de beoordeling van de prestaties op deze doelstelling, maar worden meegenomen bij

PRESTATIEVELD 3:
BETAALBAARHEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

de boordeling van de prestaties op OD 4.1.

Momenteel is het niet zinvol noch haalbaar om een relatieve of nominale norm op te leggen. De visitatiecommissie kan zich wel een oordeel vormen, rekening houdend met de indicatoren en gesprekken met betrokkenen. De mate waarin huurlasten via de SHM worden verrekend dan wel rechtstreeks betaald worden aan de leverancier, speelt bijvoorbeeld een rol in de hoogte van het bedrag. Daarmee kan in de onderlinge positionering geen rekening worden gehouden. Daarnaast kan de kwaliteit van de dienstverlening sterk verschillen. Lage huurlasten zijn dan niet altijd beter. Uiteraard blijft het een streefdoel om huurlasten zo veel mogelijk te beperken. Het resultaat van de onderlinge positionering kan dus een incentive vormen om verbeteracties op te zetten.

Naast de effectieve inspanningen om de kosten te doen dalen, vormen ook de communicatie daarover en de mate waarin de SHM op dit vlak transparant is, aspecten van goede prestaties voor deze doelstelling. Als een SHM vanuit stedenbouwkundige normen verplicht is om in ondergrondse parkeergarages te voorzien, is het bijvoorbeeld nuttig dat de SHM dat ook uitlegt aan huurders die niet gebruikmaken van die garage, maar wel (verplicht) bijdragen in de gemeenschappelijke onderhoudskosten. Een ander voorbeeld vormen de kosten voor het zogenaamde 'afstand van verhaal', die bijna alle SHM's inmiddels doorrekenen aan de huurders. Die kosten leveren een duidelijk voordeel voor de huurders op. Ze hoeven dan namelijk geen verplichte brandverzekering voor het gebouw meer af te sluiten. Een SHM moet wel inspanningen leveren om dat transparant en in klare taal te communiceren aan haar huurders. Dat aspect wordt beoordeeld bij OD 6.1.

PRESTATIEVELD 4: SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 4:
SOCIAAL BELEID

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIELE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

Binnen dit prestatieveld worden een aantal operationele doelstellingen samengebracht die betrekking hebben op het sociaal beleid van de SHM.

OPMERKINGEN

- Hoewel er uiteraard erg veel sociale aspecten verbonden zijn aan sociale koopactiviteiten, worden de prestaties op het vlak van sociaal beleid rond koopactiviteiten niet apart beoordeeld in dit prestatieveld;
- In dit prestatieveld wordt getoetst of de SHM huisvestingsondersteuning aanbiedt, zoals basisbegeleidingstaken die zijn opgenomen in de regelgeving. De elementen rond communicatie en informeren worden bij prestatieveld 6 behandeld.

De operationele doelstellingen zijn:

1. De SHM biedt huisvestingsondersteuning aan bewoners.
2. De SHM zet zich in voor een zo goed mogelijke woonzekerheid.
3. De SHM voorkomt leefbaarheidsproblemen en pakt ze aan.
4. De SHM betreft bewonersgroepen bij sociale huurprojecten en bij wijkbeheer.

Voor haar sociaal beleid en in het bijzonder voor de woonzekerheid en de leefbaarheid is het belangrijk dat de SHM de vinger aan de pols houdt. Het middel dat de SHM daarvoor inzet, maakt in principe geen voorwerp uit van de beoordeling. De mate waarin de SHM kan aantonen dat ze effectief voeling houdt met haar huurders en met de wijken, speelt de hoofdrol.

Zo vormen bijvoorbeeld huisbezoeken het instrument bij uitstek om leefbaarheids- en betalingsproblemen te voorkomen en aan te pakken. Huisbezoeken zijn ook een belangrijk instrument bij het aanbieden van huurdersondersteuning. Dat betekent niet dat het afleggen van regelmatige huisbezoeken bij alle huurders een vereiste vormt voor de SHM's. De SHM is ervoor verantwoordelijk om huisvestingsondersteuning aan te bieden, maar ze kan voor de uitvoering van de concrete taken samenwerken met andere instanties of zelfs de uitvoering ervan delegeren.

Daarbovenop speelt goed samenwerken en communiceren tussen de verschillende diensten binnen de SHM een grote rol in de efficiëntie en effectiviteit waarmee de SHM dit alles organiseert. Uit de eerste visitatieronde blijken de prestaties en de tevredenheid van klanten op dit vlak (en ook op andere vlakken) vaak hoger te liggen als de diensten binnen de SHM goed op elkaar inspelen en de SHM zichtbaar aanwezig is. Zo wijzen de rapporten op het belang dat een huisvestingsmaatschappij voeling houdt met de wijken ('ogen en oren') waarin ze woningen verhuurt, om zo goede prestaties te kunnen leveren op het vlak van sociaal beleid. Daarvoor bestaan erg veel verschillende technieken. De visitatierapporten die al gepubliceerd zijn, kunnen op dit vlak veel inspiratie bieden.

Ten slotte wordt van een SHM verwacht dat ze inspanningen levert om haar sociaal beleid te laten vertrekken vanuit een empowerende in plaats van betuttelende benadering van de huurder.

DE SHM BIEDT HUISVESTINGS- ONDERSTEUNING AAN BEWONERS.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

De SHM organiseert de huisvestingsondersteuning van haar bewoners. Ze voorziet in een aangepaste ondersteuning bij inhuurneming, onderbezet of overbezet wonen en bij verhuizing. De SHM ondersteunt de huurders om hun woning goed te onderhouden en sensibiliseert huurders voor een gezond en kosten- en milieubewust woongedrag. Ze verwijst huurders met specifieke ondersteunings- of begeleidingsbehoeften in overleg met de betrokkene door naar het OCMW of een andere welzijnsinstelling.



MOGELIJKE VRAGEN

- Welke initiatieven neemt de SHM om de huurders, zowel individueel als collectief, te ondersteunen? Hoe heeft de SHM zich daarvoor georganiseerd?

- Hoe worden individuele problemen van huurders gedetecteerd en hoe speelt de SHM daarop in?
- Beschikt de SHM over procedures, afspraken of samenwerkingsovereenkomsten met het OCMW, CAW, of andere actoren om huisvestingsondersteuning te bieden, zoals het afrekenen van de huurwaarborg, de actualisatie van wachtlijsten, de sensibilisering van huurders om gezond en milieuvriendelijk te wonen ...?
- Staat de SHM open voor versnelde toewijzingen? Hoe heeft ze dat georganiseerd? Maakt de SHM gebruik van de mogelijkheid om aan de huurovereenkomst een begeleidingsovereenkomst te koppelen?
- Op welke manier ondersteunt de SHM de huurder bij inhuurneming, verhuizing, opvolging van technische meldingen, afrekening van de huurwaarborg ...?
- Welke ondersteuning biedt de SHM bij verhuizing naar aanleiding van renovaties of vervangingsbouw?
- Hoe sensibiliseert de SHM haar huurders voor en ondersteunt ze haar huurders bij haar verwachtingen op het vlak van onderhoud en herstel van de woning?
- Welke acties zet de SHM op om huurders te sensibiliseren om niet over- of onderbezet te wonen?
- Welke sensibiliserings- of begeleidingsacties rond milieuvriendelijk woongedrag zet de SHM zelf op of bij welke initiatieven rond milieuvriendelijkheid van andere actoren sluit ze aan?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- een helder beeld hebben van problemen die zich kunnen voordoen bij huurders, een duidelijke visie hebben over hoe de SHM die problemen kan detecteren en er een gepast begeleidingsaanbod tegenover stellen;
- zicht hebben op de noodzakelijke competenties van mede-

werkers om een effectieve huisvestingsondersteuning mogelijk te maken en een vormingstraject opzetten om de eventuele leemtes op te vullen;

- inzicht hebben in de risico's waarmee de SHM geconfronteerd kan worden bij het realiseren van deze doelstelling (bijvoorbeeld personeel dat ziek wordt of weggaat, problemen die niet tijdig worden gedetecteerd of personen die niet tijdig worden doorverwezen naar welzijnsdiensten), en die risico's beheersen;
- aan de betrokken actoren duidelijk maken wat de visie van de SHM is en waaruit haar begeleidingsaanbod bestaat (om maximale transparantie na te streven over wat van wie mag worden verwacht);
- concrete initiatieven nemen die uitwerking geven aan de visie van de SHM;
- de genomen initiatieven evalueren op effectiviteit en efficiëntie;
- de strategie en de concrete initiatieven aanpassen op basis van periodieke evaluaties en de vooropgestelde doelen.



TOELICHTING OD 4.1

SHM's worden steeds meer geconfronteerd met huurders die kampen met een (erg) complexe sociale problematiek. Dat maakt het (samen)wonen in een sociale woning vaak moeilijk. Nogal wat SHM's hebben een sociale dienst die daar aandacht aan schenkt, bij de bewoners langsgaat als er problemen zijn, hen bijstaat of doorverwijst naar organisaties die hen kunnen helpen.

In het ministerieel besluit van 21 december 2007 worden in artikel 6, §1, de basisbegeleidingstaken van de sociale verhuurders omschreven. Daarin zitten elementen als: een aanspreekpunt vormen, huurders die moeilijkheden ondervinden om aan de huurdersverplichtingen te voldoen, daarop aanspreken; bij specifieke begeleidingsbehoeften doorverwijzen naar het OCMW of een andere

welzijnsinstelling.

Meer informatie over de uitvoering van de basisbegeleidingstaken is opgenomen in het in 2011 gepubliceerde rapport 'De uitvoering van basisbegeleidingstaken in de sociale huisvesting' (www.steunpuntwonen.be). Tijdens het gesprek kan gepeild worden naar de mate waarin en de wijze waarop de SHM die taken al dan niet in samenwerking met andere actoren opneemt.

Huisvestingsondersteuning is een ruim begrip. Een aantal bijzondere aspecten van huisvestingsondersteuning worden bij de andere doelstellingen beoordeeld: een aangepaste ondersteuning bieden aan huurders bij onaangepast woongedrag (zie OD 4.2 en OD 4.3), bij betalingsproblemen (zie OD 4.2), bij de inschrijving van kandidaat-huurders, bij technische meldingen, bij de afrekening van de huurlasten en de huurwaarborg (zie ook OD 6.1)

Uit de eerste visitatieronde zijn verschillende elementen naar voren gekomen, waarin de huisvestingsondersteuning die de SMM aanbiedt, duidelijk vorm krijgt:

- Een toewijzing en inhuizing is het moment bij uitstek waarop een SHM haar klantgerichtheid via haar sociaal beleid tot uiting kan laten komen. Op dat moment werken de verschillende medewerkers of diensten van de SHM samen (juridische dienst, financiële dienst, sociale dienst en technische dienst). Zo kan een SHM de huurder die een woning gaat verlaten, zo vroeg mogelijk inlichten over de concrete noodzakelijke herstellingen ten laste van de huurder. Als er nog werken uitgevoerd moeten worden op het moment dat een nieuwe huurder de woning betreft, kan een SHM voorafgaand aan de inhuurneming daarover duidelijk communiceren met de nieuwe huurder, een redelijke termijn respecteren waarbinnen de werken worden uitgevoerd en de huurder concreet inzicht geven in de planning van de werken en de mogelijke wijzigingen die zich daarbij kunnen voordoen. Dat blijkt ook uit de plaatsbeschrijving, die in overeenstemming met de werkelijke situatie wordt opgemaakt en die aangepast wordt nadat de ontbrekende werken effectief zijn uitgevoerd.
- Huisbezoeken maken deel uit van de huisvestingsondersteu-

ning die de SHM aan de huurders biedt. Op die wijze kan een SHM zicht krijgen op de concrete moeilijkheden (sociaal, psychosociaal, financieel, integratie, onaangepast woongedrag ...) waarmee de huurder kampt, kan ze uitleg geven bij de werking van toestellen in de woning, kunnen de rechten en plichten van de huurder concreet worden gemaakt voor de specifieke woning, en houdt de SHM voeling bij wat er zich afspeelt in de sociale woonwijk. Daardoor kan de SHM zich zowel proactief als reactief voorbereiden op bijkomende stappen in het kader van de huisvestingsondersteuning, de leefbaarheid of het inschakelen van andere meer gespecialiseerde diensten.

- Uiteraard blijft de SHM instaan voor de basisbegeleidingstaken. Als de huurder begeleiding nodig heeft die de basisbegeleiding overstijgt, verwijst de SHM de huurder door naar het OCMW of andere welzijnsdiensten. De SHM houdt een overzicht bij van de problemen waarvoor ze doorverwijst naar welzijnsdiensten en welk resultaat dat oplevert. Ze beschikt over de noodzakelijke basisinformatie om de samenwerking met de welzijnsdiensten te evalueren en te optimaliseren waar nodig.
- Veel SHM's leveren inspanningen om flexibel te zijn bij de formele opzeggingsperiode, zodat de huurder dubbele huurgelden kan vermijden, zonder dat hun financiële leefbaarheid daarbij in het gedrang komt.
- Ook bij de ondersteuning van de huurder bij de onderhouds- en herstellingswerken komt het sociaal beleid van de SHM tot uiting. De organisatie van die werken komt aan bod bij OD 2.1. De SHM is niet verplicht de werken die ten laste van de huurder zijn, zelf uit te voeren of te organiseren. Van de SHM kan worden verwacht dat ze de huurders (tijdig) ondersteunt om de huurdersverplichtingen inzake onderhoud en het herstel van de woning na te komen, en dat ze advies geeft voor een gezond en kosten- en milieubewust woongedrag.
- Een expliciet aspect van huisvestingsondersteuning vormt de begeleiding van huurders bij verhuisbewegingen naar aanleiding van renovaties, vervangingsbouw of het streven van de SHM naar een betere rationele bezetting. Zo wordt getoetst

naar de mate waarin de SHM in elk van die gevallen duidelijke inspanningen levert om de verhuisbeweging voor huurders zo vlot mogelijk te laten verlopen. Ook de sensibilisering en ondersteuning van huurders bij (het vermijden van) problemen van over- en onderbezetting komen aan bod bij deze doelstelling, terwijl de strategie tot 'rationeel bezetten' van het patrimonium bij OD 1.5 aan bod komt.

- Staat de SHM open voor de versnelde toewijzing? Daarbij is het belangrijk om te weten hoe de SHM zich daarvoor heeft georganiseerd. Werkt de SHM samen met andere actoren? Maakt ze gebruik van de begeleidingsovereenkomsten, zoals opgenomen in het besluit van de Vlaamse Regering van 4 oktober 2013?

Bij deze doelstelling komen ook de inspanningen aan bod die een SHM levert voor huurders om de kosten te beperken die ten laste van de huurder zijn en die niet deel uitmaken van de huurlasten (vooral elektriciteit, gas en water). In essentie wordt van een SHM verwacht dat ze rond milieuvriendelijkheid sensibiliserings- en begeleidingsacties opzet of daarbij aansluit als die door andere actoren worden opgezet (bijvoorbeeld acties van de gemeentelijke of de Vlaamse overheid), in combinatie met inspanningen van de SHM om het patrimonium zelf milieuvriendelijker te maken. Dat laatste wordt beoordeeld bij OD 2.1. Dergelijke initiatieven zijn pas echt zinvol als de verhuurde woningen effectief in orde zijn, wat een gedeelde verantwoordelijkheid van de verhuurder en de huurder is.

Een aspect van deze doelstelling dat gedeeltelijk met organisatiebestuur en -beheersing en klantgerichtheid te maken heeft, is de mate waarin de SHM streeft naar kennisverruiming en vorming over de leefwereld van armen, allochtonen en bijzondere doelgroepen bij alle personeelsleden die in contact komen met sociale huurders. In dat verband is het belangrijk dat personeelsleden van de SHM een transparante houding aannemen als ze in contact komen met klanten. Dat is bijvoorbeeld noodzakelijk als een welzijnswerker naast ondersteunende taken ook de opdracht krijgt om signalen te detecteren die verder gaan dan ondersteuning.

DE SHM ZET ZICH IN VOOR EEN ZO GOED MOGELIJKE WOONZEKERHEID.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN:

- De SHM heeft een duidelijke strategie om de beëindiging van een huurovereenkomst vanwege achterstallige betaling, overlast, verwaarlozing van de woning of domiciliefraude te voorkomen en ze past die strategie consequent toe. Die strategie is erop gericht om huurders die moeilijkheden ondervinden om aan de huurdersverplichtingen te voldoen, daarover tijdig aan te spreken, in overleg met de betrokkenen te zoeken naar een oplossing en hen waar nodig door te verwijzen naar het OCMW of een andere welzijnsinstelling. De strategie bestaat er ook in dat de SHM huurders met huurdersachterstanden tijdig en nauwgezet opvolgt en zo nodig, in overleg met de betrokkene, naar het OCMW of een andere gespecialiseerde welzijnsinstantie voor budgetbegeleiding doorverwijst.
- De SHM houdt de redenen bij waarom zij huurovereenkomsten beëindigt en trekt daar waar mogelijk beleidsmatige conclusies uit.



MOGELIJKE VRAGEN

- Welke initiatieven neemt de SHM om de woonzekerheid te bevorderen?
- Maakt de SHM daarbij gebruik van (al dan niet geschreven) procedures?
- Op welke manier en wanneer informeert de SHM de huurder over de gevolgen (huuropzeg) van het niet-betalen van huur of huurlasten of problematisch woongedrag?
- Beschikt de SHM over een tevredenheidsmeting die informatie bevat over de woonzekerheid? Welke analyses maakt de SHM inzake huurdersachterstallen en problematisch woongedrag?
- Zijn er uit de verzamelde gegevens over de beëindiging van de huurovereenkomsten conclusies te trekken? Welke? Wanneer en waar wordt dat besproken?
- In welke mate vindt er structureel overleg plaats met welzijnsdiensten over individuele problemen van huurders die hun woonzekerheid in het gedrang kunnen brengen, zoals het niet tijdig betalen van huur en huurlasten en het veroorzaken van leefbaarheidsproblemen? Zijn er sluitende afspraken gemaakt over de samenwerking en de taakverdeling daarbij?
- Wat is de visie en de praktijk van de SHM in dit verband bij de traditioneel moeilijk bereikbare doelgroepen, zoals anderstaligen, kansarmen en allochtonen?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- gebruikmaken van een transparante procedure om huurdersachterstallen te voorkomen en aan te pakken, waarbij de SHM kort op de bal speelt en sociale aspecten inbouwt om de

woonzekerheid zo veel mogelijk te vrijwaren;

- gebruikmaken van een soortgelijke procedure om uithuiszetting door overlast of verwaarlozing van de woning te voorkomen;
- met partners met wie de SHM samenwerkt, regelmatig nagaan in welke mate de vastgelegde procedures effectief en efficiënt zijn en de procedures aanpassen waar nodig;
- de redenen bijhouden waarom huurovereenkomsten beëindigd worden (minstens op basis van de categorieën, vermeld in de toelichting) en waar mogelijk beleidsmatige conclusies daaruit afleiden;
- het aantal huurdergezinnen waarvan de huurovereenkomst beëindigd wordt door de SHM, bijhouden volgens de categorieën, vermeld in de toelichting, en daaruit mogelijke conclusies trekken;
- de redenen bijhouden waarom huurders zelf de huurovereenkomst opzeggen. Die redenen kunnen mogelijk bijkomende inzichten bieden om de werking van de SHM te evalueren;
- een goed inzicht hebben in de samenstelling van de huurdersachterstallen (zittende en vertrokken huurders, evolutie door de tijd ...);
- gerichte inspanningen leveren om achterstallen te innen (komt ook aan bod bij OD 5.3);
- de genomen maatregelen (begeleidingsdossiers OCMW, CAW of andere partners, aantal afbetalingsplannen ...) registreren en inventariseren. Dat kan een belangrijke basis vormen om de strategie te verantwoorden;
- in het kader van de woonzekerheid de nodige samenwerkingsverbanden uitbouwen met andere actoren (zoals OCMW en CAW);
- zicht hebben op de noodzakelijke competenties die bij medewerkers aanwezig moeten zijn om deze doelstelling mogelijk te maken en een vormingstraject opzetten om de eventuele leemtes op te vullen;
- inzicht hebben in de risico's waarmee de SHM geconfronteerd kan worden bij het realiseren van deze doelstelling (bijvoorbeeld huurdersachterstallen die toenemen), en die risico's beheersen.



TOELICHTING OD 4.2

Bij deze doelstelling worden alleen de prestaties van de SHM om de beëindiging van de huurovereenkomst te voorkomen, beoordeeld. De inspanningen die de SHM levert om leefbaarheidsproblemen, overlast of verwaarlozing van de woning te voorkomen of aan te pakken, worden beoordeeld bij de andere operationele doelstellingen van dit prestatieveld. De inspanningen om de globale huurdersachterstal te beperken en zo de financiële gezondheid van de SHM te bewaken, worden beoordeeld bij OD 5.3.

De vereiste is 'zich inzetten voor woonzekerheid', niet het 'waarborgen van woonzekerheid'. Het feit dat de woonzekerheid niet absoluut is, is geen aanwijzing van een slechte prestatie van een SHM. Inzake het proactief voorkomen van huurdersachterstal zijn er in de eerste visitatieronde verschillende goede praktijken gedetecteerd, die SHM's kunnen inspireren.

Woonzekerheid is een moeilijk begrip. Winters e.a. (2007) wijzen erop dat woonzekerheid in belangrijke mate het resultaat is van de combinatie van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit. In die zin wordt de woonzekerheid al gemeten via de bovenstaande indicatoren. Zowel de verhuurder als de huurder moet daarbij zijn verplichtingen naleven. Ook dat is bepalend voor de woonzekerheid.

In de sociale **huursector** wordt de woonzekerheid bijna volledig bepaald door het KSH¹⁹. Binnen dat wettelijk kader heeft de SHM een zekere vrijheid. Zo kan de SHM als er problemen zijn met wanbetaling, overlast of verwaarlozing van de woning onder bepaalde voorwaarden de opzegging betekenen of de beëindiging van de huurovereenkomst aan de vrederechter vragen. Huurdersachterstallen zijn de belangrijkste oorzaak van de ontbinding van (sociale) huurovereenkomsten. De wijze waarop die individuele achterstallen aangepakt worden, is essentieel om de woonzekerheid

van de sociale huurders te ondersteunen. Om de beëindiging van huurovereenkomsten te voorkomen, kan de SHM diverse initiatieven nemen. We geven enkele voorbeelden:

- strikte opvolging van de individuele huurdersachterstal met zowel een administratief aanmaningsbeleid als met directe persoonlijke contacten;
- begeleiding door een medewerker van de sociale dienst van de SHM (bijvoorbeeld bij conflicten met burens, overlast) of begeleiding door een OCMW, CAW of een andere dienst die woonbegeleiding biedt;
- teamoverleg met politie, preventiedienst, integratiedienst ... om een oplossing te zoeken;
- samenwerking met CAW, OCMW, diensten voor thuiszorg of klusjesdienst in geval van verwaarlozing van de woning;
- opmaken van afbetalingsplannen, inschakeling van OCMW voor afbetalingsplan of schuldbemiddeling;
- ...

SHM's zijn verplicht een procedure huurdersachterstal te hanteren die concreet omschrijft welke stappen ze zetten in welke situaties. De visitatiecommissie gaat na welke invulling de SHM aan die verplichting geeft. Verder gaat de commissie na of de procedure consequent wordt toegepast. Onder een goede procedure om huurdersachterstallen te voorkomen en aan te pakken, wordt verstaan:

- a. de procedure is neergeschreven, bekend (zowel door huurders, medewerkers als betrokken partners) en wordt toegepast;
- b. in de procedure is duidelijk omschreven wat de SHM zelf doet en wanneer externe partners worden ingeschakeld;
- c. de procedure is er in belangrijke mate op gericht om de woonzekerheid van de huurders te garanderen, bijvoorbeeld door de nodige tussenstappen en persoonlijke contacten in de procedure in te bouwen, zonder evenwel de financiële gevolgen voor de SHM uit het oog te verliezen;
- d. de procedure wordt regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd in functie van de bereikte doelen.

Volgens het KSH moet elke huuropzegging door de verhuurder worden gemotiveerd. Van de SHM's wordt verwacht dat ze de rede-

nen van de opzegging in een globaal overzicht bijhouden. Dergelijke informatie kan interessante beleidsinformatie leveren voor de SHM en voor de Vlaamse overheid. De SHM moet minstens de volgende categorieën van uitgevoerde beëindigingen van huurovereenkomsten (met vermelding van het aantal huurdersgezinnen) op initiatief van de SHM over een periode van minstens vijf jaar voorafgaand aan de visitatie kunnen voorleggen aan de visitatiecommissie:

- uithuiszetting op basis van artikel 33 van het KSH:
 - a. domiciliefraude;
 - b. niet-betalen van de huur;
 - c. niet-onderhouden van de woning;
 - d. veroorzaken van leefbaarheidsproblemen;
 - e. combinatie van b + c + d;
 - f. andere redenen.
- uithuiszetting door ontbinding van de overeenkomst (als de huurovereenkomst via de vrederechter is ontbonden, wordt ze alleen in deze categorie vermeld):
 - g. niet-betalen van de huur;
 - h. niet-onderhouden van de woning;
 - i. veroorzaken van leefbaarheidsproblemen;
 - j. combinatie van g + h + i;
 - k. andere redenen.
- uithuiszetting van rechtswege:
 - l. vanwege overlijden of niet-bewonen.

Het is optioneel om de redenen voor de beëindiging van huurovereenkomsten op initiatief (of door overmacht) van de huurders bij te houden. Dat overzicht kan echter interessante informatie opleveren, bijvoorbeeld als signaal voor leefbaarheidsproblemen (aantal mutatie-aanvragen), waarmee de SHM dan aan de slag kan als meetinstrument voor haar andere doelstellingen.

Verder kan worden aangestipt dat een beoordeling van de woonzekerheid mee opgenomen kan zijn in een algemene tevredenheidsmeting. Er kan gevraagd worden of de SHM gebruikmaakt van een dergelijk meetinstrument en in welke mate ze inspeelt op de resultaten van de meting.

DE SHM VOORKOMT LEEFBAARHEIDS- PROBLEMEN EN PAKT ZE AAN.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

De SHM heeft een duidelijke en onderbouwde visie op de leefbaarheidsproblematiek en brengt die in de praktijk. De SHM neemt maatregelen om de leefbaarheid te bevorderen, leefbaarheidsproblemen te voorkomen, eventuele leefbaarheidsproblemen actief op te (kunnen) sporen en leefbaarheidsproblemen aan te pakken. Ze kaart de noodzaak tot maatregelen aan bij andere actoren en dringt waar nodig aan op oplossingen. De visie vertrekt vanuit een algemeen bewustzijn dat de SHM impact kan uitoefenen op de leefbaarheid bij:

- het opzetten van leefbaarheidsbevorderende acties of bij het faciliteren ervan;
- de ontwikkeling van nieuwe woningen;
- grotere renovatiewerken;
- (het ontbreken van) wijkinitiatieven van andere actoren (bij-

- voorbeeld wijkfeesten, omgevingswerken, voorzieningen);
- het begeleiden en ondersteunen van sociale huurders om leefbaarheidsproblemen te voorkomen;
- het aanpakken van leefbaarheidsproblemen in wijken met sociale huurders.

Hoewel die vereisten deels ook van toepassing zijn op koopactiviteiten, worden prestaties rond leefbaarheid bij koopactiviteiten niet expliciet beoordeeld. Het proactief tegengaan van leefbaarheidsproblemen in de sociale koopsector heeft in essentie betrekking op het conceptuele aspect van projectrealisaties. Een voorbeeld daarvan is onder meer het bewerkstelligen van een goede ontsluiting (met inbegrip van nabijgelegen openbaar vervoer). Ook de realisatie van gemengde wijken (al dan niet in samenwerking met een andere SHM) kan de leefbaarheid van wijken ten goede komen. De inspanningen van SHM's met louter koopactiviteiten kunnen onder OD 4.2 worden vermeld, zonder dat er een beoordeling wordt uitgesproken.



MOGELIJKE VRAGEN

- Wat verstaat de SHM onder problematisch woongedrag?
- Over welke visie op de leefbaarheidsproblematiek beschikt de SHM? Speelt de visie in op de zes componenten uit de vereisten? Hoe brengt de SHM die visie in praktijk?
- Beschikt de SHM (huur) over leefbaarheidsplannen voor het hele patrimonium of voor delen ervan? Zijn er leefbaarheidsplannen op het niveau van de gemeente? Welke rol speelt de SHM bij de opmaak en de uitvoering van die plannen?
- Op welke manier spoort de SHM leefbaarheidsproblemen op? Hoe houdt ze de vinger aan de pols bij wat er leeft in de wijken?
- Betreft de SHM bewoners of bewonersgroepen bij haar aanpak rond leefbaarheid en de evaluatie ervan?
- In welke mate vormt leefbaarheid een oorzaak voor huurders

die de huurovereenkomst opzeggen of die willen verhuizen?

- Beschikt de SHM over een overlastprocedure?
- Welke zijn de problemen van overlast of leefbaarheid in de woonwijken van de SHM? Hoe komt de SHM dergelijke problemen op het spoor?
- Welke (individuele en collectieve) maatregelen neemt de SHM om leefbaarheidsproblemen te voorkomen? Welke stappen zet de SHM als ze een leefbaarheidsprobleem detecteert?
- Op welke manier houdt de SHM rekening met de leefbaarheid bij de ontwikkeling van nieuwe projecten?
- Neemt de SHM initiatieven om de leefbaarheid te bevorderen? Speelt ze in op initiatieven van andere actoren? Werkt ze samen met andere actoren?
- Wat is de visie en de praktijk van de SHM in dit verband rond de traditioneel moeilijk bereikbare doelgroepen, zoals anders-taligen, kansarmen en allochtonen?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- in het kader van risicopreventie over een concrete visie en strategie op leefbaarheidsproblemen beschikken, waarbij de SHM ernaar streeft om die problemen te voorkomen, zo vroeg mogelijk op te sporen, er gepast op te reageren, en de (mogelijke) rol van de bewoner(s) bij het bevorderen van de leefbaarheid te onderkennen. Vergelijkbaar met de procedure huurdersachterstallen, die erop gericht is om uithuiszettingen te voorkomen, kan een SHM zich preventief inzetten voor de leefbaarheid in haar woonwijken, zowel op groeps- als op individueel niveau. Om effectief te zijn, is het van belang dat die visie breed bekend is binnen de SHM, en dat de SHM die visie en strategie ook uitvoert. Zich bewust zijn van de beperkte of uitgebreide inspanningen en die kunnen verantwoord is ook een vorm van organisatiebestuur en -beheersing. Er is

pas sprake van een goede visie en strategie als ze regelmatig geëvalueerd en bijgestuurd worden;

- vanaf de conceptfase van nieuwe projecten rekening houden met de leefbaarheid en dat als afwegingselement gebruiken bij de beslissingen die over nieuwe projecten worden genomen. In specifieke ontwerprichtlijnen kunnen een visie en strategie rond leefbaarheid een plaats krijgen. Ook de sociale dienst van een SHM kan nuttige adviezen geven over voorontwerpen van projecten met haar specifieke bril en vanuit haar ervaring;
- de registratie en inventarisatie van leefbaarheidsproblemen kunnen een belangrijke basis vormen om de genomen maatregelen te verantwoorden. Zo kunnen uit de aantallen huurders die hun huurovereenkomst opzeggen, en uit de redenen waarom huurders hun huurovereenkomst opzeggen of mutatie aanvragen, mogelijke leefbaarheidsproblemen worden afgeleid.



TOELICHTING OD 4.3

Vanaf het moment dat twee personen samenleven, is het nodig dat er aandacht gaat naar elementen die het samenleven zo aangenaam mogelijk maken. Bij een SHM die vaak grotere woongehelen of woonwijken verhuurt, is dat dus zeker van belang.

Bij de beoordeling van de visie van de SHM op deze materie moet uiteraard rekening worden gehouden met de lokale context én met de mening van de huurders zelf.

Belangrijk is dus dat een visie op leefbaarheid geen voorafgaande **leefbaarheidsproblemen** vereist, maar net moet proberen te **voorkomen**. Het begint al bij de ontwikkeling van nieuwe sociale woningen, waarbij de SHM een belangrijke taak vervult om nieuwe projecten zodanig te ontwerpen dat leefbaarheidsproblemen worden voorkomen. De SHM kan leefbaarheidsbevorderende acties opzetten of acties van bewoners en derden faciliteren. De vereiste

houdt ook in dat een SHM die sociale huurwoningen verhuurt, inspanningen moet leveren om eventuele leefbaarheidsproblemen op te sporen en aan te pakken.

De problematiek van de leefbaarheid in sociale woonwijken is complex en raakt aan zowat alle levensdomeinen en bevoegdheidsniveaus. Elke SHM, elke wijk en elk wooncomplex heeft een specifieke leefbaarheidsproblematiek. Dat vraagt om de uitwerking van een oplossingsstrategie (waarbij naast de SHM ook het lokale bestuur en alle andere relevante actoren betrokken moeten zijn) op maat, die vertrekt van een probleemanalyse en daar de juiste maatregelen aan koppelt.

Het voorkomen en aanpakken van leefbaarheidsproblemen is een opdracht die niet uitsluitend op de SHM rust. Heel vaak worden goede prestaties van SHM's waargenomen in combinatie met een goede samenwerking van de SHM met andere actoren en huurders rond deze problematiek. Uiteraard blijft de SHM verantwoordelijk voor de basisbegeleidingstaken. Als de huurder begeleiding nodig heeft die de basisbegeleiding overstijgt, verwijst de SHM de huurder door naar het OCMW (zie artikel 29bis van het KSH).

Een grondige **probleemanalyse**, waar mogelijk ondersteund met cijfermateriaal en rekening houdend met alle dimensies van leefbaarheid, moet voorafgaan aan de keuze van de maatregelen. Door de kennis en ervaringen van de SHM en van verschillende andere actoren samen te brengen kan vaak al een goede probleemanalyse worden gemaakt. Bijzondere situaties in deze probleemanalyse vormen de mogelijke neveneffecten van leegstand (verwaarlozing, zwerfvuil, krakers ...) of een groot huurdersverloop. Een SHM kan ook veel inspanningen leveren om de leefbaarheid in buurten op te krikken als ze vaststelt dat woningen er moeilijk verhuurd worden of als het verloop er groot is.

Maatregelen kunnen betrekking hebben op de verbetering van de materiële omgeving. Ook problemen bespreekbaar maken en in overleg zoeken naar oplossingen is al vaak nuttig gebleken. Er kan ook worden ingegrepen in de toewijzing van woningen. Overlast

zoals sluikestorten, vandalisme en lawaaihinder aanpakken is noodzakelijk om de leefbaarheid in een wooncomplex of een wijk voor de bewoners te verbeteren.

We geven een kort overzicht van mogelijke maatregelen. Sommige van die maatregelen liggen grotendeels in handen van de SHM. Bij andere maatregelen is dat niet het geval, maar kan de SHM wel het probleem aankaarten, overleggen met andere actoren en waar nodig aandringen op oplossingen.

MAATREGELEN DIE INGRIJPEN OP DE MATERIËLE OMGEVING

- bij nieuwe projecten:
 - rekening houden met aspecten van leefbaarheid en veiligheid;
 - streven naar een goede vermenging van verschillende woningtypes;
 - zorgen voor goede ontsluiting van nieuwe projecten (via weg, openbaar vervoer ...);
 - zorgen voor een goede integratie van nieuwe projecten in een bestaande buurt.
- gemengde projecten realiseren (koop en huur, publiek-priivaat);
- in samenwerking met het lokaal bestuur, een goede sociale infrastructuur in de wijk (buurthuis, wijkcentrum, ontmoetingslokaal, bibliotheek, zorgverstrekkers, medisch aanbod ...) mogelijk maken en stimuleren;
- in samenwerking met het lokaal bestuur, een commercieel aanbod in de buurt (handel, horeca, cultuur, sport, ontspanning ...) mogelijk maken en stimuleren;
- in bestaande woonwijken werkzaamheden uitvoeren die bijdragen tot een verbetering van de woningkwaliteit en het comfort (bijvoorbeeld akoestische isolatie);
- schade in gemeenschappelijke delen van woongebouwen snel en doeltreffend aanpakken;
- samen met de gemeenten instaan voor de verbetering van de kwaliteit van de publieke ruimte (aanleggen groen, speeltui-

²⁰: zie Noten p. 248

- gen, inrichting en onderhoud inkomhallen ...);
- samen met de bewoners opruimacties opzetten.

SAMEN MET BEWONERS EN ANDERE ACTOREN PROBLEMEN BESPREKEN EN OPLOSSEN

- bewoners mogelijkheden bieden tot ontmoeting en overleg over collectieve problemen (zie OD 4.4);
- bemiddelen bij conflicten en samenlevingsproblemen in de buurt (zelf of met inschakeling van een wijkagent, preventie-ambtenaar, welzijnsorganisatie ...);
- woonbegeleiding bieden (zelf aanbieden of daarover een overeenkomst sluiten met een CAW ...);
- aandacht vragen voor bestaande leefbaarheidsproblemen bij de gemeente en andere actoren, en samen zoeken naar oplossingen;
- een aanspreekpersoon voor de bewoners aanstellen (wijkmeester, conciërge ...);
- leefbaarheidsbevorderende activiteiten opzetten of die faciliteren (wijkfeest, barbecue, wedstrijd mooiste voortuin ...).

INGRIJPEN OP DE TOEWIJZING VIA SPECIFIEKE TOEWIJZINGSREGELS

Het KSH²⁰ biedt de mogelijkheid om een lokaal toewijzingsreglement op te stellen dat specifieke toewijzingsregels bevat in het belang van de leefbaarheid. In dat geval is er een 'leefbaarheidsplan' vereist. De gemeente (of het intergemeentelijk samenwerkingsverband) speelt daarin een voortrekkersrol. De 'Leidraad voor het opstellen van een eigen toewijzingsreglement', opgesteld door het agentschap Wonen-Vlaanderen, verduidelijkt wat zo'n leefbaarheidsplan kan inhouden en hoe het tot stand kan komen. De gemeente draagt de eindverantwoordelijkheid voor het leefbaarheidsplan en voor het toewijzingsreglement. Vanzelfsprekend speelt de SHM daarbij een actieve rol.

MAATREGELEN TEGEN OF TER VOORKOMING VAN OVERLAST

- mensen binden met hun wijk door bijvoorbeeld activiteiten te organiseren (of te ondersteunen) in de wijk (barbecue, wijkfeest ...), de jeugd bezighouden, mensen betrekken bij het oplossen van gedetecteerde problemen, goed gedrag belonen ...;
- werken aan sensibilisering voor het correct sorteren van huisvuil, het installeren van milieustraatjes ...;
- huisbezoeken afleggen en eventueel de huurders die de overlast veroorzaken, begeleiden;
- eventueel camerabewaking in inkomhallen of liften, om zo bijvoorbeeld vandalisme te voorkomen;
- conciërges, wijkmanagers, flatwachten ... een rol laten spelen door hun nabijheid en de grotere mate van sociale controle die daarmee kan worden bereikt;
- een overlastprocedure opstellen.

DE SHM BETREKT BEWONERS- GROEPEN BIJ SOCIALE HUUR- PROJECTEN EN BIJ WIJKBEHEER.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

- De SHM organiseert huurdersvergaderingen waar ruimte wordt gecreëerd voor mogelijke problemen of bedenkingen van de huurders en waar samen met de betrokkenen gezocht wordt naar oplossingen.
- De SHM organiseert huurdersvergaderingen om huurders te informeren over en nauw te betrekken bij noodzakelijke verhuisbewegingen vanwege renovaties of vanwege andere ingrijpende veranderingen voor de bewoners.
- De SHM neemt initiatieven om het informeren van en communiceren met de huurders mogelijk te maken en te bevorderen.
- De SHM ondersteunt en begeleidt constructieve huurders-

initiatieven in overleg met de betrokkenen.



MOGELIJKE VRAGEN

- Beschikt de SHM over een visie op bewonersbetrokkenheid?
- Welke initiatieven neemt de SHM om de betrokkenheid van de bewoners bij de SHM te vergroten?
- Wordt er overleg gehouden met de bewonersgroepen? Waarover gaat dat en hoe vaak vindt dat plaats?
- Nemen de huurders in de wijken van de SHM zelf initiatieven, in welke vorm en op welke manier speelt de SHM daarop in?
- Werkt de SHM samen met andere actoren (zoals Samenlevingsopbouw) om bewonersgroepen te betrekken bij haar werking of bij het wijkbeheer? Waaruit bestaat die samenwerking? Of - in voorkomend geval - waarom ontbreekt een samenwerking op dit vlak?
- Welke initiatieven neemt de gemeente om de betrokkenheid van de bewoners bij de wijk te verbeteren en op welke wijze werkt de SHM in dit verband samen met de gemeente?
- Wat is de visie en de praktijk van de SHM in dit verband rond de traditioneel moeilijk bereikbare doelgroepen, zoals anders-taligen, kansarmen en allochtonen?
- Welke visie heeft de SHM op de zogenoemde participatieladder op de diverse niveaus van bewonersparticipatie (informereren, meedenken, meepraten, advies geven, meebeslissen) (meebeslissen is niet vereist)?



ORGANISATIEBESTUUR EN –BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- duidelijk bepalen wat de SHM wil bereiken (visie) met bewo-

nersparticipatie en de daarbij betrokken actoren daarvan op de hoogte brengen. Afbakenen waar men naartoe wil, maar ook bepalen welke thema's (voorlopig) niet bespreekbaar zijn, blijkt in de praktijk vaak nodig om geen onrealistische verwachtingen bij huurders of actoren op te roepen;

- een goed zicht hebben op de bewonersprofielen en concrete inspanningen leveren om een representatieve betrokkenheid na te streven;
- doordachte (in tijd en vorm) en concrete initiatieven nemen die uitwerking geven aan de visie van de SHM;
- de genomen initiatieven op effectiviteit en efficiëntie evalueren;
- de strategie en de initiatieven aanpassen in functie van de evaluatie en het vooropgestelde doel;
- inzicht hebben in de noodzakelijke competenties en capaciteit om de visie en de strategie uit te voeren en waar nodig een traject uitzetten om in het nodige daarvoor te voorzien.



TOELICHTING OD 4.4

In artikel 6, §1, van het ministerieel besluit van 21 december 2007 worden de 'basisbegeleidingstaken' van de sociale verhuurders omschreven. Een aantal van die taken hebben te maken met het betrekken van bewonersgroepen, zoals de organisatie van huurdersvergaderingen, initiatieven nemen om huurders te informeren en met hen te communiceren en constructieve huurdersinitiatieven ondersteunen en begeleiden in overleg met de betrokkenen.

Meer informatie over de uitvoering van de basisbegeleidingstaken is opgenomen in het in 2011 gepubliceerde rapport 'De uitvoering van basisbegeleidingstaken in de sociale huisvesting'. Ook het in oktober van 2009 gepubliceerde 'Praktisch handboek: Huurdersparticipatie in de sociale huisvesting' kan als leidraad worden gebruikt voor SHM's die in hun organisatie participatie van sociale huurders een plaats willen geven of verder willen ontwikkelen. Bei-

de publicaties kunt u downloaden in de rubriek 'Publicaties' op de website van het voormalige Steunpunt Ruimte en Wonen (www.steunpuntwonen.be).

Van een SHM wordt niet verwacht dat ze huurders raadpleegt bij elke beslissing, maar wel dat ze inspanningen levert om huurders mee te laten zoeken naar oplossingen voor problemen die ze zelf signaleren of die de SHM aanbrengt. Inspanningen van SHM's rond deze problematiek renderen vaak pas op lange termijn. Dat betekent dat een SHM gedurende een langere tijd inspanningen levert en zich niet snel mag laten ontmoedigen als acties op korte termijn niet tot verwachte resultaten leiden. De praktijkvoorbeelden van SHM's hebben dat aangetoond. Bovendien moeten er een aantal belangrijke randvoorwaarden (onder andere vertrouwen) zijn vervuld om bewonersparticipatie te doen slagen (zie Praktisch handboek: Huurdersparticipatie in de sociale huisvesting).

Het participatiebeleid van een SHM staat in sterk verband met haar inspanningen rond klantvriendelijkheid en communicatie (OD 6.1), ondersteuningsopdrachten (OD 3.2, OD 4.1) en de leefbaarheidsaanpak (OD 4.3). Algemeen zorgt een hoge klanttevredenheid vaak voor een grotere bereidheid tot participatie. Omgekeerd betekent een lage bereidheid tot participatie geenszins dat huurders minder tevreden zijn. Het is aan de visitatiecommissie om uit te maken of de SHM voldoende initiatief neemt en zich voldoende constructief opstelt bij initiatieven van bewoners. Daarom wordt gepeild naar wat de SHM onderneemt om de betrokkenheid van de bewoners bij de SHM te vergroten. Voorafgaand aan de visitatie kan een lijst worden gevraagd van verslagen van bijeenkomsten, initiatieven van vrijwilligers ... Het spreekt voor zich dat een participatieve in plaats van een paternalistische aanpak ten aanzien van huurders en hun specifieke behoeften tot een grotere mate van betrokkenheid leidt.

Hieronder worden louter informatief enkele voorbeelden gegeven van initiatieven die de SHM kan nemen om huurders in meerdere of mindere mate te laten participeren in haar beleid:

- Het is belangrijk dat een SHM haar ogen en oren openhoudt

voor initiatieven die huurders zelf nemen of zelf willen nemen. Ze ondersteunt en begeleidt hen daarbij. Als huurders zelf geen enkel initiatief nemen, kan een SHM huurders regelmatig informeren over de voordelen (voor huurders) van zo'n initiatief en wat de SHM concreet kan aanbieden om hen daarbij te ondersteunen én te begeleiden. Het ambitieniveau van de SHM om helder en laagdrempelig te communiceren met huurders en om de huurders voorbeelden van win-winsituaties te geven, kan helpen om de betrokkenheid te stimuleren.

- Het is geen doel op zich om bewonersgroepen op te zetten. Het beschikken over een huurdersadviesraad is evenmin de norm voor alle huisvestingsmaatschappijen. Bewonersgroepen en huurdersadviesraden zijn louter instrumenten die voor de SHM handig kunnen zijn om bewoners op een structurele (en relatief gemakkelijke) manier te betrekken bij de werking. Zelfs als ze er zijn, blijven het instrumenten die niet alle huurders bereiken en die niet voor alle huurders toegankelijk zijn. Het is belangrijk om bewonersparticipatie op maat aan te bieden. Dat betekent dat op elk niveau bekeken moet worden welke aanpak de beste is.
- De huurdersvergaderingen naar aanleiding van grote verhuisbewegingen vanwege renovaties zijn inmiddels een breed toegepaste praktijk. Dergelijke vergaderingen kunnen aanknopingspunten zijn voor het opzetten van een participatietraject of van bewonersgroepen. De ondersteuning die de SHM aanbiedt naar aanleiding van verhuisbewegingen, beperkt zich overigens niet tot de organisatie van huurdersvergaderingen. Er moet ook aandacht besteed worden aan eventuele gevolgen van de verhuisbeweging, zoals eventuele wijzigingen in comfort, huurlasten en huurprijs.
- Belangrijk is dat de SHM een goed zicht heeft op de huurdersprofielen die ze wel of niet bereikt en ook aangepaste initiatieven neemt om contact te zoeken met doorgaans moeilijker bereikbare doelgroepen, zoals anderstaligen, kansarmen of allochtonen.
- Op basis van de eerste visitatieronde stellen we vast dat de communicatie op een informatievergadering in de praktijk vaak eenrichtingsverkeer is (van SHM naar huurder) en SHM's

moelijkheden ondervinden om tot een echte dialoog te komen. De taak van de SHM gaat verder dan alleen informeren. De SHM kan zelf acties ondernemen om huurders bij haar werking te betrekken. Dat kan op alle sporten van de participatieladder, van informeren tot meebeslissen. Participatievormen uitproberen is belangrijk om te zien wat werkt in een specifiek lokale context. Er bestaat immers geen algemeen toepasbaar model voor bewonersparticipatie.

- Zoals bij andere doelstellingen wordt van een SHM verwacht dat ze de verantwoordelijkheid opneemt om aan de vereisten te voldoen, maar dat ze bij de praktische uitvoering niet noodzakelijk (alleen maar) eigen personeel inschakelt. Zo neemt een gemeente vaak de ondersteuning van vrijwilligers en bewonersgroepen op zich. Dat wil niet zeggen dat de SHM daarin geen ondersteunende of actieve rol kan spelen. SHM's leveren vaak goede prestaties als ze samenwerking zoeken met andere actoren, zoals Samenlevingsopbouw, als die beschikbaar zijn.
- Een goede communicatie vormt de basis of de eerste stap om een goede participatie mogelijk te maken. Daarbij kan de SHM gebruikmaken van tal van aanleidingen om huurders te betrekken bij haar werking. Uit de visitatierapporten komen de volgende voorbeelden van huurdersbetrokkenheid naar voren:
 - Het is belangrijk de huurders te informeren over de inspanningen die een SHM levert om de huurlasten zo laag mogelijk te houden en hen te stimuleren daaraan zelf bij te dragen, door bijvoorbeeld het poetsen van gemeenschappelijke delen of het onderhoud van de individuele voortuin niet uit te besteden maar door de huurders zelf te laten uitvoeren.
 - Huurders zijn vaak bereid mee te denken met de SHM over de wijze waarop herstellingen ten laste van huurders zo kostenefficiënt mogelijk georganiseerd kunnen worden. Huurders inzicht geven in de kostenstructuur van herstellingen kan bijdragen aan hun bereidheid om zorg te dragen voor het patrimonium.
 - Inspanningen die de SHM levert om huurders bewuster te maken van de milieu- en financiële impact van hun

woongedrag, kunnen ervoor zorgen dat huurders zich meer betrokken voelen bij de maatschappij, vooral als de SHM die inspanningen combineert met effectieve investeringen in het patrimonium, zodat huurders energie en dus geld besparen.

- Een aantal SHM's hebben naar aanleiding van leefbaarheidsproblemen samen met de betrokken huurders een overlastprocedure opgemaakt, waarin duidelijk de verwachtingen voor zowel de SHM's als de huurders worden geëxpliciteerd.
- Ook huurders betrekken bij de uitbouw of aanpassing van de SHM-website, de huurderskrant, het toegankelijker maken van briefwisseling en folders ... zijn vormen van samenwerking die vaak goede resultaten opleveren.

Er bestaan tal van websites waar SHM's inspiratie kunnen opdoen om hun visie en strategie uit te stippelen:

- de goede praktijken op de website van de Visitatieraad;
- de goede praktijken op de website van de VMSW, die ze via andere bronnen ontvangt;
- www.samenlevingsopbouw.be;
- rapporten over bewonersbetrokkenheid op www.steunpunt-wonen.be;
- ...



PRESTATIEVELD 5: FINANCIËLE LEEFBAARHEID



PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID

Binnen dit prestatieveld worden een aantal operationele doelstellingen samengebracht die betrekking hebben op het financiële beleid van de SHM. Het betreft hier doelstellingen die vaak een voorwaarde vormen voor de SHM om goede resultaten te boeken op het vlak van de strategische doelstellingen uit het eerste tot en met het derde prestatieveld. Er hoeven hier dus geen effecten gemeten te worden, alleen prestaties.

De operationele doelstellingen zijn:

1. De SHM is financieel leefbaar.
2. De SHM beheerst haar kosten goed.
3. De SHM voorkomt en bestrijdt huurdersachterstal, sociale fraude en domiciliefraude.
4. De SHM heeft en gebruikt een goed financieel plan.

DE SHM IS FINANCIËEL LEEFBAAR.



PRESTATIE-INDICATOREN VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

De financiële gezondheidsindex (FIGI) die uit de volgende indicatoren is samengesteld:

- current ratio;
- onmiddellijke liquiditeitsratio;
- nettokaspositie bij de VMSW;
- graad van financiële onafhankelijkheid;
- zelffinancieringsgraad;
- dekking van het vreemd vermogen op lange termijn (VLT) door cashflow uit de gewone bedrijfsuitoefening na interesten;
- exploitatiemarge uit de gewone bedrijfsuitoefening;
- cost-incomeratio uit de gewone bedrijfsuitoefening;
- operationele marge uit de gewone bedrijfsuitoefening voor interesten;
- kostenbeheersingsindicator.



VEREISTE VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

De maatschappij beschikt over een evenwichtige financiële exploitatie die voortkomt uit een efficiënt en effectief beheer, onderhoud, renovatie, ontwikkeling en verkoop van haar patrimonium.



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Bij deze doelstelling zijn de voornaamste mogelijkheden rond organisatiebestuur en -beheersing ingebed in de vereiste en de toelichting. Dat betekent niet dat van een SHM verwacht wordt dat ze alleen de FiGI gebruikt als instrument om haar financiële gezondheid te meten. In functie van haar behoeften kan een SHM daarnaast een eigen systeem, kerncijfers of boordtabel gebruiken om de financiële gezondheid op te volgen. De eigen visie van de SHM en de doelstellingen die ze nastreeft, kunnen dus verder of minder ver gaan dan wat de FiGI vereist. Omdat de FiGI momenteel over gegevens van afgesloten boekjaren gaat, is het zelfs raadzaam dat de SHM haar financiële situatie opvolgt op basis van kerncijfers die betrekking hebben op de toekomstige evolutie van de SHM. Die kunnen bijvoorbeeld opgenomen zijn in het financiële planningsinstrument (zie OD 5.4). Wat organisatiebestuur en -beheersing betreft, kan worden samengevat dat een SHM een goed zicht moet hebben op de bepalende en vooral beïnvloedbare factoren van haar financiële gezondheid, en op basis van monitoring en rapportage haar werking moet aanpassen waar nodig en mogelijk om de financiële leefbaarheid in de toekomst veilig te stellen. Mede op verzoek van de sector zelf is de FiGI ontwikkeld als instrument, waarvan zowel VMSW, de afdeling Toezicht als de Visitatieraad in functie van hun specifieke opdrachten gebruikmaken om de financiële gezondheid van de SHM's op te volgen en te beoordelen. Daarom mag van de SHM verwacht worden dat ze in-

zicht heeft in de samenstelling en berekening van de FiGI om het gesprek met de visitatiecommissie (en de andere actoren) op die basis te kunnen voorbereiden.



TOELICHTING OD 5.1

De financiële gezondheid van een onderneming wordt in het kader van de financiële analyse gemeten op basis van de FiGI voor SHM's, die bestaat uit tien subindicatoren, en op basis van de evolutie van ratio's uit de financiële planning van de SHM's.

De FiGI-score wordt berekend op basis van de drie meest recent afgesloten boekjaren voorafgaand aan de visitatie en (indien beschikbaar) de voorspelde evolutie van de financiële leefbaarheid.

Als de FiGI-score lager dan twintig is, is de financiële gezondheid van de SHM op basis van de gewone bedrijfsuitoefening problematisch. Het is aan de SHM om de contextelementen (zie verder voor een toelichting en voorbeelden hiervan) te schetsen die een erg negatieve invloed hebben op de financiële leefbaarheid en die de SHM niet in de hand heeft. De SHM moet ook een geloofwaardig inzicht kunnen geven in een meer gunstige toekomstige financiële leefbaarheid voor er over goede prestaties kan worden gesproken.

Een FiGI-score tussen twintig en veertig betekent dat de gewone bedrijfsuitoefening van de SHM op dit moment goede financiële prestaties levert, maar geeft tegelijk aan dat de SHM een eerder beperkte financiële buffer heeft (in het bijzonder bij scores die aanleunen bij twintig). Een sterk dalende FiGI vraagt bijvoorbeeld om een goede verklaring die aantoont dat de beslissingen van de SHM op lange termijn niet tot een problematische FiGI zullen leiden.

Een FiGI-score van veertig of hoger betekent dat de gewone bedrijfsuitoefening van de SHM zeer goede financiële prestaties levert, maar ook hier zullen contextfactoren, de evolutie en het

inzicht van de SHM daarin een bepalende rol spelen bij de uiteindelijke beoordeling.

CIJFERS UIT DE JAARREKENING ALS BASIS VOOR DE FIGI

Het vertrekpunt voor de berekening van de FIGI zijn tien financiële kengetallen of ratio's, die elk voor drie opeenvolgende boekjaren berekend worden. Dat levert dertig kengetallen op die de basis vormen van de berekening. De kengetallen beslaan de vier belangrijkste aspecten van de financiële gezondheid van een onderneming: liquiditeit, solvabiliteit, rentabiliteit en kostenbeheersing. Financiële gezondheid is namelijk meer dan winst alleen. Via een systeem van scores en wegingen wordt het eindresultaat uitgedrukt in een score op zestig punten. Hoe hoger de score, hoe beter de financiële gezondheid. Voor elk van de vier aspecten wordt een deelresultaat berekend, zodat een SHM kan zien op welke vlakken ze sterk of minder sterk presteert.

De financiële leefbaarheid van een onderneming wordt nooit beoordeeld op basis van een enkele indicator. De totaalscore van deze operationele doelstelling is niet de som of het gemiddelde van de individuele scores per indicator.

De visitatiecommissie vertrekt bij haar beoordeling van de behaalde FIGI, maar houdt in haar eindoordeel ook rekening met de toekomstige financiële leefbaarheid en de normstelling die bij de berekening van de FIGI wordt gebruikt. Die normstelling is niet altijd economisch of wetenschappelijk onderbouwd, maar kan ook het resultaat zijn van conventie. Zo rekent men voor de exploitatiemarge bij de berekening van de FIGI met een score 1 voor een resultaat lager dan 85%, een score 0,5 voor een resultaat tussen 85 en 100% en een score 0 voor een resultaat hoger dan 100%. De norm voor de exploitatiemarge op 85% leggen is een pragmatisch-empirische keuze. De meeste SHM's bevinden zich tussen de 85 en de 100%. Als de ratio stabiel is en onder de 100% blijft, zal dat niet tot financiële problemen leiden en kan er bijgevolg niet gesteld worden dat de prestaties 'voor verbetering vatbaar' zijn. Evenwel blijft het duidelijk dat die 15%-marge in principe nodig is, zodat een SHM financiële reserves kan aanleggen voor eventuele

grote onderhoudswerken en eigen middelen blijft opbouwen.

Eigen middelen zijn belangrijk om strategische grondaankopen te kunnen financieren (hoewel de klassieke gesubsidieerde bulletlening een financieel interessanter instrument vormt), om occasionele kosten boven de subsidiabele prijsplafonds te financieren en om niet-subsidiabele investeringen te financieren (bijvoorbeeld een eigen kantoorgebouw bouwen). Een exploitatiemarge van 100% en meer laat op geen enkele wijze toe om 'eigen middelen' te genereren in functie van het financieren van uitzonderlijke uitgaven. Een exploitatiemarge lager dan 85% is echter niet noodzakelijk een zeer goede prestatie. Het is belangrijk om te verduidelijken dat er geen streefdoel bestaat om de laagst mogelijke exploitatiemarge te behalen. Dat zou contraproductief zijn omdat het niet zinvol is dat een SHM overmatige 'winst' boekt, wel dat de geboekte 'winst' goed wordt geïnvesteerd.

De FiGI wordt berekend in vijf stappen:

1. definitie van tien financiële kengetallen (drie voor respectievelijk liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit, en één voor kostenbeheersing)
 - › resultaat: formule voor elk kengetal;
2. berekening van de tien kengetallen per boekjaar voor drie opeenvolgende jaren (bijvoorbeeld 2013, 2012 en 2011)
 - › resultaat: dertig kengetallen;
3. toekenning van een puntenscore van 1 (goed), (behoorlijk) of 0 (voor verbetering vatbaar)
 - › resultaat: een puntenscore van 1, of 0 voor elk van de dertig kengetallen;
4. vermenigvuldiging van elke puntenscore met een weging van 3 (recentste boekjaar, bijvoorbeeld 2013), 2 (voorlaatste boekjaar, bijvoorbeeld 2012) of 1 (oudste boekjaar, bijvoorbeeld 2011)
 - › resultaat: tien kengetallen met elk een gewogen score tussen 0 en 3, tien kengetallen met elk een gewogen score tussen 0 en 2, en tien kengetallen met elk een gewogen score tussen 0 en 1;
5. optellen van de gewogen puntenscores

- resultaat: een totaalscore op 60 en deelscores per aspect (een score op 6 voor kostenbeheersing en een score op 18 voor respectievelijk liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit).

In het Glossarium Prestatiedatabank is een beschrijving opgenomen van de indicatoren die gebruikt worden bij de samenstelling van de FiGI.

DE VERWACHTE EVOLUTIE VAN DE FINANCIËLE LEEFBAARHEID

De SHM moet een beeld hebben van de evolutie van de financiële leefbaarheid in de toekomst, zonder dat dat noodzakelijk in indicatoren moet worden uitgedrukt.

De SHM moet dus inzicht hebben in de risico's en factoren die impact hebben op de financiële leefbaarheid en in de wijze waarop ze die al dan niet kan sturen. De VMSW ondersteunt de SHM's op dat vlak actief via de jaarlijkse actualisatie van de financiële meerjarenplanning en de periodieke bespreking (momenteel vierjaarlijks) van de financiële situatie en prognoses.

Hieronder worden ratio's toegelicht die iets zeggen over de toekomstige financiële leefbaarheid van de SHM en die berekend worden op basis van de financiële planning, die door de VMSW goedgekeurd is in het kader van haar rol als kredietverstrekker.

- prognose van de rekening-courant bij de VMSW. Op de rekening-courant stort de SHM haar liquiditeitsoverschotten, na aftrek van de middelen die ze nodig heeft voor haar dagelijkse werking (die laatste worden aangehouden in kas of op rekeningen bij banken). De rekening-courant van de SHM bij de VMSW is de enige financiële rekening waarop de SHM bij financiële problemen in het rood kan staan, en fungeert zodoende als het sluitstuk van de thesaurie van de SHM. De prognose van het saldo van de rekening-courant van de SHM bij de VMSW is daardoor een belangrijk knipperlicht voor de toekomstige financiële gezondheid van de SHM. Een negatief saldo geeft aan dat de SHM haar financiële verplichtingen ten

aanzien van haar belangrijkste financier, de VMSW, niet kan nakomen.

- prognose van de vrije cashflow. De vrije cashflow is het saldo van de inkomsten en uitgaven uit de normale exploitatie van de SHM, na aftrek van de interesten en de periodieke kapitaalaflossingen van uitstaande leningen (= andere leningen dan prefinancieringskredieten). De vrije cashflow geeft aan of de SHM een gezonde exploitatie heeft op liquiditeitsvlak, namelijk een evenwicht of positief saldo inzake inkomsten en uitgaven uit normale exploitatie. Een structureel negatief saldo daarentegen geeft aan dat de SHM structureel verlieslatend is op liquiditeitsvlak. De prognose van dit kengetal geeft aan of de SHM in de toekomst financieel evenwichtig en gezond kan werken op basis van de inkomsten en uitgaven uit de normale exploitatie van haar kernactiviteit.

CONTEXT- EN ACHTERGRONDFACTOREN DIE INVLOED UITOEFENEN OP DE FINANCIËLE LEEFBAARHEID

De ratio's waarmee de financiële gezondheid gemeten wordt, geven cijfermatig de toestand op financieel vlak van een SHM weer, zoals die op dat moment (balansratio's) of in de periode in kwestie (ratio's op basis van de resultatenrekening) is. De achterliggende oorzaken waarom de ratio's een bepaald resultaat opleveren, zijn vaak niet te achterhalen op basis van alleen de cijfers. Dat is des te meer van belang als SHM's onderling vergeleken worden via instrumenten zoals de Prestatiedatabank.

De achterliggende oorzaken, of contextfactoren, zijn vaak elementen waarop het huidige management van een SHM geen of onvoldoende greep heeft. Meestal zijn die elementen in de historische ontwikkeling van de SHM geworteld en zijn ze het resultaat van beleid of beslissingen van veel jaren geleden.

Hieronder worden de belangrijkste contextfactoren vermeld, als ook hun invloed op de financiële leefbaarheid. Het is een niet-limitatieve lijst van voorbeelden. Er kunnen dus nog andere factoren bestaan die een invloed uitoefenen op de financiële situatie van

de SHM, en die hier niet vermeld worden. De bedoeling van de lijst met factoren is in de eerste plaats een aanzet te vormen tot reflectie bij zowel SHM's als visitatoren over de verklaring van de financiële prestaties van SHM's, meer in het bijzonder de invloed van de omgeving waarin de SHM werkt of van de historische achtergrond van de SHM op deze prestaties.

1. Factoren die verband houden met de grondreserves van de SHM

- **De aanwezigheid van reservegronden (= grondpositie)**

De rentabiliteit van een project wordt sterk bepaald door de kostprijs en financiering van het grondaandeel. Als een project gerealiseerd kan worden op gronden die de SHM al geruime tijd in haar bezit heeft, en waarop veelal geen lening rust, is de financiële last van dit project grotendeels beperkt tot de bouwkosten. Daardoor is deze financiële last aanzienlijk lager voor dit project dan in de situatie waarbij nog grond aangekocht en gefinancierd moet worden.

SHM's met aanzienlijke grondreserves kunnen daardoor projecten goedkoper realiseren dan SHM's die niet over zulke grondreserves beschikken, wat een positief effect heeft op hun financiële situatie.

Bovendien gaat het hier vaak om onbebouwde gronden die relatief makkelijk bouwrijp gemaakt kunnen worden. Als een SHM een terrein verwerft waarop een te slopen constructie staat, moet ze niet alleen een hogere aankoopprijs betalen, maar heeft ze meestal ook grotere kosten om de grond bouwrijp te maken (slopen, eventueel saneren van de grond ...).

Aan de aankoop van gronden gaat vaak een intensief proces van prospectie en onderhandeling vooraf. Ook dat kost een SHM bijkomende middelen in de vorm van inzet van personeel.

Een laatste punt betreft de aansnijdbaarheid van de grondreserves. Ook hier kunnen SHM's sterk van elkaar verschillen, zelfs als ze allebei aanzienlijke grondreserves

hebben. Als de aansnijdbaarheid van de grondreserves sterk van elkaar verschilt (bijvoorbeeld grond in woonuitbreidingsgebied is minder makkelijk aansnijdbaar dan grond in woongebied), heeft dat gevolgen voor de bruikbaarheid van de gronden. Als de grond daardoor niet op korte termijn bebouwbaar is, zal de SHM wellicht op zoek moeten gaan naar nieuwe, en dus dure, terreinen. Ze heeft dus meer kosten dan een SHM die haar grondreserves snel kan bebouwen.

- **Boekingswijze van de reservegronden**

Gronden die bestemd zijn voor koopprojecten of sociale kavels, worden als voorraden (= vlottende activa) geboekt, ook als die gronden pas na jaren ontwikkeld worden (de grondreserves zijn geboekt op basis van bestemming). Gronden voor huurprojecten of gronden waarvan de bestemming nog niet vaststaat, worden echter onder de materiële vaste activa (= vaste activa) geboekt.

Bij de berekening van een van de liquiditeitsratio's (current ratio) maakt die verschillende boekhoudkundige verwerking een verschil: gronden die als voorraad geboekt worden, tellen in de positieve zin mee bij de berekening van de ratio, terwijl gronden die als vaste activa geboekt worden, niet meetellen bij de berekening.

2. Factoren die verband houden met het verhuurde patrimonium van de SHM

- **Aanwezige woningtypes in het patrimonium**

Hoogbouwappartementen veroorzaken vaak grotere kosten voor de SHM dan eengezinswoningen of laagbouwappartementen. De renovatiekosten van deze gebouwen kunnen zeer hoog oplopen (cf. renovatie van de Silvertorens). Ook herstellings- en onderhoudskosten liggen vaak hoger (snellere slijtage door meer invloed van weerelementen zoals regen en wind, complexere technische installaties zoals stijgleidingen ...). Bovendien liggen de meeste hoogbouwcomplexen in grootstedelijke gebieden

met een sociaal zwakker huurderspubliek, waardoor de hogere huurlasten van die gebouwen voor de bewoners zich vaker in huurachterstallen (= veelal verloren opbrengsten voor de SHM) vertalen.

- **Aanwezigheid van sociale woningen die buiten het sociale huurstelsel verhuurd worden**

Sociale woningen die buiten het sociale huurstelsel verhuurd worden, worden verhuurd tegen een huurprijs die veelal hoger ligt dan de huurprijs van een woning die binnen dat stelsel verhuurd wordt. De huurprijs varieert tussen de helft van de marktwaarde en de marktwaarde waarbij minstens kostendekkend verhuurd moet worden. Sedert 2008 mag maximaal 1% van het patrimonium van een SHM op die wijze verhuurd worden, terwijl dat voorheen niet geplafonneerd was.

Voor SHM's die vanwege verhuringen buiten het sociale huurstelsel die dateren van voor 2008, toch meer dan 1% van hun patrimonium op die wijze verhuren, geldt een overgangsregeling. Daarin is bepaald dat zulke woningen binnen het stelsel van sociale huur wederverhuurd moeten worden tot het aandeel van de verhuringen niet meer dan 1% bedraagt.

De hogere huurprijs van de verhuringen leidt ertoe dat dit deel van het patrimonium een hoger rendement heeft in vergelijking met het patrimonium van andere SHM's. Dat kan een invloed hebben op de financiële situatie van de betrokken SHM in vergelijking met de financiële situatie van andere SHM's.

- **Erfgoedstatuut van het patrimonium**

SHM's met patrimonium dat als onroerend erfgoed wordt beschouwd, hebben door dit statuut hogere kosten. Zo hebben ze vaak niet meer de keuze tussen sloop met vervangingsbouw en grondige renovatie. Een renovatie, ook al is die bouwtechnisch en financieel minder optimaal dan sloop met vervangingsbouw, is dan vaak de enige optie. Bovendien is een renovatie van zulke gebouwen

duurder dan een 'gewone' renovatie. Er moet immers met heel wat beperkingen rekening gehouden worden, zoals het behoud van bepaalde elementen (gevels, indelingen, bepaalde inrichting ...), waardoor bij deze renovatie met bijkomende kosten rekening gehouden moet worden. Dat alles resulteert in hogere renovatiekosten, en vaak ook hogere onderhoudskosten, waardoor de SHM's veelal geconfronteerd worden met een kostprijs boven het FS3-prijsplafond, en bijgevolg extra aflossingen ingevolge bijkomende marktconforme leningen of bijkomende investeringen met eigen middelen om het gedeelte van de kostprijs boven het plafond te financieren.

• Lokale stedenbouwkundige vereisten

Een ander element dat de kostprijs van het patrimonium, en dus de financiële situatie, van de SHM beïnvloedt, zijn sommige stedenbouwkundige vereisten. Voorbeelden hiervan zijn:

- de verplichting om ondergrondse parkeergarages te bouwen (die de kostprijs aanzienlijk opdrijven, terwijl er bij de huurders van de SHM vaak onvoldoende belangstelling is om die plaatsen te huren);
- de verplichting om op commercieel minder interessante locaties in commerciële ruimten te voorzien op de gelijkvloerse verdieping van appartementsgebouwen (die regelmatig moeilijk verhuurbaar blijken te zijn, en bovendien marktconform of met eigen middelen gefinancierd moeten worden);
- de beperking van het aantal bouwlagen van appartementsgebouwen (bijvoorbeeld maximaal twee), terwijl een hoger aantal bouwlagen soms noodzakelijk is om de prijs van het grondaandeel per woongelegenheden te doen dalen tot de kostprijsnorm voor gesubsidieerde financiering (waardoor die beperking bijkomende verliezen veroorzaakt voor de SHM in vergelijking met projecten waarbij die beperkingen niet of in mindere mate van toepassing zijn).

- **Investerings die niet tot de corebusiness behoren**

Aan SHM's wordt soms gevraagd of opgelegd om in het kader van hun sociale woonprojecten investeringen te doen die niet direct tot hun corebusiness behoren. Daarvoor is al het voorbeeld gegeven van de verplichting tot de bouw van commerciële ruimten. Een ander voorbeeld daarvan zijn bijdragen aan de bouw van gemeenschapsvoorzieningen, hoewel ook die laatste binnen bepaalde grenzen mee gefinancierd worden met een voordelige FS3-financiering (namelijk 1 m oppervlakte per sociale woning of sociale kavel, met een maximum van 250 m). Daarbij worden investeringen gedaan die de bewoners van de buurt waarin het project ligt, ten goede komen, waaronder de sociale huurders of kopers, maar ook anderen. Als een SHM mee bouwt aan zulke voorzieningen, heeft dat uiteraard een verhogend effect op de kostprijs van het project voor de SHM. Dat effect kan niet doorgerekend worden in de huurprijs van het project. Daardoor zijn zulke projecten op financieel vlak duurder dan andere projecten (hoewel het uiteraard mogelijk is dat de investeringen op het vlak van bijvoorbeeld leefbaarheid een positief rendement geven).

- **Gevolgen van de overname van patrimonium van andere sociale actoren (gemeenten, OCMW's ...)**

Vooral afbetaalde Domus Flandriaprojecten van andere sociale actoren zoals gemeenten en OCMW's worden de laatste jaren overgenomen door SHM's. Soms is de SHM in het verleden een contractuele verplichting aangegaan om het patrimonium over te nemen. Soms is de andere actor tegelijk aandeelhouder van de SHM (gemeente, OCMW ...), waardoor de druk op de SHM om het patrimonium over te nemen, groot is. De overname van het patrimonium is niet zonder financiële gevolgen voor de SHM. Vaak wordt er gevraagd om een niet onaanzienlijke prijs te betalen. Bovendien is het patrimonium volgens de huidige normen verouderd en zijn er belangrijke renovatiewerken nodig. Pas als die renovatiewerken resulteren

in woningen die aan de technische richtlijnen voldoen, kan de SHM het patrimonium verwerven en renoveren met een gesubsidieerde FS3-lening. Na renovatie zijn de woningen vaak even verlieslatend als nieuw gebouwde woningen, waardoor de woningen een bijkomend verlies veroorzaken voor de SHM, boven op de verliezen van zelf-ontwikkelde projecten.

3. Factoren die verband houden met de historische financiering van de SHM

Ook de financieringswijze van SHM's kan sterk uiteenlopen, niettegenstaande het uniforme financieringssysteem van deze sector:

- In het verleden hebben een aantal SHM's woningen verworven via een inbreng in natura. Op die woningen rusten bijgevolg geen financiële lasten, wat een rendabele exploitatie mogelijk maakt. De hogere rentabiliteit laat zich ook in de financiële gezondheid zien. Uiteraard moeten de woningen onderhouden en gerenoveerd worden, maar zonder de leningslast van de bouw van de woningen is de rentabiliteit van de woningen aanzienlijk beter dan de woningen waarvoor de SHM wel geleend heeft om ze te bouwen.
- SHM's hebben de mogelijkheid om eengezinswoningen (huurwoningen) te verkopen, terwijl de verkoop van appartementsgebouwen heel wat moeilijker en zeldzamer is (individuele huurappartementen worden tot nu toe niet apart verkocht). Een belangrijk deel van de verkoopopbrengsten gaat echter meestal naar de nog openstaande schulden op die woning of wordt ingezet om de annuïteiten op andere investeringsleningen van de SHM te helpen aflossen. Daarna kunnen de verkoopopbrengsten ingezet worden om investeringen in renovatie, verwervingen, opbouw (bijvoorbeeld het deel boven het subsidiabele plafond) ... te financieren. Daardoor neemt een SHM in deze situatie minder leningen op waardoor haar leningslast minder snel aangroeit. Uiteraard moet ook rekening ge-

²¹: zie Noten p. 248

houden worden met het feit dat de SHM op die manier minder sociale huurwoningen heeft.

De verkoopopbrengsten maakten het de SHM's in de periode voor de invoering van het NFS2-systeem mogelijk om projectsubsidies voor de bouw en renovatie van sociale huurwoningen (SBR-subsidies ten bedrage van gemiddeld 50% tot 60% van de bouwkosten) te combineren met een financiering met eigen middelen. Daardoor werd een project gerealiseerd zonder bijkomende leningslasten, zodat die projecten van dag 1 een positieve cashflow voor de SHM genereerden. De cashflow genereerde dan weer middelen, wat de SHM toeliet om in de toekomst meer met eigen middelen te financieren (en dus minder te lenen).

Dat mechanisme verklaart in aanzienlijke mate de grote verschillen in leningslast per verhuurde woning tussen de SHM's. Die verschillen leiden tot een verschillende financiële situatie en verklaren mee de verschillen tussen de resultaten van de financiële ratio's.

4. Verschillen in historisch personeelstatuut

De erkende sociale huisvestingsmaatschappijen hebben een eigen paritair comité, PC 339, en volgen het private personeelstatuut, zoals opgenomen in de 'wet van '68'.²¹ Dat wil zeggen dat binnen het PC cao's op sectorniveau gesloten kunnen worden. Tot op heden zijn er echter geen cao's gesloten binnen PC 339, dus naast de arbeidswetgeving zijn alleen de algemeen bindende cao's van de Nationale Arbeidsraad afdwingbaar.

Door de jaren heen zijn zeer veel verschillende invullingen ontstaan van het personeelstatuut van de SHM's. Verschillende baremaschalen, manieren van indexeren, extralegale voordelen ... worden door elkaar gebruikt. Dat heeft logischerwijs effect op de werking van de SHM.

5. Investerings in het eigen kantoorgebouw

Investerings in een eigen kantoor zijn noodzakelijk, maar hebben hun invloed op de financiële situatie, vooral omdat die investeringen geen bijkomende opbrengsten genereren, maar wel bijkomende kosten.

Zo zal een SHM die blijft werken in een ouder gebouw dat al lang in gebruik is (eventueel na renovatie), minder kosten hebben dan een SHM die investeert in een nieuw gebouw op een andere locatie.

Ook de financieringswijze heeft een invloed. Als de SHM daarvoor marktconform leent, heeft ze aanzienlijke bijkomende leningslasten in vergelijking met een SHM die alles met eigen middelen financiert. Ook het leningstype, de rentevoet en de aflossingsmodaliteiten bepalen de invloed van de investering op de financiële situatie. Als een SHM leent met een aflossingstermijn van vijftien jaar, heeft dat een zwaardere impact dan als ze de lening afbetaalt op een termijn van dertig jaar. Ook de financiële instelling waarbij de SHM de lening aangaat, heeft een invloed. Tot enkele jaren geleden konden de SHM's hun financiële instelling vrij kiezen en konden ze daarvoor niet bij de VMSW terecht. Daarna volgde een periode waarin voor dergelijke projecten verplicht was om bij de VMSW te lenen. Momenteel kunnen de SHM's naar keuze bij de VMSW of een andere financiële instelling een lening aangaan voor de financiering van hun kantoorgebouw.

Ook het concept van het kantoor heeft zijn invloed. Sommige SHM's gebruiken bijvoorbeeld de gelijkvloerse verdieping van een appartementsgebouw met verhuurde of verkochte sociale woongelegenheden, terwijl andere voor een volledig vrijstaand gebouw opteren. In de eerste situatie wordt een deel van de kosten van de gemene delen samen met de verhuurde of verkochte woongelegenheden gedeeld, wat vaak kostenbesparend is ten opzichte van bijvoorbeeld een volledig vrijstaand gebouw.

6. Factoren die te maken hebben met de toekomstige ontwikkeling

Als SHM's de ontwikkeling van toekomstige projecten voorbereiden, maken ze allerlei kosten en doen ze investeringen voor de bouw van een project van start gaat. Belangrijke kosten en investeringen zijn onder meer:

- verwerving van onroerende goederen (terreinen, gebouwen bestemd voor sloop en vervangingsbouw of renovatie ...) of zakelijke rechten op onroerende goederen (opstal, erfpacht, vruchtgebruik ...). Die verwervingen worden al naargelang het bedrag en de keuze van de SHM met eigen middelen of een prefinancieringskrediet gefinancierd, waardoor uitgaven ontstaan waar nog geen inkomsten tegenover staan. Gezien de grootteorde van sommige van die uitgaven kunnen ze een grote, weliswaar tijdelijke, impact hebben op de financiële situatie;
- studiekosten (architecten, landmeters ...). Voor een project aanbesteed kan worden en van start kan gaan, wordt een ontwerp uitgewerkt. De kosten daarvan worden voorgefinancierd door de SHM als bouwheer, met eigen middelen of prefinancieringskredieten;
- daarnaast zijn er andere, soms minder in het oog springende kosten. De tijd die sommige personeelsleden in de voorbereiding van toekomstige projecten investeren, ziet men niet altijd verschijnen als een bijkomende uitgave, maar heeft ook impact door de personeelskosten die er tegenover staan. Daarnaast hebben SHM's vaak personeel dat specifiek in dienst is genomen om geheel of gedeeltelijk ingezet te worden bij de ontwikkeling van toekomstige projecten.

DE SHM BEHEERST HAAR KOSTEN GOED.



PRESTATIE-INDICATOREN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN:

- aantal vte arbeiders per 1000 woningen*;
- aantal vte bedienden per 1000 woningen*;
- aantal vte personeelsleden (arbeiders en bedienden) per 1000 woningen*;
- werkings- en onderhoudskosten personeel per woning*;
- werkings- en onderhoudskosten niet-personeel per woning*;
- werkings- en onderhoudskosten totaal (personeel en niet-personeel) per woning;
- werkingskosten personeel voor huuractiviteiten per woning*;
- werkingskosten niet-personeel voor huuractiviteiten per woning*;
- werkingskosten totaal (personeel en niet-personeel) voor huuractiviteiten per woning;
- onderhoudskosten personeel voor huuractiviteiten per woning*;
- onderhoudskosten niet-personeel voor huuractiviteiten per woning*;
- onderhoudskosten totaal (personeel en niet-personeel) voor huuractiviteiten per woning;

- aantal maanden frictieleegstaande woningen in verhouding tot het totale woningpatrimonium in jaar X;
- aantal maanden structureel leegstaande woningen in verhouding tot het totale woningpatrimonium in jaar X;
- aantal maanden leegstaande (totaal van frictieleegstaande en structureel leegstaande) woningen in verhouding tot het totale woningpatrimonium in jaar X;
- verhouding structureel leegstaande woningen ten opzichte van het totale woningpatrimonium;
- verhouding niet-structureel (frictie)leegstaande woningen ten opzichte van het totale woningpatrimonium;
- verhouding totaal aantal leegstaande woningen ten opzichte van totaal woningpatrimonium;
- omzet en andere bedrijfsopbrengsten per personeelslid*;
- bedrijfsopbrengsten*;
- personeelskosten per personeelslid*.



PRESTATIE-INDICATOREN VOOR SHM MET KOOPACTIVITEITEN

- aantal vte arbeiders per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de laatste vijf jaar;
- aantal vte bedienden per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de laatste vijf jaar;
- aantal vte personeelsleden (arbeiders en bedienden) per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de laatste vijf jaar*;
- werkingskosten koopactiviteiten personeel per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de laatste vijf jaar*;
- werkingskosten koopactiviteiten niet-personeel per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de periode van de laatste vijf jaar*;
- werkingskosten koopactiviteiten (totaal personeel en niet-personeel) per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de laatste vijf jaar;
- werkingskosten leenactiviteiten personeel tijdens de laatste

vijf jaar ten opzichte van het totale aantal gesloten leningen in die periode*;

- werkingskosten leenactiviteiten niet-personeel tijdens de laatste vijf jaar ten opzichte van het totale aantal gesloten leningen in die periode*;
- werkingskosten leenactiviteiten (totaal personeel en niet-personeel) tijdens de laatste vijf jaar ten opzichte van het totale aantal gesloten leningen in die periode;
- omzet en andere bedrijfsopbrengsten per personeelslid*;
- personeelskosten ten opzichte van de omzet en de andere bedrijfsopbrengsten*;
- personeelskosten per personeelslid*.

* De indicatoren, aangeduid met een *, worden niet in een onderlinge positionering met andere SHM's weergegeven omdat een vergelijking op deze punten niet objectief verantwoord kan worden door de erg verschillende aanpak van SHM's. Voor dezelfde taken kunnen SHM's kiezen om eigen personeel in te zetten of extern aan te besteden, zodat een vergelijking op personeelsvlak tussen SHM's nooit opgaat. Dat geldt wel voor de totale kosten (personeels- en niet-personeelskosten), omdat die kosten zowel de werkings- en onderhoudskosten van het eigen personeel omvatten als de werkings- en onderhoudskosten die via externe aanbestedingen ontstaan.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN:

De SHM heeft een goed inzicht in haar kostenstructuur en de evolutie van de kosten door de tijd. De kostenbeheersing van de SHM is erop gericht om de financiële leefbaarheid van de SHM te garanderen in combinatie met de realisatie van al haar doelstellingen. In eerste instantie gaat het om de doelstellingen die haar zijn opgelegd door de Vlaamse overheid, in secundaire orde de doelstellingen die de SHM zelf heeft bepaald. De SHM levert aantoonbare inspanningen om efficiëntiewinsten te boeken in functie van de te behalen doelstellingen. De SHM voorziet in een effectief controlesysteem om ongeoorloofde en onnodige uitgaven te voorkomen. De SHM met huuractiviteiten meet de (frictie- en structurele) leeg-

stand en neemt maatregelen om die zo klein mogelijk te houden.



MOGELIJKE VRAGEN

De mogelijke vragen kunnen eenvoudig worden afgeleid uit de toelichting hieronder.



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Bij deze doelstelling zijn de voornaamste mogelijkheden rond organisatiebestuur en -beheersing ingebed in de vereiste en de toelichting.



TOELICHTING OD 5.2

Kostenbeheersing is een erg breed gegeven, dat een duidelijke invloed uitoefent op bijna alle andere doelstellingen uit dit draaiboek. De volgende aandachtspunten worden gehanteerd bij de beoordeling:

1. Het verband tussen de gemaakte kosten en de doelstellingen of prestaties van de SHM

De wijze waarop de SHM haar kosten beheerst, moet met andere woorden ook in functie staan van de globale activiteit. Van de SHM wordt verwacht dat ze de hoogte en de evolutie van de kosten kan verklaren in functie van haar doelstellingen en haar prestaties. Een voorbeeld hiervan is dat de kosten van eventuele sociale werkers moeten leiden tot goede prestaties

op sociaal beleid. Ook moet een stijging van de kosten door de aanwerving van projectpersoneel minstens leiden tot een stijging van het aantal gerealiseerde of te realiseren projecten. Een belangrijke nuance daarbij is dat de personeelsleden ook vaak worden ingezet in het kader van onderhouds- en herstellingswerkzaamheden, de opmaak van onderhouds- en renovatieplanningen, kleinere renovatiewerken die met eigen middelen gerealiseerd worden, ...

Die activiteiten worden niet altijd rechtstreeks vertaald in bijkomende projecten die via de VMSW gefinancierd worden. De evolutie van de kosten van elke SHM vertelt dus een verhaal, en het is van belang dat de SHM zelf een goed inzicht heeft in dat verhaal. De onderlinge positionering en de historische evolutie van de verschillende indicatoren vormt een vertrekpunt in het gesprek met de visitatiecommissie, maar de resultaten zijn ondergeschikt aan de mate waarin de SHM op andere manieren aantoont dat ze haar kosten goed beheerst. Er zijn tal van factoren die de hoogte van de werkingskosten kunnen verklaren. De verklaring (in functie van de beoogde doelstellingen en de gerealiseerde prestaties) is belangrijker dan de hoogte zelf.

Vertaald naar organisatiebeheersing betekent dit dat de SHM de kosten meet om een goed inzicht te hebben in de kostenstructuur. Ze kan daarbij de kosten opsplitsen in voor haar zinvolle groepen en vergelijken over een langere periode. Als de financiële situatie of het behoorlijk bestuur van de SHM dat vereist, zet de SHM doelstellingen uit om de kosten te verlagen, en formuleert ze concrete acties in het kader van de jaarplanning. Die jaarplanning kan ook gebruikt worden om op het einde van elk boekjaar de geraamde inkomsten en uitgaven te vergelijken met de effectieve inkomsten en uitgaven. Die analyse jaarlijks rapporteren aan de raad van bestuur en gebruiken om de jaarplanning van de daaropvolgende jaren beter in te schatten, geeft ook blijk van organisatiebestuur en -beheersing. Een organisatiebestuurs- en -beheersingselement dat is opgenomen in de vereisten, is dat de SHM moet voorzien in een effectief controlesysteem om ongeoorloofde en

onnodige uitgaven te voorkomen.

2. Beoordeling van de ‘beheersbare’ kosten van de SHM

Een tweede uitgangspunt is dat kostenbeheersing alleen beoordeeld kan worden voor de kosten waarop de SHM effectief zelf invloed kan uitoefenen. De SHM moet met andere woorden ‘nadenken over iedere uitgave die ze kan beheersen’. De SHM kan dat aantonen door analyses van kostenevoluties te maken, zowel binnen haar eigen maatschappij als bij andere maatschappijen, door een vorm van budgetcontrole (jaarbegroting) te gebruiken, waarover gerapporteerd wordt; door gebruik te maken van raamovereenkomsten en groepsaankopen, door regelmatig onderhouds- en verzekeringscontracten opnieuw aan te besteden ... Kostenbeheersing moet dan ook gaan over ‘het beheersen van beheersbare kosten’. Een bijzonder aspect van kostenbeheersing in dit verband vormen de kosten die de SHM niet uitgeeft en waarvoor ze bijvoorbeeld een beroep doet op subsidies. Subsidies worden alleen toegekend voor de werking en het onderhoud, niet voor investeringen.

In dat kader past ook een bijzonder aspect van organisatiebeheer en -beheersing, namelijk inzicht hebben in de hinderpalen en risico’s die een kostenbewuste werking in de weg staan. De SHM kan ook stilstaan bij de vraag of ze voldoende financiële competenties in huis heeft om al die doelstellingen na te streven en ze kan daarvoor eventueel een traject uitstippelen.

3. Knelpunten bij de beoordeling van de werkings- en onderhoudskosten

Een knelpunt bij de beoordeling van de indicatoren voor goed kostenbeheer is dat de werkings- en onderhoudskosten pas vanaf boekjaar 2014 op een uniforme manier opgesplitst kunnen worden in werkingskosten en onderhoudskosten. Voor maatschappijen die alleen koopactiviteiten ontwikkelen, deed dat probleem zich niet voor omdat de onderhoudskosten

ten van verkochte koopwoningen niet ten laste van de SHM zijn, terwijl dat bij verhuurde huurwoningen wel het geval is. De maatschappijen die alleen koopactiviteiten ontwikkelen, hadden echter geen goed zicht op de kosten die verbonden waren aan de bouwactiviteiten en de kosten die verbonden waren aan de leenactiviteiten. Ook dat onderscheid wordt pas gemaakt vanaf boekjaar 2014 in de rapportering aan de VMSW. Voor maatschappijen die zowel huur- als koopactiviteiten ontplooiën, is de toewijzing van de kosten vaak complex.

Ten eerste moeten die SHM's erover waken dat onderhoudskosten in de rapportering aan de VMSW afgesplitst worden van de werkingskosten. De onderhoudskosten waren tot voor kort immers niet eenduidig beschikbaar omdat de door eigen personeel uitgevoerde onderhoudswerken in de boekhouding opgenomen worden bij de personeelskosten (arbeiders, technische bedienden ...) en materiaalverbruik. Pas vanaf boekjaar 2014 is elke SHM verplicht de personeelskosten die verbonden zijn aan het onderhoud van sociale huurwoningen en het overeenkomstige verbruik van materiaal op dezelfde manier toe te wijzen.

Daarnaast moeten SHM's binnen die werkingskosten de kosten opsplitsen per activiteit (huur, koop, leningen). De bedoeling van die gewijzigde rapportering vanaf 2014 bestond er in de eerste plaats in om SHM's zelf meer bewust te maken dat een goed inzicht in de kosten per activiteit nuttig kan zijn om een beter inzicht te krijgen en op die manier een betere greep op de efficiëntie van hun activiteiten te hebben. Daarom krijgen SHM's een grote vrijheid bij het bepalen van de wijze waarop ze kosten toewijzen aan huur-, koop- of leenactiviteiten. Uiteraard moet de totale som wel kloppen met de in de jaarrekening opgenomen cijfers, maar de onderlinge verdeling maakt een SHM op basis van eigen overwegingen, doelstellingen en inschattingen. Naast het feit dat SHM's wel wat oefening nodig hebben om die rapportering de eerste jaren op een zinvolle en correcte manier te doen, zorgt die relatieve vrijheid er ook voor dat de resultaten niet zomaar

kunnen worden vergeleken met andere SHM's. De uitdaging voor de SHM bestaat er dan ook in om zelf tot een zinvolle onderverdeling en monitoring van kosten te komen en daar doelstellingen en concrete maatregelen aan te koppelen waar dat nodig is. Visitatoren gaan bij het beoordelen van de prestaties vertrekken van de uitkomsten van de indicatoren, maar zullen vooral belang hechten aan de verantwoording door de SHM van de gemaakte keuzes op dit vlak. De logische verklaringen voor de evolutie van de werkingskosten (per activiteit) en onderhoudskosten zijn minstens van even groot belang als het resultaat zelf.

Het is daarnaast niet gemakkelijk om te beoordelen of hoge bedragen voor bepaalde indicatoren juist wel of juist niet goed zijn. Zo kunnen lage onderhoudskosten het gevolg zijn van degelijke woningen en goed beheer, maar evenzeer een teken van slecht (geen, achterstallig, niet adequaat) onderhoud. Hetzelfde geldt voor lage werkingskosten als een aantal cruciale doelstellingen niet worden gehaald. Visitatoren peilen dan ook bij de SHM naar de redenen hiervan. De onderhoudskosten kunnen daarom het best altijd samen met de kwaliteit van de woningen (en met de financiële situatie) bekeken worden.

Een andere factor die invloed kan hebben op de werkingskosten, is het aantal woningen dat gepland wordt, maar nog niet is gerealiseerd. In een periode waarin veel meer projecten dan normaal worden gepland, kan het noodzakelijk zijn dat de SHM tijdens de jaren die voorafgaan aan het realiseren ervan, bijkomend personeel inzet om de realisatie mee te helpen voorbereiden en realiseren.

De visitatiecommissie kan - als ze het nodig acht - nader in detail kijken naar de onderhouds- en werkingskosten (bijvoorbeeld omdat ze uitzonderlijk hoog of laag zijn), door bijvoorbeeld de gedetailleerde rapportering aan de VMSW, het jaarverslag (of andere documenten) van de SHM te raadplegen.

De SHM moet streven naar een zo optimaal mogelijke ver-

houding tussen omvang en kwaliteit van de dienstverlening in relatie tot de kostprijs. Of dat met eigen personeel of niet gebeurt, vormt geen streefdoel op zich. De SHM heeft bij de uitvoering van haar taken de vrije keuze om taken met eigen personeel uit te voeren dan wel uit te besteden. Bij het nemen van die beslissing spelen meer factoren een rol dan alleen financiële motieven (zie ook meer hierover bij OD 2.1). Daarom worden geen absolute of relatieve normen gehecht aan de beschikbare indicatoren en moet een vergelijking met andere SHM's altijd heel voorzichtig worden uitgevoerd. Tegelijkertijd biedt de historische evolutie van deze indicatoren binnen de SHM een perspectief op de inspanningen van de SHM om te streven naar het vermelde doel (een optimale verhouding tussen omvang en kwaliteit van de dienstverlening en de kostprijs, ongeacht of de dienstverlening door eigen personeel wordt uitgevoerd of niet). De vergelijking met andere SHM's is pas relevant als een vergelijking met de omvang en de kwaliteit van de dienstverlening van die andere SHM's mogelijk is. Dat is voornamelijk een onmogelijke opdracht, waardoor sommige indicatoren veiligheidshalve niet in een onderlinge positionering worden weergegeven.

Een gedetailleerde berekeningswijze van de indicatoren is opgenomen in het Glossarium Prestatiedatabank.

Ook niet onbelangrijk is dat de mate waarin SHM's streven naar zo laag mogelijke onderhouds- en werkingskosten per woning afhankelijk kan zijn van het feit of de SHM een GSC-ontvanger is of niet. In de GSC-berekening wordt immers niet met werkelijke uitgaven gerekend, maar wordt per woning een forfait toegekend.

De bedoeling daarvan was dat SHM's die lagere werkings- en onderhoudskosten hadden dan de forfait, op financieel vlak gezond konden blijven (of worden) omdat ze bijkomende subsidies konden krijgen waar geen rechtstreekse kosten tegenover stonden.

Uit de analyse van de onderhouds- en werkingskosten door

visitatoren in de eerste visitatieronde bleek bovendien dat de boekingsregels voor bepaalde kosten anders toegepast worden tussen SHM's onderling. Bij de prestatiebeoordeling wordt voornamelijk naar resultaat gekeken en is de methode van secundair belang. Om het resultaat evenwel vergelijkbaar te maken, is een correcte toepassing van de boekhoudregels noodzakelijk. De SHM draagt daarvoor zelf de verantwoordelijkheid. De correcte toepassing van de boekhoudregels maakt dus geen deel uit van de beoordeling door visitatoren. Door gebrek aan vergelijkbaar resultaat tussen de SHM's wordt de beoordeling op dit punt bemoeilijkt.

4. Voorkomen en beheersen van leegstand

De vereiste is dat de SHM de (frictie- en structurele) leegstand meet en maatregelen neemt en evalueert om die zo klein mogelijk te houden.

Om een vergelijking tussen de prestaties van verschillende SHM's mogelijk te maken, wordt een woning als structureel leegstaand beschouwd als ze gedurende minimaal zes maanden leegstaat of zal leegstaan als gevolg van de geplande uitvoering van een renovatie- of bouwproject. Alle andere leegstaande woningen worden als frictieleegstand beschouwd. Het is de SHM die in haar jaarlijkse rapportering aan de VMSW per woning aangeeft of de leegstand structureel is of niet. In de GSC-berekening worden geen algemene werkings- en onderhoudskosten geteld voor structureel leegstaande woningen.

Natuurlijk kan enerzijds frictieleegstand, een beperkte leegstand tussen twee verhuringen (bijvoorbeeld bij noodzakelijke herstellingen of weigeringen van kandidaten), en anderzijds structurele leegstand in afwachting van een globale renovatie (of zelfs afbraak) niet vermeden worden. Bij die laatste mogelijkheid komen ook nog complexe verhuisbewegingen kijken, die niet in één keer kunnen gebeuren, vanwege beschikbaar aanbod, spontane verhuisbewegingen ... Dat wil niet zeggen

dat niet actief gewerkt kan worden door de SHM aan het voorkomen van leegstand, zowel frictieleegstand als structurele leegstand.

Een SHM kan haar toewijzingsbeleid zo bijsturen dat de periode van leegstand kan worden ingeperkt. Een eerste techniek is de zogenaamde 'voorplaatsbeschrijving'. Als de SHM wacht tot bij de plaatsbeschrijving op het einde van de opzeggingsperiode gaat er kostbare tijd verloren om de woning opnieuw verhuurklaar te maken. Om dat te vermijden, kan een SHM de woning al gaan inspecteren zodra de opzegging is gegeven door de huurder. Dat heeft voor de huurder het voordeel dat de SHM hem expliciet wijst op de gebreken waarvoor hij verantwoordelijk is, zodat hij dat nog voor zijn vertrek zelf in orde kan (laten) brengen. Op die manier kan de huurder een dure afrekening van kosten vermijden. Voor de SHM biedt dat het voordeel dat de kans op leegstand en de duur ervan verkleind kan worden. Tijdens de opzeggingsperiode kan de SHM immers al werken uitvoeren, materialen bestellen en aannemers of eigen arbeiders inplannen (zie ook toelichting onder OD 2.1).

Als verwacht wordt dat een woning moeilijk verhuurbaar is en mogelijk geweigerd zal worden door de eerste kandidaat-huurder aan wie ze wordt toegewezen, kan een SHM verschillende kandidaat-huurders tegelijk aanschrijven. Elke aangeschreven kandidaat-huurder geeft aan of hij de woning al dan niet zou aanvaarden, zonder de garantie dat ze aan hem wordt toegewezen. De kandidaat met de hoogste positie op de wachtlijst die de woning aanvaardt, krijgt de woning.

Een derde mogelijkheid is het organiseren van kijkdagen. Alle kandidaten die in aanmerking komen voor een woning waarvan verwacht wordt dat ze moeilijk verhuurbaar is, worden uitgenodigd op een kijkdag. De kandidaten worden verplicht aanwezig te zijn. Tijdens het kijkmoment geven de kandidaten aan of ze al dan niet geïnteresseerd zijn. Ook hier geldt: aan de hoogst gerangschikte kandidaat die de woning toegewe-

zen wil krijgen, wordt de woning effectief toegewezen.

Voor het voorkomen en aanpakken van structurele leegstand is een goede planning, niet alleen van het project zelf en de financiering en de procedure, maar ook van de verhuisbewegingen, het vrijmaken van aanbod voor de zittende huurders, het informeren van huurders ... noodzakelijk. Dat zijn aspecten die bij andere doelstellingen (OD 1.1, 2.1, OD 4.1, OD 4.3, OD 6.1 ...) expliciet aan bod komen. We kunnen nog opmerken dat bij grote vervangingsbouwprojecten de leegstaande woningen de facto niet langer 'sociale woningen' zijn. Toch blijven ze - meestal - opgenomen in het patrimonium. Het is moeilijk om dat in kaart te brengen, maar het kan voor een verklaring zorgen bij het vaststellen van bepaalde grootschalige leegstand.

De prestaties van de SHM moeten zich concentreren op het vermijden en beheersen van leegstand. Leegstand betekent immers huurdering en dat eventuele huurlasten door de SHM zelf gedragen moeten worden. Door een plotse en aanzienlijke daling van huurinkomsten kan de financiële gezondheid van de SHM in het gedrang komen. Zoals hierboven al gesteld is leegstand maatschappelijk gesproken moeilijk te verdedigen, waardoor een goede communicatie over het waarom en de tijdsduur van de leegstand aan huurders maar ook andere belanghebbenden daarin vaak een cruciale rol speelt (link met OD 6.1). Voor frictieleegstand moet de SHM kunnen aantonen dat ze die leegstand monitort en maatregelen neemt om die zo klein mogelijk te houden. Wat de SHM precies doet, kan afhankelijk zijn van de lokale contextfactoren en de doelstellingen die de SHM zichzelf stelt. Woningen die structureel leegstaan, moeten zichtbaar zijn in de renovatieplanning. Het spreekt ook voor zich dat het belang van een goed en gedetailleerd plan van aanpak bij grote renovatiebehoeften groter is bij een SHM met een hoge structurele leegstand dan bij SHM's met een lage structurele leegstand (link met OD 2.1). Daarnaast moet de SHM aandacht hebben voor de neveneffecten die vaak met leegstand gepaard gaan, zoals leefbaarheidsproblemen, en moet ze ook kunnen aantonen dat ze

voldoende inspanningen levert om de leefbaarheid in buurten op te krikken, als ze vaststelt dat woningen er moeilijk verhuurd raken of als het verloop er groot is (link met OD 4.3). Ook kan nagegaan worden in hoeverre leegstaande woningen - bijvoorbeeld via verhuring buiten sociaal huurstelsel - toch nog ingezet worden om bijvoorbeeld huurderiving en de maatschappelijke nefaste gevolgen van leegstand te verminderen, en om woonbehoeftigen toch te voorzien in een woning.

DE SHM VOORKOMT EN BESTRIJD HUURDERS- ACHTERSTAL, SOCIALE FRAUDE EN DOMICILIE- FRAUDE.



PRESTATIE-INDICATOR VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

- huurdersachterstal in % van de aan de huurders aangerekende bedragen.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

- De SHM past de boekhoudregels inzake huurdersachterstallen correct toe, heeft een duidelijk zicht op de evolutie, het ontstaan en de samenstelling van de huurdersachterstallen (zittende en vertrokken huurders) en hanteert een procedure die erop gericht is om huurdersachterstallen te voorkomen en te bestrijden, rekening houdend met de maatschappelijke opdracht van de SHM.
- Bij vermoeden van fraude onderneemt ze binnen de wettelijke mogelijkheden zelf de nodige acties om een einde te stellen aan de fraude. Als haar eigen wettelijke mogelijkheden uitgeput zijn, bezorgt de SHM de aanwijzingen aan de afdeling Toezicht. De SHM zet eigen data ook in om een indicatie van fraude op te sporen.



MOGELIJKE VRAGEN

- Welke inspanningen heeft de SHM geleverd om achterstallen te innen en wat heeft dat opgeleverd?
- Sociale fraude en domiciliefraude: welke acties onderneemt de SHM om sociale fraude en domiciliefraude te voorkomen? Welke acties onderneemt de SHM om sociale fraude en domiciliefraude te bestrijden? Hoeveel dossiers zijn binnen de SHM al zelf opgestart? Zijn er door de SHM dossiers doorgespeeld naar de afdeling Toezicht en wat heeft dat opgeleverd? Op welke andere manier vult de SHM haar signaalfunctie in?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- een rapporteringsinstrument gebruiken dat de evolutie van de totale huurdersachterstal, opgesplitst in die van zittende en vertrokken huurders, weergeeft en ook inzicht geeft in welke huurdersachterstallen in welk jaar zijn afgeboekt. Daarbij kan de SHM ook het aantal (vertrokken en zittende) huurders bijhouden met huurdersachterstal;
- gebruikmaken van een transparante procedure om huurdersachterstallen te voorkomen en aan te pakken, waarbij de SHM kort op de bal speelt en sociale aspecten inbouwt om de woonzekerheid zo veel mogelijk te vrijwaren. Regelmatig nagaan in welke mate de vastgelegde procedures effectief en efficiënt zijn en de procedures waar nodig aanpassen. Zo kan een SHM aantoonbaar gerichte inspanningen leveren om achterstallen te innen en inzicht bieden in de resultaten van die inspanningen;
- over een plan van aanpak of draaiboek beschikken waarin de SHM beschrijft hoe ze domiciliefraude opspoot en welke stappen ze daarna zet om de situatie op te lossen;
- de resultaten van haar acties rond domiciliefraude meten door informatie te verzamelen over het aantal gevallen waarbij domiciliefraude werd vermoed en welk gevolg de SHM aan die vermoedens heeft gekoppeld; daarover rapporteren aan de raad van bestuur met het oog op het bijsturen van het plan van aanpak of het draaiboek waar nodig.



TOELICHTING OD 5.3

Van een SHM wordt globaal verwacht dat ze voldoende rappor-

teert aan de raad van bestuur over de acties en de resultaten om huurdersachterstal, domiciliefraude en sociale fraude te voorkomen en te bestrijden en dat ze kan aantonen dat ze - bijvoorbeeld op basis van die rapportering - het proces goed beheerst en tijdig bijstuurt waar nodig. Het kwantificeren van de problematiek kan vaak voor een verantwoording zorgen en voor een coherente aanpak ervan.

1. Huurdersachterstal

Huurdersachterstal = openstaande vordering op een huurder op het einde van de maand waarin de uiterste betaaldatum van de vordering valt. We spreken dus van huurdersachterstal in plaats van huurachterstal (zoals officieel vermeld in artikel 15, 3°, van het Erkenningenbesluit) omdat we meer dan alleen de achterstallen van huur meten, namelijk ook huurlasten, huurschade, onderhoudskosten, uitgevoerd door de SHM in opdracht van de huurder ...

De huurdersachterstal van een SHM wordt berekend door op 31 december van elk jaar alle openstaande, vorderingen (op huurders) te delen door alle (aan huurders) aangerekende bedragen. Op die manier krijgen we een percentage dat vergeleken kan worden met andere SHM's.

Met de invoering van het ministerieel besluit van 29 oktober 2010, dat aanvullend op de federale boekhoudwetgeving uniforme boekhoudregels voor SHM's heeft ingevoerd, zijn de volgende regels van kracht geworden inzake huurdersachterstallen:

- creatie van een set grootboekrekeningen in het rekeningstelsel waarmee de SHM's jaarlijks aan de VMSW rapporteren, waarop alle verrichtingen die relevant zijn voor de berekening van huurdersachterstallen, geboekt en gerapporteerd worden;
- invoering van het principe dat elke SHM een door haar raad van bestuur goedgekeurd debiteurenreglement heeft, waarin betreffende huurdersachterstallen mini-

maal is opgenomen welke procedure de SHM hanteert om die achterstallen op te volgen, op welke wijze openstaande vorderingen dubieus worden verklaard, welke regels gelden om een waardevermindering te boeken op een dubieuze vordering en volgens welke regels de SHM overgaat tot de afboeking van oninbaar verklaarde huurachterstallen;

- in de waarderingsregels in bijlage 1 bij dit besluit is inzake huurdersachterstallen de regel opgenomen dat openstaande vorderingen op huurders die op de balansdatum minimaal zes maanden vertrokken zijn, als dubieuze vorderingen worden beschouwd en een waardevermindering van 100% ondergaan, tenzij de SHM concrete elementen heeft die een lagere waardevermindering verantwoorden (bijvoorbeeld een lopend afbetalingsplan van een vertrokken huurder dat door de vrederechter is opgelegd).

Aanvullend hierop heeft de VVH een modeldebiteurenreglement uitgewerkt dat rekening houdt met de wettelijke vereisten die in het besluit van 29 oktober 2010 en andere regelgeving (KSH, Burgerlijk Wetboek) zijn opgenomen, en dat de SHM's als leidraad kunnen gebruiken om hun debiteurenreglement uit te werken.

Naast het percentage huurdersachterstal speelt vooral de wijze waarop de SHM huurdersachterstal opvolgt en ernaar streeft om die zo laag mogelijk te houden, een belangrijke rol bij de beoordeling van deze doelstelling. Nogal wat maatschappijen hebben hiervoor een strikte procedure uitgewerkt, die besproken kan worden met de visitatiecommissie. Een SHM moet inzicht kunnen geven in de evolutie van de huurdersachterstal, en dus in de evolutie van afgeboekte huurdersachterstallen in een bepaald jaar. De afgeboekte huurdersachterstallen geven weer welke bedragen aan openstaande vorderingen op huurders de SHM uit haar boekhouding heeft afgeboekt gedurende het voorbije jaar wegens definitieve oninvoerbaarheid.

Een SHM moet een goed zicht hebben op de interne evolutie van de totale huurdersachterstal, opgesplitst in die van zit-

tende en vertrokken huurders, waarbij ook het aantal huurders met huurdersachterstal wordt opgevolgd. Het is uiteraard de bedoeling dat de SHM kan aantonen dat ze op basis van die interne evaluatie en opvolging maatregelen neemt om de huurdersachterstal te voorkomen en te beperken, en daarbij rekening houdt met de sociaal-maatschappelijke opdracht van een SHM. Om deze doelstelling te beoordelen, kan de visitatiecommissie vertrekken vanuit de registratie van de redenen waarom huurders (op initiatief van de SHM) vertrekken, zoals vermeld onder OD 4.2.

2. Sociale fraude en domiciliefraude

Van de SHM wordt verwacht dat ze sociale fraude en domiciliefraude zo veel mogelijk voorkomt en bestrijdt. Domiciliefraude leidt tot inkomstenderving bij bijwoning en het is maatschappelijk niet aanvaardbaar dat sociale woningen niet bewoond worden als er erg lange wachtlijsten bestaan. Voorkomen begint met het geven van goede informatie hierover aan de huurders en het wijzen op de mogelijke gevolgen bij niet-naleving van deze huurdersverplichtingen, wat wordt beoordeeld bij OD 6.1.

In dit verband moet het voor de huurder duidelijk zijn dat de SHM effectief zal optreden tegen domiciliefraude. Bij vermoeden van sociale fraude of domiciliefraude onderneemt de SHM de nodige acties om de fraude vast te stellen, en de inbreuk te beëindigen. Zo kan het personeel zogenaamde postbusadressen opsporen en nagaan of er sprake is van effectieve bewoning (bijvoorbeeld meterstanden voor water, gas en elektriciteit). De SHM kan hiervoor werkafspraken maken met de lokale politie, de gemeente of het OCMW. Elke politiezone moet bijvoorbeeld een referentieambtenaar domiciliefraude aanstellen die de onderzoeken inzake fictieve adressen coördineert. De SHM zou minstens over de contactgegevens van die referentieambtenaar moeten beschikken.

Als deze acties geen resultaat hebben, en de SHM beslist om niet op te zeggen of de beëindiging niet te vragen aan de

vrede rechter, kan ze aan de afdeling Toezicht vragen om de maatregelen, vermeld in artikel 102bis van de Vlaamse Wooncode (administratieve maatregel/administratieve boete/opstellen van proces-verbaal), toe te passen. Meer informatie is opgenomen in het draaiboek domiciliefraude dat de afdeling Toezicht heeft opgesteld en dat een specifiek stappenplan bevat (zie beveiligde omgeving van Woonnet). Daar wordt een uitgebreide toelichting gegeven over de sancties voor huurders die hun verplichtingen niet nakomen: de mogelijkheden tot sanctionering van huurders door toezichthouders; de aanpak van een vermoeden van domiciliefraude; het afhandelen van een onrechtmatige bijwoning; de behandeling van een inbreuk op de taalkennisvereiste.

Van de SHM's worden inspanningen verwacht om na te gaan of de huurder zijn huurdersverplichtingen nakomt (zoals bijwoning melden, de woning bewonen ...).

De meeste historische problemen met domiciliefraude zijn inmiddels opgelost door datamining en de inmiddels overal toegepaste en verplichte praktijk om de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KSZ) digitaal en regelmatig te raadplegen. De grootste categorie die nu nog domiciliefraude pleegt, bestaat uit mensen die niet wonen waar ze gedomicilieerd zijn. De bewijslast daarvan blijkt veelal moeilijk te liggen en valt vaak buiten de mogelijkheden van de SHM.

De SHM heeft daarom in eerste instantie een preventieve sensibiliserende functie ten aanzien van huurders en een signaalfunctie voor diensten die politieel kunnen optreden. Op die twee vlakken worden van een SHM aantoonbare prestaties verwacht. Die kunnen verschillende vormen aannemen, zoals het regelmatig onder de aandacht brengen van het onderwerp 'bijwoning' of 'niet-bewoning' in contacten met huurders (website, huurprijsherberekening, huurderskrant), het reageren op signalen (door in eerste instantie met de betrokken huurder in gesprek te treden en hem te wijzen op zijn rechten en plichten) en de melding aan de afdeling Toezicht van situaties waarbij de vermoedens van fraude erg sterk zijn. Omdat

die preventieve en sensibiliserende rol rechtstreeks samenhangt met de verplichte opdracht om huurders goed te informeren over hun plichten en rechten, zowel bij inschrijving als regelmatig daarna, wordt de beoordeling van die initiatieven onder OD 6.1 beoordeeld. In het kader van deze doelstelling worden alleen de initiatieven die de SHM neemt om fraude op te sporen en de mate waarin ze de signaalfunctie opneemt, beoordeeld.

Er worden momenteel gewestelijke en federale initiatieven gepland om sociale fraude beter opspoorbaar te maken via datamining, waardoor de concrete rol van de SHM op dit vlak ook gemakkelijker zal worden. Zo zal de KSZ in de toekomst zelf een signaal sturen naar actoren als ze een afwijkende waarde vaststelt, op basis waarvan actoren verder kunnen onderzoeken of er al dan niet van fraude sprake is.

De privacywetgeving maakt het voor SHM's vaak niet gemakkelijk om op een legale manier bewijzen van domiciliefraude te verzamelen. Toch hebben SHM's vaak meer vrijheden met betrekking tot het verzamelen van de verbruiksgegevens van hun huurders dan eerst gedacht.

Uitgangspunt blijft dat een SHM verplicht is om domiciliefraude te bestrijden op basis van haar opdracht van algemeen belang. Een SHM moet bij haar acties ter bestrijding van domiciliefraude de regels van de fair play in acht nemen en mag geen onrechtmatig verkregen bewijs aanwenden. Ze treedt daarbij op als private instantie en zal bij een procedure voor de vrederechter gebonden zijn door de regels van het burgerlijk bewijsrecht. Momenteel kunnen SHM's de verbruiksgegevens van hun huurders nog niet opvragen bij de energieleveranciers. De toezichthouder mag dat wel. Sinds eind december 2016 mag hij die verbruiksgegevens ook doorgeven aan de SHM, wat voor de SHM nieuwe mogelijkheden schept. Daarnaast beschikt een SHM in sommige gevallen over verbruiksgegevens (of kan ze daarover beschikken) zonder de onschendbaarheid van de woning te doorbreken, zodat ze ook

als bewijsmateriaal kunnen worden gebruikt. Bijvoorbeeld als een appartementsgebouw beschikt over een gemeenschappelijke verwarmingsinstallatie, waarbij de onderlinge afrekening aan huurders gebeurt op basis van individuele calorimeters, heeft de SHM een duidelijk beeld van het individuele verbruik per huurder. Hetzelfde geldt voor appartementsgebouwen of woningcomplexen waar de meter van water, elektriciteit of gas niet in de woning zelf aanwezig is, maar zich in een gemeenschappelijk deel van het complex bevindt. Gegevens die de SHM verzamelt via deze weg, worden beschouwd als wettig verkregen bewijsmateriaal, net zoals andere vaststellingen (bijvoorbeeld getuigenissen van bureaus verzamelen, vaststellen dat aangetekende brieven niet afgehaald worden).

Een belangrijk bijkomend element in dit verhaal is dat de gegevens die de SHM op rechtmatige wijze verkrijgt, ook mogen (en zelfs moeten) worden gebruikt om andere taken te vervullen. Net zoals het haar opdracht is om domiciliefraude te bestrijden (om bij niet-bewoning kandidaat-huurders een woning te kunnen toekennen of bij niet-melden van bijwoonst een correcte huurprijs te kunnen berekenen), kan de SHM verbruiksgegevens die ze op rechtmatige wijze heeft verkregen, gebruiken om haar begeleidingsopdracht uit te voeren, die onder meer inhoudt dat ze bij vermoedens van armoede andere actoren kan of zelfs moet waarschuwen (zie OD 4.1).

Van een SHM wordt echter niet verwacht dat ze proactief de gebruikersgegevens van huurders screent of volgt. Het bovenstaande geeft alleen aan dat de gegevens die de SHM op de bovenstaande wijze verzamelt, gebruikt kunnen worden als wettig bewijsmateriaal om domiciliefraude te staven. Als een SHM vermoedens van domiciliefraude heeft, bieden wettig verkregen verbruiksgegevens een mogelijk toetsingsinstrument en kunnen ze als wettig bewijsmateriaal worden gebruikt.

Samenvattend kan een SHM op basis van de volgende feiten aantonen dat ze aan de vereisten van deze doelstelling voldoet:

- De SHM zorgt ervoor dat iedereen binnen de SHM zich bewust is van de rol die hij kan spelen bij het detecteren van fraude, leefbaarheidsproblemen, armoede ... Dat betekent dat de SHM aandacht heeft voor vorming van al haar medewerkers om daarmee om te gaan. Het voorkomen en aanpakken van domiciliefraude moet in eerste instantie bekeken worden vanuit de woonzekerheid van de huurder. Domiciliefraude - bewust of onbewust - brengt de woonzekerheid ernstig in gevaar omdat het een grond voor opzegging door de SHM kan vormen. Het is van belang dat de SHM voorzichtig, genuanceerd en gefaseerd omspringt bij een vermoeden van fraude. Daarom wordt dit aspect beoordeeld onder de prestaties op OD 4.2 (zich inzetten voor een zo goed mogelijke woonzekerheid) en OD 4.1 (huisvestingsondersteuning bieden), bijvoorbeeld als het gaat om armoedebestrijding. Bij de beoordeling van deze doelstelling wegen vooral de aspecten door die een financiële weerslag hebben.
- De SHM verifieert regelmatig of de gegevens waarover ze beschikt, overeenkomen met de gegevens die zijn opgenomen in de KSZ over inkomen, eigendom en domicilie van haar huurders. Op basis daarvan onderneemt ze indien nodig verdere stappen, zoals het verzamelen van bewijsmateriaal.
- De SHM neemt contact op met de huurder bij wie ze een mogelijk vermoeden van domiciliefraude (of vaak gewoon een irreguliere situatie zonder de intentie om fraude te plegen) heeft, met de bedoeling de situatie uit te klaren of te regulariseren.
- De SHM geeft een signaal aan diensten met politionele bevoegdheid als ze de situatie niet zelf kan oplossen en het vermoeden van fraude blijft bestaan (lokale politie, de toezichthouder, wooninspectie ...).
- De SHM 'springt mee op de kar' als politionele diensten een procedure aanhangig maken, bijvoorbeeld door zich burgerlijke partij te stellen met het oog op het terugvragen van de sociale korting op de huurprijs van onrechtmatig gehuurde sociale woningen en de eventuele

ontbinding van het huurcontract.

- Het is geen vereiste bij deze doelstelling, maar het kan in sommige gevallen nuttig of nodig zijn om de vaststellingen te melden aan het OCMW (in het kader van de basisbegeleidingstaken, beoordeeld onder OD 4.1).

De visitatiecommissie kan vragen naar de acties die de SHM heeft ondernomen, naar de eventuele meldingen die ze hierover bij de afdeling Toezicht heeft gedaan en naar de resultaten ervan. Dat kan mogelijk opgenomen zijn in het verslag van de afdeling Toezicht naar aanleiding van een visitatie.

DE SHM HEEFT EN GEBRUIKT EEN GOED FINANCIËEL PLAN.



VEREISTE VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

De SHM beschikt over een goed meerjarig financieel plan en maakt daarvan actief gebruik om de bedrijfsstrategie te bepalen en beleidsbeslissingen te nemen.



MOGELIJKE VRAGEN

- Heeft de SHM een bedrijfsstrategie die gebaseerd is op de financiële planning? Beoordeelt de SHM bijvoorbeeld investeringsplannen mee op basis van het financiële plan?
- Leidt de uitvoering van het financieel plan tot een gezonde financiële situatie van de SHM of zijn er maatregelen genomen om daartoe te komen?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Door de aard en specificiteit van deze doelstelling komen ook veel voorbeelden van organisatiebestuur en -beheersing aan bod in de toelichting hieronder.



TOELICHTING OD 5.4

Een meerjarige financiële planning is nodig voor maatschappijen in de huursector om te bepalen welk effect investeringsbeslissingen hebben op de financiële positie van de SHM en om daarbij verschillende alternatieven te kunnen afwegen. De planning helpt ook bij het maken van een goede afweging tussen alternatieve financieringsbronnen (eigen of externe financiering).

In de koopsector is planning gewenst om te beslissen over het al dan niet uitvoeren van bijkomende projecten en om de verkoopprijzen te bepalen.

De toetsing van de financiële planning gebeurt op basis van algemene principes en niet aan de hand van gedetailleerde vormvereisten. Belangrijke principes zijn dat de financiële planning realistisch is en dat de SHM ze daadwerkelijk gebruikt bij het nemen van beleidsbeslissingen. Een financiële planning moet voldoen aan de volgende principes:

1. Organisatorische aspecten

- Het financieel plan heeft een transparante opbouw. Alle basisgegevens zijn erin opgenomen, zodat men van eindrapport naar details kan gaan en vice versa.
- De financiële planning is consistent met andere plannings

zoals de nieuwbouw- en renovatieplanning. Wat de onderhoudsplanning betreft, zijn er twee situaties waarbij de financiële impact vertaald moet worden in de financiële planning:

- Als er een gedetailleerde onderhoudsplanning is (bijvoorbeeld schilderwerken, vervanging garagepoorten ...), wordt minstens het geraamde totaalbedrag op jaarbasis geïntegreerd in de financiële planning. Dat cijfer kan de SHM staven met een onderliggend detail.
- Als een SHM boekhoudkundige provisies aanlegt, leiden die aantoonbaar tot een geraamde uitgave in de financiële planning en kunnen die - zoals de boekhoudwetgeving vereist - gestaafd worden.

In alle andere gevallen moet de visitatiecommissie op basis van haar eigen inzicht oordelen.

- De tijdshorizon voor de planning van investeringen (inclusief renovaties) bedraagt minimaal drie jaar, voor de planning van exploitaties (inclusief de onderhoudsplanning) minimaal tien jaar. Hoe verder in de tijd, hoe minder accuraat het zicht van de SHM op elk van de verwachte uitgaven- en inkomstenposten is. Het is verdedigbaar dat er vanaf een bepaald jaar met ruwere schattingen wordt gewerkt, zolang die coherent blijven met het gevoerde beleid.
- Het financiële plan bevat maatregelen om een eventuele minder gunstige financiële leefbaarheid (cf. OD 5.1) te remediëren of, als die wel gezond is, te handhaven (zonder dat een negatieve evolutie qua financiële gezondheid automatisch in een negatief oordeel op deze doelstelling resulteert).
- De planning wordt minstens jaarlijks geactualiseerd.
- De planning wordt in de bestuursorganen van de SHM besproken en goedgekeurd, en ze wordt gebruikt bij het nemen van nieuwbouw- en renovatiebeslissingen. Een moeilijk element daarbij is de mate waarin een SHM de financiële planning telkens moet aanpassen in functie van onverwachte of vervroegde grote onderhoudswerken of grondaankopen. De grootte van de uitgaven is daarbij van bepalend belang, waardoor het oordeel daarover aan de visitatiecommissie wordt overgelaten. Van een SHM wordt niet noodzakelijk verwacht dat ze zelf de financiële planning opmaakt of wij-

zigt. Ze moet wel een basisinzicht in de gebruikte planning hebben en dat ook aanwenden om geplande nieuwbouw- en renovatiewerken te beoordelen.

- Zoals ook onder OD 5.1 is aangegeven, is het in het kader van de organisatiebestuur en -beheersing van belang dat een SHM inzicht heeft in de financiële gevolgen van de risico's van haar bedrijfsvoering. Een goed zicht hebben op de bepalende en vooral beïnvloedbare factoren van haar financiële gezondheid, en op basis van monitoring en rapportage haar werking aanpassen waar nodig, onder andere om de financiële leefbaarheid in de toekomst veilig te stellen, heeft een duidelijke invloed op de prestaties op deze doelstelling.


2. Onderdelen van de financiële planning

- Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen de stromen betreffende de:
 1. **'going concern'-situatie** = prognose van de evolutie van de financiële situatie zonder het effect van bijkomende investeringen of projecten;
 2. **projecten** = nieuwe inkomsten en uitgaven, alsook wijzigingen in bestaande stromen uit de 'going concern'-situatie, ten gevolge van de uitvoering van bijkomende projecten.
- Om te kunnen bepalen in welke mate de projecten reëel en dicht bij uitvoering zijn, maakt men voor de projecten een onderscheid naar de fase waarin ze zich bevinden op het moment van de planningsopmaak (bijvoorbeeld projecten in uitvoering, goedgekeurde, nog niet gestarte projecten, geplande nog niet goedgekeurde projecten).
- Projecten worden opgedeeld in koopprojecten en huurprojecten.
- Zowel bij 'going concern'-situatie als bij projecten wordt een onderscheid gemaakt tussen:
 - niet-periodiek weerkerende verrichtingen (de investeringscashflow en de ermee samenhangende financieringsverrichtingen);
 - periodieke verrichtingen (operationele verrichtingen en

de ermee samenhangende financieringsverrichtingen, namelijk dekking van financiële stromen vreemd vermogen door operationele cashflow = vrije cashflow).

PRESTATIEVELD 5:
FINANCIËLE
LEEFBAARHEID

PRESTATIEVELD 6:
KLANTGERICHTHEID



PRESTATIEVELD 6: KLANT- GERICHTHEID

In dit prestatieveld nemen we specifiek de klantgerichtheid van de SHM als doelstelling in het vizier. Dat betekent niet dat klantgerichtheid in de andere doelstellingen niet belangrijk is, integendeel zelfs. Alleen wordt in dit prestatieveld de focus gelegd op de mate waarin de SHM zich verdiept in de behoeften van (kandidaat-) huurders en kopers en haar communicatie en organisatie daarop afstemt. In algemene bewoordingen kan de klantgerichtheid van een SHM omschreven worden als de mate waarin de SHM in staat is om te voldoen aan de wensen, behoeften en verwachtingen van haar klanten, en de mate waarin de SHM die verwachtingen overtreft. Inspiratie, creativiteit en passie vormen daarvoor noodzakelijke voorwaarden.

Klantgerichtheid is niet hetzelfde als klantvriendelijkheid. Een klant kan op een zeer vriendelijke manier toch niet geholpen worden. Klantgerichtheid betekent dus proactief oplossingen aanbieden die een relatie op lange termijn nastreven en die waarde toevoegen aan de dienstverlenende basisopdracht van de SHM. Klantvriendelijkheid is de manier waarop we klantgerichtheid laten zien. Er is in de sociale huisvestingssector al een hele weg afgelegd inzake klantvriendelijkheid. Doorgaans is er voldoende aandacht voor de manier waarop de communicatie met klanten plaatsvindt, maar kunnen organisaties zoals SHM's nog meer focussen op de processen, het daadwerkelijke gedrag van medewerkers en de mate waarin het proces en het gedrag tot betere oplossingen voor de klanten leidt. Naast het informeren van en luisteren naar klanten is er dus een derde dimensie die door dit prestatieveld loopt: denken en zich organiseren vanuit de (potentiële) behoeften van de klant.

De operationele doelstellingen zijn:

1. De SHM informeert burgers snel en duidelijk.
2. De SHM informeert beleidsinstanties en andere belanghebbende organisaties snel en duidelijk.
3. De SHM meet de tevredenheid van klanten.

DE SHM INFORMEERT BURGERS SNEL EN DUIDELIJK.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUURACTIVITEITEN

De SHM informeert burgers snel en duidelijk. Dat wil zeggen dat de SHM personen die zich willen inschrijven, laagdrempelig en klantgericht onthaalt ongeacht hun woonplaats, geslacht, nationaliteit, etnische afkomst, hun ideologische, filosofische of godsdienstige overtuiging.

De SHM informeert hen begrijpelijk over de mogelijkheden en de voorwaarden van het huren van een sociale woning en het gevolgde toewijzingssysteem. De SHM verstrekt informatie over haar woningpatrimonium om kandidaat-huurders te ondersteunen bij het maken van een woningkeuze. De SHM begeleidt en ondersteunt hen ook bij het in orde brengen van hun inschrijvingsdossier en informeert hen begrijpelijk over de rechten en plichten van de huurder en de verhuurder. De SHM brengt kandidaat-huurders en huurders op de hoogte van de klachtenprocedure en maakt hen ermee vertrouwd. De SHM biedt kandidaat-huurders en huurders een toegankelijk en laagdrempelig aanspreekpunt bij wie ze op

eenvoudige wijze terecht kunnen met hun vragen, problemen of klachten. De SHM neemt preventieve en sensibiliserende acties voor huurders om fraude te voorkomen. De SHM schakelt zich in, in het lokale woon- en welzijnsnetwerk en werkt mee aan initiatieven rond de uitbouw van een eenloketsysteem. De SHM maakt gebruik van de resultaten van eerdere prestatiebeoordelingen in haar communicatie met burgers.



VEREISTEN VOOR SHM MET KOOPACTIVITEITEN

De SHM informeert burgers snel en duidelijk. Dat wil zeggen dat de SHM personen die zich willen inschrijven, laagdrempelig en klantgericht onthaalt ongeacht hun woonplaats, geslacht, nationaliteit, etnische afkomst, hun ideologische, filosofische of godsdienstige overtuiging. De SHM informeert hen begrijpelijk over de mogelijkheden en de voorwaarden van het kopen van een sociale woning en het gevolgde toewijzingssysteem. De SHM verstrekt informatie over haar projecten om hen te ondersteunen bij het maken van een woningkeuze. De SHM begeleidt en ondersteunt hen ook bij het in orde brengen van hun inschrijvingsdossier en informeert hen begrijpelijk over de rechten en plichten van de koper en de verkoper. De SHM brengt kandidaat-kopers en kopers op de hoogte van de klachtenprocedure en maakt hen ermee vertrouwd. De SHM biedt kandidaat-kopers en kopers een toegankelijk en laagdrempelig aanspreekpunt bij wie ze op een eenvoudige wijze terecht kunnen met hun vragen, problemen of klachten met betrekking tot hun woning. De SHM schakelt zich in, in het lokale woon- en welzijnsnetwerk en werkt mee aan initiatieven rond de uitbouw van een eenloketsysteem. De SHM maakt gebruik van de resultaten van eerdere prestatiebeoordelingen in haar communicatie met burgers.



MOGELIJKE VRAGEN

- Wanneer en hoe is de SHM bezoekbaar (aantal spreekuren) en telefonisch bereikbaar?
- Is het kantoor van de SHM goed bereikbaar voor burgers?
- In welke mate is het kantoor toegankelijk voor personen met fysieke beperkingen?
- Op welke manier zorgt de SHM voor een klantgerichte inrichting van de balie?
- Hebben de medewerkers van de SHM een open geest en een sociale en integere ingesteldheid?
- In welke mate krijgen klanten binnen een redelijke termijn een juist en helder antwoord op informatieve vragen, bijvoorbeeld over huurprijsaanpassingen, geplande werken en de verkoopprijs van woningen?
- In welke mate worden klanten goed geïnformeerd over rechten en plichten van de verhuurder en de huurder (bijvoorbeeld huurdersverplichtingen, mogelijkheid tot klachten, wie contacteren bij technische gebreken ...), en van de koper en de verkoper?
- Welke inspanningen levert de SHM om de (kandidaat-)huurders en (kandidaat-)kopers te bereiken en degelijk te informeren? In welke mate wordt daarbij rekening gehouden met de specifieke omstandigheden:
 - Welke acties onderneemt de SHM voor anderstaligen in dit verband? In welke globale visie past dat?
 - In welke mate beschikt de SHM over een informatiebrochure met duidelijke informatie voor kandidaat-huurders, huurders, kandidaat-kopers en kopers?
 - Beschikt de SHM over een website met duidelijke informatie voor kandidaat-huurders, huurders, kandidaat-kopers en kopers?
 - Welke andere kanalen gebruikt de SHM om de (kandidaat-)huurders en (kandidaat-)kopers te bereiken en te informeren?

- In welke mate beschikt de SHM over heldere reglementen en informatiefolders?
- In welke mate zijn de brieven of e-mails die de SHM verstuurt, beknopt, duidelijk, in klare taal en bevatten ze een verwijzing naar de contactpersoon binnen de SHM?
- Verstrekt de SHM informatie over het aanbod van andere sociale woonactoren in de regio (andere SHM's, VWF, SVK's ...)? Op welke manier zorgt de SHM ervoor dat die informatie actueel blijft? In welke mate verwijst de SHM adequaat door?
- Op welke manier gaat de SHM na of burgers en klanten haar communicatie goed begrijpen en welke inspanningen levert de SHM daarvoor?
- Welke termijn heeft de SHM vastgelegd om brieven of e-mails van (kandidaat-)huurders en (kandidaat-)kopers te beantwoorden?
- Hoe garandeert de SHM een kwaliteitsvolle telefonische dienstverlening?
- Op welke manier heeft de SHM over de resultaten van de vorige visitatie gecommuniceerd aan burgers?
- Op welke manier zorgt de SHM ervoor dat (kandidaat-)huurders en (kandidaat-)kopers weten hoe ze een klacht kunnen indienen (en wat doet de SHM met klachten)?
- Op welke manier werkt de SHM mee aan initiatieven rond de uitbouw van een eenloketsysteem?
- Op welke manier tracht de SHM draagvlak te creëren voor haar activiteiten in de bredere samenleving?
- Op welke manier, wanneer en aan wie communiceert de SHM over de eventueel leegstaande woningen?
- Op welke manier brengt de SHM haar realisaties en inspanningen die met publieke middelen tot stand komen, onder de aandacht? Op welke manier bedt de SHM die acties in een bredere verantwoordingsstrategie in, waarbij bijvoorbeeld ook imagoverbetering wordt nagestreefd?
- Hoe gaat de SHM om met persaadacht? Wat gebeurt er als de SHM in een negatief daglicht wordt gesteld?
- In welke mate zoekt de SHM zelf de pers op en voor welke onderwerpen? In welke mate wordt die informatie systematisch

doorgestuurd naar relevante woonactoren (link met OD 6.2)?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- in functie van de lokale context, het maatschappelijk doel en de ondersteunende opdrachten die haar worden opgelegd, strategisch verantwoordbare keuzes maken over het niveau van bereikbaarheid en de vereiste klantgerichtheid van haar medewerkers en eventueel onderaannemers, zowel fysiek, telefonisch als elektronisch;
- over een laagdrempelige klachtenprocedure beschikken en voldoende inspanningen leveren om die procedure breed bekend te maken. Lessen trekken uit ontvangen klachten om de werking en de klanttevredenheid te verhogen;
- over een brede communicatiestrategie beschikken (waarbij dezelfde informatie via verschillende, aan de doelgroep aangepaste dragers wordt verspreid), waarbij de SHM in functie van de lokale context bewuste keuzes maakt over hoe ze communiceert met (kandidaat-)huurders en (kandidaat-)kopers. De onderwerpen waarover de SHM communiceert, laten bepalen door de strategische keuzes van de maatschappij. Inspanningen leveren om op een zo efficiënt mogelijke wijze communicatiemiddelen in te zetten die alle huurders of kandidaat-huurders (of kopers en kandidaat-kopers) bereiken die de SHM tot de doelgroep rekent en regelmatig nagaan in welke mate de SHM daarin slaagt;
- inzicht hebben in de risico's die met deze doelstelling gepaard gaan (vooral op het vlak van imago en (lokaal) draagvlak) en de competenties en de capaciteit van de SHM daarop afstemmen.



TOELICHTING OD 6.1

In het ministerieel besluit van 21 december 2007 worden in artikel 6, §1, de 'basisbegeleidingstaken' vermeld. We maken in de toelichting een onderscheid tussen de vereisten die voor alle burgers gelden, vereisten die betrekking hebben op (kandidaat-)huurders en vereisten die uitsluitend op (kandidaat-)kopers slaan.

Tijdens het visitatiegesprek wordt besproken in welke mate en hoe de SHM deze taken opneemt. Deze doelstelling vertrekt in principe van de verwachting dat de SHM en al haar personeelsleden een klantgerichte basishouding aannemen, en dat de SHM inspanningen levert om diezelfde klantgerichtheid af te dwingen bij haar onderaannemers die in contact komen met haar klanten.

ALGEMEEN: VEREISTEN TEN AANZIEN VAN ALLE BURGERS

Als burgers willen langsgaan bij de SHM, is het van belang dat er een eenvoudige mogelijkheid bestaat om gesprekken in de nodige privacy te voeren. Ook kan het bewust omgaan met openingsuren in functie van het doelpubliek (weekend- of avondopeningen, afspraken en telefonische bereikbaarheid buiten de normale kantooruren ...) helpen om de klantgerichtheid van de SHM te maximaliseren. Er zijn ook voorbeelden van SHM's met een uitgebreid actieterrein die in andere gemeenten zogenaamde zitdagen organiseren om de drempel voor het doelpubliek te verlagen.

Met betrekking tot de vereiste om (kandidaat-)huurders en kopers vertrouwd te maken met de bestaande klachtenprocedure, wordt van een SHM verwacht dat ze inspanningen levert opdat die doelgroep en eventueel andere belanghebbenden weten of gemakkelijk te weten kunnen komen bij wie ze een klacht kunnen indienen en op welke manier ze dat moeten doen. Het beschikken over een goed klachtenmanagementsysteem wordt beschouwd als een

noodzakelijk organisatiebestuur en -beheersingsinstrument. Bij OD 6.1 wordt alleen de communicatie over de klachtenprocedure en over de wijze waarop daarover zowel individueel als collectief wordt gecommuniceerd, beoordeeld. Een falende klachtenprocedure kan echter impact hebben op veel meer doelstellingen dan alleen OD 6.1, waardoor de prestaties op dit vlak ook bij andere doelstellingen aan bod kunnen komen.

Het communiceren in klare taal is een vereiste voor SHM's. Daarbij kan de SHM een beroep doen op externe dienstverleners (zie onder andere www.klaretaalrendeert.be), maar het is aanbevolen om de eigen huurders daarbij te betrekken. Het is een goede en laagdrempelige aanleiding met snel resultaat om bewoners te betrekken bij de werking, wat stimulerend kan werken voor de verdere ontwikkeling van huurdersbetrokkenheid (zie OD 4.4). In elk geval lijkt het voor de hand te liggen dat de SHM regelmatig toetst of huurders de SHM goed begrijpen, zowel in mondelinge als schriftelijke communicatie. Communiceren via een eigen website vormt geen vereiste, maar het is wel een voor de hand liggende verwachting in een moderne communicatiestrategie. Het is denkbaar dat de informatie van een SHM beschikbaar wordt gesteld via bijvoorbeeld de gemeentelijke website. De keuze om al dan niet te voorzien in een website moet worden bepaald op basis van de globale communicatiestrategie van een SHM om snelle en duidelijke informatie aan burgers te verstrekken. Net zoals het voor de hand lijkt te liggen dat een website in een moderne communicatiestrategie van een SHM past, lijkt het tegelijk weinig aannemelijk dat een website als uniek informatiekanaal voldoende kan zijn. Zoals dat bij alle communicatiedragers (bijvoorbeeld huurderskrant, sociale media, nieuwsbrief, folders, jaarverslag, onthaalmap, informatie-momenten, bewonersvergaderingen ...) het geval is, moet bij het ontwerpen en onderhouden van een website van een SHM de layout, de taal en de informatie op de website aangepast zijn aan het specifieke doelpubliek. Een goede website groeit ook mee met de organisatie.

Naast (en bij) het goed informeren van (kandidaat-)huurders en (kandidaat-)kopers kan een SHM aandacht besteden aan het breed

informereren van burgers. Publiek verantwoording afleggen voor de realisaties en inspanningen die hoofdzakelijk met publieke middelen zijn en worden gerealiseerd, maakt deel uit van eigentijds publiek management (zie ook OD 6.2). Dat de SHM daarbij ook imagoverbetering van de sociale huisvestingssector nastreeft, mag als een aandachtspunt worden beschouwd. Een praktisch voorbeeld waar een SHM op dit vlak bijvoorbeeld aandacht aan kan besteden, is de leegstand. Aangezien het maatschappelijk draagvlak voor leegstaande sociale woningen zo goed als onbestaand is, kunnen de communicatie-initiatieven van de SHM met betrekking tot haar aanpak om leegstand te voorkomen en te beheersen, bijdragen aan een beter begrip van de vaak moeilijke situatie waarin een SHM zich bevindt (zie ook OD 5.2). Van een SHM wordt daarom inspanningen verwacht die daarop inspelen, uiteraard op het vlak van leegstandsbeheersing (zie OD 5.2), maar ook op het vlak van communicatie daarover. Dat geldt uiteraard ook voor eventuele koopwoningen die gedurende lange tijd leegstaan terwijl ze opgeleverd lijken te zijn.

Een bijzonder aspect van een klantgerichte werking in het kader van een eenloketdienstverlening kan erin bestaan dat de SHM samen met andere sociale huisvesters of sociale actoren hetzelfde inschrijvingsformulier gebruikt, waarmee de kandidaat-huurder of -koper zich tegelijk bij verschillende actoren kan inschrijven. Een uniform inschrijvingsformulier is een aanbevolen maar in de praktijk niet eenvoudig te realiseren doelstelling. Praktische bezwaren kunnen ertoe leiden dat de SHM daarover afspraken maakt (in functie van het vereenvoudigen van de inschrijvingsprocedure voor de kandidaten en het maximaliseren van de kansen op een aangepaste woning) met andere sociale huisvesters, wat getuigt van een klantgerichte houding. Het gaat er vooral om dat de SHM bereid is om zich in te schakelen in het lokale netwerk van woon- en welzijnsactoren.

Daarnaast maakt een goed presterende SHM gebruik van de resultaten van de vorige prestatiebeoordelingen in haar communicatie met burgers, huurders en kopers. Zo kan een SHM communiceren over de wijze waarop ze verbeterpunten zal aanpakken omdat bij-

voorbeeld huurders op die manier vaak een beter inzicht krijgen in de inspanningen van de SHM en de prioritering daarvan, wat in de praktijk naar verwachting tot een hogere tevredenheid en betrokkenheid leidt.

SPECIFIEKE VEREISTEN TEN AANZIEN VAN (KANDIDAAT-)HUURDERS

Hoewel dit ook als een huisvestingsondersteuningstaak kan worden beschouwd (zie OD 4.1), wordt de aandacht van de SHM voor de toelichting van de inschrijvings- en toewijspprocedure onder deze doelstelling beoordeeld. Hetzelfde geldt voor de communicatie van de SHM bij de afrekening van de huurlasten en de huurwaarborg.

Met betrekking tot de inschrijving van woningzoekenden wordt van een SHM verwacht dat ze aan kandidaat-huurders (als ze daarom vragen) een indicatie geeft van de wachttijd voor het type woning dat ze hebben gekozen. De SHM geeft daarbij duidelijk aan dat het een ruwe schatting is omdat ze onmogelijk correct kan inschatten hoeveel woningen wanneer zullen vrijkomen en of er in die gevallen een beroep zal worden gedaan op een of andere voorrangregeling. Het spreekt voor zich dat de SHM het relatieve belang van die verwachte wachttijd goed duidelijk maakt aan de kandidaat.

Als er werken uitgevoerd moeten worden aan een woning, wordt van een SHM verwacht dat ze duidelijk communiceert met de (kandidaat-)huurder, een redelijke termijn respecteert waarbinnen de werken worden uitgevoerd en de (kandidaat-)huurder concreet inzicht geeft in de planning van de werken en de mogelijke wijzigingen die daarin kunnen voorkomen (zie ook OD 2.1).

Het is duidelijk dat bij een inhuurneming de ondersteuning van huurders (zie OD 4.1) nauw samenhangt met een goede communicatie. Een goede communicatie wordt zelfs als voorwaarde gezien om een goede ondersteuning mogelijk te maken. Zo ligt het voor de hand dat de SHM huurders minstens bij het begin van de

huurperiode goed informeert over wat er gebeurt als er huurdersachterstallen ontstaan. Het is aanbevolen om die informatie regelmatig te herhalen. Dat maakt immers deel uit van het rechten-en-plichtenverhaal. Een huurder moet zijn plichten kennen en moet op de hoogte zijn van de mogelijke gevolgen als hij zijn plichten niet naleeft (eventueel getrapt). Dat betekent echter niet dat een SHM de concrete procedure met alle stappen om huurdersachterstallen te voorkomen en aan te pakken, breed bekend moet maken bij alle huurders.

Een bij de eerste visitatieronde frequent gedetecteerd aandachtspunt is de communicatie van de SHM over het onderhoud en herstellingen en de opvolging van en communicatie over de in dit verband verrichte of bestelde werken. Duidelijkheid scheppen aan huurders over wat ten laste is van de huurder en wat van de verhuurder, vormt een basisvereiste bij deze doelstelling. Van de SHM wordt verwacht dat ze die informatie regelmatig herhaalt en dat ze bij de afrekening van de lasten snel en helder communiceert. Uiteraard vormt het een vereiste voor SHM's om helder en adequaat te communiceren over wat wanneer zal worden aangepakt in het kader van technische meldingen of renovaties.

Aangenomen wordt dat een SHM er meestal baat bij heeft als een prestatiebeoordeling wordt aangekondigd. Een brede communicatie houdt het risico in dat huurders verkeerde verwachtingen krijgen aangezien maar een fractie van de huurders effectief betrokken wordt bij de visitatie. Dat neemt niet weg dat de SHM er vaak voordeel bij kan hebben om huurders op voorhand in te lichten over een visitatie en de wijze waarop huurders daarbij betrokken zullen worden. Aangezien een belangrijk doel van de visitatie erin bestaat de SHM een objectieve spiegel voor te houden, heeft de SHM er alle belang bij om huurders (maar ook andere actoren) goed voor te bereiden zodat ze maximaal input kunnen leveren om die spiegel zo volledig en nuttig mogelijk te maken. Afhankelijk van de lokale context wordt van een SHM verwacht dat ze daarin een afgewogen keuze maakt. Middenveldorganisaties en bestaande ondersteuningsdiensten kunnen beter uitgerust zijn om die taak op zich te nemen.

Zoals toegelicht onder OD 5.3, heeft de SHM met betrekking tot het voorkomen van domiciliefraude een preventieve sensibiliserende functie ten aanzien van huurders en een signaalfunctie voor diensten die daartegen politieel kunnen optreden. Op die twee vlakken worden van een SHM dus aantoonbare prestaties verwacht, waarvan de eerste categorie onder deze doelstelling wordt beoordeeld en de tweede categorie (signaalfunctie) onder OD 5.3. Die prestaties kunnen verschillende vormen aannemen, zoals het regelmatig onder de aandacht brengen van het onderwerp 'bijwoning' of 'niet-bewoning' in contacten met huurders (website, huurprijsherberekening, huurderskrant ...), het reageren op signalen (door in eerste instantie met de betrokken huurder in gesprek te treden en hem te wijzen op zijn rechten en plichten) ...

DE SHM INFORMEERT BELEIDS- INSTANTIES EN ANDERE BELANG- HEBBENDE ORGANISATIES SNEL EN DUIDELIJK.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

De SHM informeert beleidsinstanties en andere belanghebbende organisaties van het woon- en welzijnsbeleid snel en duidelijk.



MOGELIJKE VRAGEN

- Neemt de SHM actief deel aan het lokaal woonoverleg in het actieterrein? Wie van de SHM is daarbij aanwezig (en waarom die persoon)? Waarover communiceert hij tijdens dat lokaal woonoverleg?
- Is er een lokaal toewijzingsreglement? Als er een lokaal toewijzingsreglement is, welke informatie heeft de SHM daarvoor aangebracht? Hoe heeft de SHM daaraan meegewerkt? Waarom loopt dat (niet) goed?
- Via welke andere lokale overlegmomenten verstrekt de SHM informatie aan beleidsinstanties en andere belanghebbende organisaties van het woon- en welzijnsbeleid? Aan welke eventuele andere fora neemt de SHM deel?
- Op welke manier en waarover overlegt de SHM met een SVK en de intercommunale over haar plannen en behoeften?
- Hoe maakt de SHM het jaarverslag bekend? In welke mate is dat toegankelijk en gemakkelijk consulteerbaar opgesteld?
- Hoe blijft de SHM op de hoogte van de rapporteringsverplichtingen ten aanzien van gewestelijke en lokale overheden?
- Hoe gaat de SHM na welke informatie actoren van de SHM willen en wanneer?
- In welke mate vindt er structureel overleg plaats met de gemeentelijke diensten over projecten vanaf de conceptfase?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- een goed zicht hebben op wat vereist is op gewestelijk vlak wat informatiedoorstroming betreft (bijvoorbeeld rapporteringsverplichtingen aan de VMSW), en inspanningen leveren

om de behoeften van andere lokale woon- en welzijnsactoren op dit vlak te leren kennen;

- een bewuste, effectieve en efficiënte strategie hanteren inzake het informeren van beleidsinstanties en andere belanghebbende organisaties van het woon- en welzijnsbeleid. De SHM diversifieert die strategie naargelang van de doelgroep;
- regelmatig evalueren of de initiatieven voldoende resultaat opleveren, bijvoorbeeld door middel van een bevraging bij de betrokken actoren over de resultaten in kwestie;
- een procedure voor de externe communicatie met de pers en belanghebbenden hanteren die bekend is bij het personeel.



TOELICHTING OD 6.2

Van de SHM wordt het volgende verwacht:

- aan Wonen-Vlaanderen en VMSW alle informatie ter beschikking stellen die deze instanties nodig hebben in het kader van hun opdrachten inzake sociale huisvesting;
- de gemeenten in het actierrein, de welzijnsorganisaties en andere relevante organisaties regelmatig en goed informeren over onder meer:
 - de activiteiten van de SHM;
 - de resultaten van de meest recente prestatiebeoordeling;
 - de bestaande of mogelijke leefbaarheidsproblemen in een van de wijken;
 - bijzondere sociale problematieken bij bewoners of in wijken.

Met betrekking tot de informatieplicht ten aanzien van Wonen-Vlaanderen en VMSW vertrekt de visitatiecommissie van het antwoord op de vraag die de afdeling Toezicht in voorkomend geval heeft verstrekt. Voor de andere actoren komt die vraag aan bod tijdens het gesprek met hen.

DE SHM MEET DE TEVREDENHEID VAN KLANTEN.



VEREISTEN VOOR SHM MET HUUR- OF KOOPACTIVITEITEN

De SHM peilt op een objectieve en systematische manier naar de tevredenheid van de klanten, en vertaalt de resultaten van die peilingen in concrete verbeteracties en voert die uit. De SHM communiceert met haar klanten over de resultaten en de vooropgestelde verbeteracties.



MOGELIJKE VRAGEN

- Op welke manieren heeft de SHM al gepeild naar de tevredenheid van huurders of kopers? Wat wilde de SHM daarmee bereiken?
- Heeft de SHM gepeild naar de algemene tevredenheid of specifieke aspecten?
Welke aspecten?
- Vond de peiling plaats op het hele actieterrein of alleen in bepaalde wijken?

- Bij welke doelgroep werd al gepeild naar tevredenheid (zittende huurders, vertrekkende of vertrokken huurders, nieuwe huurders, kandidaat-huurders, huurders in renovatieprojecten, kopers, kandidaat-kopers ...)?
- Wie heeft de tevredenheidsmeting uitgevoerd? De SHM zelf of externen?
- Hoe wordt verzekerd dat de meting objectief en systematisch verloopt?
- Wanneer zijn de metingen uitgevoerd? Worden ze met een bepaalde regelmaat gepland?
- In welke mate zijn de metingen vergelijkbaar (met het oog op het opvolgen van het resultaat van verbeteracties)?
- Hoe wordt de bevroegde groep samengesteld (representatief, zorg voor betrokkenheid van alle lagen van de clientèle ...)?
- Hoe wordt gegarandeerd dat alle waarnemingen of formulieren geregistreerd worden? Hoe wordt vermeden dat personen die registreren, invloed uitoefenen op de deelnemer van een meting?
- Waar en hoe kunnen deelnemers van een meting meer informatie krijgen als ze vragen niet begrijpen?
- In welke mate worden de gegevens of de resultaten door verschillende personen geanalyseerd?
- Welke inspanningen levert de SHM om deelnemers een veilig gevoel te geven?
- Welke inspanningen levert de SHM om de responsgraad zo hoog mogelijk te krijgen?
- Op welke manier worden de resultaten bekendgemaakt bij en besproken met medewerkers, raad van bestuur, woon- en welzijnsactoren, huurders, kopers ...?
- Kan de SHM voorbeelden geven van wijzigingen in de organisatie of in dienstverlening naar aanleiding van tevredenheidsmetingen?
- In welke mate en op welke manier bouwt de SHM een (verbeter)plan op naar aanleiding van een tevredenheidsmeting?
- Op welke manier wordt de bevraging zelf geëvalueerd?



ORGANISATIEBESTUUR EN -BEHEERSING

Mogelijke elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- de tevredenheid van klanten meten op vooraf bepaalde tijdstippen en over vooraf bepaalde onderwerpen in functie van het verbeteren van haar werking, in het bijzonder de klantentevredenheid;
- de mate waarin de tevredenheidsmetingen resultaat opleveren, evalueren, en waar nodig de strategie en de middelen aanpassen om de tevredenheid te meten;
- over een duidelijke visie beschikken op de wijze waarop de SHM over tevredenheidsmetingen communiceert;
- op basis van de resultaten van tevredenheidsmetingen verbetertrajecten opzetten die de SHM regelmatig opvolgt, en nagaan of de opgezette acties resultaat opleveren.



TOELICHTING OD 6.3

Tevredenheidsonderzoek is erop gericht de kwaliteit van een dienst of een product te meten vanuit het oogpunt van de klanten. In de sociale huisvesting kan men een onderscheid maken tussen tevredenheid over het sociaal wonen op zich (woning, woonomgeving ...) en over de dienstverlening van de SHM. Aangezien het sociaal wonen op zich al aan bod kwam onder de eerste drie prestatievelden, beperkt de beoordeling zich hier tot de meting van de tevredenheid over de dienstverlening.

Als de SHM een bredere invulling geeft aan de tevredenheidsmeting, is dat vanzelfsprekend een vrije keuze.

De vereiste is dat de meting objectief en systematisch verloopt en dat de SHM over de resultaten (en de daaraan gekoppelde verbe-

teracties) communiceert:

- Objectief betekent dat het tijdstip van de bevraging, de vragen zelf en de volgorde van de vragen neutraal en onpartijdig zijn. Uiteraard wordt hetzelfde verwacht bij de verwerking van de resultaten. Subjectieve en suggestieve vragen moeten vermeden worden. Omdat in tevredenheidsonderzoek zelden de hele doelgroep van het onderzoek ondervraagd kan worden, selecteert men vaak een deel van de populatie. Om een objectieve meting te kunnen uitvoeren, moet de steekproef voldoende groot zijn, zodat significante verschillen en verbanden geduid kunnen worden. Daarnaast moet een steekproef een representatieve afspiegeling zijn van de populatie. Als de respondenten binnen een steekproef geen juiste afspiegeling vormen van de totale doelgroep, kan dat gecorrigeerd worden door middel van een weging. Groepen van respondenten die oververtegenwoordigd zijn in de steekproef krijgen een lager gewicht toegekend bij de berekening van de resultaten. Groepen van respondenten die ondervertegenwoordigd zijn, krijgen een hoger gewicht toegekend bij de berekening van de resultaten. Doorgaans wordt er onder objectief ook verstaan dat een goede klanttevredenheidsmeting de anonimiteit van de respondenten garandeert. Hoewel dat een uitgangspunt blijft voor een goede tevredenheidsmeting in de sociale huisvestingssector, betekent dat niet dat een bevraging die die anonimiteit niet garandeert, waardeloos is. Anonieme metingen leveren vaak resultaten op waarbij het nuttig is dat de SHM gedetailleerd weet wat er precies goed en fout loopt. Hoe groter het vertrouwen tussen de SHM en de bevrageerde is, hoe minder belangrijk de anonimiteit wordt.
- Systematisch betekent dat de tevredenheidsmeting volgens een vast of logisch patroon herhaald wordt en dat alles aspecten van de werking binnen een zekere regelmaat aan bod komen in de tevredenheidsmeting.
- Verbeteracties: aangezien visitaties tot doel hebben om de prestaties van SHM's niet alleen in kaart te brengen, maar ook bij te dragen tot de verbetering ervan, ligt het voor de hand dat de SHM verbeteracties formuleert naar aanleiding van tevredenheidsmetingen waarbij de resultaten op een objectieve

manier zijn geregistreerd en verwerkt.

- Communiceren over de resultaten en over verbeteracties: de SHM kan haar klanten uitnodigen om mee te helpen zoeken naar oplossingen voor de gedetecteerde pijnpunten. Een tevredenheidsmeting kan op die manier een goede start zijn om bewoners meer te betrekken bij de werking van de SHM. Het is voor een SHM sterk aanbevolen om te communiceren over de verbeteracties die ze heeft opgezet naar aanleiding van een tevredenheidsmeting. Klanten van de SHM kunnen op die manier vaststellen dat hun deelname aan de meting zin had en dat een concreet (beter) resultaat wordt vooropgesteld. Dat kan motiverend werken voor toekomstige deelnames, maar vooral het gebrek eraan kan een sterke negatieve impact hebben op de betrokkenheid van bewoners en hun toekomstige gedrag. Rekening houdend met de doelgroep is het goed dat de SHM daarbij een transparante en afgewogen communicatiestrategie hanteert (zie ook OD 6.1).

Een goede tevredenheidsmeting opzetten vraagt deskundigheid. Als alle SHM's hun eigen meetinstrument ontwikkelen, zal dat veel middelen en energie kosten. Bovendien zijn de resultaten in dat geval niet vergelijkbaar tussen SHM's.

De Vlaamse overheid biedt SHM's daarom sinds 2016 een instrument aan. De onlinetool (en de schriftelijke vragenlijsten die daaruit kunnen worden gehaald) die de Vlaamse overheid aanbiedt, vormt een prima basis voor huurdersbevragingen²². Door de standaardisatie van de vragen in dit instrument, is het mogelijk dat de informatie die naar boven komt eerder oppervlakkig is. De SHM kan die informatie niet altijd vertalen in concrete actiepunten. De SHM kan in dat geval de resultaten van de bevragingen verdiepen en concretiseren door andere meetinstrumenten in te zetten, zoals klantenpanels, rondetafelgesprekken en polls. De instrumenten kunnen ook los van vragenlijsten hun nut bewijzen, en kunnen ingezet worden om de tevredenheid van stakeholders - zoals wonen welzijnsactoren - te bevragen. Een combinatie van methoden kan ook nodig zijn vanwege de culturele en sociale diversiteit van de klanten van huisvestingsmaatschappijen.

Sommige SHM's hebben in de afgelopen jaren al een eigen meet-instrument ontwikkeld. Ze kunnen hun eigen instrument uiteraard blijven gebruiken. Los van de resultaten van de meting worden de bestaande metingen, als ze voldoen aan de bovenvermelde vereisten, als een evenwaardig alternatief beschouwd.

De SHM kan de metingen zelf uitvoeren of ze kan de metingen uitbesteden. Uiteraard kan de SHM ook de tevredenheid van haar klanten over de dienstverlening van haar onderaannemers meten. Dat is in veel gevallen zelfs wenselijk. Om te kunnen spreken van goede prestaties, wordt van een SHM minstens verwacht dat ze haar eigen functioneren probeert te verbeteren op basis van tevredenheidsmetingen.

Om een zo hoog mogelijke objectiviteit te garanderen, bevat het instrument dat de Vlaamse overheid aanbiedt, een duidelijke handleiding. Het spreekt voor zich dat het resultaat van de bevraging zelf en de evolutie daarvan door de tijd van belang is bij de beoordeling van de prestaties op deze doelstelling. Het is immers de bedoeling de tevredenheid te verbeteren en een opvolgtevredenheidsmeting die volgens dezelfde methodiek verloopt, uit te voeren.

Een SHM hoeft geen tevredenheidsmeting onder **alle** huurders te houden, maar ze moet wel (in ieder geval) beperkte zinvolle tevredenheidsmetingen houden waaruit ze leerpunten kan detecteren. Ze communiceert daarover met de betrokken klanten en ze volgt die leerpunten verder op.

SOCIALE KOOPACTIVITEITEN

Om de tevredenheid van **sociale kopers** te meten, kan de SHM gedeeltelijk terugvallen op de dienstverlening van de VMSW, die al verschillende jaren op een structurele manier de tevredenheid van de sociale leners in kaart brengt en doelen oplegt aan de SHM's die sociale leningen bemiddelen. Om de tevredenheid van kandidaat-leners, van kandidaat-kopers en van kopers van sociale woningen te meten, biedt de Vlaamse overheid momenteel geen gestandaardiseerd instrument aan. Een moeilijkheid voor SHM's bij

het meten van de tevredenheid over sociale koopwoningen is het relatief beperkte volume per jaar per SHM. Om een betrouwbare meting te krijgen, is bij een kleine bevraging een zeer hoge responsgraad nodig. Bovendien worden die klanten door de VMSW al bevraged over de lening die ze hebben gekregen bij de aankoop van hun sociale woning. Dat kan voor de doelgroep mogelijk verwarrend overkomen en kan de responsgraad doen dalen. SHM's moeten dus creatief zijn als ze de tevredenheid van de kopers van hun sociale koopwoningen willen kennen. Het instrument dat de VLEM recent heeft ontwikkeld, kan een goede basis vormen. Vanwege de beperkte schaal waarop bevraged kan worden, moet de SHM echter altijd voorzichtig blijven bij het interpreteren van de resultaten. Hoe kleiner de doelgroep van de bevraging is, hoe belangrijker het is dat de SHM kritisch reflecteert op de uitkomsten van de bevragingen, en die resultaten verdiept en concreetiseert door andere meetinstrumenten in te zetten, zoals polls, klantenpanels en rondetafelgesprekken. Zo kan ze tot resultaten komen waarmee ze op de juiste punten aan de verbetering van de dienstverlening kan werken.

NOTEN

¹ De SHM heeft in principe op elk moment toegang tot de Prestatiedatabank (en kan wijzigingen op elk moment aanbrenen of doorgeven), maar het Erkenningenbesluit vermeldt dat formele startpunt expliciet in artikel 24, §1.

² Het Erkenningenbesluit heeft die termijn expliciet vastgesteld in artikel 24, §2

³ Het Erkenningenbesluit heeft dat expliciet vastgesteld in artikel 26.

⁴ Bijvoorbeeld: bij een SHM in een grootstad, kan relatief meer tijd worden uitgetrokken voor het onderdeel leefbaarheid; bij een SHM die tijdens een vorige visitatie zwak scoorde op financiële planning, kan meer tijd worden uitgetrokken voor dat onderdeel.

⁵ Gemeenten kunnen daarbij ook een persoon afvaardigen die deel uitmaakt van de raad van bestuur van de SHM, maar de afgevaardigde moet in dat geval duidelijk het onderscheid maken tussen zijn rol als bestuurslid en zijn rol als afgevaardigde van de regisseur van het lokale woonbeleid.

⁶ OCMW's nemen een bijzondere plaats in bij de prestatiebeoordeling van sociale huisvestingsmaatschappijen. Een OCMW is immers een bestuursorgaan waarvan de voorzitter van rechtswege lid is van het college van burgemeester en schepenen. Een OCMW is lokaal ook een belangrijke welzijnsorganisatie. Het is mogelijk dat een OCMW in het kader daarvan een woonactor is die woningen aanbiedt. De visitatiecommissie maakt in haar uitnodiging aan OCMW's en in de gesprekken duidelijk dat het gesprek met de OCMW-vertegenwoordiger alleen betrekking heeft op de welzijnstaken van het OCMW en op de relatie met de SHM in dat verband. De gesprekken met de vertegenwoordigers van de gemeenten vormen de plaats waar ook beleidskeuzes aan bod kunnen komen. In de uitnodiging maakt de visitatiecommissie dat onderscheid voldoende duidelijk en moedigt ze het OCMW aan om mensen af te vaardigen die een goed zicht hebben op hoe de werking van de SHM in de praktijk draait, zoals praktijkwerkers.

⁷ De SHM kan (bij voorkeur in het voortraject van de visitatie) aan de visitatiecommissie ook zelf praktijken voorstellen als goede praktijken.

⁸ Een definitie en meer duiding bij de verschillende verrichtingen zijn opgenomen in het Procedurebesluit.

⁹ Daarbij wordt het aantal gezinnen gerekend dat via de SHM een bijzondere sociale lening van de VMSW (de Vlaamse Woonlening) heeft verkregen, eventueel voor het behoud of de renovatie van de eigen woning.

¹⁰ Verlaagde registratierechten zijn enkel van toepassing bij wederinkoop van woningen en bij de transactie van gronden zonder woningen.

¹¹ Besluit van de Vlaamse Regering van 12 oktober 2007 tot reglementering van het sociale huurstelsel ter uitvoering van titel VII van de Vlaamse Wooncode.

¹² Er zijn twee pijlers onder de aangepaste woningen: enerzijds woningen voor ouderen en anderzijds woningen op maat van personen met een bepaalde handicap, een ziekte of een verzorgingsbehoefte. De woningen beogen een zo groot mogelijke zelfstandige bewoning en sociale integratie van de bewoner. De eisen voor woningen voor ouderen vormen de basis voor aangepaste woningen. In woningen voor ouderen is het rechtstreekse contact tussen slaapkamer en badkamer en tussen leefruimte en badkamer aanbevolen. In de planindeling van een aangepaste woning (voor een specifieke handicap) wordt dat rechtstreekse contact een eis. De eisen voor aangepaste woningen kunnen zeer specifiek zijn. Daarom moet er altijd een dialoog met de zorgsector gevoerd worden en gaat de SHM bij voorkeur een verbintenis aan met een koepelorganisatie om de verhuurbaarheid te garanderen (alleen bij de bouw van assistentiewoningen is dat een verplichting). Meer informatie over de eisen van aangepaste woningen is opgenomen op de website van de VMSW.

¹³ Artikel 24, §2, van het KSH: daklozen, personen met een geestelijk gezondheidsprobleem, jongeren die begeleid zelfstandig wonen.

¹⁴ Artikel 24, §2, van het KSH.

¹⁵ Artikel 28 van het KSH.

¹⁶ De open inschrijvingsregisters zijn pas geïntroduceerd met het besluit van de Vlaamse Regering van 29 september 2006.

¹⁷ Een rolstoelbezoekbare woning is een woning die zo is gebouwd dat een persoon in een rolstoel de woning kan bezoeken of dat de bewoner die door omstandigheden voor korte tijd moet gebruikmaken van een rolstoel, in zijn eigen woning kan blijven wonen met hulp van medebewoners. Op de website van de VMSW zijn de criteria opgenomen waaraan die woningen moeten voldoen. In de huursector worden alle nieuwe woningen en woonoppervlakten op de begane grond en alle appartementen die bereikbaar zijn met een lift, verplicht rolstoelbezoekbaar gebouwd (uitgezonderd als gemeentelijke reglementen of verordeningen dat onmogelijk maken). Voor nieuwe koopwoningen en renovaties wordt de rolstoelbezoekbaarheid altijd aanbevolen. Omdat rolstoelbezoekbaarheid een verplichting vormt voor een selectie van het nieuw-

bouwaanbod, en omdat de visitatiecommissie voornamelijk focust op resultaten en prestaties, behoort het aantal rolstoelbezoekbare woningen niet tot de beoordelingscriteria van de visitatoren.

¹⁸ Besluit van de Vlaamse Regering van 12 oktober 2007 tot reglementering van het sociale huurstelsel ter uitvoering van titel VII van de Vlaamse Wooncode.

¹⁹ Besluit van de Vlaamse Regering van 12 oktober 2007 tot reglementering van het sociale huurstelsel ter uitvoering van titel VII van de Vlaamse Wooncode.

²⁰ Besluit van de Vlaamse Regering van 12 oktober 2007 tot reglementering van het sociale huurstelsel ter uitvoering van titel VII van de Vlaamse Wooncode.

²¹ In PC 339 zitten zowel privaatrechtelijke vennootschappen (SHM's) als publiekrechtelijke, de Waalse en Brusselse collega's. Dat heeft, bijvoorbeeld op het vlak van betaald educatief verlof, ook implicaties, maar het zou ons te ver leiden om die gedetailleerd te beschrijven.

²² Winters S., van Bortel G. & De Coninck A. (2016). Teverdenheidsmeting sociale huisvesting. Rapport over de ontwikkeling van het meetinstrument. Steunpunt Wonen, Leuven. In dit rapport waarmee het tevredenheidsmetingsinstrument werd opgeleverd, zijn de uitgangspunten bij het opzetten van het instrument uiteengezet en gemotiveerd, en zijn ze naast andere methoden geplaatst om de tevredenheid van klanten te leren kennen. Het volledige rapport kunt u vinden in de rubriek 'Publicaties', 'Aflaadbare rapporten 2016' op www.steunpuntwonen.be.



depothenummer D/2007/3241/176 - VU Helmer Rooze, Agentschap Wonen-Vlaanderen, Koning Albert II-laan 19 bus 40, 1210 Brussel

Agentschap Wonen-Vlaanderen
Koning Albert II-laan 19 bus 40, 1210 Brussel
wonenvlaanderen@rwo.vlaanderen.be

wonenvlaanderen.be