



**Vlaanderen**  
is sociaal wonen

# DE WOON- MAATSCHAPPIJ (WM)

Waar staan we al?

Hoe gaan we het werk verder verdelen?





## Luc de Smedt

coördinator woonmaatschappijen  
afdeling actorenondersteuning

02 505 44 64

[luc.desmedt@vmsw.be](mailto:luc.desmedt@vmsw.be)



# Inhoud

- ⦿ 1. Vorige afspraken
- ⦿ 2 Wat nu?
  - ⦿ a. Intentieverklaring
  - ⦿ b. Projectstructuur
- ⦿ 3. Voorbereiding oprichting bestuursorganen
- ⦿ 4. Feitelijke fusie: ondersteuning



# 1. Vorige afspraken



# Wat hebben we afgesproken in eerste vergaderingen met onze partners?

1. We hebben kennis gemaakt met elkaar.
2. In sommige werkingsgebieden hebben we al afgesproken over hoe we woningen zullen overdragen aan de WM daar.
3. We hebben al een beeld over welke vorm(en) van herstructurering we zullen volgen en welke SHM de erkenning tot WM zal aanvragen.
4. We hebben al contact gehad met:
  - Notaris, revisor, sociaal secretariaat,
  - Eventueel advocatenkantoor (als juridisch regisseur van de herstructurering)
  - Eventueel fiscalist
5. We weten al of we een externe consultant voor organisatie-ontwikkeling onder de arm zullen nemen.
6. We hebben al een idee van timing van retroplanning (te bespreken met minstens notaris en revisor).



# Diverse webinars bekeken?

Op [www.vmsw.be/home](http://www.vmsw.be/home) > Ik ben professioneel > Woonmaatschappijen > Webinars

Bekijk alle webinars, ook de 5 gericht tot de lokale besturen:

1. Wat is de woonmaatschappij en hoe verloopt het traject ernaar toe
2. Zeggenschap van de lokale besturen in de woonmaatschappij
3. Wat met sociale huurwoningen van lokale besturen
4. Ondersteuningsmaatregelen voor lokale besturen
5. Herinvesteringsverplichting: gevolgen voor lokale besturen



# Wat hebben we vastgesteld?

## 1. De juridische herstructurering

- De tijd om de juridische herstructurering tot woonmaatschappij rond te krijgen is **bijzonder kort**.
- De afspraken met de externe experts (notaris, revisor, ...) zijn bepalend voor de timing van de juridische samenvoeging. Zorg voor directe communicatie tussen directie, boekhouders en de externe experts.
- Halen we 31/12/2022 of gaan we voor 30/6/2023?
- Is een verlenging van de erkenning van de betrokken SHM's nodig?



# Wat hebben we vastgesteld?

## 2. Volledig nieuwe woonmaatschappij?

- Vermijd het oprichten van een volledig nieuwe woonmaatschappij, want dit zorgt voor veel extra administratieve en organisatorische beslommeringen.
- In werkingsgebieden waar geen grote SHM trekker is, kan een kleinere SHM, die momenteel elders gevestigd is maar in het werkingsgebied best al woningen heeft, dé woonmaatschappij worden (met mogelijks een nieuwe naam en een nieuwe maatschappelijke zetel).
- SVK-coördinatoren of lokale besturen kunnen hiervoor contact opnemen met SHM-directeurs om samen de mogelijkheden te onderzoeken.





# Wat hebben we vastgesteld?

## 3. De feitelijke of organisatorische herstructurering

- Na de vorming van de nieuwe woonmaatschappij (WM) moet één WM met één missie, visie en bedrijfscultuur overblijven.
- Om daartoe te komen is het belangrijk het werk te verdelen
  - × over de betrokken partners (SVK's én SHM's)
  - × over diverse trekkers,
  - × met medewerking van verschillende personeelsleden,
  - × met medewerking van bestuurders en
  - × met inbreng vanuit de lokale besturen.
- en er ondertussen voor te zorgen dat het 'gewone' werk ook gedaan wordt.



# Wat beseffen we maar al te goed?

We beseffen allemaal dat  
er geen tijd te verliezen is,

en

dat niet alles even snel kan verlopen.



# Wat beseffen we maar al te goed?

- ▶ Het is heel belangrijk om alle betrokkenen op de hoogte te houden van de stand van zaken. Dit geldt vooral ook voor het personeel.
- ▶ Veel van wat volgt kan enkel **wanneer het personeel weet in welke functie en in welke WM ze in de toekomst zal werken, en wanneer de belangrijkste stappen zullen gezet worden.**
- ▶ Pas wanneer dat duidelijk is, kunnen **werkgroepen** van personeelsleden aan de slag om de werking in de grotere (of kleinere) WM vorm te geven.



## 2. Wat nu?



# Wat nu?

## Wat laten we aan bod komen in 2<sup>e</sup> (reeks) vergadering(en)?

- ⊙ 1. Intentieverklaring
- ⊙ 2 Projectstructuur opstarten
  - ⊙ a. Beslissingsgroep
  - ⊙ b. Projectteam
  - ⊙ c. Managementteam



# 1. Principieel akkoord tot samenwerking (of intentieverklaring)

- ▶ Een intentieverklaring geeft de principes aan van de WM. Volgende punten kunnen daarin onder andere kort behandeld worden:
  1. Doel van de fusie/herstructurering/...
  2. Juridisch kader van de fusie/herstructurering/...
  3. Ruilverhouding aandelen
  4. Timing
  5. Naam
  6. Bestuur
  7. Organisatorische herstructurering (locatie, organogram, ...)
  8. Projectstructuur (zie verder)
  9. Communicatie (intern aan personeel en extern)
- ▶ Een intentieverklaring is **geen juridisch verplicht document**. U verliest er ook best niet te veel tijd mee, maar het is wel nuttig om in de diverse bestuursorganen alle principes op dezelfde manier vast te stellen.



# 2. De projectstructuur opstarten

Vooraf dit:

- ▶ Verduidelijk zo snel mogelijk de **positie van de directeurs en coördinatoren**, tijdens het traject én na het traject. De directeurs en coördinatoren hebben een **sleutelpositie** bij een reorganisatie; hun betrokkenheid helpt om een reorganisatie te doen lukken.
- ▶ Ook andere sleutelfiguren in het traject (zoals boekhouders, ...) krijgen best duidelijkheid hierover.

Belangrijke organen in de projectstructuur:

- De beslissingsgroep (of stuurgroep)
- Het projectteam
- Het managementteam



# a. De beslissingsgroep of stuurgroep

- ▶ Voorzie een **beslissings- of stuurgroep**. Die zet de grote strategische lijnen uit en hakt knopen door. De beslissingsgroep beslist over de voorstellen van het projectteam.  
→ Komt best minstens **één keer per maand** samen.
- ▶ In de beslissingsgroep zitten **vertegenwoordigers van de lokale besturen** (burgemeester, schepen(en), ...) uit het werkingsgebied van de woonmaatschappij en de **voorzitters** van de SHM's en SVK's (of lid/leden die het directiecomité aanduidde).  
→ Beslis wie de beslissingsgroep voorzit. Eventueel woont minstens **één vertegenwoordiger van het managementteam** de bijeenkomsten van de beslissingsgroep bij.
- ▶ Voorzie regelmatige rapportering van de beslissingsgroep aan het directiecomité en de raad van bestuur van elke betrokken woonactor en aan de colleges van burgemeester en schepenen.





## b. Het projectteam

- ▶ Installeer een projectteam. Dit team **trekt het traject en is dus verantwoordelijk om het traject te realiseren.**
  - Komt best **minimaal één keer per maand** samen.
- ▶ Het team kan, waar nodig, specifieke thematische werkgroepen oprichten (zie verder).
- ▶ De leden van het projectteam kunnen **elk 'trekker'** zijn van bepaalde specifieke aspecten van het traject.
  - Voorbeelden:
    - × De juridische aspecten van de gekozen procedure
    - × De financiële en fiscale aspecten van de gekozen procedure
    - × Het patrimonium (bodemattesten, kadastrale percelen,...)
    - × Informatie van het personeel (toepassing cao nr.32 bis)
    - × ICT



## c. Wie zit in het projectteam?

- ▶ In het projectteam zitten de **directeurs, de coördinatoren en andere relevante personeelsleden**, maar ook – als u dat nuttig vindt – vertegenwoordigers van de lokale bevoegde schepenen. Zo blijft het politieke niveau betrokken bij het traject, wat het draagvlak vergroot. Zorg dat er geen tijd verloren wordt door te drukke agenda's op elkaar te moeten afstemmen.
- ▶ Beslis **wie het projectteam trekt**. Zij/hij is de projectleider die ondersteuning krijgt van een of meerdere personen (externen of internen) tijdens het hele traject. Zorg dat de projectleider voldoende vrijstelling van andere taken krijgt (en voldoende tools of ander ondersteuning krijgt)
- ▶ Voorzie regelmatige rapportering van het projectteam aan de beslissingsgroep.



# Wat behandelt het projectteam?

- ▶ Alles wat van belang is voor de continuïteit van de bedrijfsvoering, onder andere:
  - Voorbereiding van alle beslissingen van het beslissingsteam
  - De juridische aspecten van de gekozen procedure
  - De financiële en fiscale aspecten van de gekozen procedure
  - Informatie van het personeel (toepassing cao nr.32 bis) en van de vakbonden
  - Het patrimonium (bodemattesten, kadastrale percelen, kwaliteit van het patrimonium, renovatie- en investeringsplanning, ....)
  - ICT
  - Inhuuractiviteiten, relaties met huurders en private verhuurders, integratie bewonersondersteuning, ....
  - Huisvesting van de verschillende diensten van de WM
  - Communicatie (intern en extern)



# Wat doet het projectteam nog (op iets langere termijn)?

- ▶ Doet een voorstel aan het beslissingsteam over het aantrekken van een externe adviesverlener inzake organisatieontwikkeling. Hiervoor kan (maar moet geen) gebruik gemaakt worden van het raamcontract dat de VMSW hiervoor onderhandelde (via minicompetitie bij 5 geselecteerde dienstverleners).
- ▶ Het brengt de conclusies uit de thematische werkgroepen samen en bereidt de vergaderingen van de beslissingsgroep voor.
- ▶ Het brengt de nieuwe woonmaatschappij in kaart en bereidt de juridische fusie voor.
- ▶ Werkt de missie en visie van de nieuwe woonmaatschappij uit.
- ▶ Stelt het ondernemingsplan en het organigram van de woonmaatschappij op.
- ▶ Bij alles wordt rekening gehouden met het prestatiehandboek.



# Het managementteam

- ▶ Om de betrokken SHM's en SVK's dagelijks te runnen, is het raadzaam dat de directeurs en de coördinatoren ervan regelmatig samenzitten en afstemmen. Dit is het **managementteam**.
- ▶ Het zorgt ervoor dat bepaalde beheersbeslissingen (bijvoorbeeld aanbestedingen, keuze softwareleverancier, ...) al in lijn zijn met de woonmaatschappij.
- ▶ Het is best dat de samenwerking zo snel mogelijk begint. Dit creëert teamspirit.
- ▶ Daarnaast blijven de **managementteams in de verschillende betrokken woonorganisaties** ook bestaan en wordt naar hen ook teruggekoppeld.
- ▶ Zorg van hieruit ook voor zo transparant mogelijke regelmatige communicatie naar het personeel.



### **3. Voorbereiding oprichting bestuursorganen van de WM**



# Vorbereiding oprichting bestuursorganen van de WM

- ▶ Bestuursorganen van de nieuwe woonmaatschappij:
  - Algemene Vergadering
  - Raad van bestuur
  - Orgaan van dagelijks bestuur of directiecomité
- En eventueel adviserende comités
  - × (Ga na of adviserende comités opgericht moeten worden in functie van betere vertegenwoordiging van lokale besturen (bouwprojecten toewijzen in deelwerkingsgebieden?) of met een ander doel (auditcomité, ...). Dit kunnen ook tijdelijke comités zijn)



## 4. Hoe de feitelijke herstructurering laten ondersteunen?





# Thematische werkgroepen

- ▶ Deze brengen de operationele processen en procedures van de nieuwe WM in kaart en doen voorstellen aan het projectteam.
  - Samenstelling:
    - × Directeurs en coördinatoren (of een aangestelde),
    - × Medewerkers van de verschillende woonactoren (te bepalen per werkgroep),
    - × Eventueel een externe partner (te bepalen per werkgroep).
  - De thematische werkgroepen rapporteren de voortgang van de besprekingen aan het projectteam.
- ▶ Indien nodig wordt altijd extern advies/ondersteuning gezocht.



# 5. Ondersteuning van de VMSW



# Ondersteuning door de VMSW

- ▶ Draaiboek woonmaatschappijen:  
<https://draaiboekwoonmaatschappijen.vmsw.be/woonmaatschappijen>
- ▶ Alle mogelijke vragen via:  
[woonmaatschappij@vmsw.be](mailto:woonmaatschappij@vmsw.be)
- ▶ Ook andere nuttige informatie:  
[www.vmsw.be/home](http://www.vmsw.be/home) > Ik ben professioneel > Woonmaatschappijen



**Bedankt en goede moed**

