

Bijlage bij het ministerieel besluit van (datum) tot wijziging van de bijlage bij het ministerieel besluit van 15 juli 2022 tot vaststelling van het prestatiehandboek voor woonmaatschappijen ter uitvoering van artikel 4.104, § 1 en artikel 4.120 van het Besluit Vlaamse Codex Wonen van 2021

Bijlage bij het ministerieel besluit van 15 juli 2022 tot vaststelling van het prestatiehandboek voor woonmaatschappijen ter uitvoering van artikel 4.104, § 1 en artikel 4.120 van het Besluit Vlaamse Codex Wonen van 2021

Bijlage. Prestatiehandboek voor woonmaatschappijen als vermeld in artikel 1

# **PRESTATIEHANDBOEK**

# **WOONMAATSCHAPPIJEN**

# Inleiding

Dit prestatiehandboek beschrijft de aan de woonmaatschappijen opgelegde operationele doelstellingen, die geformuleerd zijn in termen van prestaties van de woonmaatschappij. Deze doelstellingen zijn verdeeld over zes prestatievelden, namelijk Beschikbaarheid, Kwaliteit, Betaalbaarheid, Sociaal beleid, Financiële Performantie en Klantgerichtheid. Voor de beoordeling van de prestaties van de woonmaatschappij, wordt (zo veel mogelijk) vertrokken van prestatie-indicatoren. Dat zijn cijfergegevens die beschikbaar zijn voor alle woonmaatschappijen op basis van een zo uniform mogelijke registratie. De indicatoren laten toe de woonmaatschappij zich in zekere mate te positioneren binnen de sector (en onderstreept het belang van het accuraat registreren van verschillende gegevens). De indicatoren worden in dit prestatiehandboek beknopt besproken. Een precieze definitie en berekeningswijze zijn opgenomen in een Glossarium Prestatiedatabank. Voor doelstellingen waarvoor (nog) geen indicatoren beschikbaar zijn, stoelt de beoordeling in hoofdzaak op documenten en op gesprekken met de woonmaatschappij en andere actoren.

Naast de operationele doelstellingen bevatten sommige prestatievelden ook strategische doelstellingen, die rechtstreeks uit de Vlaamse Codex Wonen komen. De woonmaatschappijen worden mee ingeschakeld om deze doelstellingen te bereiken en kunnen dus, naast andere actoren, een bijdrage leveren in de realisatie ervan. De mate waarin resultaten op de strategische doelstellingen worden bereikt, wordt gemeten aan de hand van effectindicatoren. Omdat de mate waarin effecten worden bereikt, niet enkel het resultaat is van de inspanningen van de woonmaatschappij, worden de effectindicatoren niet mee in rekening gebracht bij de beoordeling van de prestaties van de woonmaatschappij.

In de toelichting bij elke operationele doelstelling wordt aandacht besteed aan de aspecten organisatiebestuur en -beheersing. Deze elementen vormen geen doelstelling op zich, maar een adequaat organisatiebestuur en een optimale organisatiebeheersing zijn middelen die tot betere prestaties zullen leiden. De voorbeelden die worden aangereikt, bieden woonmaatschappijen enerzijds inzicht in de positieve effecten van degelijk organisatiebestuur- en beheersing als verklarende factor voor de goede prestaties van een woonmaatschappij (zoals bijvoorbeeld het verwerven van de benodigde capaciteit en competenties voor het realiseren van een bepaalde taakstelling). Anderzijds wijzen de voorbeelden ook op de risico's waardoor de realisatie van de doelstellingen bemoeilijkt kan worden of in gevaar kan raken. De mate waarin een woonmaatschappij 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 woonmaatschappij bestuurd wordt, maakt daar deel van uit. Risicobeheersing is immers een uitdrukkelijke verantwoordelijkheid van het bestuursorgaan van een woonmaatschappij.

Een aantal aspecten die met organisatiebestuur en -beheersing gepaard gaan, zijn generiek van toepassing op elke doelstelling:

- planmatig werken (is er een strategisch plan of een in concrete doelstellingen vertaalde visie, wordt dat plan doorleefd door het personeel en het bestuursorgaan, wordt de voortgang van doelen gemeten en wordt op basis daarvan bijgestuurd?);
- de efficiëntie (doelmatigheid) van de werkwijze van de woonmaatschappij;
- de capaciteit en competenties die de woonmaatschappij 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, verdient dit bijzondere aandacht bij de beoordeling van verschillende aspecten.





- aandeel van de kandidaat-huurders (van de woonmaatschappij aangeduid als primaire verhuurder) waarvan de referentiehurder 65 jaar of ouder is;
- aandeel van de kandidaat-huurders (van de woonmaatschappij aangeduid als primaire verhuurder) waarvan de referentiehurder jongvolwassen is (-25 jaar);
- aandeel van de kandidaat-huurders (van de woonmaatschappij aangeduid als primaire verhuurder) met gezinshoofd van niet-Belgische nationaliteit;
- aandeel van de kandidaat-huurders (van de woonmaatschappij aangeduid als primaire verhuurder) die alleenstaand zijn;
- aandeel grote gezinnen (minstens 5 gezinsleden) onder de kandidaat-huurders (van de woonmaatschappij aangeduid als primaire verhuurder);
- aandeel van de kandidaat-huurders (van de woonmaatschappij aangeduid als primaire verhuurder) met woonnood.

## 2. Effectindicatoren voor woonmaatschappij met ook koopactiviteiten

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

### **Toelichting SD 1**

#### **A. Sociale huurwoningen**

##### De wachtlijsten voor sociale huurwoningen

*Elke kandidaat-huurder dient zich in te schrijven via het centraal inschrijvingsregister<sup>1</sup>. In het centraal inschrijvingsregister worden de relevante persoonsgegevens bijgehouden van kandidaat-huurders, hun gezinsleden en in voorkomend geval de kinderen die de woning na de toewijzing samen zullen betrekken. De verhuurders zullen deze gegevens gebruiken uit het centraal inschrijvingsregister om een woning toe te wijzen.*

*Afhankelijk van de eerste keuze van de kandidaat-huurder wat betreft de ligging van sociale woningen wordt een bepaalde woonmaatschappij als primaire verhuurder aangeduid. Indien er geen keuze is gemaakt, wordt de woonmaatschappij aangeduid van wie het werkingsgebied uitstrekt tot de hoofdverblijfplaats van de kandidaat-huurder. De primaire verhuurder dient een belangrijke rol op te nemen in het beheer van de kandidatendossiers, het opvolgen van haar kandidaten en het analyseren van de kenmerken die ze hebben (waaronder leeftijd, de gezinssamenstelling, de wachttijd, ed).*

*Voor deze doelstelling is de verwachting dat de woonmaatschappij de wachtlijsten regelmatig kwalitatief en kwantitatief evalueert om de projecten af te stemmen op de vraag. Ze moet zich ook de vraag stellen op welke wijze ze een impact heeft of kan hebben op de samenstelling van de*

<sup>1</sup> Artikel 6.5 van de Vlaamse Codex Wonen handelt over de invoering van een centraal inschrijvingsregister en de regels die de Vlaamse Regering moet vastleggen om de werking ervan te regelen. Artikel 6.5 tot en met 6.11 van het BCWV bepalen wie het centraal inschrijvingsregister bijhoudt en welke gegevens er verzameld worden.







## 2 OD 1.1.

# DE WOONMAATSCHAPPIJ BOUWT NIEUWE SOCIALE HUURWONINGEN

### Prestatie-indicatoren voor woonmaatschappijen

- Jaarlijks aantal gerealiseerde huurwoningen (gemiddelde over 5 jaar<sup>2</sup>)
- Woningen in % van het totale aantal huurdersgezinnen:
  - o Woningen op meerjarenplanning (MJP) of kortetermijnplanning (KTP)
  - o Aantal projecten die langer dan 8 maanden op de KTP staan

### Vereisten voor woonmaatschappijen

De woonmaatschappij levert in functie van haar financiële draagkracht een voldoende bijdrage aan het gewenste sociaal huuraanbod in haar werkingsgebied door het bouwen van nieuwe sociale huurwoningen, het kopen van goede woningen en het in beheer en/of erfpacht nemen van eigendommen. Ze werkt daarvoor samen met de steden en gemeenten binnen haar werkingsgebied. Ze beschikt over een nieuwbouw- en vervangingsbouwplanning, die minstens 5 jaar vooruitkijkt, en die afgestemd is op de financiële planning. De woonmaatschappij biedt een helder inzicht in de bijdrage die ze levert en zal leveren aan elk gemeentelijk BSO uit haar werkingsgebied.

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

- een visie hebben over de uitbreiding van het sociaal huuraanbod door het realiseren van nieuwe eigen sociale huurwoningen;
- over een instrument beschikken waarmee de woonmaatschappij 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 werkingsgebied; 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 woonmaatschappij;
- 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 werkingsgebied, een bijdrage gerealiseerd door het bouwen van nieuwe sociale huurwoningen, het aankopen van goede woningen en het in beheer of erfpacht nemen van eigendommen enerzijds, en door het inhuren op de private huurwoningenmarkt anderzijds;
- 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 woonmaatschappij uit wil en het bouwprogramma dat de woonmaatschappij wil realiseren;
- op zoek gaan naar de behoeften in het werkingsgebied en de planning zo mogelijk in overeenstemming brengen met de behoeften (wordt effectief beoordeeld bij OD 1.6);

---

<sup>2</sup> Indien bij de eerste prestatiebeoordeling van de woonmaatschappij de gegevens van 5 jaar nog niet beschikbaar zijn (omdat de erkenning van de woonmaatschappij nog geen 5 jaar is), zal enkel rekening gehouden worden met de gegevens van de beschikbare jaren (als de gegevens slaan bijvoorbeeld op drie jaar, dan wordt een gemiddelde berekend van die drie jaren).





- 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**

*Een woonmaatschappij kan sociale huurwoningen realiseren enerzijds door het bouwen van nieuwe sociale huurwoningen, het aankopen van goede woningen, het in beheer of erfpacht nemen van eigendommen en anderzijds door het inhuren van woningen op de private huurwoningmarkt. Het is dan ook belangrijk dat de woonmaatschappij niet enkel een visie heeft over de uitbreiding van het sociaal huuraanbod in totaliteit, maar dat ze het bouwen, aankopen van woningen en het in beheer of erfpacht nemen als een van de manieren om voldoende actief te zijn in alle gemeenten behorend tot het werkingsgebied expliciet positioneert binnen de woonmaatschappij.*

*De prestaties van een woonmaatschappij op deze doelstelling kunnen in twee grote groepen opgedeeld worden, namelijk wat de woonmaatschappij al effectief aan sociaal huuraanbod heeft gerealiseerd (met de nadruk op de realisaties van de laatste 5 jaar) enerzijds, en wat de woonmaatschappij plant te realiseren in de komende jaren anderzijds. Wat betreft het bouwen van nieuwe sociale huurwoningen kan de woonmaatschappij dit op eigen gronden realiseren maar ze kan ook sociale woningen laten bouwen door private ondernemers op gronden van deze ondernemers en dit via de CBO-procedure (Constructieve Benadering Overheidsopdrachten). Via de CBO-procedure stelt het agentschap Wonen in Vlaanderen ondernemers aan die zorgen voor het ontwerp en de bouw van sociale woningen op gronden die ze aan een woonmaatschappij zullen verkopen. Elk afgesloten contract behandelt de bouw van sociale woningen, inclusief het ontwerp en de verkoop van de grond aan een woonmaatschappij.*

*Voor we die twee resultaatsgebieden bespreken (namelijk het gerealiseerd eigen sociaal huuraanbod en het geplande aanbod), staan we stil bij twee andere elementen uit de vereisten, namelijk het rekening houden met de financiële draagkracht en het samenwerken.*

#### **Hoe rekening houden met de financiële draagkracht?**

*De vereiste van deze doelstelling stelt uitdrukkelijk dat de woonmaatschappij in functie van haar financiële mogelijkheden voldoende moet bijdragen aan de realisatie van het gewenste sociaal huuraanbod van de gemeenten binnen haar werkingsgebied. Dat betekent dat van een woonmaatschappij 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 woonmaatschappijen met een goede financiële leefbaarheid.*

*De woonmaatschappij 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 woonmaatschappij tot bepaalde prijsplafonds een gesubsidieerde lening krijgt van de VMSW. Dat is een lening die loopt over de volledige afschrijfperiode van de woning (namelijk 33 jaar), waarbij de woonmaatschappij jaarlijks een deel van het kapitaal moet terugbetalen. De lening heeft bovendien een negatieve rentevoet (- 1%), wat ervoor zorgt dat de woonmaatschappij het geleende kapitaal niet volledig hoeft terug te betalen. Ten slotte wordt ook*





renovatie is financieel overigens minstens even belastend voor de woonmaatschappij omdat het verschil in huurprijs voor en na renovatie niet volstaat om de leningslast te dragen die aan de renovatie verbonden is. Een zo constant mogelijk ritme aan realisaties kan sterk bijdragen tot een goede financiële leefbaarheid. Sterke schommelingen daarentegen brengen de woonmaatschappij vaak cashflow-matig in de problemen. Het vergt vaak veel tijd om dat weer in balans te brengen.

Een ander element dat een directe invloed kan hebben op de financiële draagkracht van de woonmaatschappij, vormt de kostprijs van de projecten zelf. Zoals eerder vermeld, zorgt de Vlaamse overheid immers maar voor een gesubsidieerde lening tot een bepaald plafond. Het gedeelte van de kostprijs van projecten dat boven dat plafond uitstijgt, moet de woonmaatschappij 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 woonmaatschappij sterk overstijgt. Ook de kwaliteit van de grond of eventuele stedenbouwkundige vereisten kunnen aanleiding geven tot de keuze van de woonmaatschappij om het project niet uit te voeren, omdat het niet binnen de subsidiabele prijsplafonds realiseerbaar is. Dat betekent natuurlijk niet dat woonmaatschappijen 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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappij een project niet wil uitvoeren, wordt van de woonmaatschappij dat deze beslissing goed afgewogen (en gemotiveerd) is. Het in het gedrang brengen van de financiële leefbaarheid van de woonmaatschappij kan een valabel argument vormen om projecten niet te realiseren of om alternatieven of voorwaarden voor te stellen.

Als een woonmaatschappij vanwege de financiële leefbaarheid niet of slechts onder voorwaarden wil ingaan op een verzoek van de lokale overheid, moet een woonmaatschappij dat grondig motiveren. Het spreekt voor zich dat de woonmaatschappij zich in dat geval als een constructieve partner moet opstellen en mee moet helpen zoeken naar alternatieve oplossingen.

#### Samenwerken met de steden en gemeenten binnen haar werkingsgebied?

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 woonmaatschappij om haar missie waar te maken. Bovendien maken de lokale besturen deel uit van het bestuursorgaan en hebben ze samen steeds meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering van de woonmaatschappij.

Het realiseren van een groter aanbod aan sociale huurwoningen is dan ook gebaat bij een goede verstandhouding en samenwerking. Het is van belang dat een woonmaatschappij voldoende aandacht besteedt aan het zoeken naar samenspraak en draagvlak voor de projecten die ze wil realiseren. Samen met de lokale besturen kan nagedacht worden over de inplanting van de woningen, de grootte van de projecten, de typologie van de woningen. Vervolgens kan tijdens het woonoverleg een project verder besproken worden, kan er afgestemd worden met het schepencollege of de dienst Ruimtelijke Ordening. Tevens belangrijk is het draagvlak bij de lokale bevolking. Eventueel in samenwerking met de gemeente is het van belang deze goed te informeren over de plannen van de woonmaatschappij. Ook het nagaan of de vooropgestelde woningen beantwoorden aan de concrete behoeften van de vooropgestelde doelgroep zal het draagvlak ten goede komen.





in Vlaanderen geeft advies over de voorontwerpen. Art. 2.33/11 tot en met art. 2.33/13 van het Besluit Vlaamse Codex Wonen van 2021 bevatten de precieze regels en voorwaarden voor de opname van een verrichting in de MJP.

- Kortetermijnplanning (KTP): de kortetermijnplanning bevat alle verrichtingen van woonmaatschappijen 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 het agentschap Wonen in Vlaanderen ingediend zijn, en moeten de vereiste vergunningen en een zakelijk recht of andere zakelijke zekerheid op de gronden verkregen zijn. Art. 2.33/14 tot en met art. 2.33/17 van het Besluit Vlaamse Codex Wonen bevatten de precieze regels en voorwaarden voor de opname van een verrichting in de KTP.

Toekomstige prestaties van een woonmaatschappij kunnen worden afgeleid uit de KTP en MJP. De Projectenlijst is hiervoor minder geschikt; de projecten op de Projectenlijst, en waarvan nog geen verrichtingen in de kortetermijn- of meerjarenplanning zijn opgenomen, kunnen immers nog wijzigen (bijvoorbeeld het aantal slaapkamers). Deze lijst kan wel meegenomen worden tijdens het beoordelingsgesprek maar dan louter als een mogelijke indicatie van toekomstige prestaties, als een informatie-instrument zonder daar beoordelingen aan te koppelen. Eventuele verrichtingen in de KTP waarvan de uitvoering niet tijdig is gestart (en die dus in aanmerking kwamen voor schrapping) dienen op een afdoende manier uitgelegd te worden. Het niet tijdig starten kan indicatief zijn voor een gebrekkige organisatiebeheersing op het vlak van deze doelstelling. Dat gaat niet alleen ten koste van de performantie van de woonmaatschappij zelf, maar beïnvloedt ook de performantie van andere woonmaatschappijen, wanneer zij daardoor hun projecten nog niet op de KTP konden laten plaats.

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 overeenstemming gebracht;
- op basis van de verrichtingen die in de planning zijn opgenomen, kan de woonmaatschappij inzicht bieden in de bijdrage van de woonmaatschappij per gemeentelijk BSO uit haar werkingsgebied.

Hoewel het uiteraard de voorkeur geniet dat de nieuwbouwplanning zo gedetailleerd mogelijk is, geeft de planning alleen de intenties van de woonmaatschappij weer. Het is dus niet noodzakelijk dat de woonmaatschappij voor alle geplande projecten al precies weet in welke woningtypes ze voorziet. Dat geldt niet meer voor de verrichtingen die in de projectenlijst staan. Het is immers de bedoeling dat de woonmaatschappij het woonproject eerst op het lokaal woonoverleg bespreekt en daar draagvlak zoekt voor de keuzes die ze wil maken, bijvoorbeeld op het vlak van de typologie van de woningen. Van de woonmaatschappij wordt in elk geval verwacht dat ze – per gemeente uit haar werkingsgebied – afstemming met de andere actoren (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 woonmaatschappijen beter te kunnen vergelijken, worden ze gerelateerd aan de schaal van de woonmaatschappij. Bovendien worden zowel de gerealiseerde woningen als het geplande huuraanbod afgezet tegenover het BSO voor elke gemeente uit het werkingsgebied.*

*Als indicator op basis waarvan de prestaties vergeleken kunnen worden, is voor de huuractiviteiten het jaarlijkse aantal gerealiseerde huurwoningen over een periode van 5 jaar in % van het woningpatrimonium opgenomen.*

*Welke beoordeling?*

*Bij de interpretatie van het resultaat in verhouding tot andere woonmaatschappijen wordt rekening gehouden met de omgevingsfactoren, die in belangrijke mate mee kunnen verklaren waarom de woonmaatschappij goede of minder goede prestaties kan voorleggen.*

*Zo wordt rekening gehouden met de financiële draagkracht van de woonmaatschappij, met het vereiste sociaal woonaanbod volgens het BSO, met eventuele sociaal woonbeleidsconvenanten of andere legitieme en onderbouwde vragen van de gemeenten en steden uit haar werkingsgebied. 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 woonmaatschappij voor deze doelstelling kan worden beschouwd.*

*Specifieke situaties doen zich voor als het BSO al is bereikt en de gemeentelijke overheid ervoor kiest om geen sociaal woonbeleidsconvenant te sluiten en dus geen bijkomende sociale woningen toe te staan; of wanneer niet langer gebruik gemaakt kan worden van een sociaal woonbeleidsconvenant omdat de procentuele verhouding tussen het aantal gerealiseerde plus het aantal geplande sociale huurwoningen ten opzichte van het aantal huishoudens in de nulmeting meer dan 15% bedraagt. In deze gevallen wordt deze operationele doelstelling als niet van toepassing beschouwd voor de periode en de gemeente(n) uit het werkingsgebied waarin die situatie zich voordeed, tenzij de woonmaatschappij ondanks de moeilijke context toch prestaties heeft geleverd. Woonmaatschappijen opereren meestal in een werkingsgebied dat op het vlak van BSO-realisatie nogal diffuus is. Een woonmaatschappij 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 woonmaatschappij goede redenen kan hebben om toch andere keuzes te maken. Die redenen kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met de doelgroepen die de woonmaatschappij wil bereiken (zie OD 1.6) of met lokale beleidskeuzes waar de woonmaatschappij in de praktijk vaak machteloos tegenover staat. Ook hier is opnieuw van belang dat de woonmaatschappij dat goed kan motiveren en onderbouwen en kan aantonen dat ze ook op zoek is gegaan naar alternatieven.*

*Een belangrijke eindnoot bij deze doelstelling vormt uiteraard de bijkomende vereiste dat de woonmaatschappij het woonaanbod moet afstemmen op behoeften binnen haar werkingsgebied. Wat daar precies onder wordt verstaan en hoe dat wordt beoordeeld, wordt bij OD 1.6 uiteengezet. De manier waarop de woonmaatschappij dat invult, speelt dus geen rol bij de beoordeling van deze doelstelling.*



### 3 OD 1.2

## DE WOONMAATSCHAPPIJ HUURT WONINGEN IN OP DE PRIVATE HUURWONINGENMARKT MET HET OOG OP SOCIALE ONDERVERHURING

#### Prestatie-indicatoren voor woonmaatschappijen

- Jaarlijks aantal nieuw privaat ingehuurde woningen (gemiddelde over 5 jaar<sup>4</sup>)
- Saldo van het jaarlijks aantal nieuw privaat ingehuurde woningen en het jaarlijks aantal woningen uit huur ten opzichte van het totaal aantal ingehuurde woningen

#### Vereisten voor woonmaatschappijen

De woonmaatschappij levert een voldoende bijdrage aan het gewenste sociaal huuraanbod in haar werkingsgebied door het inhuren van woningen op de private huurwoningenmarkt. Ze beschikt enerzijds over een degelijke kennis van de private huurmarkt binnen haar werkingsgebied en anderzijds over een strategie om haar werking kenbaar te maken. Ze werkt samen met de steden en gemeenten en andere (woon)actoren die actief zijn in haar werkingsgebied. De woonmaatschappij biedt een helder inzicht in de bijdrage die ze levert en zal leveren aan elk gemeentelijk BSO uit haar werkingsgebied.

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

- een visie hebben over de uitbreiding van het sociaal huuraanbod door woningen op de private huurmarkt in te huren binnen de woonmaatschappij, en beschikken over een duidelijke strategie om daar uitwerking aan te geven;
- inzicht hebben in en waar mogelijk anticiperen op de hinderpalen bij het realiseren van een aanbod via het inhuren van woningen op de private huurmarkt;
- inzicht bieden in de bijdrage aan het BSO per gemeente uit het werkingsgebied, een bijdrage gerealiseerd door het inhuren van woningen op de private huurmarkt enerzijds, en door het bouwen van nieuwe sociale huurwoningen, het aankopen van goede woningen en het in beheer of erfpacht nemen van eigendommen anderzijds;
- aandacht schenken aan het nodige draagvlak om zodoende het samenwerken te optimaliseren;
- op zoek gaan naar de behoeften in het werkingsgebied en dit meenemen bij het zoeken naar woningen (wordt effectief beoordeeld bij OD 1.6);
- de strategie en de concrete initiatieven aanpassen op basis van evaluaties (op effectiviteit en efficiëntie) en de vooropgestelde doelen.

#### **Toelichting OD 1.2**

*Een woonmaatschappij kan sociale huurwoningen realiseren enerzijds door het bouwen van nieuwe sociale huurwoningen, het aankopen van goede woningen, het in beheer of erfpacht nemen van eigendommen en anderzijds door het inhuren van woningen op de private huurwoningenmarkt. Het is dan ook belangrijk dat de woonmaatschappij niet enkel een visie heeft over de uitbreiding*

<sup>4</sup> Indien bij de eerste prestatiebeoordeling van de woonmaatschappij de gegevens van 5 jaar nog niet beschikbaar zijn (omdat de erkenning van de woonmaatschappij nog geen 5 jaar is), zal enkel rekening gehouden worden met de gegevens van de beschikbare jaren (als de gegevens slaan bijvoorbeeld op drie jaar, dan wordt een gemiddelde berekend van die drie jaren).







*mogelijk kan de kandidaat-verhuurder hierbij ondersteund worden (zie OD 1.5). Tijdens het bezoek dient ook al gepeild te worden naar de vraaghuurprijs van de kandidaat-verhuurder om deze vervolgens te kunnen aftoetsen aan de richthuurprijzen (zie OD 3.2). Vervolgens zal de woonmaatschappij een voorstel formuleren en communiceren naar de kandidaat-verhuurder. Indien tot een vergelijk gekomen wordt en overgegaan wordt tot het verhuren/inhuren, dient het huurcontract ondertekend te worden en verschillende attesten en documenten aangevraagd te worden (zie ook OD 1.5).*

*Daarnaast bieden ook andere organisaties (zoals openbare besturen, OCMW's, kerkfabrieken) mogelijkheden tot het verruimen van het aanbod. Zo kan een samenwerking opgezet worden met organisaties die zelf leegstaande of onderbenutte woningen in beheer nemen, deze renoveren en dan verhuren aan de woonmaatschappij.*

*Het is dan ook aan de woonmaatschappij om op zoek te gaan naar mogelijkheden, en dit in functie van het realiseren van een bijkomend aanbod aan privaat ingehuurde woningen.*

#### *(2) Het samenwerken met ontwikkelaars via een overheidsopdracht*

*Naast een kandidaat-verhuurder die een bestaande woning aanbiedt, is er ook interesse van investeerders om nieuwe projecten te bouwen met het doel deze door de woonmaatschappij sociaal onder te verhuren. Samenwerken met ontwikkelaars voor nieuwbouwprojecten vraagt een specifieke aanpak en expertise (rond aanbesteding en technische zaken). Deze samenwerking is gebonden aan specifieke regels om te voldoen aan de wet op de overheidsopdrachten.*

*Hoewel diverse stappen meer in detail aan bod komen in andere doelstellingen en daar beoordeeld worden (zoals het onderhandelen over de inhuurprijs binnen het prestatievelde betaalbaarheid), dient de woonmaatschappij bij deze doelstelling te kunnen aantonen dat ze beschikt over een weloverwogen strategie om het inhuren van private huurwoningen te realiseren. Een specifiek element bij deze doelstelling is of de woonmaatschappij een afwegingskader hanteert waarbij ze bekijkt of een bepaalde woning wel degelijk past binnen de woonmaatschappij.*

#### *Samenwerken met de steden en gemeenten binnen haar werkingsgebied*

*Een goede samenwerking en verstandhouding met steden en gemeenten is, net zoals bij OD 1.1, noodzakelijk om het nodige draagvlak te bewerkstelligen voor de realisatie van een bijkomend aanbod aan sociale huurwoningen. Tegelijkertijd kan de woonmaatschappij via deze weg ook bijkomende middelen verwerven of kan ze inspelen op bepaalde opportuniteiten. Bijvoorbeeld kunnen formele afspraken rond een groeitraject van privaat ingehuurde woningen gekoppeld worden aan personeelsondersteuning (in de vorm van een subsidie voor een personeelskost). Andere voorbeelden zijn het beroep doen op sociale tewerkstelling die lokaal aanwezig is, of samen met de gemeenten inspelen op leegstand en verkrotting of het aanspreken van een bepaald segment van de woningmarkt (zoals de woningen van oudere private verhuurders).*

#### *Welke beoordeling?*

*Net zoals bij OD 1.1 dient bij de beoordeling van deze doelstelling tevens rekening worden gehouden met het vereiste sociaal woonaanbod volgens het BSO, met andere legitieme en onderbouwde vragen van de gemeenten en steden uit haar werkingsgebied.*

*Andere contextfactoren kunnen mogelijk niet alleen een eventuele bescheiden aangroei via het inhuren op de private huurmarkt verklaren maar ook verantwoorden.*

*Indien de woonmaatschappij kan aantonen dat er krapte is op de lokale huurmarkt (bijvoorbeeld door een relatief klein percentage aan private huurwoningen) en er zich weinig opportuniteiten*



*stellen (bijvoorbeeld door te hoge huurprijzen), zijn dit elementen die de woonmaatschappij kan aanbrengen indien de inspanningen gericht op het inhuren zich vertalen in een bescheiden toename. Naast deze externe factoren kunnen ook interne factoren een bescheiden toename verantwoorden. De kwaliteit van het ingehuurd patrimonium op peil houden of verbeteren vraagt soms ook dat meerdere woningen uit beheer gaan (zie OD 2.2.). Als eigenaars van verouderde woningen bijvoorbeeld niet bereid zijn om de gevraagde renovatiewerken uit te voeren zal de woonmaatschappij die samenwerking moeten beëindigen. Tegelijkertijd wordt van de woonmaatschappij verwacht dat ze op zoek gaat naar alternatieven zodanig dat er geen stagnatie is van het aantal inhuurnemingen gedurende een aantal opeenvolgende jaren.*



## 4 OD 1.3

# DE WOONMAATSCHAPPIJ BIEDT VORMEN VAN SOCIALE EIGENDOMSVERWERVING AAN

### Prestatie-indicatoren voor woonmaatschappijen met koopactiviteiten

- jaarlijks aantal verkochte sociale koopwoningen (gemiddeld over de laatste 5 jaar<sup>6</sup>);
- aantal nieuwe sociale koopwoningen dat op de KTP en MJP staat, maar dat nog niet is gerealiseerd;
- het aantal 'projecten' dat een woonmaatschappij uitvoert (op de KTP of MJP of in uitvoering);
- het aantal geplande sociale koopwoningen (besproken op lokaal woonoverleg) + het aantal gerealiseerde sociale koopwoningen sinds de nulmeting op het werkingsgebied;
- het aantal verkochte sociale kavels per jaar sinds X-4;
- de verkoopprijzen van de verkochte sociale koopwoningen en kavels tijdens de afgelopen 5 jaar.

### Vereisten voor woonmaatschappijen met koopactiviteiten

De woonmaatschappij 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 werkingsgebied en is afgestemd op de geldende gewestelijke en provinciale doelstellingen op het vlak van sociale eigendomsverwerving. De woonmaatschappij beschikt over een nieuwbouwplanning, die minstens 5 jaar vooruitkijkt, die afgestemd is op de financiële planning. De woonmaatschappij biedt inzicht in de bijdrage aan doelstellingen op vlak van sociale eigendomsverwerving.

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

- over een instrument beschikken waarmee de woonmaatschappij de planning van de nieuw te realiseren woningen en kavels vlot en flexibel kan visualiseren, opvolgen en aanpassen bijvoorbeeld om:
  - in te spelen op vragen van de gemeenten uit haar werkingsgebied;
  - 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 woonmaatschappij;
- inzicht hebben in en waar mogelijk anticiperen op de hinderpalen bij de realisatie van de planning;
- op zoek gaan naar de behoeften in het werkingsgebied en de planning zo mogelijk in overeenstemming brengen met de behoeften (wordt effectief beoordeeld bij OD 1.6);
- 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 woonmaatschappij uit wil en het bouwprogramma dat de woonmaatschappij wil realiseren;
- bij grondaankopen in het kader van nieuwbouwprojecten inzicht hebben in de financiële repercussies van de aankoop zelf en van het moment waarop de woonmaatschappij de grond aankoopt.

---

<sup>6</sup> Indien bij de eerste prestatiebeoordeling van de woonmaatschappij de gegevens van 5 jaar nog niet beschikbaar zijn (omdat de erkenning van de woonmaatschappij nog geen 5 jaar is), zal enkel rekening gehouden worden met de gegevens van de beschikbare jaren (als de gegevens slaan bijvoorbeeld op drie jaar, dan wordt een gemiddelde berekend van die drie jaren).



werkingsgebied (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 van het werkingsgebied;
- het aantal projecten dat een woonmaatschappij tegelijk voorbereidt en uitvoert. De workload voor een woonmaatschappij 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 woonmaatschappij tegelijk voorbereidt en uitvoert, geeft een juist 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 werkingsgebied;
- de frequentie waarmee in elke gemeente uit het werkingsgebied woningen worden aangeboden;
- de financiële leefbaarheid van de woonmaatschappij: de vereiste van deze doelstelling stelt uitdrukkelijk dat de woonmaatschappij in functie van haar financiële draagkracht een voldoende bijdrage moet leveren aan de gewenste vormen van sociale eigendomsverwerving. Dat betekent dat van een woonmaatschappij 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 woonmaatschappijen met een goede financiële leefbaarheid. Sociale koopwoningen kunnen 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<sup>8</sup>.

Zoals ook bij OD 1.1 is toegelicht, vereist een goede financiële leefbaarheid een relatief constant bouwritme aannemen en een stabiel aantal verkopen op jaarbasis. Sterke schommelingen brengen de woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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 kostprijzbewustzijn van woonmaatschappijen 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 woonmaatschappijen nooit projecten mogen realiseren die de kostprijsp plafonds overstijgen. Zo kan een project lokaal van groot belang zijn en de overschrijding van het plafond verrechtvaardigen. In die gevallen waarbij een woonmaatschappij een project niet wil uitvoeren, verwachten we

<sup>8</sup> Uitgezonderd voor die projecten die nog onder de regeling voor de afschaffing van de subsidies voor koopwoningen en voor de woningen die op de overgangslijst staan en stonden. Samen met de afschaffing van de subsidies heeft de Vlaamse Regering een lange overgangslijst van projecten bepaald die alsnog onder de oude subsidieregels gefinancierd kunnen worden.



wel dat de beslissing goed is afgewogen (en gemotiveerd). Een zelfde goed afgewogen en gemotiveerde beslissing is trouwens vereist voor projecten die bijvoorbeeld wel de kostprijsp plafonds overschrijden (zie ook OD3.1).” De woonmaatschappij dient zich in dat geval als een constructieve partner op te stellen en mee helpen zoeken naar alternatieve oplossingen. Samenwerking met andere woonactoren kan bijvoorbeeld zo’n oplossing vormen;

- belangrijk om te verduidelijken is dat de woonmaatschappij bij de ontwikkeling 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 registratierechten<sup>9</sup> en notariskosten en de voordelige (bijzondere) sociale lening die aan de aankoop van een sociale koopwoning kan worden verbonden;
- de houding en de wensen van de gemeenten uit het werkingsgebied ten aanzien van sociale eigendomsverwerving, en het eventuele aanbod dat ze zelf of door derden laten ontwikkelen.
- de mate waarin de woonmaatschappij bij de ontwikkeling van sociale koopprojecten samenwerkt met de steden en gemeenten uit haar werkingsgebied. Meer informatie daarover is opgenomen in de toelichting bij OD 1.1.

Er zijn uiteraard nog andere referentiepunten (zoals de mate waarin de woonmaatschappij 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 1.3, 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 woonmaatschappijen 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 woonmaatschappijen - als bevoorrechte uitvoerders van het sociaal woonbeleid - kunnen aanspreken om die doelen te realiseren.

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

Omdat de kopers van sociale koopwoningen (of in geval van een verwerving van de grond via een erfpachtconstructie waarop de sociale koopwoning is gebouwd) 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).

<sup>9</sup> Verlaagde verkooprechten zijn van toepassing in volgende twee gevallen: (1) bij wederverkoop van wederingekochte sociale koopwoningen en (2) de gesplitste verkopen, waarbij het grondaandeel door actor A wordt verkocht en de op die grond gebouwde woning door actor B.



*Bij de beoordeling van de te verwachten prestaties van de woonmaatschappij zal enkel rekening gehouden worden met de woningen in verrichtingen die in de kortetermijnplanning of in de meerjarenplanning zijn opgenomen (waarmee de verwachte prestaties op korte termijn in beeld worden gebracht). Woningen op de Projectenlijst die op het lokaal woonoverleg zijn besproken, zijn louter indicatief voor toekomstige prestaties (zonder daar een beoordeling aan te koppelen).*

*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 overeenstemming gebracht.*

*Hoewel het uiteraard de voorkeur geniet dat de nieuwbouwplanning zo gedetailleerd mogelijk is, geeft de planning alleen de intenties van de woonmaatschappij weer. Het is dus niet noodzakelijk dat de woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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 5 jaar. Een andere indicator vormt het aantal gerealiseerde sociale kavels, gemiddeld genomen over een periode van de laatste 5 jaar. Ook de verkoopprijs van de verkochte sociale kavels tijdens de laatste 5 jaar kan meegenomen worden. Dat kan ook aan bod komen bij het derde prestatieveld, dat over de betaalbaarheid handelt.*

*Woonmaatschappijen moeten bouwen tegen een correcte prijs-kwaliteitsverhouding die garandeert dat de woningen verkocht raken aan het door het beleid afgebakende doelpubliek. Om dat te verwezenlijken hebben de woonmaatschappijen een bepaalde autonomie. Ze kunnen 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 1.3, §1, 57° van de Vlaamse Codex Wonen. Tegelijkertijd dient de woonmaatschappij bij het bepalen van de verkoopprijs ook rekening te houden met de maximumgrenzen inzake de verkoopwaarde die vastgelegd zijn voor het aangaan van een Vlaamse woonlening.*

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

*Er is gekozen voor een periode van 5 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.*









verbintenissen. Wel blijft behouden dat de verkoopovereenkomst wordt ontbonden als er binnen vier jaar geen enkele bouwactiviteit is gestart.

Welke beoordeling?

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 werkingsgebied, het aantal projecten, de spreiding van de projecten over het werkingsgebied, de frequentie waarmee in elke gemeente uit het werkingsgebied woningen worden aangeboden, ... (zie hierboven).

Een bijzondere situatie stelt zich als er geen gemeentelijke normen of vereisten worden gesteld, of als de gemeentelijke context ervoor zorgt dat er geen of zeer beperkte ontwikkelingsmogelijkheden zijn voor de woonmaatschappij. In die gevallen wordt deze operationele doelstelling als niet van toepassing beschouwd voor de periode en de gemeenten uit het werkingsgebied waarin deze situatie zich voordeed, tenzij de woonmaatschappij ondanks deze moeilijke context toch prestaties heeft geleverd. Woonmaatschappijen opereren echter meestal in een werkingsgebied dat op dat vlak nogal diffuus is. Het uitgangspunt voor een woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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 sociaaleconomische profiel van de inwoners, het streven naar gemengde projecten, het bouwen voor specifieke doelgroepen ... Ook hier is het opnieuw van belang dat de woonmaatschappij dat goed kan motiveren en onderbouwen en dat ze kan aantonen dat ze op zoek is gegaan naar alternatieven opdat hier rekening mee kan gehouden worden bij de beoordeling.

Een belangrijke eindnoot bij deze doelstelling vormt uiteraard de bijkomende vereiste dat de woonmaatschappij het woonaanbod moet afstemmen op behoeften in haar werkingsgebied. Wat daar precies onder wordt verstaan en hoe dat wordt beoordeeld, wordt in OD 1.6 uiteengezet. De manier waarop de woonmaatschappij die taak vervult, speelt dus geen rol bij de beoordeling van deze doelstelling.



## 5 OD 1.4

# DE WOONMAATSCHAPPIJ VERWERFT GRONDEN EN PANDEN OM SOCIALE WOONPROJECTEN TE REALISEREN

### Prestatie-indicator voor woonmaatschappijen

- grondreserves, uitgedrukt in m<sup>2</sup>, en de evolutie ervan over de laatste 5 jaar<sup>11</sup>

### Vereisten voor woonmaatschappijen

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

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

- inzicht hebben in de mogelijkheden die de grondvoorraad van de woonmaatschappij 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 lokale besturen, interlokale organisaties, andere overheden en (semi-)publieke organisaties binnen het werkingsgebied. 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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappij laten aansluiten bij de gemeentelijke, provinciale en gewestelijke doelstellingen inzake bijkomend sociaal woonaanbod en daarbij rekening houden met de behoeften binnen het werkingsgebied, zoals die onder andere uit de wachtlijsten kunnen worden afgeleid (zie ook OD 1.6);
- nagaan of alternatieve verwervingsvormen, zoals recht van erfpacht en recht van opstal, een meerwaarde kunnen betekenen voor de woonmaatschappij of haar klanten.

### ***Toelichting OD 1.4***

*Verwerven van gronden en panden als kernproces*

*Het beschikken over voldoende gronden en panden is een voorwaarde om de nodige woningen en kavels te kunnen realiseren. Terwijl sommige woonmaatschappijen beschikken over een uitgebreide voorraad, moeten andere woonmaatschappijen voor de realisatie van nieuwe projecten gronden verwerven. Daarnaast kunnen ze er ook voor kiezen om goede woningen aan te kopen, woningen in erfpacht of in beheer nemen, of te werken via de CBO-procedure waarbij private ondernemers sociale woningen bouwen op hun gronden (zie OD 1.1.).*

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

<sup>11</sup> Indien bij de eerste prestatiebeoordeling van de woonmaatschappij de gegevens van 5 jaar nog niet beschikbaar zijn (omdat de erkenning van de woonmaatschappij nog geen 5 jaar is), zal enkel rekening gehouden worden met de gegevens van de beschikbare jaren (als de gegevens slaan bijvoorbeeld op drie jaar, dan wordt een gemiddelde berekend van die drie jaren).

*De wijze waarop de woonmaatschappij zich op dat vlak organiseert, kan erg verschillend zijn. De woonmaatschappij kan er binnen de decretale grenzen voor kiezen om zich bij het implementeren van haar grondverwervingsstrategie al dan niet te laten bijstaan door derden of samen te werken met andere woonmaatschappijen (bijvoorbeeld door samen projectontwikkelingsstudies uit te (laten) voeren). De woonmaatschappij moet zich evenwel bewust zijn van de eindverantwoordelijkheid die ze op dat vlak draagt en van de regierol die daarbij van haar wordt verwacht.*

*Een beoordeling op basis van verschillende elementen*

*(1) Visievorming*

*Naast de middellangetermijnvisie, die in eerste instantie inspeelt op de bijzondere sociale doelstellingen van het werkingsgebied, vormt de langetermijnvisie een belangrijk element bij de beoordeling van de prestaties (zie daarvoor de mogelijkheden inzake organisatiebestuur en -beheersing). Voor de bepaling en implementatie van haar strategie met betrekking tot grondverwerving en -aanwending gebruikt de woonmaatschappij haar inzicht in de behoeften als concrete drijfveer. Wachtlijsten maken daar deel van uit. Daarom wordt van de woonmaatschappij minstens verwacht dat ze regelmatig een kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van de wachtlijsten maakt om de projecten op de vraag af te stemmen.*

*(2) Grondvoorraad & grondverwervingspolitiek*

*Om te beoordelen of de woonmaatschappij 'voldoende' verwerft, hoeft alleen rekening te worden gehouden met de beschikbare en effectief bebouwbare voorraad, de voorraad die de woonmaatschappij beoogt te verwerven via geplande en geprogrammeerde projecten en met de gronden die in de planning staan voor vervangingsbouw en verdichting.*

*a) Grondvoorraad*

*Een mogelijk interessante indicator die zou kunnen toelaten dit in te schatten, is de ontwikkelbare 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 Ruimtelijk 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. De woonmaatschappij dient te kunnen aangeven hoeveel woningen of kavels ze denkt te kunnen realiseren op haar grondreserve en met de gronden die in de planning staan voor vervangingsbouw en verdichting.*

*b) Grondverwervingspolitiek*

*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 vormen dus geen goede maatstaf om na te gaan in welke mate de woonmaatschappij deze doelstelling behaalt. Er is ook geen ander duidelijk ijkpunt beschikbaar, terwijl het belang van deze doelstelling erg groot is. Van belang is dat de woonmaatschappij een verwervingsstrategie heeft, duidelijk is waaruit deze strategie bestaat en of deze strategie volstaat om de nodige projecten te kunnen realiseren. Uiteraard speelt de context waarbinnen de woonmaatschappij functioneert een grote rol (zie verder).*

*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*





*Ook de typologie van het werkingsgebied zelf speelt een rol. Een woonmaatschappij 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 woonmaatschappijen om woonuitbreidingsgebieden aan te snijden, worden bovendien bepaald door de visie van de lokale beleidsverantwoordelijken daarop en door het ruimtelijk beleid van de gemeente.*













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 van de woonmaatschappij en de welzijnsactor, alsook de financiële mogelijkheden. Behalve voor de sociale assistentiewoningen en de 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, wat de gemeenschappelijke doelgroep betreft, Welzijn de betrokken huurder ondersteunt in zijn specifieke behoefte en dat de woonmaatschappijen bemiddelen in de kwaliteit en het comfort van de woning voor betrokkene.

#### Minimale vereisten voor de huuractiviteiten van woonmaatschappijen

1. Een woonmaatschappij moet een goed inzicht hebben in de behoeften binnen haar werkingsgebied. Het is dan ook belangrijk dat de woonmaatschappij een bepaalde strategie heeft om de verschillende doelgroepen te detecteren en dit onder andere om haar aanbod daarop af te stemmen.

Inzicht in de behoeften kan een woonmaatschappij 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. Zoals al eerder vermeld, wordt van de woonmaatschappij verwacht dat ze regelmatig een kwalitatieve en kwantitatieve evaluatie van de wachtlijsten maakt om de projecten op de vraag af te stemmen. Het is voldoende dat de woonmaatschappij gebruikmaakt van de informatie die ze bij de inschrijving en de actualisatie van de wachtlijst heeft ontvangen (alleenstaande of koppel, met of zonder kinderen en hoeveel, leeftijd, indien handicap welke).

Ook uit de omgevingsanalyse en eventuele doelgroepen die in een sociale verhuuring buiten stelsel of in een lokaal toewijzingsreglement (versnelde toewijs en toewijs aan specifieke doelgroepen) zijn opgenomen, kan een deel van die sociale behoeften worden afgeleid. Ook diverse actoren uit het werkingsgebied kunnen wijzen op de specifieke behoeften. Daarnaast kan het bestaande en geprogrammeerde (of geplande) patrimonium van de woonmaatschappij (aantal slaapkamers, eenpersoonsstudio's ...) een uitgangspunt vormen.

- 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, dak- en thuislozen. Zo kan een samenwerking erin bestaan om ADL-woningen te verhuren 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 'verhuuring buiten het sociaal huurstelsel'.

De woonmaatschappij kan ook een aantal woningen bij voorrang toewijzen aan een specifieke doelgroep of kan woningen versneld toewijzen aan personen met een hoge woonnood (dak- en thuislozen, jongeren uit bijzondere jeugdzorg, personen met geestelijke gezondheidsproblemen, personen die in slechte huisvesting wonen, personen die zich in bijzondere omstandigheden van sociale aard bevinden). De woonmaatschappij werkt mee aan dit toewijzingsbeleid in de toewijzingsraad van het (deel)werkingsgebied waar de woningen gelegen zijn en neemt de afspraken respectievelijk op in het toewijzingsreglement en/of het intern huurreglement. Een ander belangrijk element bij de beoordeling van de prestaties van woonmaatschappijen in dit verband is de noodzakelijke omkadering waarin de woonmaatschappij voorziet of laat voorzien bij sommige doelgroepen.

- De samenwerking tussen de woonmaatschappij en de lokale actoren moet minstens tot stand komen binnen de toewijzingsraad. Daarnaast kan de samenwerking ook vorm krijgen binnen de lokale woonraad, op het lokaal woonoverleg of via goede bilaterale contacten. De









## Prestatieveld 2:

# KWALITEIT VAN WONINGEN EN WOONOMGEVING

*SD 2: De woningen zijn van goede kwaliteit*

OD 2.1: De woonmaatschappij staat in voor het onderhoud en herstel van het eigen sociaal patrimonium

OD 2.2: De woonmaatschappij bewaakt de kwaliteit van het huurpatrimonium gedurende de volledige looptijd van het huurcontract

OD 2.3: De woonmaatschappij staat in voor de renovatie, verbetering of vervanging van het eigen sociaal patrimonium waar nodig

OD 2.4: De woonmaatschappij realiseert kwaliteitsvolle woningen in een behoorlijke woonomgeving

## 1 STRATEGISCHE DOELSTELING

### Toelichting SD 2

#### **Wat is van 'goede kwaliteit'?**

*Dat de woningen die een woonmaatschappij verhuurt of verkoopt van goede kwaliteit moeten zijn, houdt twee dimensies in. Enerzijds verwijst het naar de minimale woningkwaliteitsnormen en anderzijds naar de langetermijndoelstellingen.*

- *Minimale woningkwaliteitsnormen  
Net zoals alle woningen in Vlaanderen moet een sociale huurwoning voldoen aan de minimale woningkwaliteitsnormen zoals voorgeschreven in de Vlaamse Codex Wonen (artikel 3.1, §1). Een woning die aan deze minimumvereisten voldoet, biedt aan de bewoners de zekerheid dat de woning veilig en gezond is en geschikt voor bewoning.  
Daarnaast zijn er richtlijnen die gelden voor nieuwbouw- en renovatieprojecten wat het eigen patrimonium betreft. Deze richtlijnen, omschreven in de Ontwerpleidraad Sociale Woningbouw, gaan over de inplanting en omgeving, planfunctionaliteit, comfort, stabiliteit en technieken.*
- *Langetermijndoelstelling 'klimaatneutraal tegen 2050' (Klimaatactieplan 2050)  
Naast het voldoen aan de minimale kwaliteitsvereisten is het ook belangrijk dat woningen verduurzamen, en dit richting 2050 waar elke woning klimaatneutraal moet zijn. Voor de eigen sociale huurwoningen werd samen met de sector een Klimaatactieplan 2050 uitgewerkt waarbij de klimaat- en energiedoelstellingen 2050 via een gericht renovatieprogramma stelselmatig zullen worden nagestreefd. Er wordt gekozen om maximaal in te zetten op doorgedreven integrale renovaties en op een kostenefficiënte aanpak.*







*De planning van zowel kleinere als grotere werken wordt binnen dit prestatieveld beoordeeld (zie respectievelijk OD 2.1 en OD 2.3). Evenwel is er ook een duidelijke link met het bieden van huisvestingsondersteuning (zie OD 4.1). Zo kan een woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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). Daarnaast wordt van een woonmaatschappij verwacht dat ze, in situaties waar nog werken uitgevoerd moeten worden op het moment dat een nieuwe huurder de woning al heeft betrokken, 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 (zie OD 6.1).*

*Dit wijst dan ook op het belang van het zo vlot mogelijk laten verlopen van de overgang tussen twee verhuringen. Dit is niet enkel belangrijk voor de (oude en nieuwe) huurders maar ook voor de woonmaatschappij. Een vlotte overgang beperkt de frictieleegeestand, en bijgevolg de effecten op de huurinkomsten van de woonmaatschappij (zie OD 5.3).*







1) *Werken zelf uitvoeren of uitbesteden*

- *Naast het element kostprijs spelen soms ook lokale factoren mee in de keuze of een woonmaatschappij onderhouds- en herstellingswerken in eigen regie uitvoert dan wel uitbesteedt. De lokale aanwezigheid van maatwerkbedrijven bijvoorbeeld kan de woonmaatschappij ertoe aanzetten om op hen een beroep te doen en niet alles zelf uit te voeren. Of omwille van de gunstige kostprijs kan een woonmaatschappij kiezen de werken uit te besteden aan professionele klusjesmannen. Of de woonmaatschappij kan er wel degelijk voor kiezen om toch eigen personeel in te zetten omdat ze de 'ogen en oren' op terrein kunnen zijn. Signalen van verwaarlozing, eenzaamheid, onaangepast leefgedrag, zwerfvuil ... kunnen sneller opgepikt en geremedieerd worden. Het zorgt ook voor een kleinere afstand tussen de verhuurder en de huurder (zie ook OD 4.1 en 4.2).*
- *Daarnaast kan een woonmaatschappij er ook voor kiezen om diensten aan te bieden die ten laste van de huurder zijn. Zo maakt het aanbieden van onderhoudsdiensten die ten laste van de huurder zijn, het mogelijk om een hogere standaardisatiegraad van materialen te gebruiken, wat kostenbesparend is in aankoop (grotere volumes), en de kosten voor de uitvoering van de werken kan beperken (bekende materialen vergen minder werkuren). Het kan ook als een service beschouwd worden aan de huurder die vaak moeite heeft om voor kleine klusjes een vakman te vinden. Of de woonmaatschappij kan kiezen om het zelf op te nemen zodoende meer zekerheid te hebben dat de woning effectief goed onderhouden wordt, waardoor de woning langer meegaat.*
- *Belangrijk is dat de woonmaatschappij bewust en verantwoord kiest welke werken ze in eigen regie uitvoert en welke werken ze uitbesteedt.*

2) *Opvolgen van kosten en meldingen van onderhoud of herstel*

- *De woonmaatschappij evalueert regelmatig de kostprijs van de werken (ongeacht of ze in eigen beheer worden uitgevoerd of worden uitbesteed).*
- *Wat de meldingen van onderhoud of herstel betreft, registreert de woonmaatschappij deze. Ze maakt daarbij het onderscheid tussen de werken die ten laste van de huurder en ten laste van de sociale verhuurder zijn. Ze communiceert snel en duidelijk wat er met de melding gebeurt en wanneer het probleem opgelost zal worden. Daarnaast volgt de woonmaatschappij de wachttijden op in functie van de urgentie en de gestelde doelen. Verder be vraagt ze haar huurders over haar prestaties op dit vlak om na te gaan wat als positief ervaren wordt of wat de mogelijke werkpunten zijn (ongeacht of de prestaties in eigen regie dan wel door externen worden geleverd) (zie OD 6.3).*
- *De woonmaatschappij stelt eigen doelstellingen en meetbare streefnormen om de dienstverlening voor onderhoud en herstel waar mogelijk te optimaliseren.*

3) *Bijzonder aandachtspunt bij huurderswissel*

*Bij de strategische doelstelling (SD 2) werd de aandacht al gevestigd op de overgang tussen twee huurders, met een specifieke focus op het aspect van de woningkwaliteit. Bij deze operationele doelstelling 2.1 wordt beoordeeld of een woonmaatschappij op een doordachte manier (op basis van de lokale context en van een beoordeling van de conformiteit aan de woningkwaliteitsnormen) de afweging maakt of ze de kleinere werken zal uitvoeren voor of na de intrek van een nieuwe huurder.*





woonkosten. Tegelijkertijd kunnen de inhuurprijzen hoger komen te liggen omwille van de betere woningkwaliteit, wat dan weer gevolgen heeft voor de betaalbaarheid (zie ook 3.2). Een ander belangrijk element is de spanning tussen vraag en aanbod; strengere normen betekenen eventueel een kleiner aanbod aan private huurwoningen en dit terwijl de vraag, de wachtlijst groot is en blijft. Het is dan ook aan de woonmaatschappij om haar keuze voor het hanteren van strengere normen grondig te motiveren en aan te geven hoe ze dit verzoenen met hun doelstellingen op het vlak van aanbodcreatie.

#### Bewaken van de kwaliteit van de privaat ingehuurde woningen

Enemaal de woning ingehuurd wordt door de woonmaatschappij zal, om de goede staat van de woning en het huurgenot te garanderen, onderhoud en soms ook herstellingen uitgevoerd moeten worden tijdens de huurperiode. Naargelang de aard van de herstelling zal deze onder de verantwoordelijkheid van de private verhuurder of de huurder vallen, waarbij in hoofdzaak de huurder verantwoordelijk is voor het normale onderhoud van de woning. Om de verwachtingen naar de verschillende partijen duidelijk te formuleren is het 'Ziezo-boekje' interessant. Deze brochure legt de regels uit rond het onderhoud en herstellingen van private en sociale huurwoningen.

De verantwoordelijkheid van de woonmaatschappij zelf ligt in het bewaken van de kwaliteit van de privaat ingehuurde woningen en er wordt van de woonmaatschappij verwacht om op te treden als een voorzichtig en redelijk persoon. Dit aspect van het beheer van woningen zal het nodige maatwerk vergen, waarbij een samenwerking tussen de verschillende diensten aangewezen is. Het is dan ook aan de woonmaatschappij om toe te lichten welke strategie ze heeft en hoe ze deze toepast.

Zo zal een woonmaatschappij de nodige stappen moeten ondernemen bij een technische melding door de huurder of bij het zelf vaststellen van herstellingsnoden (wat een gedeelde verantwoordelijkheid is van zowel de klusjesdienst als de maatschappelijk werker, de huurbegleiter). Welke stappen precies gezet worden en binnen welke tijdspanne is afhankelijk van de aard en de ernst van het probleem. Zo kan een woonmaatschappij om de behandeling van de verschillende noden op een gedegen manier aan te pakken, een prioritering maken: bijvoorbeeld onmiddellijke actie bij levensbedreigende situaties, binnen de week wanneer basiswooncomfort ontbreekt (zoals een beperkt verwarmingsprobleem), of binnen de maand bij andere herstellingsnoden (zoals een storing aan de parfoon, loshangende kastdeuren).

Een volgende stap is dan effectief ter plaatse gaan om het probleem van naderbij te onderzoeken, alsook het bepalen van de verantwoordelijkheid. Eventueel dienen tijdens het huisbezoek al kleine herstellingen of bewarende maatregelen uitgevoerd te worden. Op basis van de vaststellingen en de wettelijke bepalingen bepaalt de woonmaatschappij wie de werken moet uitvoeren om vervolgens de verantwoordelijke aan te spreken. Indien de werken ten laste zijn van de huurder kan de woonmaatschappij betrokkene daarbij ondersteunen of om akkoord vragen tot uitvoering en betaling van de herstellingen. Indien de werken ten laste zijn van de private verhuurder, zal deze verhuurder in eerste instantie zelf bepalen door wie deze werken uitgevoerd moeten worden. In de onderhandeling met de private verhuurder kan aangeboden worden dat de woonmaatschappij de werken uitvoert, waarbij de verhuurder om akkoord gevraagd tot uitvoering en betaling van de herstellingen.

Indien een woonmaatschappij kiest om in te staan voor de herstellingen (die niet ten laste van de woonmaatschappij vallen) is het ook hier aan de woonmaatschappij om te bekijken in welke mate ze zelf herstellingen uitvoert of dat ze deze uitbesteedt (bijvoorbeeld via een sociaal tewerkstellingsprogramma) (zie ook OD 2.1). Zoals eerder aangegeven bij OD 2.1, levert het in eigen regie uitvoeren verschillende voordelen op. Zo wordt een vinger aan de pols gehouden omdat een medewerker daadwerkelijk de woning binnenkomt, kan dit het opbouwen van een vertrouwensbasis ten goede komen en is de kans groter dat de herstelling effectief uitgevoerd zal worden. Of omwille van efficiëntieredenen of de gunstige kostprijs kan de woonmaatschappij ervoor kiezen om een beroep



*te doen op externe vakmensen. Kortom, de woonmaatschappij dient de keuze afdoende te kunnen verantwoorden.*

*Tot slot houdt het optreden als voorzichtig en redelijk persoon in sommige situaties ook in dat de woonmaatschappij overgaat tot het opzeggen van een hoofdhuurcontract. Wanneer bijvoorbeeld een pand niet langer voldoet aan de minimale woningkwaliteitsnormen, dan wordt dit gesignaleerd aan de verhuurder. Er kan eventueel ook een nieuw conformiteitsonderzoek aangevraagd worden. Als de private verhuurder geen initiatief neemt, zal de woonmaatschappij genoodzaakt zijn om op te zeggen daar het verhuren van een niet-conforme woning strafbaar is. Bijgevolg dient de woonmaatschappij ook op zoek te gaan naar een oplossing voor betrokken huurder.*

*Sterke link met begeleiding*

*Het bewaken van de kwaliteit en het optreden als voorzichtig en redelijk persoon staat uiteraard niet los van de begeleiding naar de huurder toe (in concreto OD's 4.1, 4.2 en 4.3). Maar er dient ook aandacht te zijn voor de eigenaar, namelijk opvolging dat hij de gevraagde werken uitvoert, dat hij inspanningen levert om de kwaliteit in stand te houden (zie OD 1.5).*



## 4 OD 2.3

# DE WOONMAATSCHAPPIJ STAAT IN VOOR DE RENOVATIE, VERBETERING OF VERVANGING VAN HET EIGEN SOCIAAL PATRIMONIUM WAAR NODIG

### Prestatie-indicatoren voor woonmaatschappijen

- % woningen met A-label, evolutie ervan in de voorbije jaren
- % woningen met B-label, evolutie ervan in de voorbije jaren
- % woningen met C-label, evolutie ervan in de voorbije jaren
- % woningen met D-label, evolutie ervan in de voorbije jaren
- % woningen met E-label, evolutie ervan in de voorbije jaren
- % woningen met F-label, evolutie ervan in de voorbije jaren

### Vereisten voor woonmaatschappijen

Naast het planmatig onderhoud plant de woonmaatschappij ook de renovatie- en vervangingsbouwwerken voor minstens 5 jaar en heeft ze een visie op langere termijn voor grote onderhoudswerken. De planning geeft blijk van een duidelijke visie van de woonmaatschappij over hoe ze, naast het garanderen van de minimale woningkwaliteitsnormen, het bestaande eigen patrimonium duurzamer kan maken en richt zich op het tijdig behalen van de vooropgestelde beleidsdoelstellingen. De renovatie- en onderhoudsplanung is in overeenstemming met de financiële planning. De woonmaatschappij kan de keuzes die ze in haar strategie en planning maakt en de prioriteiten die ze stelt, goed motiveren.

### **Toelichting OD 2.3**

*Ook al staat een woonmaatschappij op een adequate manier in voor het onderhoud en herstel van het eigen patrimonium (OD 2.1) zal na verloop van tijd een gebouw, een woning meer ingrijpende veranderingen vragen. Dit kan gaan van planmatig onderhoud tot renovatie tot zelfs vervanging van het eigen sociaal huurpatrimonium om de woningkwaliteit te handhaven of te verbeteren. Er wordt dan ook van de woonmaatschappij verwacht dat ze kan aangeven hoe ze de woningen die slecht scoren qua minimale woningkwaliteitsnormen zal aanpakken en hoe ze haar patrimonium zal verduurzamen. Bij renovatieprojecten is het belangrijk dat nagegaan wordt welke optie (renovatie of vervangingsbouw met mogelijke verdichting) het meest kostenefficiënt is. Ook andere elementen kunnen meegenomen, zoals de leefbaarheid van de wijk, de erfgoedwaarde van het pand. De woonmaatschappij moet dan ook aantonen dat de keuze voor vervangingsbouw of renovatie gebaseerd is op een grondige afweging. Kortom, centraal staat bij deze OD hoe de woonmaatschappij het planmatig onderhoud aanpakt en een antwoord zal bieden op de renovatienood (afgeleid uit de conditiemeting), en wat ze hiertoe al ondernomen heeft.*

*Waarom is een onderhouds- en renovatieplanung belangrijk?*





4° Een goede onderhouds- en renovatieplanning houdt expliciet rekening met de leegstandsproblematiek.

Huurderswissels kunnen uiteraard moeilijk deel uitmaken van een renovatieplanning, hoewel ze vaak aanleiding geven tot renovatie- en herstellingswerken en dus ook leegstand kunnen veroorzaken. Daarom is het belangrijk dat een woonmaatschappij 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 frictieleegstand tussen twee verhuringen zo kort mogelijk te houden. Het risico op leegstand is vooral groot bij grote renovatiewerken in meergezinswoningen. Een woonmaatschappij die eengezinswoningen renoveert, heeft doorgaans meer mogelijkheden om leegstand te vermijden of te minimaliseren. Bij appartementencomplexen is het voor woonmaatschappijen 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 woonmaatschappij over voldoende vrije woningen beschikken binnen een redelijke straal. Het menselijke aspect van renovatiebewegingen vergt vaak een erg grote tijdsinvestering.

Van een woonmaatschappij wordt dan ook verwacht dat ze aangepaste strategieën hanteert om leegstand te voorkomen en te bestrijden (zie OD 5.3). Die strategieën kunnen verschillen van complex tot complex. Daarbij is het belangrijk dat een woonmaatschappij 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. Langdurig leegstaande woningen kan een woonmaatschappij bijvoorbeeld ook tijdelijk verhuren buiten het stelsel. Zo kan een woonmaatschappij woningen die leegstaan in afwachting van renovatie of sloop verhuren aan openbare besturen, welzijns- of gezondheidsvoorzieningen, daarvoor erkende organisaties of natuurlijke personen (art. 6.36 §2 van de Vlaamse Codex Wonen).

5° De onderhouds- en renovatieplanning wordt door het bestuursorgaan van de woonmaatschappij gebruikt bij het nemen van beleidsbeslissingen. De uitvoering van de planning wordt gemonitord en bijgestuurd waar nodig.

#### Aandacht voor duurzaamheid

Qua indicatoren die de prestaties van woonmaatschappijen kunnen duiden op het vlak van duurzaamheid, kan de scorecard een objectieve vergelijking tussen de woonmaatschappijen mogelijk maken.

Het EPC vormt een belangrijke parameter om de inspanningen rond de klimaatdoelstellingen in kaart te brengen, verder te plannen en op te volgen. Naast een positieve aangroei van de woningen met een A-label is het belangrijk dat de woonmaatschappij in eerste instantie de slechtste woningen aanpakt (cf. het Klimaatactieplan 2050), en bijgevolg een daling van het aandeel woningen met een laag energielabel realiseert. De toepassing Woningkenmerken kan inzicht bieden in de resultaten van de Energieprestatiecertificaten (EPC's) van het bestaande patrimonium, als de woonmaatschappij de beschikbare EPC's inbracht en voor woningen zonder eigen EPC correct refereert naar gelijksoortige woningen.

Een woonmaatschappij kan ook inzetten op een daling van de energiekosten voor haar huurders. Omdat woonmaatschappijen 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 woonmaatschappij of situaties waarin de woonmaatschappij 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 5.4).



*Niet alles zelf in de hand*

*Tegelijkertijd kunnen de woonmaatschappijen op sommige elementen geen of zeer weinig invloed uitoefenen. Zo zijn stedenbouwkundige beperkingen of vereisten (zoals de erfgoedproblematiek) elementen die de woonmaatschappij niet (of uitzonderlijk) kan beïnvloeden. Ook het budget dat het Vlaamse Gewest voor renovatielingen beschikbaar stelt, is een factor waarop een woonmaatschappij geen invloed heeft bij de opmaak van haar renovatieplanning. De woonmaatschappij 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 en de beoordeling door de sectorarchitect vormen soms ook bemoeilijkende factoren in een renovatiestrategie. Het is overigens aangewezen dat een woonmaatschappij duidelijke termijnen contractueel vastlegt met externe architecten en dat ze opvolgt of die termijnen gerespecteerd worden.*



## 5 OD 2.4

# DE WOONMAATSCHAPPIJ REALISEERT KWALITEITSVOLLE WONINGEN IN EEN BEHOORLIJKE WOONOMGEVING

### Vereisten voor woonmaatschappijen

De woonmaatschappij realiseert woningen die voldoen aan de minimale kwaliteitsvereisten van de Vlaamse Codex Wonen en aan de eventueel aanvullende kwaliteitsrichtlijnen, opgelegd door de Vlaamse minister van Wonen. Ze streeft naar woningen die op middellange en lange termijn zo weinig mogelijk onderhoudskosten genereren. Deze onderhoudsvriendelijke en duurzame woningen dienen optimaal ingepast te worden in de omgeving. De woonmaatschappij levert inspanningen om in een behoorlijke woonomgeving te voorzien.

Omdat bovenvermelde aspecten in principe gewaarborgd zijn door de procedure om nieuwe projecten te ontwikkelen (via het lokaal woonoverleg en het agentschap Wonen in Vlaanderen), is het weinig zinvol om deze prestaties nog eens apart te laten beoordelen. Als de woonmaatschappij geen kwaliteitsvolle woningen zou plannen, zou ze immers de toets van de programmatiecyclus niet doorstaan.

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

- het grootste en belangrijkste onderdeel van organisatiebestuur en -beheersing van deze doelstelling is de programmatieprocedure zelf;
- het spreekt voor zich dat de woonmaatschappij zelf de nodige voorzieningen treft en controles inbouwt om deze doelstelling waar te maken. Indien ze dit niet doet, 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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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 2.4**

#### Wat zijn gerealiseerde kwaliteitsvolle woningen?

*Naast de minimale woningkwaliteitsnormen waaraan alle woningen in Vlaanderen moeten voldoen (zie hoger), gelden voor nieuwbouw- en renovatieverrichtingen met bouwaanvraag heel wat regels, waar ook projecten van woonmaatschappijen aan moeten voldoen. Voor het eigen sociaal patrimonium 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, duurzaamheid en bruikbaarheid. Deze richtlijnen zijn opgenomen in de Ontwerpleidraad Sociale Woningbouw. Naast die kwaliteitsvereisten kunnen woonmaatschappijen vrij bepalen om eventueel bijkomende eisen op te leggen aan hun ontwerpers en aannemers. Veel woonmaatschappijen 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 woonmaatschappij 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 Codex Wonen 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 kenmerken (groen of bos, architectuur, collectieve voorzieningen ...), functionele kenmerken (werkgelegenheidsaanbod, afstand tot het werk, nabijheid van vrienden en familie, goede verkeersontsluiting, openbaar vervoer ...) als sociale kenmerken (status van de wijk, aanwezigheid van specifieke bevolkingscategorieën ...). 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 vereisten onder OD 4.5). Zo dragen het bewerkstelligen van een goede ontsluiting (met inbegrip van nabijgelegen openbaar vervoer) en het realiseren van gemengde wijken bij tot de leefbaarheid van wijken. De aanwezigheid van verschillende typologieën van woningen kan bovendien bijdragen tot het levensloopbestendig wonen op buurtniveau.*

*Waarom geen beoordeling van prestaties binnen deze operationele doelstelling?*

*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 het agentschap Wonen in Vlaanderen als vereiste om voor programmatie in aanmerking te komen. Bovendien is het hoogst onwaarschijnlijk dat een woonmaatschappij niet ten volle inzet op de kwaliteit van woningen en woonomgeving van gerealiseerde projecten, 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.*







*De prijsnorm voor de verkoop van sociale huurwoningen is vermeld in bijlage 9 van het Besluit Vlaamse Codex Wonen, meer bepaald in artikel 1, tweede lid (onverhuurbare sociale huurwoningen).*

*Ten slotte moet nagegaan worden in welke mate bijkomende inspanningen vereist zijn om de betaalbaarheid voor de doelgroep te verbeteren. Wat kan de woonmaatschappij doen aan de betaalbaarheid, of welke aanbevelingen kan ze voor het beleid formuleren?*







*minimale en de maximale huurprijs te bepalen. De keuzes van de woonmaatschappij in verband met 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 en bepaalt per type woning het maximumbedrag waarvoor de woonmaatschappij een gesubsidieerde lening kan aangaan bij de VMSW. Er is een simulatietabel die zowel gehanteerd wordt voor bouwverrichtingen (nieuwbouw, vervangingsbouw en totaalrenovatie) als voor investeringsverrichtingen (deelrenovaties). De ratio wordt vervolgens berekend als een gemiddelde over alle eigen sociale huurwoningen die in het referentiejaar gebouwd (opgeleverd of gerenoveerd) zijn. Daar de meerwerken niet opgesplitst worden naar het soort werk (nieuwbouw of renovatie) is het echter niet mogelijk om een ratio te berekenen voor gemengde dossiers.*

### **Sociale koopwoningen**

*Voor koopwoningen zijn de bouwkosten van de woning en de grondprijs doorslaggevende elementen die de betaalbaarheid bepalen én waarop de woonmaatschappij invloed kan uitoefenen. Rekening houdend met een afdoend niveau van duurzame kwaliteit draagt het efficiënt nastreven van een beheersbare bouwkost (of prijsbewust bouwen) bij tot lagere verkoopprijzen en dus tot de betaalbaarheid van de woningen, wat zowel in het belang is van de koper als ook van de woonmaatschappij die de woning moet kunnen verkopen aan de doelgroep. Ook op de grondprijs kan de woonmaatschappij enigszins invloed uitoefenen, bijvoorbeeld door principes als dichter wonen in praktijk te brengen. Prestaties op dat vlak worden ook beoordeeld onder OD 1.4.*

*Tegelijkertijd spelen ook de inkomens van de huishoudens, de rentevoeten, de bouwgrondprijsevoluties een rol. Daarom is de verkoopprijs van de woningen opgenomen onder de effectindicatoren.*

*Hoewel de uiteindelijke kostprijs van de sociale koopwoningen bepaald wordt door het bestelbedrag, desgevallend vermeerderd met de verrekeningen en meerwerken, is het in tegenstelling tot de huurwoningen minder evident een norm voorop te stellen. Anderzijds is het van belang te kunnen beoordelen in welke mate de woonmaatschappijen kostprijsbewust sociale koopwoningen realiseren. Om dit te bewerkstelligen wordt de kostprijs gerelateerd aan de prijsplafonds bij de realisatie van sociale huurwoningen, zoals opgenomen in de simulatietabel.*

### **Wooninfrastructuur**

*Een woonmaatschappij kan subsidies krijgen voor wooninfrastructuur bij sociale woonprojecten (SSI-subsidies). De subsidie omvat het bouwrijp maken van de gronden en het uitvoeren of aanpassen van infrastructuurwerken. In concreto slaat dit laatste op de wegeuitrusting, de omgevingswerken, de subsidiabele nutsleidingen en de inrichting van afvoer en zuivering van afvalwater die voor de woningen noodzakelijk zijn. Terwijl de impact van de woonmaatschappij op het bouwrijp maken van de gronden nihil is, heeft de woonmaatschappij iets meer invloed op de inrichting van het openbaar domein, de mate van verharding en het voorzien van groen. Afhankelijk van de gemaakte keuzes kunnen deze de kostprijs al dan niet milderden. De woonmaatschappij dient haar keuzes dan ook voldoende af te wegen, rekening houdend met het financiële plaatje.*

*Om de kostprijs te bepalen bestaat de simulatietabel voor wooninfrastructuur die verschillende parameters bevat.*

### **Algemeen (van toepassing op zowel eigen sociale huurwoningen als koopwoningen)**

*Woonmaatschappijen worden beoordeeld op de inspanningen die ze leveren om prijsbewust te bouwen. Een specifiek element hierbij is het optimaal benutten van subsidies die de kostprijs van projecten*





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 gelijkgesteld kan worden met slecht presteren. Het eerste referentiepunt bij de beoordeling van de prestaties op deze doelstelling vormt de FS3-norm voor eigen sociale huurwoningen. 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 is het vooral van belang dat de woonmaatschappij de meerwerken voldoende kan motiveren.

- Procescontrole

Omdat het zelf beschikken over technische basiskennis over bouwen en verhuren een meerwaarde kan zijn voor het controleren en bijsturen van bouwprojecten, moeten woonmaatschappijen aangezet worden om dergelijke kennis op te bouwen en te waarborgen. Dat betekent echter niet dat het beschikken over dergelijke technische kennis een vereiste is. De woonmaatschappij moet in staat zijn om het bouwproces goed te beheersen maar 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.

- Duurzaamheid

Prijsbewust bouwen betekent ook duurzaam en circulair bouwen. De keuzes die de woonmaatschappij 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. Hierbij moet gefocust worden op het resultaat dat de woonmaatschappij bereikt op het vlak van E-peil, S-peil, netto-energiebehoefte (EPB) ... Hoewel de bouwtechnische keuzes die de woonmaatschappij maakt medebepalend zijn, maken ze geen voorwerp van de prestatiebeoordeling uit. Het kan wel zinvol zijn om die keuzes mee in beeld te brengen. De focus moet echter op het resultaat 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 woonmaatschappij veelal meer woningen wil bouwen dan de gemeente wil), de keuze voor duurzame materialen (ook met het oog op het beperken van de huurlasten voor de bewoners en het beperken van de onderhoudskosten).

Vaak wordt het argument gebruikt dat ingrepen gericht op duurzaamheid kostenverhogend zijn, zonder dat de meerkosten worden gecompenseerd in de huurprijs. Dit kan het erop inzetten afremmen of de woonmaatschappij kan zich tot het strikte (wettelijke) minimum beperken, en dit vanuit het standpunt van hun financiële leefbaarheid. Keuzes van een woonmaatschappij op het vlak van duurzaamheid bij nieuwbouw- of renovatieprojecten moeten dus ook afgewogen worden tegen de financiële leefbaarheid van de woonmaatschappij. Een goede financiële leefbaarheid is immers noodzakelijk om prestaties te kunnen leveren die resulteren in een aangepast woonaanbod en in een accurate ondersteuning van de bewoners.





vertrokken worden van de 30%-norm (zie hoger) of van een lagere woonquote. Deze lagere woonquote, bijvoorbeeld van 25%, kan ruimte laten voor extra lasten in functie van gemeenschappelijke delen, brandverzekering, onderhoudscontracten... Tegelijkertijd dient de woonmaatschappij het element van huurlasten mee te nemen in de onderhandeling met de kandidaat-verhuurder en in de uiteindelijke keuze om al dan niet in te gaan op het aanbod van een kandidaat-verhuurder (zie ook OD 1.2). Te hoge huurlasten kunnen immers een lage inhuurprijs onder druk zetten en alsnog de betaalbaarheid in het gedrang brengen.

Om de onderhandelingen op een uniforme, objectievere manier aan te pakken kan gewerkt worden met righthuurprijzen/barema's. Bij de berekening hiervan kan bijvoorbeeld rekening gehouden worden met het woningtype en de rationele bezetting en/of met de kenmerken van de huurder (zoals het inkomen en gezinstype). Uiteraard staat deze berekening niet los van de lokale marktwerking en context. Cruciaal is dat deze righthuurprijzen opgevolgd worden en indien nodig aangepast worden (indien er bijvoorbeeld een algemene stijging van de huurprijzen zou zijn).

### **Nuancering op haar plaats**

Tegelijkertijd betekent het zo laag mogelijk houden van de inhuurprijs niet dat dit ten koste mag gaan van de kwaliteit, het comfort en energievereisten. Er dient sowieso voldaan te worden aan de minimale woningkwaliteitsnormen. Hierop kan dan ook niet worden toegegeven ook al zou dit de inhuurprijzen kunnen drukken.

Daarnaast kan een woonmaatschappij grondige redenen hebben om toch in te huren aan een huurprijs die in de buurt van de markthuurprijs komt te liggen. Het is dan ook aan de woonmaatschappij om deze keuze voldoende te verantwoorden. Zo kan het zijn dat omwille van de aanwezigheid van grotere gezinnen op de wachtlijsten de woonmaatschappij bereid is om toch een relatief hogere huurprijs voor grotere woningen te aanvaarden zodoende dat de kansen op een sociale huurwoning voor deze gezinnen toenemen. Een ander voorbeeld is het ingaan op een iets hogere inhuurprijs en dit ter compensatie van het niet indexeren van de huurprijs. Of er kan in functie van bepaalde woningkenmerken doordacht van de righthuurprijzen worden afgeweken. Voor een erg energiezuinige woning die niet enkel een hoger comfort biedt maar effectief ook een lagere woonkost mogelijk maakt, kan een hogere inhuurprijs te verantwoorden zijn. Dit kan het geval zijn bij nieuwbouwwoningen, aangeboden door private initiatiefnemers zoals ontwikkelaars.

Omdat de kernopdracht van de woonmaatschappij het aanbieden van betaalbare en kwaliteitsvolle woningen is, is het belangrijk dat naast een aanbod aan relatief duurdere privaat ingehuurde woningen er ook meer dan voldoende goedkopere woningen ingehuurd worden en bijgevolg de kansen voor de meest behoeftige kandidaat-huurders niet te hypothekeren (zie ook OD 1.6).

Samengevat wat deze operationele doelstelling betreft, wordt van de woonmaatschappij verwacht dat ze kan aantonen hoe ze de (richt)huurprijzen bepaalt, hoe ze de onderhandelingen over de inhuurprijzen aanpakt en dat ze haar keuzes op een gedegen manier kan verantwoorden.







*huurder worden aangerekend, enzovoort. Welke huurlasten de woonmaatschappij mag aanrekenen aan huurders wordt beschreven in het Besluit Vlaamse Codex Wonen (bijlage 27, art 1. §1). Naargelang het beleid van de woonmaatschappij en de kosten die de woonmaatschappij maakt, kan de hoogte van de huurlasten verschillen en zo een invloed hebben op de betaalbaarheid.*

#### *Specifiek voor privaat ingehuurde woningen*

*De specifieke verdeling van de kosten en lasten voor privaat ingehuurde woningen wordt omschreven in artikel 36 van het Vlaams Woninghuurdecreet. Voor een groot aantal kosten en lasten ligt vast wie ze moet bepalen. Kosten en lasten waarover niets is bepaald, zijn te verdelen volgens het volgende principe: de verhuurder betaalt de kosten en lasten die te maken hebben met de zakelijke rechten op de woning; de huurder betaalt de kosten en lasten die te maken hebben met het gebruik van de gehuurde woning.*

*In concreto kan het gaan over de afrekening/voorschotten voor de brandverzekering (in het kader van afstand verhaal) en voor de inboedelverzekering, over onderhoudskosten voor het wettelijk verplicht CV-ketelonderhoud. Voor privaat ingehuurde woningen gelegen in een appartementencomplex gaat het ook over onderhoudskosten van de lift, kosten voor schoonmaak van de gemene delen, verbruikskosten van de nutsvoorzieningen voor gemene delen en het opruimen van zwerfvuil... Aandachtspunt hierbij is dat bepaalde afrekeningen van de syndicus ook het verbruik van water bevat indien er geen afzonderlijke teller is. Het is evenwel interessant om de huurlasten zo duidelijk mogelijk te bepalen en bijvoorbeeld de kosten van het watergebruik eruit te distilleren. Op zijn minst dient een woonmaatschappij de cijfers voldoende te kunnen duiden en aan te geven waar mogelijke onzuiverheden zitten.*

#### **Inspanningen gericht op het beperken van de huurlasten**

*Als uitgangspunt hanteert een woonmaatschappij de stelregel dat ze regelmatig nagaat of bepaalde werken die tot huurlasten leiden, niet zelf door huurders uitgevoerd kunnen worden. Bijvoorbeeld kan in overleg met de huurders bekeken worden om gemeenschappelijke delen door de huurders te laten poetsen of om zelf in te staan voor het groenonderhoud. Een woonmaatschappij kan en moet de verantwoordelijkheidszin en het initiatief van de huurders aanspreken. Resultaten kunnen echter verschillen van gebouw tot gebouw en van woonmaatschappij tot woonmaatschappij. 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 kunnen ervoor zorgen dat de woonmaatschappij ervaring en deskundigheid (bijvoorbeeld voor de begeleiding of ondersteuning van huurders op dit vlak) met succes inzet in nieuwe complexen. Omgekeerd zullen mislukte pogingen uit het verleden ertoe leiden dat de woonmaatschappij nog maar weinig nieuwe initiatieven neemt op dit vlak. Het is niet gemakkelijk om daarin een evenwicht te vinden. Om efficiëntieredenen opteert een woonmaatschappij vaak voor een min of meer vaste aanpak in heel haar patrimonium (cf. de schaalvoordelen die de woonmaatschappij daarmee kan bereiken, die ook de huurlasten ten goede kunnen komen). Ook de aspecten kwaliteit en veiligheid kunnen ertoe leiden dat een woonmaatschappij het niet aan de huurders zelf overlaat. Daarenboven is het door huurders zelf uitvoeren van bepaalde taken met het oog op het beperken van de huurlasten minder evident bij privaat ingehuurde woningen (en dit door de aanwezigheid van zowel private als sociale huurders als ook eigenaars, of omdat een syndicus in staat voor het beheer van het gebouw).*

*Huurlasten kunnen ook gemilderd worden door bijvoorbeeld een beroep te doen op bedrijven uit de sociale economie. Of voor het groenonderhoud kan samengewerkt worden met de gemeente en afspraken gemaakt worden over het dragen van de kosten. Een ander voorbeeld is de invloed van de*



*aanwezigheid van toezichters in flatgebouwen. Tot de taken van deze toezichters behoort onder andere de controle op het functioneren van alle voorzieningen in de gemeenschappelijke lokalen, en op het gebruik en onderhoud ervan.*

*Inspanningen om de huurlasten te beperken kunnen zich al in een vroeg stadium situeren. Zo kan reeds bij het schetsontwerp rekening gehouden worden met de huurlasten. Dit kan bijvoorbeeld door de nadruk te leggen op het beperken van de omvang van de gemeenschappelijke circulatieruimte, van het energieverbruik of van het aantal liften zonder dat dit weliswaar het wooncomfort onder druk zet.*

*Zoals eerder aangegeven is het bij de privaat ingehuurde woningen wellicht minder evident om in te spelen op de huurlasten. De omvang van de huurlasten is echter wel een element dat meegenomen moet worden bij de overweging om al dan niet in te gaan op het aanbod van een kandidaat-verhuurder (zie OD 3.2 en OD 1.2).*

*Naast de effectieve inspanningen om de kosten te doen dalen, vormen ook de communicatie daarover en de mate waarin de woonmaatschappij op dit vlak transparant is, aspecten van goede prestaties voor deze doelstelling. Als een woonmaatschappij vanuit stedenbouwkundige normen verplicht is om in ondergrondse parkeergarages te voorzien, is het bijvoorbeeld nuttig dat de woonmaatschappij dat ook uitlegt aan huurders die geen gebruik maken van die garage, maar wel (verplicht) bijdragen in de gemeenschappelijke onderhoudskosten. Een ander voorbeeld vormen de kosten voor het zogenaamde 'afstand van verhaal', die woonmaatschappijen kunnen 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 woonmaatschappij moet wel inspanningen leveren om dat transparant en in klare taal te communiceren aan haar huurders. Dat aspect wordt beoordeeld bij OD 6.1.*

*Voor de volledigheid geven we nog mee, hoewel het niet beoordeeld wordt bij deze OD 3.3, dat woonmaatschappijen naast inspanningen om de huurlasten te beperken ook vaak inspanningen leveren 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 uit sensibiliseringsacties om minder energie te verbruiken. De kosten voor nutsvoorzieningen van de individuele woningen maken geen deel uit van de huurlasten die tussen woonmaatschappijen onderling worden vergeleken. De resultaten die de woonmaatschappij op dit vlak boekt, kunnen niet als argument worden gebruikt bij de beoordeling van de prestaties op deze doelstelling, maar worden meegenomen bij de beoordeling van de prestaties op OD 4.1.*



# Prestatieveld 4: SOCIAAL BELEID

- OD 4.1: De woonmaatschappij biedt huisvestingsondersteuning aan bewoners
- OD 4.2: De woonmaatschappij biedt huurdersbegeleiding aangepast aan de noden van de bewoners
- OD 4.3: De woonmaatschappij zet zich in voor een zo goed mogelijke woonzekerheid
- OD 4.4: De woonmaatschappij betreft bewoners bij sociale huurprojecten en bij wijkbeheer
- OD 4.5: De woonmaatschappij voorkomt leefbaarheidsproblemen en pakt ze aan

## 1 INLEIDING

Binnen dit prestatieveld worden een aantal operationele doelstellingen samengebracht die betrekking hebben op het sociaal beleid van de woonmaatschappij. Wat valt onder dit sociaal beleid zit grotendeels vervat in de basisbegeleidingstaken die zijn opgenomen in de regelgeving (grotendeels, daar de elementen rond communicatie en informeren behandeld worden bij het prestatieveld 6 'Klantgerichtheid').

### *Verschillende dimensies*

Huurbegeleiding, zoals uitgewerkt in de basisbegeleidingstaken, valt onder de verantwoordelijkheid van de woonmaatschappij. We beschouwen huurbegeleiding als de overkoepelende term voor de begeleiding die een woonmaatschappij aanbiedt. Overkoepelend omdat het zowel gericht is naar het individu als naar bewonersgroepen en het samenleven tussen bewoners.

De eerste doelstelling van (het bieden van) huurbegeleiding op individueel niveau is het behoud van de woning. Deze huurbegeleiding zorgt ervoor dat moeilijkheden voorkomen worden, eventuele problemen tijdig worden gedetecteerd, worden opgevangen en opgelost, en dat indien nodig hiervoor gespecialiseerde begeleiding (door welzijnsactoren) wordt ingeschakeld. De huurbegeleiding gericht naar het individu wordt uitgewerkt aan de hand van drie operationele doelstellingen. De eerste operationele doelstelling (OD 4.1) houdt het aanbieden van huisvestingsondersteuning in op cruciale momenten (bijvoorbeeld het moment van inhuurneming) en is ook gericht op het woongedrag in het algemeen (bijvoorbeeld het onderhouden van de woning). Terwijl voor de meerderheid van de sociale huurders dergelijke ondersteuning volstaat of zal volstaan, is dit niet geval voor iedereen, namelijk huurders met specifieke begeleidingsnoden. Deze huurders hebben (op bepaalde momenten, langdurig of voor



beperkte tijd) nood aan een intensievere, meer op maat uitgewerkte huurdersbegeleiding om het (samen)wonen in een sociale woning niet te hypothekeren. Wat verwacht wordt van een woonmaatschappij naar het bieden van huurdersbegeleiding aangepast aan de meer specifieke noden van de bewoners, vat de OD 4.2. De volgende operationele doelstelling, (OD 4.3) schenkt expliciet aandacht aan woonzekerheid daar het essentieel is dat uithuiszettingen zoveel als mogelijk vermeden worden, en dit zowel voor de huurder als voor de woonmaatschappij. Daar wonen in een sociale woning niet losstaat van het samenwonen, van de ruimere omgeving, mag dit laatste niet uit het oog verloren worden en dient dit ook ondersteund te worden. Collectieve huurbegeleiding richt zich enerzijds op het betrekken van bewoners (OD 4.4) en anderzijds op het voorkomen en bestrijden van leefbaarheidsproblemen (OD 4.5).

Hoewel van de woonmaatschappij verwacht wordt dat ze inspanningen levert wat (individuele en collectieve) huurbegeleiding betreft, dat ze een sociaal beleid uitwerkt, houdt dit niet in dat ze alles zelf moet doen. Een woonmaatschappij kan samenwerken met andere welzijnsactoren wanneer ze bijvoorbeeld initiatieven opzet om bewoners te betrekken. Bovenal is samenwerking noodzakelijk wanneer de nood aan begeleiding de basisbegeleidingstaken van de woonmaatschappij overstijgt. In deze situatie spreken we over 'woonbegeleiding', die dan wordt aangeboden door welzijnsactoren en waar de woonmaatschappij mee samenwerkt of zal samenwerken. Bij woonbegeleiding staat maatwerk centraal en wordt er gewerkt rond verschillende vaardigheden (zoals financiële vaardigheden, praktische woonvaardigheden, aandacht voor het sociaal netwerk en de dagbesteding). Onderzoek<sup>18</sup> toont aan dat zowel huur- als woonbegeleiding de sociale huurders met specifieke noden in staat stellen om duurzaam en zelfstandig te wonen en om aan de huurdersverplichtingen te voldoen. Beide vormen zijn een belangrijk middel in de preventie van uithuiszetting en in het voorkomen van bepaalde samenlevingsproblemen.

#### *Enkele succesfactoren/randvoorwaarden*

Voor haar sociaal beleid is het cruciaal dat de woonmaatschappij de vinger aan de pols houdt, dat ze effectief voeling houdt met haar huurders en met de wijken. Zo vormen huisbezoeken bijvoorbeeld het instrument bij uitstek om leefbaarheids- en betalingsproblemen of andere moeilijkheden te detecteren, te voorkomen, bespreekbaar te maken en aan te pakken. Huisbezoeken kunnen dan ook een belangrijk instrument zijn bij het aanbieden van huisvestingsondersteuning.

Tevens kunnen het zichtbaar aanwezig zijn en de aanspreekbaarheid van de woonmaatschappij in de wijken, en het goed samenwerken en communiceren tussen de verschillende diensten binnen de woonmaatschappij bijdragen tot het krijgen en behouden van voeling met de buurten, met de huurders, en tot het detecteren van noden.

Het middel dat de woonmaatschappij inzet om de vinger aan de pols te houden, maakt in principe niet uit en wordt niet als een vereiste geformuleerd. Zo wordt bijvoorbeeld niet gesteld dat het regelmatig afleggen van huisbezoeken bij alle huurders een vereiste is, zij het wel dat er verwacht wordt dat binnen het jaar na inhuizing er op zijn minst een kennismakinggesprek, zoals een huisbezoek, plaatsvindt (zie OD 4.1).

Het uitwerken van een adequaat sociaal beleid vergt een voldoende inzicht in de leefwereld van sociale huurders, en in het bijzonder van mensen in armoede en andere specifieke doelgroepen. Opdat alle personeelsleden die in contact komen met sociale huurders hierover zouden beschikken, dient de woonmaatschappij te streven naar kennisverruiming en vorming. Wanneer bijvoorbeeld een technisch medewerker bij een huurder komt voor een herstelling is het belangrijk dat hij ook signalen kan opvangen van mogelijke andere problematieken en deze kan

---

<sup>18</sup> Teppers E., Van den Broeck K., Vermeir D. & Winters S. (2021). *Begeleiding van sociale huurders. Onderzoek naar de nood aan en de aanwezigheid van begeleiding in de Vlaamse sociale huisvesting*. Leuven, Steunpunt Wonen.



doorgeven. Tegelijkertijd is het belangrijk dat, afhankelijk van de grootte van de woonmaatschappij, een of meerdere personeelsleden als hoofdtaak het uitvoeren van taken rond sociaal beleid heeft.

Daarnaast wordt van een woonmaatschappij verwacht dat ze inspanningen levert om haar sociaal beleid te laten vertrekken vanuit een empowerende in plaats van betuttelende, louter controlerende benadering van de huurder. Voor huisbezoeken bijvoorbeeld betekent dit dat deze in de eerste plaats dienen om een ondersteunende relatie op te bouwen en niet pas of enkel gebeuren om huurders op tekortkomingen te wijzen. Op dergelijke manier worden de huurders versterkt en dit door een geloof in en appel te doen op hun eigen krachten. Het betrekken van bewoners via verschillende participatievormen is dan ook belangrijk in dit beoogde versterkingsproces.

*Afsluitende opmerking*

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.





*huurwaarborg een aandachtspunt en is het tevens van belang dat huurders gewezen worden op de bestaande ondersteuningsmogelijkheden.*

*Afhankelijk van de woning zijn er specifiek een aantal algemene of meer specifieke voordelen en tegemoetkomingen (zoals voor de privaat ingehuurde woningen de huursubsidie). Van de woonmaatschappij wordt tevens verwacht dat ze de nodige ondersteuning biedt bij de aanvraag, gaande van het begeleiden tot het zelf aanvragen en het opvolgen ervan.*

*Van de woonmaatschappij wordt verwacht dat ze alert is voor het probleem van dubbele huurgelden voor de nieuwe huurder (huurgelden voor de opgezegde huurwoning en voor de nieuwe sociale huurwoning) en daartoe inspanningen levert om dit te vermijden, rekening houdende met de eigen financiële leefbaarheid. Naast het zo goed mogelijk inspelen op het moment van effectieve inhuurname (o.a. door het afstemmen van de procedure van toewijzing) kan de woonmaatschappij bijvoorbeeld toestaan dat de nieuwe sociale huurder geen huurgeld moet betalen zolang hij nog aan de private verhuurder moet betalen, maar dat zodra die periode is afgerond, hij een huurprijs blijft betalen die gelijk is aan de huurprijs voor zijn vorige private woning en dit totdat die eerste maand(en) huur volledig zijn betaald.*

*Als er nog werken uitgevoerd moeten worden op het moment dat een nieuwe huurder de woning betreft, dient een woonmaatschappij voorafgaand aan de inhuurneming daarover duidelijk te communiceren met de nieuwe huurder, een redelijke termijn te 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 (zie OD 6.1). 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.*

*Naast aandacht schenken aan de nieuwe sociale huurder dient ook voldoende aandacht geschonken te worden aan de vertrekkende huurder van die woning. Hierbij is het belangrijk dat de huurder die een woning gaat verlaten, zo vroeg mogelijk ingelicht wordt over de concrete noodzakelijke herstellingen ten laste van de huurder.*

### **Verhuisbewegingen**

*Een expliciet aspect van huisvestingsondersteuning vormt de begeleiding van huurders bij verhuisbewegingen naar aanleiding van renovaties, vervangingsbouw of het streven van de woonmaatschappij naar een betere rationele bezetting. Het is belangrijk dat de woonmaatschappij 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 1.6 aan bod komt.*

### **Ondersteuning tijdens het huren van een sociale woning**

*Binnen het jaar dat een huurder verhuisd is naar zijn sociale woning wordt van de woonmaatschappij verwacht dat er op zijn minst een kennismakingsgesprek, zoals een huisbezoek, plaatsvindt. Dit is belangrijk om een vinger aan de pols te krijgen en te houden, een eerste beeld te krijgen of de huurder het wel zelfstandig zal redden.*

*Ook in een later stadium kan een woonmaatschappij via een huisbezoek zicht krijgen op de concrete moeilijkheden (sociaal, psychosociaal, financieel, integratie, onaangepast woongedrag ...) waarmee de huurder kampt. Bovendien houdt de woonmaatschappij, via huisbezoeken maar ook door aanwezigheid*







### 3 OD 4.2

## DE WOONMAATSCHAPPIJ BIEDT HUURDERSBEGELEIDING AANGEPAST AAN DE NODEN VAN DE BEWONERS

### Vereisten ten aanzien van woonmaatschappijen wat betreft de huuractiviteiten

De woonmaatschappij organiseert huurdersbegeleiding aangepast aan de specifieke noden van de bewoners. De woonmaatschappij hanteert een bepaalde strategie om de begeleidingsnoden bij huurders te detecteren. Zo worden bepaalde huurders regelmatig opgevolgd – bijvoorbeeld via periodieke huisbezoeken en/of periodieke wijkcontroles – zodat eventuele moeilijkheden of problemen tijdig worden onderkend. De woonmaatschappij voorziet op basis van de specifieke noden in aangepaste huurdersbegeleiding met het oog op het nakomen van de huurdersverplichtingen, en besteedt in het bijzonder aandacht aan de individuele begeleiding en ondersteuning gericht op het verbeteren van de woon- en leefomstandigheden en het bevorderen van de zelfredzaamheid van de meest kwetsbare huurders. De woonmaatschappij stelt de verwachtingen duidelijk en reikt oplossingsstrategieën aan. De woonmaatschappij werkt samen met (welzijns-)partners, door het afstemmen van begeleiding van beide instanties en deze te optimaliseren, en door het doorverwijzen, en dit steeds in overleg met de betrokkene.

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

- een helder beeld hebben van problemen en begeleidingsnoden die zich kunnen voordoen bij huurders, een duidelijke visie hebben over hoe de woonmaatschappij die problemen en begeleidingsnoden kan detecteren en er een aangepast begeleidingsaanbod tegenover stellen;
- zicht hebben op de noodzakelijke competenties van medewerkers om een effectieve huurdersbegeleiding mogelijk te maken en een vormingstraject opzetten om de eventuele leemtes op te vullen;
- inzicht hebben in de risico's waarmee de woonmaatschappij geconfronteerd kan worden bij het realiseren van deze doelstelling (bijvoorbeeld problemen die niet tijdig worden gedetecteerd of personen die niet tijdig worden doorverwezen naar welzijnsdiensten), en die risico's beheersen;
- zicht hebben op de sociale kaart van de regio om zo relevante welzijns- en zorgactoren te detecteren die mee de begeleiding van huurders kunnen opnemen. Met die instanties hun begeleidingscapaciteit en eventuele samenwerking(smodaliteiten) bespreken en goede afspraken maken, al dan niet verankerd in een samenwerkingsovereenkomst;
- concrete initiatieven nemen die uitwerking geven aan de visie van de woonmaatschappij over huurdersbegeleiding aangepast aan de specifieke noden van huurders;
- de genomen initiatieven evalueren op effectiviteit en efficiëntie;
- de visie en de concrete initiatieven aanpassen op basis van periodieke evaluaties en de vooropgestelde doelen.

#### **Toelichting OD 4.2**

*Terwijl voor sommige huurders de geboden huisvestingsondersteuning (zie OD 4.1) voldoende zal zijn om tegemoet te komen aan hun huurdersverplichtingen, zal voor andere huurders meer en een aangepaste vorm van huurdersbegeleiding nodig zijn. In eerste instantie zal de woonmaatschappij dan ook de begeleidingsnoden moeten vaststellen, om vervolgens de huurdersbegeleiding aangepast aan die specifieke noden te kunnen opzetten. Deze begeleiding gaat zowel over het aanbieden van*



*ondersteuning in functie van het nakomen van de huurdersverplichtingen door de woonmaatschappij zelf als over samenwerking met andere diensten.*

*Detectie van de begeleidingsnoden*

*Onderzoek<sup>19</sup> toont duidelijk aan dat er een samenhang is tussen de kenmerken van de huurders en het voorkomen van begeleidingsnoden. Bepaalde huurders kunnen bijvoorbeeld minder beroep doen op hun informele netwerk en zijn bijgevolg meer aangewezen op de woonmaatschappij of het OCMW. Of andere sociale huurders hebben relatief minder woonvaardigheden waardoor andere problemen kunnen ontstaan die dagelijkse dingen in het gedrang kunnen brengen. Deze huurders zullen dan ook een intensievere begeleiding nodig hebben wat hen kan helpen om hun leven op andere domeinen weer op de rails te krijgen. Daarnaast wijst het onderzoek naar begeleidingsnoden in de sociale huisvesting ook op een bredere waaier aan noden. De meest voorkomende zijn volgens dit onderzoek de nood aan begeleiding bij (1) het betalen van de huur of het beheren van de geldzaken, (2) papierwerk of het aanvragen van premies, (3) de organisatie van het huishouden en onderhoud van de woning. Kortom, veel van deze begeleidingsnoden staan niet los van het wonen.*

*Het is dan ook belangrijk te achterhalen wie welke begeleidingsnoden heeft en dat vervolgens begeleiding (door de woonmaatschappij en/of welzijnsactoren) gericht ingezet wordt en terecht komt daar waar er effectief nood aan is. Vaststellen wie welke specifieke noden heeft, zit verweven in verschillende facetten van het toewijzen en van het verhuren van sociale huurwoningen.*

*Indien er bij de toewijzing sprake is van een versnelde toewijs dan wijst dit op de aanwezigheid van een woonnood en eventueel een achterliggende problematiek. Hoewel woonnood en begeleidingsnood geen synoniemen zijn, kunnen sommige van deze huurders een nood aan (intensieve) begeleiding hebben en die afgeleid kan worden uit hun woonhistoriek (zoals bijvoorbeeld periodes van dak- en thuisloosheid).*

*Ook de vooropgestelde doelgroepen in het toewijzingsreglement zijn indicatief voor het voorkomen van bepaalde ondersteuningsnoden. Het bepalen van de doelgroepen (en het corresponderende aandeel van het patrimonium voor die doelgroepen) gebeurt op basis van de lokale noden. Hiervoor kan een beroep worden gedaan op de gegevens van de gemeenten in het (deel)werkingsgebied en de beschikbare informatie over het aantal kandidaat-huurders die tot de afgebakende doelgroepen kunnen behoren.*

*Daarnaast krijgen heel wat kandidaat-huurders een woning toegewezen via de standaardtoewijzingsregels. Ook via deze weg stromen huurders met specifieke noden binnen, en die mogelijks nood zullen hebben aan aangepaste begeleiding. Ook zittende huurders kunnen onder de radar blijven of gebleven zijn. Verschillende indicatoren (zoals huurachterstal, overlast, hygiëneproblemen, verslavings- en psychische problemen) kunnen wijzen op de aanwezigheid van bepaalde begeleidingsnoden, die tot op heden niet beantwoord werden. Dit onderstreept het belang van het proactief detecteren en het outreachend werken. Dit zal niet enkel bijdragen aan een beter beeld van de woonmaatschappij over de noden aan begeleiding maar ook de huurders kunnen via begeleiding te weten komen waar ze hulp kunnen krijgen en eventueel een ruimer inzicht in hun situatie verwerven. Naast gerichte huisbezoeken is hiertoe ook de aanwezigheid in de wijken van cruciaal belang. Naast periodieke wijkcontroles, lokale zitdagen, kan een beroep gedaan worden op brugfiguren zoals een wijkagent, opbouwwerkers of huurders die een soort conciërge-functie hebben.*

<sup>19</sup> Teppers E., Van den Broeck K., Vermeir D. & Winters S. (2021). *Begeleiding van sociale huurders. Onderzoek naar de nood aan en de aanwezigheid van begeleiding in de Vlaamse sociale huisvesting*. Leuven, Steunpunt Wonen.



*Er wordt dan ook van de woonmaatschappij verwacht dat ze duidelijk kan aangeven hoe ze begeleidingsnoden bij huurders probeert te achterhalen. Hoewel dergelijke noden gedetecteerd dienen te worden, dient dit altijd te gebeuren met respect voor de privacy van de huurder. Dit houdt in eerste instantie dan ook altijd in dat in overleg met betrokkene effectief de begeleidingsnoden gedefinieerd worden en bekeken wordt wat mogelijk is. Daarnaast moet op gepaste wijze omgegaan worden met het uitwisselen van allerlei gegevens.*

### ***Aangepaste huurdersbegeleiding***

*Na het vaststellen van bepaalde begeleidingsnoden is het dan ook belangrijk dat er een gedegen antwoord volgt en problemen voorkomen of opgelost kunnen worden. Indien er specifieke nood is aan begeleiding met het oog op het nakomen van de huurdersverplichtingen komt deze huurdersbegeleiding toe aan de woonmaatschappij. Indien zich bredere problematieken stellen die het zelfstandig wonen in het gedrang brengen, en die bijgevolg de basisbegeleidingstaken van de woonmaatschappij overstijgen, zal samenwerking opgezet moeten worden met welzijnsactoren die dan deze woonbegeleiding zullen opnemen (zie verder).*

*Wanneer zich begeleidingsnoden stellen, moet de woonmaatschappij bij het begeleiden en ondersteunen in het nakomen van huurdersverplichtingen bijzondere aandacht besteden aan de individuele begeleiding en ondersteuning om de woon- en leefomstandigheden te verbeteren en de zelfredzaamheid te bevorderen bij de meest kwetsbare huurders. De ondersteuning kan diverse aspecten inhouden: technische ondersteuning, financiële ondersteuning (zoals het suggereren om te werken met lopende opdrachten), administratieve ondersteuning en inzetten op het netwerk en dit alles binnen het kader van de rechten en plichten van de huurder.*

*Dergelijke aangepaste huurdersbegeleiding vertrekt niet vanuit een standaardprocedure, maar vergt maatwerk. Er wordt vertrokken van wat de huurder zelf kan en waar hij extra ondersteuning behoeft, met andere woorden de huurdersbegeleiding wordt bepaald door de noden en de behoeften van de huurder zelf. Ook de intensiteit van deze begeleiding en de frequentie van de huisbezoeken wordt individueel bepaald. Nog meer dan bij andere sociale huurders is het bij huurders met specifieke begeleidingsnoden belangrijk om snel en adequaat te handelen bij eerste tekenen van nood aan huurdersbegeleiding. Ook de bereikbaarheid van de maatschappelijk werker, de huurbegleiter is essentieel. Het contact moet zo laagdrempelig mogelijk kunnen verlopen (via telefoon, sms, ...). Tijdens de contacten wordt aangekaart waar er verbetering is, en waar nog verbetering mogelijk of nodig is. Hierbij volstaat het niet om te stellen dat er bijvoorbeeld herstellingen uitgevoerd moeten worden. Er moet ook expliciet gevraagd worden hoe de huurder dit zal aanpakken waardoor een traject uitgetekend kan worden, zoals bijvoorbeeld door het opstellen van een afsprakennota. In samenspraak wordt het doel bepaald maar bovenal ook wat de huurder nodig heeft om dit te bereiken.*

*Daarnaast zien sommige van deze kwetsbare huurders de positieve kant van hulpverlening niet langer, en is er nood aan het opbouwen en behouden van een vertrouwensband. In het begin kan het uitvoeren van kleine zaken door de maatschappelijk werker, de huurbegleiter hiertoe bijdragen. Het bestaan van een zeker vertrouwen zorgt ervoor dat moeilijkheden bespreekbaar worden en dat er efficiënt en tijdig kan ingegrepen worden; dit kan tegelijk de stap naar bijkomende begeleiding door andere diensten faciliteren.*

*Omwille van het belang van deze aangepaste huurdersbegeleiding voor bepaalde huurders is het belangrijk dat de woonmaatschappij de beschikbare capaciteit gericht inzet en dit op basis van de noden. In eerste instantie wordt de beschikbare capaciteit ingezet bij huurders die via een versnelde toewijs in de sociale huisvesting zijn binnengestroomd (cf. art. 6.35 BVCW) en waarbij een nood aan deze intensievere huurdersbegeleiding wordt vastgesteld. Zoals hoger aangegeven zullen echter niet alle huurders die via deze manier een sociale huurwoning worden toegewezen effectief nood hebben aan*



*huurdersbegeleiding (omdat ze bijvoorbeeld enkel problemen hadden met de kwaliteit van hun vorige woning of reeds kunnen steunen op een uitgebreid netwerk). Daarom kan de woonmaatschappij haar knowhow en de beschikbare capaciteit ook inzetten voor andere huurders die nood hebben aan deze intensievere vorm van huurdersbegeleiding.*

### **Samenwerking met andere diensten**

*Zoals voorgaande aangeeft is samenwerking met welzijnspartners en andere actoren essentieel voor de begeleiding van huurders met specifieke noden.*

*Het samenwerken met andere welzijnsactoren komt duidelijk naar voor in de toewijzingsraad. Naast het uitwerken van het lokale toewijzingsbeleid, het in kaart brengen van de lokale huisvestingsnoden door de toewijzingsraad kunnen in de schoot van deze raad ook afspraken gemaakt worden over de begeleiding en ondersteuning van huurders met specifieke noden. Dat kan gaan om huurdersbegeleiding opgenomen door de woonmaatschappij, maar ook om begeleiding of ondersteuning opgenomen door een welzijns- of zorgactor. In bepaalde situaties zal de toewijzing gekoppeld worden aan een verplichte begeleidingsovereenkomst waardoor (een deel van) de ondersteuningsnood opgevangen wordt. Dat de begeleiding van de woonmaatschappij en samenwerkingspartners op elkaar wordt afgestemd en geoptimaliseerd, is dan ook essentieel. Op die manier kan reeds in een vroeg stadium een begeleidingsaanbod op maat van de huurder worden uitgewerkt. De vertegenwoordiging van welzijnsactoren in de toewijzingsraad biedt niet enkel kansen om gezamenlijk te zoeken naar duurzame oplossingen voor de situatie van een cliënt, maar het kan tegelijkertijd ook zorgen voor meer structurele informatie-uitwisseling en samenwerking.*

*De begeleiding kan ook naar voor komen in een cliëntoverleg met welzijns- of gezondheidsvoorzieningen dat opgezet wordt door de woonmaatschappij of dat ze bijwoont om de begeleiding te optimaliseren. Ook hier kan de sociale verhuurder in bepaalde gevallen als voorwaarde voor een toewijzing stellen dat andere begeleidende maatregelen dan de basisbegeleidingstaken aangeboden worden door welzijns- of gezondheidsvoorzieningen. Deze maatregelen worden opgenomen in een begeleidingsovereenkomst tussen de kandidaat-huurder en de voorzieningen. Dit moet ertoe bijdragen dat betrokkene in staat is om zelfstandig te wonen. Ook hier staat de afstemming van de begeleiding voorop.*

*Naast samenwerken dient er in bepaalde situaties ook doorverwezen te worden naar andere actoren. Omdat het hier sociale huurders met specifieke noden betreft, zal dit de nodige ondersteuning vergen. Dit kan gaan over het correct aanleveren van gegevens van de huurder naar betrokken actor tot het plannen van een bezoek en het effectief mee op afspraak gaan.*

*Belangrijk is dat de woonmaatschappij een overzicht bijhoudt van de problemen waarvoor ze samenwerkt met en doorverwijst naar welzijnsdiensten en welk resultaat dat oplevert. Ze beschikt over de noodzakelijke basisinformatie om de samenwerking met de welzijnsdiensten en andere actoren te evalueren en te optimaliseren waar nodig.*



## 4 OD 4.3

# DE WOONMAATSCHAPPIJ ZET ZICH IN VOOR EEN ZO GOED MOGELIJKE WOONZEKERHEID

### Vereisten voor woonmaatschappijen wat betreft de huuractiviteiten

De woonmaatschappij 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 woonmaatschappij huurders met huurdersachterstallen tijdig en nauwgezet opvolgt en zo nodig, in overleg met de betrokkene, naar het OCMW of een andere gespecialiseerde welzijnsinstelling voor budgetbegeleiding doorverwijst. De woonmaatschappij houdt naast de redenen waarom huurovereenkomsten beëindigd worden ook bij wie opzegt en trekt daar waar mogelijk beleidsmatige conclusies uit.

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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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 door wie, en waar mogelijk beleidsmatige conclusies daaruit afleiden;
- het aantal huurdergezinnen waarvan de huurovereenkomst beëindigd wordt door de woonmaatschappij, 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 woonmaatschappij 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 5.4);
- 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 woonmaatschappij geconfronteerd kan worden bij het realiseren van deze doelstelling (bijvoorbeeld huurdersachterstallen die toenemen), en die risico's beheersen.







- *de procedure wordt regelmatig geëvalueerd, best in samenspraak met betrokken actoren, en bijgestuurd in functie van de bereikte doelen.*

### **Andere problemen dan huurdersachterstallen die tot uithuiszetting kunnen leiden**

*Problemen zoals overlast, verwaarlozing van de woning, fraude kunnen ook de woonzekerheid in het gedrang brengen. Om de beëindiging van huurovereenkomsten omwille van deze redenen te voorkomen, kan de woonmaatschappij diverse initiatieven nemen. We geven enkele voorbeelden:*

- *begeleiding door een medewerker van de sociale dienst van de woonmaatschappij (bijvoorbeeld bij conflicten met burens, overlast) of begeleiding door een OCMW, CAW of een andere dienst die woonbegeleiding biedt;*
- *samenwerking met CAW, OCMW, diensten voor thuiszorg of klusjesdienst in geval van verwaarlozing van de woning;*
- *teamoverleg met politie, preventiedienst, integratiedienst ... om een oplossing te zoeken;*
- *deelnemen aan structureel overleg met welzijnsdiensten over individuele problemen van huurders die hun woonzekerheid in het gedrang kunnen brengen; zoals bijvoorbeeld tijdens de toewijzingsraad;*
- *het kiezen om een 'Tweede kans beleid' te voeren waarbij die kans gekoppeld wordt aan een begeleiding en gericht is op herstel;*
- *bij domiciliefraude de huurder de tijd geven om de situatie te regulariseren.*

### **Beëindiging huurcontract**

*Elke huuropzegging dient door de verhuurder gemotiveerd te worden. Van de woonmaatschappij wordt verwacht dat ze de redenen van de opzegging in een globaal overzicht bijhoudt. Dergelijke informatie kan interessante beleidsinformatie leveren voor de woonmaatschappij en voor de Vlaamse overheid. De woonmaatschappij moet minstens de volgende categorieën van uitgevoerde beëindigingen van huurovereenkomsten (met vermelding van het aantal huurdergezinnen) op initiatief van de woonmaatschappij over een periode van minstens 5 jaar voorafgaand aan de beoordeling kunnen voorleggen:*

- *Beëindiging huurovereenkomst via opzegging op basis van artikel 6.33 VCW:*
  - niet meer voldoen aan de onroerende bezitsvoorwaarden;*
  - domiciliefraude;*
  - niet-betalen van de huur;*
  - niet-onderhouden van de woning;*
  - veroorzaken van leefbaarheidsproblemen;*
  - onvolledige of onjuiste verklaringen, te kwader trouw;*
  - combinatie van c + d + e;*
  - andere redenen.*
- *Beëindiging huurovereenkomst door ontbinding van de overeenkomst door de vrederechter (als de huurovereenkomst via de vrederechter is ontbonden, wordt ze alleen in deze categorie vermeld):*
  - domiciliefraude;*
  - niet-betalen van de huur;*
  - niet-onderhouden van de woning;*
  - veroorzaken van leefbaarheidsproblemen;*
  - onvolledige of onjuiste verklaringen, te kwader trouw;*
  - combinatie van j + k + l;*
  - andere redenen.*
- *Beëindiging van de huurovereenkomst van rechtswege: wegens overlijden of niet-bewonen.*





*Daarnaast wordt ook verwacht dat de redenen voor de beëindiging van huurovereenkomsten op initiatief (of door overmacht) van de huurders wordt bijgehouden. Dergelijk overzicht biedt interessante informatie, bijvoorbeeld als signaal voor leefbaarheidsproblemen (aantal mutatie-aanvragen), waarmee de woonmaatschappij dan aan de slag kan als meetinstrument voor haar andere doelstellingen.*

***Deel van een geheel***

*Bij deze doelstelling worden alleen de prestaties van de woonmaatschappij om de beëindiging van de huurovereenkomst te voorkomen, beoordeeld. De inspanningen die de woonmaatschappij 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. Initiatieven die een woonmaatschappij levert om de huurlasten (zie OD 3.3) of de inhuurprijzen van privaat ingehuurde woningen (zie OD 3.2) zo laag mogelijk te houden, kunnen ook bijdragen tot het voorkomen van huurachterstallen. Ook het informeren over het sociaal tarief en dergelijke (zie OD 4.1) kan leiden tot het uiteindelijk drukken van de kosten. De inspanningen om de globale huurdersachterstal te beperken en zo de financiële gezondheid van de woonmaatschappij te bewaken, worden beoordeeld bij OD 5.4.*



## 5 OD 4.4

# DE WOONMAATSCHAPPIJ BETREKT BEWONERS BIJ SOCIALE HUURPROJECTEN EN BIJ WIJKBEHEER

### Vereisten voor woonmaatschappijen wat betreft de huuractiviteiten

De woonmaatschappij organiseert huurdersvergaderingen waar ruimte wordt gecreëerd voor mogelijke problemen of bedenkingen over de woning, de woonomgeving of de dienstverlening van de woonmaatschappij aangebracht door de huurders en waar samen met de betrokkenen gezocht wordt naar oplossingen. Ze organiseert huurdersvergaderingen om huurders te informeren over en nauw te betrekken bij noodzakelijke verhuisbewegingen vanwege renovaties of andere ingrijpende veranderingen voor de bewoners. Ze neemt initiatieven om het informeren van en communiceren met de huurders mogelijk te maken en te bevorderen. Ze ondersteunt en begeleidt constructieve huurdersinitiatieven in overleg met de betrokkenen.

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

- duidelijk bepalen wat de woonmaatschappij wil bereiken (visie) op het vlak bewonersbetrokkenheid. Afbakenen waar de woonmaatschappij naartoe wil, maar ook bepalen welke thema's (voorlopig) niet bespreekbaar zijn, blijkt in de praktijk vaak nodig om geen onrealistische verwachtingen op te roepen;
- wat de woonmaatschappij wil bereiken op het vlak van bewonersbetrokkenheid verduidelijken naar de betrokken actoren, en van hieruit actief op zoek gaan en ontwikkelen van partnerschap met gemeenten en andere (welzijns)actoren;
- 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 woonmaatschappij;
- 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**

#### **Wat?**

*Hét betrekken van bewoners valt niet te vatten in een enkele definitie of theoretisch concept. De thematiek waarvoor men bewoners wil betrekken en de best passende manier van betrekken staan niet los van elkaar. Zo zijn er thema's (bijvoorbeeld gewijzigde huurwetgeving) waarvoor informeren voldoende zal zijn terwijl dit onvoldoende zal zijn voor andere thema's (zoals bijvoorbeeld de huurlasten, het onderhoud van gemeenschappelijke delen). Dergelijke thema's vereisen dat bewoners meedenken en meepraten, adviseren. Het is dan ook belangrijk verschillende vormen uit te proberen om te zien wat werkt in een specifieke lokale context. Een belangrijk aspect van die lokale context is de aard van het patrimonium. Zo is ondersteunen van bewonersgroepen, het groepsgericht werken minder evident bij huurders van een verspreid liggend patrimonium, omdat ze minder gegroepeerd wonen en zo minder gemeenschappelijke belangen hebben. De huurders van privaat ingehuurde woningen is hierin een typisch voorbeeld.*





*inspanningen combineert met effectieve investeringen in het patrimonium, zodat huurders energie en dus geld besparen.*

- o Naar aanleiding van leefbaarheidsproblemen samen met de betrokken huurders een overlastprocedure opmaken, waarin duidelijk de verwachtingen voor zowel de woonmaatschappij als de huurders worden geëxpliciteerd.*
- o Huurders laten meedenken over de organisatie van een buurtfeest en hen het mee laten uitwerken.*

#### *Eigen initiatieven van huurders*

*Het is belangrijk dat een woonmaatschappij 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 woonmaatschappij huurders regelmatig informeren over de voordelen (voor huurders) van zo'n initiatief. Het ambitieniveau van de woonmaatschappij 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.*

#### *Huurdersvergaderingen*

*Het is geen doel op zich om bewonersgroepen op te zetten. Het beschikken over een huurdersadviesraad is evenmin de norm voor alle woonmaatschappijen. Bewonersgroepen en huurdersadviesraden zijn louter instrumenten die voor de woonmaatschappij 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 dan ook belangrijk dat op elk niveau bekeken wordt welke aanpak de beste is. Het is vooral belangrijk dat in deze groepen een dialoog ontstaat tussen huurders en medewerkers van de woonmaatschappij, dat er openheid is om samen voorstellen uit te werken.*

*De huurdersvergaderingen naar aanleiding van grote verhuisbewegingen vanwege renovaties kunnen aanknopingspunten zijn voor het opzetten van een traject met en door bewonersgroepen. De praktijk toont aan dat huurders aanspreekbaar zijn om zich in te zetten voor zaken die zeer concreet zijn en waarbij ze zelf rechtstreeks betrokken zijn. De ondersteuning die de woonmaatschappij 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.*

#### *Niet alles zelf*

*Zoals bij andere doelstellingen wordt van een woonmaatschappij 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 soms de ondersteuning van vrijwilligers en bewonersgroepen op zich. Dat wil niet zeggen dat de woonmaatschappij daarin geen ondersteunende of actieve rol kan spelen. Het onderstreept nogmaals het belang van het zich inschakelen in professionele buurtnetwerken met sociale partners.*

#### **Opmerking/aandachtspunten**

*Belangrijk is dat de woonmaatschappij 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 mensen in armoede, mensen met een multiculturele of migratieachtergrond. Voorbeelden zijn het organiseren van laagdrempelige gesprekken door als woonmaatschappij zelf op bezoek te gaan bij de huurders of door het voeren van halgesprekken.*



*Een ander aandachtspunt is dat inspanningen vaak pas op lange termijn renderen. Dat betekent dat een woonmaatschappij gedurende een langere tijd inspanningen zal moeten leveren en zich niet mag laten ontmoedigen als acties op korte termijn niet tot verhoopte resultaten leiden.*

*Daarnaast roept het betrekken van huurders verwachtingen op en als aan die verwachtingen niet voldaan wordt, dan kan dat zorgen voor (meer) ongenoegen. Daarom is het belangrijk om goed af te bakenen rond welk thema en tot op welke hoogte bewoners betrokken zullen worden. Dit houdt ook in dat de woonmaatschappij heel duidelijk zegt waarover het niet zal gaan of waarom ze niet ingaat op bepaalde voorstellen, ideeën.*

***Het betrekken van bewoners staat niet op zich***

*De mate waarin een woonmaatschappij erin slaagt om bewoners te betrekken, staat niet los van haar inspanningen rond klantgerichtheid en communicatie (OD 6.1), ondersteuningsopdrachten (OD 3.3, OD 4.1, OD 4.2 en OD 4.3), de leefbaarheidsaanpak (OD 4.5). Algemeen zorgt een hoge klantentevredenheid vaak voor een grotere bereidheid om betrokken te worden. Omgekeerd betekent een lage bereidheid geenszins dat huurders minder tevreden zijn.*

*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. Een woonmaatschappij dient zich voldoende constructief op te stellen bij initiatieven van bewoners.*

***Verdere inspiratie***

*Er bestaan tal van websites waar woonmaatschappijen inspiratie kunnen opdoen om hun visie en strategie uit te stippelen:*

- de goede praktijken naar aanleiding van de prestatiebeoordeling;*
- rapporten over bewonersbetrokkenheid en begeleiding op [www.steunpuntwonen.be](http://www.steunpuntwonen.be);*
- de website VVSG rond participatie.*



## 6 OD 4.5

# DE WOONMAATSCHAPPIJ VOORKOMT LEEFBAARHEIDSPROBLEMEN EN PAKT ZE AAN

### Vereisten voor woonmaatschappijen wat betreft de huuractiviteiten

De woonmaatschappij heeft een duidelijke en onderbouwde visie op de leefbaarheidsproblematiek en brengt die in de praktijk. Ze 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 woonmaatschappij impact kan uitoefenen op de leefbaarheid bij:

- het opzetten van leefbaarheidsbevorderende acties of bij het faciliteren ervan, met specifieke aandacht daar waar wijkinitiatieven van andere actoren ontbreken;
- de ontwikkeling van nieuwe woningen binnen het eigen patrimonium;
- grotere renovatiewerken binnen het eigen sociaal patrimonium;
- het begeleiden en ondersteunen van sociale huurders om leefbaarheidsproblemen te voorkomen;
- het aanpakken van leefbaarheidsproblemen in wijken met sociale huurders.

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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappij zich preventief inzetten voor de leefbaarheid in haar woonwijken. Om effectief te zijn, is het van belang dat die visie breed bekend is binnen de woonmaatschappij, en dat de woonmaatschappij die visie en strategie ook uitvoert. Zich bewust zijn van de beperkte of uitgebreide inspanningen en die kunnen verantwoorden is ook een vorm van organisatiebestuur en -beheersing. Er is pas sprake van een goede visie en strategie als ze regelmatig geëvalueerd en bijgesteld worden;
- de concrete visie en strategie op leefbaarheidsproblemen ook duidelijk maken aan relevante actoren, en op actief zoek gaan partnerschappen met deze actoren;
- vanaf de conceptfase van nieuwbouw-, vervangingsbouw- en renovatieprojecten rekening houden met de leefbaarheid en dat als afwegingselement gebruiken bij de beslissingen die over deze projecten worden genomen. In specifieke ontwerprichtlijnen kunnen een visie en strategie rond leefbaarheid een plaats krijgen. Ook de sociale dienst van een woonmaatschappij kan nuttige adviezen geven over voorontwerpen van projecten met haar specifieke bril en vanuit haar ervaring, maar evenzeer over de plannen om gronden te verwerven. Tevens is een samenwerking met de gemeenten in deze belangrijk, een goede ruimtelijke/stedenbouwkundige invulling kan helpen om de leefbaarheid te bevorderen;
- 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.









- *aandacht vragen voor bestaande leefbaarheidsproblemen bij de gemeente en andere actoren, en samen zoeken naar oplossingen (zoals het opstellen van leefbaarheidsplannen of het nemen van flankerende maatregelen);*
- *een aanspreekpersoon voor de bewoners aanstellen (wijkmeester, conciërge ...);*
- *huisbezoeken afleggen en eventueel de huurders die de overlast veroorzaken, begeleiden (zie OD 4.2 en OD 4.3); een woonmaatschappij kan zelf instaan voor de huurbegeleiding of een overeenkomst sluiten met bijvoorbeeld een CAW om woonbegeleiding aan te bieden....*

*Naast maatregelen die grotendeels in handen liggen van de woonmaatschappij zijn er maatregelen waarbij dat niet het geval. De woonmaatschappij kan in deze wel het probleem aankaarten, overleggen met andere actoren en waar nodig aandringen op oplossingen.*



## **Prestatieveld 5:**

# **FINANCIËLE PERFORMANTIE**

OD 5.1: De woonmaatschappij is financieel leefbaar op korte en lange termijn

OD 5.2: De woonmaatschappij beheerst haar kosten goed

OD 5.3: De woonmaatschappij voorkomt en bestrijdt leegstand

OD 5.4: De woonmaatschappij voorkomt en bestrijdt huurdersachterstal, sociale fraude en domiciliefraude

## **1 OD 5.1**

### **DE WOONMAATSCHAPPIJ IS FINANCIËEL LEEFBAAR OP KORTE EN LANGE TERMIJN**

#### **Prestatie-indicator voor woonmaatschappijen**

- De financiële gezondheidsindex (FiGI) die opgebouwd is aan de hand van een aantal financiële kengetallen die betrekking hebben op de liquiditeit, rendabiliteit, solvabiliteit en kostenbeheersing van de woonmaatschappij.

#### **Vereisten voor woonmaatschappijen**

De woonmaatschappij beschikt over een evenwichtige financiële exploitatie die voortkomt uit een efficiënt en effectief beheer, onderhoud, renovatie, ontwikkeling en verkoop van haar patrimonium en door het efficiënt beheer van de privaat ingehuurdte woningen. Ze heeft inzicht 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. Ze beschikt over een meerjarig financieel plan en maakt daarvan actief gebruik om de bedrijfsstrategie te bepalen en beleidsbeslissingen te nemen.

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

- een woonmaatschappij moet een goed zicht hebben op de bepalende en vooral beïnvloedende factoren van haar financiële gezondheid, en op basis van monitoring en rapportage moet ze haar werking aanpassen waar nodig en mogelijk om de financiële leefbaarheid in de toekomst veilig te stellen;
- naast de FiGI, als instrument om de financiële gezondheid te meten, kan de woonmaatschappij in functie van haar behoeften een eigen systeem, kerncijfers of boordtabel gebruiken om de financiële gezondheid op te volgen;

////////////////////////////////////



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 t.o.v. een maximaal aantal punten. Hoe hoger de score, hoe beter de financiële gezondheid. Voor elk van de vier aspecten wordt een deelresultaat berekend, zodat een woonmaatschappij 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 prestatiebeoordeling vertrekt van de behaalde FiGI, maar houdt in haar eindoordeel ook rekening met ondermeer de toekomstige financiële leefbaarheid en de interpretatie van de normstelling die bij de berekening van de FiGI wordt gebruikt, in een ruimer kader.

De FiGI wordt berekend in een aantal stappen:

1. definitie van de financiële kengetallen (met een aantal kengetallen voor respectievelijk liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit, en kostenbeheersing)  
→ resultaat: formule voor elk kengetal;
2. berekening van deze kengetallen per boekjaar voor de verschillende opeenvolgende jaren  
→ resultaat: elk kengetal heeft een resultaat per boekjaar;
3. toekenning van een puntenscore aan elk resultaat  
→ resultaat: een puntenscore van elk van de kengetallen;
4. vermenigvuldiging van elke puntenscore met een weging in functie van het boekjaar waaruit de gegevens van de puntenscore afkomstig zijn  
→ resultaat: alle kengetallen hebben een gewogen puntenscore;
5. optellen van de gewogen puntenscores  
→ resultaat: een totaalscore op een maximaal aantal toe te kennen punten en deelscores per aspect.

In het Glossarium Prestatiedatabank is een beschrijving opgenomen van de indicatoren die gebruikt worden bij de samenstelling van de FiGI, samen met de andere elementen die nodig zijn om de FiGI-score te berekenen.

## 2. 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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappijen onderling vergeleken worden via instrumenten zoals de Prestatiedatabank.

Hieronder worden de belangrijkste contextfactoren vermeld, alsook 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 woonmaatschappij, en die hier niet vermeld worden. De bedoeling van de lijst met factoren is in de eerste plaats een aanzet te vormen tot reflectie over de verklaring van de financiële prestaties van woonmaatschappijen, meer in het bijzonder de invloed van de omgeving waarin de woonmaatschappij werkt of van de historische achtergrond van de woonmaatschappij op deze prestaties.





voor de bewoners zich vaker in huurachterstallen (= veelal verloren opbrengsten voor de woonmaatschappij) vertalen.

- *Erfgoedstatuut van het eigen sociaal huurpatrimonium*  
Woonmaatschappijen met eigen sociaal huurpatrimonium dat als onroerend erfgoed wordt beschouwd of op de inventarislijst staat, 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 woonmaatschappijen 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 eigen sociaal huurpatrimonium, en dus de financiële situatie, van de woonmaatschappij beïnvloedt, zijn sommige stedenbouwkundige vereisten (zie ook OD 3.1). Voorbeelden hiervan zijn:
  - *de verplichting om ondergrondse parkeergarages te bouwen (die de kostprijs aanzienlijk opdrijven, terwijl er bij de huurders van de woonmaatschappij 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 woonmaatschappij in vergelijking met projecten waarbij die beperkingen niet of in mindere mate van toepassing zijn).*

*Het is dan ook belangrijk dat de woonmaatschappij voldoende in overleg gaat met de gemeente(n) met oog voor elkaars standpunten en via een samenwerking tot een gedragen invulling van de lokale vereisten te komen (zie ook OD 3.1).*

- *Specifiek voor privaat ingehuurde woningen*  
Eigen aan het inhuren van woningen op de private huurmarkt is de relatie met de private verhuurders. In het kader van efficiënt beheer houdt dit in dat niet enkel de kosten aan de verhuurders juist doorgerekend worden (en de betaling ervan adequaat opgevolgd wordt) maar ook dat de woonmaatschappij zelf haar openstaande schuld aan verhuurders correct betaalt.
- *Investeringen die niet tot de corebusiness behoren*  
Aan woonmaatschappijen wordt soms gevraagd of opgelegd om in het kader van hun eigen 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 subsidie voor sloop- en infrastructuurwerken (SSI). Daarbij worden investeringen gedaan die de







*Deze verschillen leiden tot een verschillende financiële situatie en verklaren mee de verschillen tussen de resultaten van de financiële ratio's.*

#### *4. 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 woonmaatschappij die blijft werken in een ouder gebouw dat in gebruik is (eventueel na renovatie), minder kosten hebben dan een woonmaatschappij die investeert in een nieuw gebouw op een andere locatie.*

*Ook de financieringswijze heeft een invloed. Als de woonmaatschappij daarvoor marktconform leent, heeft ze aanzienlijke bijkomende leningslasten in vergelijking met een woonmaatschappij die alles met eigen middelen financiert. Ook het leningstype, de rentevoet en de aflossingsmodaliteiten bepalen de invloed van de investeringen op de financiële situatie. Als een woonmaatschappij 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 het concept van het kantoor heeft zijn invloed. Een woonmaatschappij kan bijvoorbeeld gebruik maken van de gelijkvloerse verdieping van een appartementsgebouw met verhuurde of verkochte sociale woongelegenheden, terwijl een andere woonmaatschappij voor een volledig vrijstaand gebouw opteert. 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.*

#### *5. Factoren die te maken hebben met de toekomstige projecten*

*Als woonmaatschappijen de ontwikkeling van toekomstige eigen sociale 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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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, verschijnt niet altijd als een bijkomende uitgave, maar heeft ook impact door de personeelskosten die ertegenover staan. Daarnaast hebben woonmaatschappijen vaak personeel dat specifiek in dienst is genomen om geheel of gedeeltelijk ingezet te worden bij de ontwikkeling van toekomstige projecten.*



- *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 planningen 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 woonmaatschappij staven met een onderliggend detail.*
  - *Als een woonmaatschappij boekhoudkundige provisies aanlegt, leiden die aantoonbaar tot een geraamde uitgave in de financiële planning en kunnen die - zoals de boekhoudwetgeving vereist - gestaafd worden.*
- *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 woonmaatschappij 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 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 het bestuursorgaan van de woonmaatschappij besproken en goedgekeurd, en ze wordt gebruikt bij het nemen van nieuwbouw- en renovatiebeslissingen. Een moeilijk element daarbij is de mate waarin een woonmaatschappij de financiële planning telkens moet aanpassen in functie van onverwachte of vervroegde grote onderhoudswerken of grondaankopen.*  
*De grootteorde van de uitgaven is daarbij van bepalend belang. Van een woonmaatschappij wordt niet noodzakelijk verwacht dat ze zelf de financiële planning opmaakt of wijzigt. Ze moet wel een basisinzicht in de gebruikte planning hebben en dat ook aanwenden om geplande nieuwbouw- en renovatiewerken te beoordelen.*
- *In het kader van de organisatiebestuur en -beheersing is van belang dat een woonmaatschappij 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 wekerende 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).*



## 2 OD 5.2

# DE WOONMAATSCHAPPIJ BEHEERST HAAR KOSTEN GOED

### Prestatie-indicatoren

- Prestatie-indicatoren voor woonmaatschappijen wat betreft de huuractiviteiten van de eigen sociale huurwoningen
  - o aantal vte arbeiders per 1000 eigen sociale woningen\*;
  - o aantal vte bedienden per 1000 eigen sociale woningen\*;
  - o aantal vte personeelsleden (arbeiders en bedienden) per 1000 eigen sociale woningen\*;
  - o werkings- en onderhoudskosten totaal (personeel en niet-personeel) per eigen sociale woning;
  - o werkingskosten personeel voor huuractiviteiten per eigen sociale woning\*;
  - o werkingskosten niet-personeel voor huuractiviteiten per eigen sociale woning\*;
  - o werkingskosten totaal (personeel en niet-personeel) voor huuractiviteiten per woning;
  - o onderhoudskosten personeel voor huuractiviteiten per eigen sociale woning\*;
  - o onderhoudskosten niet-personeel voor huuractiviteiten per eigen sociale woning\*;
  - o onderhoudskosten totaal (personeel en niet-personeel) voor huuractiviteiten per eigen sociale woning;
  - o omzet en andere bedrijfsopbrengsten wat de eigen sociale huurwoningen betreft per personeelslid \*;
  - o personeelskosten ten opzichte van omzet en andere bedrijfsopbrengsten wat de eigen sociale huurwoningen betreft \*;
  - o personeelskosten per personeelslid wat de eigen sociale huurwoningen betreft\*.
  
- Prestatie-indicatoren voor woonmaatschappijen wat betreft de inhuuractiviteiten
  - o aantal vte arbeiders per 100 privaat ingehuurdde woningen\*;
  - o aantal vte bedienden per 100 privaat ingehuurdde woningen\*;
  - o aantal vte personeelsleden (arbeiders en bedienden) per 100 privaat ingehuurdde woningen\*;
  - o werkingskosten personeel voor huuractiviteiten per privaat ingehuurdde woning\*;
  - o werkingskosten niet-personeel voor huuractiviteiten per privaat ingehuurdde woning\*;
  - o werkingskosten totaal (personeel en niet-personeel) voor huuractiviteiten per privaat ingehuurdde woning;
  - o omzet en andere bedrijfsopbrengsten wat de privaat ingehuurdde woningen betreft per personeelslid\*;
  - o personeelskosten ten opzichte van omzet en andere bedrijfsopbrengsten wat de privaat ingehuurdde woningen betreft \*;
  - o personeelskosten per personeelslid wat de privaat ingehuurdde woningen betreft \*.
  
- Prestatie-indicatoren voor woonmaatschappijen met koopactiviteiten
  - o aantal vte arbeiders per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de laatste 5 jaar<sup>20</sup>\*;
  - o aantal vte bedienden per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de laatste 5 jaar\*;

<sup>20</sup> Indien bij de eerste prestatiebeoordeling van de woonmaatschappij de gegevens van 5 jaar nog niet beschikbaar zijn (omdat de erkenning van de woonmaatschappij nog geen 5 jaar is), zal enkel rekening gehouden worden met de gegevens van de beschikbare jaren (als de gegevens slaan bijvoorbeeld op drie jaar, dan wordt een gemiddelde berekend van die drie jaren).



- aantal vte personeelsleden (arbeiders en bedienden) per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de laatste 5 jaar\*;
- werkingskosten koopactiviteiten personeel per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de laatste 5 jaar\*;
- werkingskosten koopactiviteiten niet-personeel per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de periode van de laatste 5 jaar\*;
- werkingskosten koopactiviteiten (totaal personeel en niet-personeel) per woning gemiddeld per jaar verkocht tijdens de laatste 5 jaar;
- werkingskosten leenactiviteiten personeel tijdens de laatste 5 jaar ten opzichte van het totale aantal gesloten leningen in die periode\*;
- werkingskosten leenactiviteiten niet-personeel tijdens de laatste 5 jaar ten opzichte van het totale aantal gesloten leningen in die periode\*;
- werkingskosten leenactiviteiten (totaal personeel en niet-personeel) tijdens de laatste 5 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 met een \* aangeduid worden niet in een onderlinge positionering met andere woonmaatschappijen weergegeven omdat een vergelijking op deze punten niet objectief verantwoord kan worden door de erg verschillende aanpak van woonmaatschappijen. Voor dezelfde taken kunnen woonmaatschappijen kiezen om eigen personeel in te zetten of extern aan te besteden zodat een vergelijking op personeelsvlak tussen woonmaatschappijen niet 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 woonmaatschappijen**

De woonmaatschappij heeft een goed inzicht in haar kostenstructuur en de evolutie van de kosten door de tijd. De kostenbeheersing van de woonmaatschappij is erop gericht om de financiële leefbaarheid van de woonmaatschappij 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 woonmaatschappij zelf heeft bepaald. De woonmaatschappij levert aantoonbare inspanningen om efficiëntiewinsten te boeken in functie van de te behalen doelstellingen. Ze neemt daarnaast maatregelen om ongeoorloofde en onnodige uitgaven te voorkomen.

#### **Toelichting OD 5.2**

*Kostenbeheersing is een erg breed gegeven, dat een duidelijke invloed uitoefent op bijna alle andere doelstellingen uit dit prestatiehandboek. Bij de beoordeling van deze OD 5.2 worden volgende aandachtspunten gehanteerd:*

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

*De wijze waarop de woonmaatschappij haar kosten beheerst, moet in functie staan van de globale activiteit. Van de woonmaatschappij wordt verwacht dat ze de hoogte en de evolutie van de kosten kan*









*geldt voor lage werkingskosten als een aantal cruciale doelstellingen niet worden gehaald. Belangrijk is dat de woonmaatschappij de redenen hiertoe kan duiden. Voor een degelijke interpretatie is het bijgevolg noodzakelijk dat de onderhoudskosten 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 woonmaatschappij tijdens de jaren die voorafgaan aan het realiseren ervan, bijkomend personeel inzet om de realisatie mee te helpen voorbereiden en realiseren. Bijkomende duiding hiertoe kan gegeven worden via de gedetailleerde rapportering aan de VMSW, het jaarverslag (of andere documenten) van de woonmaatschappij.*

*Van iedere woonmaatschappij wordt verwacht dat ze streeft naar zo laag mogelijke onderhouds- en werkingskosten per woning. Het ontvangen van de GSC kan hiertoe bijdragen. In de GSC-berekening wordt immers niet met werkelijke uitgaven gerekend, maar wordt per woning een forfait toegekend. De bedoeling daarvan was dat woonmaatschappijen 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.*

*Bij de beoordeling dient tevens rekening gehouden te worden met mogelijke verschillen in toepassing van boekingsregels (en dus impact op de onderhouds- en werkingskosten) daar de woonmaatschappijen, binnen het vooropgesteld kader, over enige autonomie beschikken. Het is aan de maatschappijen zelf om hun werkwijze te duiden en te verantwoorden.*





Het is de woonmaatschappij 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 eigen sociale huurwoningen.

Onder de niet-structurele leegstand valt leegstand in afwachting van verhuring aan de huurder die door renovatie zijn sociale woning gaat ontruimen alsook frictieleegstand (inclusief leegstand als gevolg van het overlijden van de huurder). Frictieleegstand wordt in het BVCW (boek 1, deel 2, art 1.2, 42°) omschreven als de leegstand van woningen of kamers als gevolg van verhuizingen, verkopen of verbouwingen, die noodzakelijk is om de woningmarkt naar behoren te laten functioneren.

Natuurlijk zijn enerzijds een beperkte leegstand tussen twee verhuringen (bijvoorbeeld bij noodzakelijke herstellingen door de woonmaatschappij of weigeringen van kandidaten), en anderzijds structurele leegstand binnen het eigen sociaal woonpatrimonium in afwachting van een globale renovatie (of zelfs afbraak) niet volledig te vermijden. Bij die structurele leegstand 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 woonmaatschappij aan het voorkomen van leegstand (zie verder).

De prestaties van de woonmaatschappij moeten zich dan ook concentreren op het vermijden en beheersen van leegstand. Leegstand betekent immers huurdering, het zelf betalen van eventuele huurlasten en leegstandskosten (dit zijn enkel huurgelden, geen huurlasten). Door een plotse en aanzienlijke daling van huurinkomsten en/of toename van de leegstandskosten kan de financiële gezondheid van de woonmaatschappij in het gedrang komen.

Een van de vereisten bij deze doelstelling is dan ook dat de woonmaatschappij een duidelijk zicht heeft op de omvang en de evolutie van de leegstand en de daarbij horende (leegstands)kost. Naast de rapportering in functie van subsidies wat de frictieleegstand voor de privaat ingehuurde woningen betreft bijvoorbeeld, kan het maken van een SWOT-analyse helpen om de frictieleegstand beter in kaart te brengen, te becijferen en te monitoren. Op basis van deze informatie kunnen doelstellingen geformuleerd worden, een draaiboek opgesteld worden en regelmatig besproken worden met de huurbegeleiders. Minstens jaarlijks dient de omvang van de leegstand en de daarbij horende kosten besproken te worden met het bestuursorgaan.

Maar niet enkel de financiële gevolgen verrechtvaardigen een aanpak gericht op leegstand. Leegstaand is 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). De woonmaatschappij moet kunnen aantonen dat ze die leegstand monitort en maatregelen neemt om die zo klein mogelijk te houden. Wat de woonmaatschappij precies doet, hangt af van de aard van de leegstand en kan afhankelijk zijn van de lokale contextfactoren en de doelstellingen die de woonmaatschappij zichzelf stelt.

### **Inspanningen gericht op het voorkomen van frictieleegstand**

Een woonmaatschappij kan haar toewijzingsbeleid zo bijsturen dat de periode van frictieleegstand kan worden ingeperkt. Een eerste techniek is de zogenaamde 'voorplaatsbeschrijving'. Als de woonmaatschappij wacht tot op het einde van de huur om een plaatsbeschrijving op te maken gaat er kostbare tijd verloren om de woning opnieuw verhuurklaar te maken. Om dat te vermijden, kan een woonmaatschappij de woning al gaan inspecteren zodra de opzegging is gegeven door de huurder. Dat heeft voor de huurder het voordeel dat de woonmaatschappij 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 woonmaatschappij





*op te krikken, als ze vaststelt dat woningen er moeilijk verhuurd raken of als het verloop er groot is (link met OD 4.5).*

*Ook kan nagegaan worden in hoeverre leegstaande woningen - bijvoorbeeld via verhuring buiten sociaal huurstelsel - toch nog ingezet worden om bijvoorbeeld huurdering en de maatschappelijke nefaste gevolgen van leegstand te verminderen, en om woonbehoefte toch te voorzien in een woning. Zo kan de woonmaatschappij sociale huurwoningen die leegstaan in afwachting van renovatie, sloop of verkoop, verhuren aan openbare besturen, welzijns- of gezondheidsvoorzieningen, daartoe door de Vlaamse Regering erkende organisaties of aan natuurlijke personen (art. 6.36 §2 van de Vlaamse Codex Wonen). Die instanties, uitgezonderd de natuurlijke personen, kunnen de sociale huurwoning onderverhuren. Van die woonmaatschappijen met veel leegstand wordt verwacht dat ze gemotiveerd kunnen aangeven waarom ze geen gebruik maken van het systeem van leegstandsbeheer. Dit is zeker het geval in die situaties waar een groot sociaal huurcomplex volledig leegstaat en leegstandsbeheer zou kunnen bijdragen aan de sociale controle die dergelijke leegstaande panden behoeven. Tegelijkertijd kan het veelvuldig werken met een leegstandsbeheerder enkel als een goede prestatie beoordeeld worden als die leegstaand onvermijdbaar is.*

////////////////////////////////////





#### *Definitie*

*Huurdersachterstal verwijst naar de 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 omdat we meer dan alleen de achterstallen van huur meten, namelijk ook huurlasten, huurschade, onderhoudskosten uitgevoerd door de woonmaatschappij in opdracht van de huurder, huurwaarborg...*

#### *Berekening*

*De huurdersachterstal van een woonmaatschappij 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 indicatief is voor de positionering van de woonmaatschappij ten opzichte van andere woonmaatschappijen.*

*Om dit globale beeld van huurdersachterstal beter te duiden, is differentiatie noodzakelijk. Daar de kans om openstaande vorderingen nog te ontvangen van zittende huurders relatief groter is dan bij vertrokken huurders, is het belangrijk dat huurdersachterstal opgedeeld wordt naar zittende en vertrokken huurders. Ook een differentiatie naar eigen sociale huurwoningen en privaat ingehuurde woningen kan het globale cijfers in perspectief plaatsen.*

#### *Boekhoudregels*

*Met de invoering van het ministerieel besluit dat aanvullend op de federale boekhoudwetgeving uniforme boekhoudregels voor woonmaatschappij heeft ingevoerd, zijn de volgende regels van kracht geworden inzake huurdersachterstallen:*

- creatie van een set grootboekrekeningen in het rekeningstelsel waarmee de woonmaatschappij jaarlijks aan de VMSW rapporteert, waarop alle verrichtingen die relevant zijn voor de berekening van huurdersachterstallen, geboekt en gerapporteerd worden;*
- invoering van het principe dat elke woonmaatschappij een door haar bestuursorgaan goedgekeurd debiteurenreglement heeft, waarin betreffende huurdersachterstallen minimaal is opgenomen welke procedure de woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappij concrete elementen heeft die een lagere waardevermindering verantwoordt (bijvoorbeeld een lopend afbetalingsplan van een vertrokken huurder dat door de vrederechter is opgelegd).*

#### *Opvolging*

*Naast het percentage huurdersachterstal speelt de wijze waarop de woonmaatschappij huurdersachterstal opvolgt, een belangrijke rol bij de beoordeling van deze doelstelling. Een woonmaatschappij moet inzicht kunnen geven in de algemene 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 woonmaatschappij uit haar boekhouding heeft afgeboekt gedurende het voorbije jaar wegens definitieve oninvorderbaarheid. Aanvullend moet een woonmaatschappij een goed zicht hebben op de interne evolutie van de totale huurdersachterstal, opgesplitst in die van zittende en vertrokken*





*bijvoorbeeld een referentieambtenaar domiciliefraude aanstellen die de onderzoeken inzake fictieve adressen coördineert. De woonmaatschappij zou minstens over de contactgegevens van die referentieambtenaar moeten beschikken.*

*Wat de verbruiksgegevens van sociale huurders betreft, kunnen woonmaatschappijen deze zelf niet opvragen bij de energieleveranciers. De toezichthouder mag dat wel en mag die gegevens ook doorgeven aan de woonmaatschappij. Daarnaast beschikt een woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappij verzamelt via deze weg, worden beschouwd als wettig verkregen bewijsmateriaal, net zoals andere vaststellingen (bijvoorbeeld het verzamelen van getuigenissen van bureaus, het vaststellen dat aangetekende brieven niet afgehaald worden).*

*Bij vermoeden van fraude kan de woonmaatschappij de gegevens waarover ze beschikt bekijken en zien of deze overeenkomen met de gegevens die zijn opgenomen in de Kruispuntbank Sociale Zekerheid (KSZ) over inkomen, eigendom en domicilie van haar huurders. Op basis daarvan onderneemt ze, indien nodig, verdere stappen, zoals het verzamelen van bewijsmateriaal.*

*Wat eigendom betreft, kan via de KSZ enkel het binnenlands onroerend bezit gecontroleerd worden. Om de buitenlandse eigendommen toch te kunnen controleren werd een raamovereenkomst afgesloten met private onderzoeksbureaus gespecialiseerd in het onderzoek naar onroerende goederen in het buitenland. De woonmaatschappij kan dan ook voor een buitenlands eigendomsonderzoek een beroep doen op deze onderzoeksbureaus en zo de nodige stappen ondernemen.*

- Signaalfunctie

*Als de preventieve en sensibiliserende inspanningen geen resultaat hebben, en het vermoeden van fraude blijft bestaan, geeft de woonmaatschappij een signaal aan diensten met politionele bevoegdheid (de lokale politie, de toezichthouder - betreft domiciliefraude -, de wooninspectie ...). Zo kan de woonmaatschappij bij een situatie van domiciliefraude in de sociale huisvesting, en wanneer ze beslist om niet op te zeggen of de beëindiging niet te vragen aan de vrederechter, aan de afdeling Toezicht vragen om de maatregelen, vermeld in boek 6, deel 12 van de Vlaamse Codex Wonen (administratieve maatregel/administratieve boete/opstellen van proces-verbaal), toe te passen.*

- *De woonmaatschappij zorgt ervoor dat iedereen binnen de woonmaatschappij zich bewust is van de rol die hij kan spelen bij het detecteren van fraude, leefbaarheidsproblemen, armoede ... Dat betekent dat de woonmaatschappij 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. Het is daarom dan ook van belang dat de woonmaatschappij voorzichtig, genuanceerd en gefaseerd omspringt bij een vermoeden van fraude.*

Aandachtspunten



- *Het toezien op de naleving van de voorwaarden van het sociale huurstelsel door de huurders moet gebeuren overeenkomstig de opdracht van algemeen belang van sociale verhuurders en rekening houden met de bijzondere kenmerken van de doelgroep.*
- *Bovendien zijn op de sociale verhuurders de beginselen van behoorlijk bestuur van toepassing. Dat betekent dat zij hun beslissingen moeten motiveren, hun beslissingen proportioneel of evenredig moeten zijn en dat zij in bepaalde gevallen sociale huurders die in overtreding zijn, de kans moeten geven zich te regulariseren.*
- *Een woonmaatschappij moet bij haar acties ter bestrijding van fraude 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.*

*Deel van een geheel*

*Een belangrijk bijkomend element in dit verhaal is dat de gegevens die de woonmaatschappij op rechtmatige wijze verkrijgt, ook mogen (en zelfs moeten) worden gebruikt om andere taken te vervullen. Net zoals het haar opdracht is om fraude te bestrijden, kan de woonmaatschappij gegevens 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 4.2).*



# Prestatieveld 6:

## KLANTGERICHTHEID

OD 6.1: De woonmaatschappij informeert burgers snel en duidelijk

OD 6.2: De woonmaatschappij informeert beleidsinstanties en andere belanghebbende organisaties snel en duidelijk

OD 6.3: De woonmaatschappij stemt haar dienstverlening op haar klanten af

### 1 INLEIDING

Dit prestatieveld stelt de klantgerichtheid van de woonmaatschappij als doelstelling centraal. Voor een goed begrip is het belangrijk om het begrip klant te verduidelijken. In essentie gaat het om individuen, huishoudens, organisaties die een relatie hebben met de organisatie, en dit in het heden als in de toekomst. Net zoals bij andere organisaties is in de woonmaatschappij, die verschillende opdrachten dient te vervullen, een klant een breed begrip. Binnen de diversiteit aan klanten kunnen we verschillende groepen onderscheiden:

- De 'doelgroep waarvoor de woonmaatschappij werkt' en wiens woonvoorwaarden ze verbetert door te zorgen voor een voldoende aanbod aan sociale huurwoningen, door het aanbieden van sociale koopwoningen, kavels en het bemiddelen bij een sociale lening. Het gaat hierbij dan om potentiële kandidaat-huurders, kandidaat-huurders, huurders, kandidaat-kopers en kopers, sociale leners.
- De 'doelgroep waarmee de woonmaatschappij samenwerkt' in functie van het realiseren van het doel van de woonmaatschappij, namelijk het bijdragen aan het recht op menswaardig wonen en de uitvoering van het Vlaamse woonbeleid. Het gaat om kandidaat-verhuurders, verhuurders en private ontwikkelaars die mee het sociaal woonaanbod verruimen, en om organisaties waarmee de woonmaatschappij een gezamenlijk woonaanbod realiseert.
- Tot de stakeholders behoren op het lokale niveau onder meer lokale besturen en woon- en welzijnsorganisaties, en op het Vlaamse niveau het agentschap Wonen in Vlaanderen en de VMSW.
- 'Dé' burger (breder samenleving) die het recht heeft om geïnformeerd te worden maar tevens moet worden geïnformeerd om het draagvlak voor sociale huur te bekomen.

Ongeacht om welke klant het gaat, dient de klant als uitgangspunt genomen te worden om de juiste dienstverlening te bieden. De focus in dit prestatieveld is dan ook de mate waarin de woonmaatschappij zich verdiept in de behoeften van haar klanten en haar communicatie en organisatie daarop afstemt. Naast het informeren van en luisteren naar klanten is het van belang te denken en zich te organiseren vanuit de (potentiële) behoeften van de klant. Een aandachtspunt hierbij is hoe processen, het daadwerkelijke gedrag van medewerkers effectief bijdragen

////////////////////////////////////

tot het vinden van een oplossing voor de klanten. Klantgerichtheid betekent dan ook proactief oplossingen aanbieden die een relatie op lange termijn nastreven en die waarde toevoegen aan de dienstverlenende basisopdracht van de woonmaatschappij.

Tot slot dient nog opgemerkt te worden dat klantgerichtheid niet hetzelfde is als klantvriendelijkheid. Een klant kan op een zeer vriendelijke manier toch niet geholpen worden. Klantvriendelijkheid is de manier om de klantgerichtheid te laten zien.





## 2 OD 6.1

# DE WOONMAATSCHAPPIJ INFORMEERT BURGERS SNEL EN DUIDELIJK

Vereisten opgedeeld naar huuractiviteiten en koopactiviteiten voor het snel en duidelijk informeren van burgers:

### - *Vereisten voor woonmaatschappijen wat betreft de huuractiviteiten*

Laagdrempelig en klantgericht onthalen

- De woonmaatschappij onthaalt potentiële kandidaat-huurders en kandidaat-verhuurders die overwegen hun woning te verhuren, toegankelijk, laagdrempelig en klantgericht ongeacht hun woonplaats, geslacht, nationaliteit, etnische afkomst, hun ideologische, filosofische of godsdienstige overtuiging.

Begrijpelijk informeren over huren en verhuren

- De woonmaatschappij informeert potentiële kandidaat-huurders begrijpelijk over de mogelijkheden en de voorwaarden van het huren van een sociale woning en het gevolgde toewijzingssysteem.
- De woonmaatschappij informeert kandidaat-verhuurders begrijpelijk over de mogelijkheden, de voorwaarden en de voordelen van het verhuren van een woning aan de woonmaatschappij.

Informeren over rechten en plichten

- De woonmaatschappij informeert potentiële kandidaat-huurders, kandidaat-huurders en huurders, kandidaat-verhuurders en verhuurders begrijpelijk over de rechten en plichten van de huurder en de (sociale) verhuurder.

Ondersteunen van kandidaat-huurders

- De woonmaatschappij verstrekt informatie over haar woningpatrimonium om kandidaat-huurders te ondersteunen bij het maken van een woningkeuze.
- De woonmaatschappij begeleidt en ondersteunt hen ook bij het in orde brengen van hun inschrijvingsdossier.
- De woonmaatschappij verwijst door naar andere instanties die mogelijk een antwoord kunnen bieden op (een deel van) hun woonvragen of -problemen in die gevallen waar het toewijzingssysteem niet tijdig een oplossing kan bieden op een acuut probleem of waar andere oplossingen mogelijk zijn.

Informeren over klachtenprocedure en fraude

- De woonmaatschappij brengt (kandidaat-)huurders en (kandidaat-)verhuurders op de hoogte van de klachtenprocedure en maakt hen ermee vertrouwd.
- De woonmaatschappij neemt preventieve en sensibiliserende acties voor huurders om fraude te voorkomen.

Aanbieden aanspreekpunt

- De woonmaatschappij biedt (kandidaat-)huurders en (kandidaat-)verhuurders een toegankelijk en laagdrempelig aanspreekpunt bij wie ze op eenvoudige wijze terecht kunnen met hun vragen, problemen of klachten.

Breed communiceren

- De woonmaatschappij maakt gebruik van de resultaten van eerdere prestatiebeoordelingen in haar communicatie met burgers.



- ***Vereisten voor woonmaatschappijen met koopactiviteiten***

- o De woonmaatschappij onthaalt personen die zich willen inschrijven, laagdrempelig, toegankelijk en klantgericht ongeacht hun woonplaats, geslacht, nationaliteit, etnische afkomst, hun ideologische, filosofische of godsdienstige overtuiging.
- o De woonmaatschappij informeert hen begrijpelijk over de mogelijkheden en de voorwaarden van het kopen van een sociale woning en het gevolgde toewijzingssysteem.  
De woonmaatschappij verstrekt informatie over haar projecten om hen te ondersteunen bij het maken van een woningkeuze.  
De woonmaatschappij 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.
- o De woonmaatschappij brengt kandidaat-kopers en kopers op de hoogte van de klachtenprocedure en maakt hen ermee vertrouwd.
- o De woonmaatschappij 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.
- o De woonmaatschappij maakt gebruik van de resultaten van eerdere prestatiebeoordelingen in haar communicatie met burgers.

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;
- over een brede communicatiestrategie beschikken (waarbij dezelfde informatie via verschillende, aan de doelgroep aangepaste dragers wordt verspreid), waarbij de woonmaatschappij in functie van de lokale context bewuste keuzes maakt over hoe ze communiceert met (kandidaat-)huurders, (kandidaat-)kopers, (kandidaat-)verhuurders. De onderwerpen waarover de woonmaatschappij 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), (kandidaat-)verhuurders bereiken die de woonmaatschappij tot de doelgroep rekent en regelmatig nagaan in welke mate de woonmaatschappij 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 woonmaatschappij daarop afstemmen.

**Toelichting OD 6.1**

*De uitwerking van de operationele doelstelling 'de woonmaatschappij informeert burgers snel en duidelijk' in vereisten steunt in hoofdzaak op de basisbegeleidingstaken van een woonmaatschappij.  
De doelstelling vertrekt in principe van de verwachting dat de woonmaatschappij en al haar personeelsleden een klantgerichte basishouding aannemen, en dat de woonmaatschappij inspanningen levert om diezelfde klantgerichtheid af te dwingen bij haar onderaannemers die in contact komen met haar klanten.*



*In de verdere toelichting onderscheiden we vereisten die gelden voor alle burgers en vereisten die specifiek betrekking hebben op (kandidaat-)huurders, (kandidaat-)kopers en (kandidaat-)verhuurders.*

### **Vereisten ten aanzien van alle burgers**

#### Algemeen principe

*Het duidelijk informeren van burgers zal enkel maar slagen als een woonmaatschappij communiceert in heldere taal. Voor het zo helder mogelijk communiceren is het betrekken van huurders bijzonder zinvol. Het is ook een goede en laagdrempelige aanleiding met snel resultaat om bewoners te betrekken bij de werking, wat stimulerend kan werken voor de verdere ontwikkeling van bewonersbetrokkenheid (zie OD 4.4). In elk geval lijkt het voor de hand te liggen dat de woonmaatschappij regelmatig toetst of huurders de woonmaatschappij goed begrijpen, zowel in mondelinge als schriftelijke communicatie.*

*Omdat helder taalgebruik essentieel is om toegankelijk te communiceren, dient dit toegepast te worden in de verschillende communicatiedragers die een woonmaatschappij gebruikt (zoals de briefwisseling, huurderskrant, sociale media, website, nieuwsbrief, folders, jaarverslag, onthaalmap, informatiemomenten, bewonersvergaderingen ...). De lay-out, de taal en de informatie dienen bijgevoegd aangepast te zijn aan het specifieke doelpubliek. Daarnaast is het belangrijk om diverse informatiekanalen te gebruiken, om zowel online als offline de informatie ter beschikking te stellen. Hoewel een degelijk uitgewerkte website op een snelle manier informatie kan verstrekken en niet weg te denken valt uit onze digitale samenleving, blijft een website als uniek informatiemiddel onvoldoende.*

*Een essentieel aspect van het snel en duidelijk informeren van burgers is het begrijpelijk informeren over de rechten en plichten van de huurder en (sociale en private) verhuurder.*

#### Breed informeren 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). Zo zal een goed presterende woonmaatschappij gebruik maken van de resultaten van de vorige prestatiebeoordelingen in haar communicatie met burgers.*

*Dat de woonmaatschappij daarbij ook imagoverbetering van de sociale huisvestingssector nastreeft, mag als een aandachtspunt worden beschouwd. Aangezien het maatschappelijk draagvlak voor leegstaande sociale woningen bijvoorbeeld zo goed als onbestaand is, kunnen de communicatie-initiatieven van de woonmaatschappij met betrekking tot haar aanpak om leegstand te voorkomen en te beheersen, bijdragen aan een beter begrip voor de vaak moeilijke situatie waarin een woonmaatschappij zich bevindt (zie ook OD 5.3). Van een woonmaatschappij worden daarom inspanningen verwacht die daarop inspelen, uiteraard op het vlak van leegstandsbeheersing (zie OD 5.3), maar ook op het vlak van communicatie daarover. Dat geldt uiteraard ook voor koopwoningen die soms gedurende lange tijd leegstaan terwijl ze opgeleverd lijken te zijn.*

#### Laagdrempelig, klantgericht en toegankelijk onthalen

*Als burgers langsgaan bij de woonmaatschappij, is het van belang dat er een eenvoudige mogelijkheid bestaat om gesprekken in de nodige privacy te kunnen voeren. Ook het bewust omgaan met openingsuren in functie van het doelpubliek draagt bij tot de klantgerichtheid van de woonmaatschappij. Voor onverwachte, dringende situaties voorzien sommige woonmaatschappijen een noodpermanentie waardoor onmiddellijk ingespeeld kan worden op deze specifieke situaties.*

*Daarnaast moet de woonmaatschappij waken over haar toegankelijkheid als ze werkzaam is in een uitgebreid werkingsgebied. Nabijheid en toegankelijkheid kan bevorderd worden door het opzetten van een filiaal, het organiseren van zitdagen of samenwerking met woonloketten in verschillende gemeenten.*

*Belangrijk bij het laagdrempelig onthalen van burgers is ondersteuning (o.a. via modelbrieven, (communicatie)tools, IT-ondersteuning, opleiding voor nieuwe medewerkers).*

*Het laagdrempelig, klantgericht en toegankelijk onthalen geldt niet enkel voor fysieke contacten maar ook voor de andere manier waarop burgers contact opnemen met de woonmaatschappij (via telefoon, mail).*

**Vereisten ten aanzien van (kandidaat-)huurders, (kandidaat-)kopers en (kandidaat-)verhuurders**

*Het op de hoogte brengen van en het vertrouwd maken met de bestaande klachtenprocedure, houdt in dat van een woonmaatschappij verwacht wordt dat ze inspanningen levert opdat (kandidaat-)huurders/kopers/verhuurders weten of gemakkelijk te weten kunnen komen bij wie ze een klacht kunnen indienen, op welke manier ze dat moeten doen en wat een klacht kan inhouden.*

*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 de wijze waarop daarover zowel individueel als collectief wordt gecommuniceerd, beoordeeld.*

*Bij vragen, problemen moet het ook duidelijk zijn wie het aanspreekpunt is, en dat deze medewerker van de woonmaatschappij op een toegankelijke en laagdrempelige manier bereikbaar is. Voor sommige huurders kan de nabijheid van dergelijk aanspreekpunt in de buurt belangrijk zijn. Daarenboven kan de aanwezigheid in de buurt ertoe bijdragen dat de woonmaatschappij veel beter de vinger aan de pols kan houden en tijdig op bepaalde zaken kan reageren.*

**Specifieke vereisten ten aanzien van (kandidaat-)huurders**

*Een duidelijke en begrijpelijke toelichting van de inschrijvings- en toewijzingsprocedure is een cruciaal moment. Het moet voor de (potentiële) kandidaat-huurder bij aanvang duidelijk zijn wat de voorwaarden en mogelijkheden zijn van het sociaal huren en hoe de toewijzing zal verlopen. Duidelijkheid kan voorkomen dat er later wrevel en ongenoegen ontstaat. Zo wordt van een woonmaatschappij 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 woonmaatschappij 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 woonmaatschappij het relatieve belang van die verwachte wachttijd voldoende duidelijk maakt aan de kandidaat.*

*Naast het informeren over zaken relevant voor de inschrijving (zoals informatie over het woningpatrimonium) is ook het bieden van ondersteuning en begeleiding bij het in orde brengen van het inschrijvingsdossier een vereiste. Het is immers niet voor elke kandidaat-huurder evident om op een digitale wijze een aanvraag tot inschrijving in te dienen, of om zijn gegevens actueel te houden en stavingstukken toe te voegen. Indien dit het geval is, kan betrokkene in de eerste plaats terecht bij een woonmaatschappij die de taak heeft om op een laagdrempelige, klantvriendelijke wijze ondersteuning te bieden. De kandidaat-huurder kan er ook voor kiezen om zich te laten ondersteunen door een welzijnsorganisatie of een woonwinkel.*

*In sommige gevallen, dit is wanneer niet tijdig een oplossing geboden kan worden op een acuut probleem of wanneer andere oplossingen mogelijk zijn, kan de woonmaatschappij de kandidaat-huurder doorverwijzen naar noodopvanginitiatieven of naar andere diensten (zoals de Huurdersbond, (inter)gemeentelijke diensten) om een oplossing te bekomen (bijvoorbeeld voor een technisch probleem of voor het aanvragen van een huursubsidie).*



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

*Een ander cruciaal moment in het proces is de inhuurneming, waarbij een goede communicatie een voorwaarde is om een goede ondersteuning mogelijk te maken (zie OD 4.1).*

*Belangrijk aspect in het verhaal van rechten en plichten is het scheppen van duidelijkheid aan huurders over wat ten laste is van de huurder en wat van de verhuurder.*

*Een bijzonder aandachtspunt binnen deze communicatie is de communicatie van de woonmaatschappij over het onderhoud en herstellingen en de opvolging ervan, en over de verrichte of bestelde werken. Van de woonmaatschappij 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 woonmaatschappijen om helder en adequaat te communiceren over wat wanneer zal worden aangepakt in het kader van technische meldingen of renovaties. Het snel en duidelijk communiceren over wat er met de melding van onderhoud of herstel gebeurt, en wanneer het probleem opgelost zal worden, verdient tevens de nodige aandacht (zie ook OD 2.1 en 2.2).*

*Het is tevens aangewezen om voldoende transparantie te scheppen over de kosten en lasten, de afrekening van de huurwaarborg, en over mogelijke wijzigingen in het aanrekenen van kosten. Zo kan bijvoorbeeld het organiseren van een informatiemoment over een gewijzigde huurprijsberekening nuttig zijn om dit toe te lichten (zie OD 4.4).*

*Daarnaast dient de woonmaatschappij huurders minstens bij het begin van de huurperiode goed te informeren over wat er gebeurt als ze hun plichten niet naleven. Het is aanbevolen om die informatie regelmatig te herhalen. Dat betekent echter niet dat een woonmaatschappij wat de huurdersachterstallen betreft bijvoorbeeld, de concrete procedure, met alle stappen om huurdersachterstallen te voorkomen en aan te pakken, breed bekend moet maken bij alle huurders. Wel belangrijk is dat de huurder weet wat de mogelijke gevolgen zijn als hij zijn plichten niet naleeft.*

*Met betrekking tot het voorkomen van domiciliefraude heeft de woonmaatschappij een preventieve en sensibiliserende functie ten aanzien van huurders en een signaalfunctie voor diensten die daartegen politieel kunnen optreden (zie ook OD 5.4). Op die twee vlakken worden van een woonmaatschappij dus aantoonbare prestaties verwacht, waarvan de eerste categorie (preventief, sensibilisering) onder deze doelstelling wordt beoordeeld en de tweede categorie (signaalfunctie) onder OD 5.4. De preventieve en sensibiliserende acties kunnen verschillende vormen aannemen, zoals het regelmatig onder de aandacht brengen van het onderwerp 'bijwoning' of 'niet-bewoning' in contacten met huurders (website, huurprijsberekening, 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).*

*Een concreet ander punt binnen het informeren van huurders is de aankondiging van een prestatiebeoordeling. Er dient hierbij opgemerkt te worden dat een brede communicatie het risico inhoudt dat huurders verkeerde verwachtingen kunnen krijgen aangezien maar een fractie van de huurders effectief betrokken wordt bij de prestatiebeoordeling. Dat neemt niet weg dat de woonmaatschappij er vaak voordeel bij kan hebben om huurders op voorhand in te lichten over de prestatiebeoordeling en de wijze waarop huurders daarbij betrokken zullen worden. Aangezien een belangrijk doel van de prestatiebeoordeling erin bestaat de woonmaatschappij een objectieve spiegel voor te houden, heeft de woonmaatschappij er alle belang bij om huurders (maar ook andere actoren, zie OD 6.2) 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 woonmaatschappij verwacht dat ze daarin een afgewogen keuze maakt. Middenveldorganisaties en bestaande ondersteuningsdiensten kunnen beter uitgerust zijn om die taak op zich te nemen.*

***Specifieke vereisten ten aanzien van (kandidaat-)verhuurders***

*Wanneer een kandidaat-verhuurder de woonmaatschappij contacteert, dient hij op een toegankelijke en begrijpelijke manier geïnformeerd te worden over de mogelijkheden, de voorwaarden en de voordelen van het verhuren van een woning aan een woonmaatschappij. Indien gewerkt wordt met een contactformulier is het belangrijk dat een reactie vanuit de woonmaatschappij niet op zich laat wachten (zie OD 1.5). In eerste instantie kan bijvoorbeeld verwezen worden naar de beschikbaarheid van algemene informatie op de website of folders mee gegeven worden, om vervolgens bij een eerste contact meer gedetailleerde informatie ter beschikking te stellen (zie OD 1.2 en 1.5).*



### 3 OD 6.2

## DE WOONMAATSCHAPPIJ INFORMEERT BELEIDSINSTANTIES EN ANDERE BELANGHEBBENDE ORGANISATIES SNEL EN DUIDELIJK

#### Vereisten voor de woonmaatschappij

De woonmaatschappij stelt de nodige informatie ter beschikking aan het agentschap Wonen in Vlaanderen en de VMSW. Ze informeert de gemeenten binnen het werkingsgebied, de welzijnsorganisaties en andere relevante organisaties op een regelmatige en duidelijke manier.

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, verstrekken van de nodige info in het kader van de prestatiebeoordeling, ...), 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, gedifferentieerd naar 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 woonmaatschappij wordt verwacht dat ze aan het agentschap Wonen in Vlaanderen en de VSMW alle informatie ter beschikking stelt die deze instanties nodig hebben in het kader van hun opdrachten inzake sociale huisvesting.*

*Daarnaast moet de woonmaatschappij de gemeenten binnen het werkingsgebied, de welzijnsorganisaties en andere relevante organisaties regelmatig en goed informeren over onder meer:*

- o *de activiteiten van de woonmaatschappij;*
- o *het profiel van kandidaat-huurders en nieuwe huurders (instroom);*
- o *de resultaten van de meest recente prestatiebeoordeling;*
- o *de bestaande of mogelijke leefbaarheidsproblemen in een van de wijken;*
- o *bijzondere sociale problematieken bij bewoners of in wijken.*

*Hiertoe neemt de woonmaatschappij onder andere deel aan relevante overlegmomenten (zoals het lokaal woonoverleg) of kan ze zelf initiatieven tot informatie-uitwisseling organiseren. Het op een gedegen wijze informeren kan bovendien bijdragen tot het onderhouden van contacten met een diversiteit aan organisaties, waarop samenwerking verder kan steunen (onder andere belangrijk voor doelstellingen binnen het prestatieveld sociaal beleid en het prestatieveld beschikbaarheid). Naast het informeren over de resultaten van de prestatiebeoordeling is het, zoals aangegeven in OD 6.1, aangewezen om (sommige) actoren op de hoogte te brengen dat er een prestatiebeoordeling aankomt. Afhankelijk van de lokale context wordt van een woonmaatschappij verwacht dat ze daarin een afgewogen keuze maakt, en dat actoren de tijd krijgen om zich goed te kunnen voorbereiden.*

*Tijdens de contacten met de stakeholders wordt dan ook verwacht dat de woonmaatschappij zich constructief opstelt.*







*bijvoorbeeld bieden aanknopingspunten voor de woonmaatschappij om naar oplossingen te zoeken en deze dan te vertalen in haar werking.*

*Verder wordt van de woonmaatschappij verwacht dat ze op een doordachte manier haar klanten bevraagt in functie van het verbeteren van haar dienstverlening, en dat dit weerspiegeld wordt in haar visie hieromtrent. Doordacht houdt in dat de bevraging pertinent is voor haar werking, dat verschillende groepen klanten aan bod komen en dat een diversiteit aan relevante thema's behandeld wordt. De woonmaatschappij moet voldoende kunnen argumenteren waarom ze bepaalde thema's bevraagt en andere thema's dan weer niet (bijvoorbeeld waarom geen enkele bevraging over renovaties afgenomen wordt terwijl de woonmaatschappij wel degelijk veel renovaties uitvoert).*

*Op zijn minst peilt de woonmaatschappij naar de ervaringen van de klanten en de tevredenheid over specifieke aspecten van de dienstverlening van de woonmaatschappij (zoals het onderhoud en herstellingen, de aanpak van verhuisbewegingen, de huisvestingsondersteuning, enz.) en naar de beweegredenen van de klanten. Het gedrag van bijvoorbeeld de (kandidaat-)huurders en de redenen daartoe kunnen immers ook interessante informatie opleveren voor de woonmaatschappij. Zo kan achterhaald worden waarom huurders uit bepaalde buurten (willen) vertrekken, waarom kandidaat-huurders zich geen kandidaat stellen voor bepaalde wijken en waarom ze bepaalde woningen weigeren. Ook exitgesprekken met verhuurders kunnen bijdragen aan een beter zicht op de dienstverlening: waar liggen de positieve elementen en waar situeren zich de verbeterpunten? Ook het bevragen van actoren zoals lokale besturen en welzijnsorganisaties kan nuttige informatie geven over verschillende aspecten van de dienstverlening van de woonmaatschappij.*

*Aanvullend op de gerichte bevragingen kan een woonmaatschappij een periodieke, algemene bevraging over de dienstverlening van de woonmaatschappij organiseren. Dergelijke bevraging biedt context aan de gerichte bevragingen omdat alle zittende huurders bevraagd worden, los van een bepaald moment, en dit over de gehele dienstverlening.*

*Opdat de bevragingen effectief iets opleveren, vraagt het opzetten ervan niet enkel een duidelijke visie en een daaraan gekoppelde strategie maar ook de nodige deskundigheid. Naast het aandacht besteden aan de manier van bevragen (vragenlijsten – schriftelijk of online, rondetafelgesprekken, polls, klantenpanels) vergt dit ook het nadenken over de manier van selecteren van respondenten en over de opbouw en formulering van de vragen. Zo moet de volgorde van de vragen neutraal en onpartijdig zijn, en moeten subjectieve en suggestieve vragen worden vermeden. Ook de verwerking van de resultaten zelf vergt de nodige bekwaamheid en objectiviteit. Om de woonmaatschappij te ondersteunen bij de opzet en verwerking, stelt het agentschap Wonen in Vlaanderen een ondersteuningsaanbod ter beschikking. Zo wordt een draaiboek aangereikt en vorming voorzien. De woonmaatschappij kan zowel om strategische redenen als om redenen van deskundigheid er ook voor kiezen om samen te werken met andere organisaties of de bevraging en verwerking uit te besteden.*

### **Aan de slag**

*De volgende belangrijke stap is uiteraard het aan de slag gaan met de resultaten afkomstig van de verschillende informatiekkanalen, het formuleren van verbeteracties en het communiceren naar de klanten toe:*

- *Analyse van de resultaten afkomstig van de verschillende informatiekkanalen, zoals de prestatiebeoordeling, het klachtenmanagementsysteem, de opgezette bevragingen, de huurdersvergaderingen.*
- *Formuleren en opzetten van verbeteracties op basis van deze analyse van de resultaten.*



