



BRUXELLES LOGEMENT

SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

**UITVOERING VAN EEN EVALUATIEOPDRACHT BIJ DE
SOCIALE VERHUURKANTOREN IN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK
GEWEST**

EINDRAPPORT - MEI 2022

DEFINITIEVE VERSIE VAN 23/05/22

Inhoud

1. Samenvatting per thema	8
Algemene structuur	9
1. Enkele SVK-gerelateerde kenmerken	10
2. Partnerships en samenwerkingen	13
3. Verhuurders en uitbreiding van het huurwoningenbestand	19
4. Klein en technisch onderhoud	23
5. Verkrijgen van premies	27
6. Relatie met kandidaat-huurders	29
7. Ondersteuning van de huurders - onderhoud van de woningen en sociale verbondenheid	31
8. Beheer van leegstaande woningen	34
9. Opvolging van huurachterstanden	37
10. Algemeen financieel beheer	39
11. Behandeling van klachten	41
12. HMS-implementatie	43
13. Samenwerking met andere SVK's	45
14. Samenwerking met FedSVK en het Bestuur	46
2. Algemene samenvatting	48
3. Aandachtspunten en uitdagingen voor de toekomst	51
4. Aanbevelingen	56



BRUXELLES LOGEMENT

SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

**UITVOERING VAN EEN EVALUATIEOPDRACHT BIJ DE
SOCIALE VERHUURKANTOREN IN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK
GEWEST**

Deel 0:

Deel 0:

Deel 0:

Deel 0:

Maturiteitsniveau	Scoring van de evaluatiedimensies
1	Het thema wordt nogal intuïtief en ad-hoc beheerd, brengt risico's met zich mee en vergt aanzienlijke ontwikkelingen
2	Redelijk gestructureerde werking, maar nog in uitvoering of nog sterk voor verbetering vatbaar
3	Eerder gevestigd, het kader is er en de risico's zijn bekend en worden beheerd
4	Het thema is onder controle - risico's worden regelmatig beoordeeld en herzien en er wordt voortdurend gewerkt aan verbetering
5	Belangrijke voorbeelden van optimalisatie vullen de bestaande werking rond het thema aan



BRUXELLES LOGEMENT

SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

UITVOERING VAN EEN EVALUATIEOPDRACHT BIJ DE
SOCIALE VERHUURKANTOREN IN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK
GEWEST

DEEL 1:

SAMENVATTING PER THEMA

Deel 1: Samenvatting per thema

- Algemene structuur

- Het analytische kader van deze audit, zoals vastgesteld met de aanbestedende overheid en het stuurcomité van deze opdracht, is erop gericht de huidige werking en het potentieel voor verbetering van de SVK's en het systeem in zijn geheel te analyseren aan de hand van 15 afzonderlijke en complementaire thema's:

1. Enkele SVK-gerelateerde kenmerken
2. Partnerships en samenwerkingen
3. Verhuurders en uitbreiding van het huurwoningenbestand
4. Klein en technisch onderhoud
5. Verkrijgen van premies
6. Relatie met kandidaat-huurders
7. Ondersteuning van de huurders - onderhoud van de woningen en sociale verbondenheid
8. Beheer van leegstaande woningen
9. Opvolging van huurachterstanden
10. Algemeen financieel beheer
11. Behandeling van klachten
12. HMS-implementatie
13. Samenwerking met andere SVK's
14. Samenwerking met FedSVK en het Bestuur
15. Belangrijkste uitdagingen voor de toekomst

- In dit deel wordt daarom onze analyse van elk thema in drie grote rubrieken weergegeven:
 - Beoordeling en bevindingen over het respectieve thema
 - Geselecteerde goede praktijken
 - Specifieke aanbevelingen

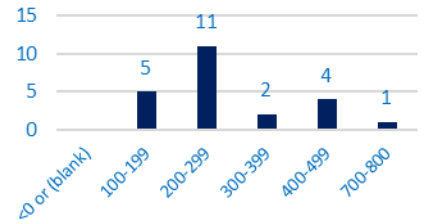
Thema 1: Enkele SVK-gerelateerde kenmerken

Beoordeling en bevindingen (1)

• Geen eenduidigheid in de opname van woningen in het systeem

- Gemiddeld 291 woningen per SVK in 2020 en 305 woningen per SVK in 2021
- Variabiliteit van de zorg, afhankelijk van de context en de bereidheid of het vermogen van het SVK om uit te breiden (zie Th. 3)
- Een meerderheid van de SVK's (16/23) met een bestand van 100 tot 299 woningen
- Het zoeken naar nieuwe panden gebeurt het vaakst passief (11 respondenten), anders via het web (8), mond-tot-mondreclame (6) of de FedSVK (5)

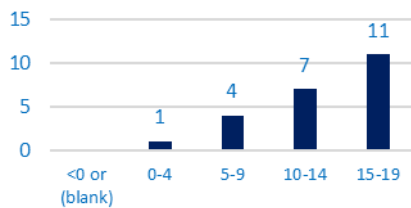
Répartition des AIS par nombre de logements en 2020



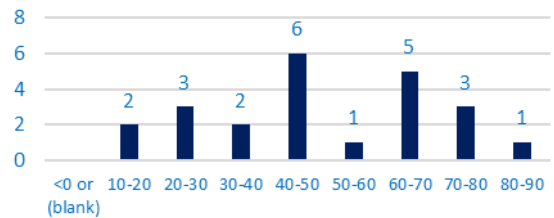
• Uitgebreide territoriale en meergemeentelijke dekking

- Gemiddeld 13 gemeenten hebben een SVK, en meer dan 78% van de SVK's heeft een woningenbestand in meer dan 10 gemeenten.
- Niettemin is er een aanzienlijke aanwezigheid in de gemeente waar het SVK zijn maatschappelijke zetel heeft (gemiddeld 49% van de woningen).

Répartition des AIS par nombre de communes couvertes



Répartition des AIS par Proportion de logements situés dans la commune où l'AIS a son siège social



- Dit onderstreept het belang van plaatselijke en/of naburige verankering:
 - De nabijheid van de plaatselijke autoriteiten (gemeente, OCMW), in het bijzonder voor de zogenaamde "gemeentelijke" SVK's, maar niet alleen - af en toe aangemoedigd door het scheppen van voorwaarden voor overname (naburige gemeenten en/of omstreken van de gemeente)
 - De wens om in de buurt van de verhuurde goederen te blijven, zowel om economische als om sociale redenen
- Niettemin is er behoefte aan groei van het woningenbestand alsook aan de noodzaak tot aanpassing aan het "multigeografische" aanbod van bestaande eigenaren;
 - Zoals gemeld, passen de SVK's zich zodoende aan de verzoeken van de eigenaars in alle gemeenten aan
 - Er zijn dus weinig uitwisselingen of verwijzingen naar andere SVK's, hoewel er geen gevoel van concurrentie is tussen de SVK's

• Een systeem dat voornamelijk gericht is op de SVK-activiteit

- 78% van de SVK's meldt dat zij alleen een SVK-erkenning hebben en zich derhalve tot deze activiteit beperken.
- 5 SVK's maken melding van andere activiteiten met specifieke erkenningen; zo nemen we meer bepaald nota van:
 - Sociale inschakelingsonderneming / Publiek Initiatief in Sociaal Ondernemerschap van 3e categorie (PISO 3) - 4 SVK's
 - COCOM-subsidies/-erkenningen: Hulp aan personen op het vlak van thuisbegeleiding en schuldbemiddeling - 2 SVK's
 - Projecten voor maatschappelijke samenhang en/of VIH - 1 SVK
- In het algemeen zijn de aanvullende erkenningen en subsidies gericht op aanverwante activiteiten zoals woning, huisvesting of sociale verbondenheid.
- De SVK-activiteit is echter overwegend de grootste bron van inkomsten.

• De overgrote meerderheid van de SVK's ontwikkelt activiteiten voor specifieke doelgroepen

- Voornamelijk daklozen (11) en ex-gedetineerden (9).
- En in mindere mate personen die gediscrimineerd worden op grond van hun geslacht (7).
- Deze specifieke doelgroepen vertegenwoordigen voor de meeste respondenten een aandeel tot 20% van alle huurdershuishoudens; slechts 3 SVK's hebben een activiteit die voor bijna 100% op deze specifieke doelgroepen is gericht.

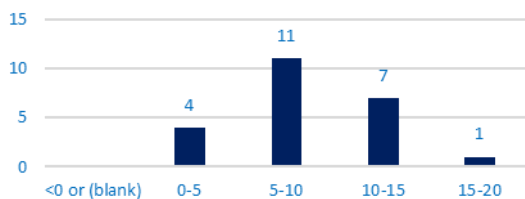
Thema 1: Enkele SVK-gerelateerde kenmerken

Beoordeling en bevindingen (2)

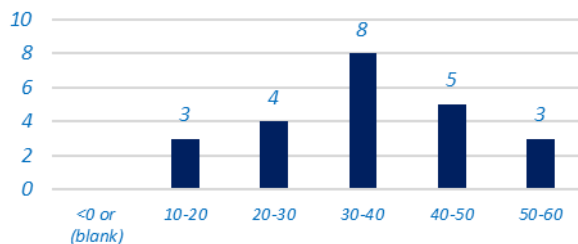
• Teams met uiteenlopende samenstelling binnen de SVK's

- De omvang van de SVK-teams varieert: tussen 4 en 20 VTE's met een gemiddelde van 8,65 VTE's
- Dit komt neer op een gemiddelde van 35,47 woningen per VTE van het SVK (met inaanmerkingneming van alle personeelscategorieën)

Répartition des AIS par Nombre d'ETPs travaillant au sein de l'AIS



Répartition des AIS par Nombre de logements par ETP



- Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de ideale teamgrootteverhoudingen als volgt zouden zijn:
 - Een schatting - als algemene regel - van 30 tot 35 woningen per globale VTE - met het bestaande systeem lijkt het dus gemiddeld mogelijk deze drempel te benaderen en 11 van de 23 SVK's waarvoor wij over gegevens beschikken, halen deze drempel ook
 - Er dient echter op gewezen dat er geen direct verband bestaat tussen deze ratio en de financiële gezondheid van de SVK's
 - Met name voor de huurbeheerders (wier rol kan verschillen van SVK tot SVK) zou deze verhouding - idealiter - 50 tot 60 woningen per VTE-beheerder bedragen
- De SVK's benadrukten in deze studie echter de ontoereikendheid van de financiering van het systeem als zodanig; om dit te compenseren neemt de overgrote meerderheid zijn toevlucht tot alternatieve personeelsregelingen:
 - Het gebruik van artikel-60'ers, met name voor technische of administratieve taken
 - Het gebruik van het fonds Sociale Maribel - hoofdzakelijk voor sociale en administratieve activiteiten
 - De inzet van stagiairs - hoofdzakelijk voor administratieve en in sommige gevallen sociale ondersteuning
 - De inschakeling van externe deskundigen - als onafhankelijken, maar ook via historische partnerschappen (nabijheid van huurdersvakbonden, OCMW's, vzw's) die de inschakeling van een bepaald beroep mogelijk maken

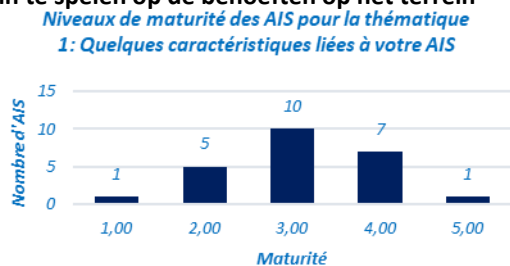
• Wat de interne organisatie betreft, structuren die zijn aangepast aan de specifieke context van de werking van het SVK, maar ook aan de filosofie en de interpretatie van de toegewezen opdrachten

- Het besluit van 17/12/2015 benadrukt de verplichting (om de erkenning als SVK te krijgen) om voor de uitvoering van de eigen opdrachten een minimum aan personeel toe te wijzen dat minstens bestaat uit een gediplomeerd beheerder, een maatschappelijk werker indien van toepassing en een bouwkundige indien van toepassing.
- Binnen de bestaande teams worden bijna altijd de volgende functies en/of polen opgemerkt
 - Huurbeheer: beheer van huurders, verzoeken om tussenkomst en opvolging van het woningenbestand
 - Georganiseerd per site of per functie/specialiteit
 - Waarvan de tussenkomst sterk kan verschillen van het ene SVK tot het andere - van de meer administratieve beheerder tot de veelzijdige beheerder (die financiële en technische beheeraspecten integreert)
 - Technisch beheer van de tussenkomsten door middel van technische teams en opvolging van de vaklui - en de plaatsbeschrijvingen al naargelang het geval
 - Financieel en/of boekhoudkundig beheer, vaak met inbegrip van het toezicht op en het beheer van de huurlasten
 - Administratief beheer - soms gelijkgesteld met huur- of boekhoudkundige beheerders
 - De sociale begeleiding van de huurders met erg variabele geometrie
 - Coördinatie van het SVK (Algemene directie) - vaak vooral ter ondersteuning van de huurbeheerders
- Wij nemen nota van het ontbreken van (geactualiseerde) organigrammen voor de SVK's, alsook van het ontbreken van gemeenschappelijke definities van specifieke functies of rollen.
- De definitie en de omvang van de bestaande teams zijn het rechtstreekse gevolg van de specifieke interpretatie van de SVK-opdrachten, onder meer op grond van
 - het sociale karakter van (en de behoefte aan) de begeleiding van de huurders,
 - de rol van de huurbeheerder,
 - het beroep op interne of externe expertise

Thema 1: Enkele SVK-gerelateerde kenmerken

Beoordeling en bevindingen (3)

- **De professionalisering van de teams en de SVK's is volop aan de gang, maar het op peil houden van kennis en vaardigheden is moeilijk**
 - Betrekkelijk recente professionaliseringsinspanningen in een grote meerderheid van de SVK's:
 - Door de invoering van een grotere financiële striktheid - met name door een beroep te doen op externe accountants en door een striktere naleving van de financiële en boekhoudkundige regels
 - Door het opstellen van functiebeschrijvingen: een kleine meerderheid van de SVK's meldt dat zij over functiebeschrijvingen beschikken (14/23); andere zijn deze aan het opstellen of herschrijven
 - Door de steun van niet alleen de FedSVK, maar ook van andere sociale organisaties
 - Bijna alle respondenten (22/23) nemen maatregelen om te voldoen aan de GDPR, voornamelijk via het Arbeidsreglement (7), het beperken van de toegang (6) of het vragen van toestemming (6) en 5 SVK's hebben een DPO
 - Er zijn echter aanzienlijke risico's die de noodzaak onderstrepen om de kennis binnen de teams te kapitaliseren en te bestendigen:
 - Hoog personeelsverloop - vooral geaccentueerd door de gevolgen van de gezondheidscrisis, zoals gemeld (de belangrijkste redenen die door de SVK's worden aangehaald, zijn voornamelijk het salaris alsook het gebrek aan overeenstemming tussen vaardigheden en uitgevoerde taken - vooral op sociaal niveau)
 - Het feit dat er al te vaak sprake is van een gebrek aan (bijwerking van) schriftelijke procedures
 - Een bijzonder acuut gebrek aan tijd en geld voor de opleiding van de teams
 - 8 SVK's beweren echter opleidingen te verstrekken en 6 SVK's beweren toegang tot informatie te verlenen.
 - Slechts 3 SVK's hebben een opleidingsplan.
- **Variabele aanwezigheid en rol van de raad van bestuur bij het dagelijks en strategisch beheer van de SVK's**
 - De rol van de RvB in het besluitvormingsproces naast de coördinatoren en de teams verschilt sterk van het ene SVK tot het andere
 - Een door de SVK's gemeld proces ter vergroting van de transparantie van de besluitvorming, met name bij de toewijzing van de woningen en bij de strategische en financiële keuzes van de SVK's
- **Kortom, flexibiliteit en innoverende middelen om doeltreffend in te spelen op de behoeften op het terrein**
 - Op basis van de gevoerde gesprekken toont het volgende diagram de maturiteit van het SVK voor het thema, die relatief goed is
 - Een gemiddelde van 3,08, wat wijst op een goed opgezet kader, kennis en beheer met het oog op de doelstellingen van de SVK's
- Diverse voorbeelden onderstrepen het vermogen - in het algemeen - van de SVK's om oplossingen te bieden voor hun eigen uitdagingen en behoeften
 - Door hun teams aan te passen en de omvang ervan te bepalen - door te pleiten voor taakverdeling en polyvalentie van de functies
 - Door partnerschappen te herdefiniëren en activiteiten te heroriënteren rond de concrete opdrachten van de SVK's - die echter vaak niet op elkaar zijn afgestemd en van een losse interpretatie van het systeem getuigen
 - Door geleidelijk aan de actieterreinen van de SVK's te professionaliseren en te zorgen voor transparantere besluitvormingscircuits



Geïdentificeerde goede praktijken

- De vaststelling van een (kilometer)straal inzake aanwezigheid en actie van het SVK
- Het gebruik van alternatieve financiering voor de bestaande teams in het SVK (artikel-60'ers, Sociale Maribel, stagiairs) en het benutten van partnerschappen voor dit doel
- Het gebruik van "gecontroleerde" externe partnerschappen voor zeer specifieke expertises, onder meer in het bijzonder met huurdersverenigingen en syndici
- De invoering van transversale/polyvalente functies, zoals bijvoorbeeld het begrip "Community Manager", of sociale referenten en/of "Huurderbegeleiders".

Thema 2: Partnerships en samenwerkingen

Via paragraaf 4 van artikel 120 van de Brusselse Huisvestingscode is het gebruik van partnerschap, of zelfs de verplichting tot partnerschap, in vrij precieze bewoordingen in de wet verankerd. "Maatschappelijke begeleiding, specifiek met betrekking tot het huren van een woning". Deze definitie is tegelijkertijd vrij precies, maar opent een veld van mogelijkheden met een grote verscheidenheid, namelijk dat van de huurders die voldoen aan de criteria voor de toekenning van een sociale woning en van alle problemen in verband met deze huurders in het kader van hun toegang tot huisvesting.

Naast de gemeenten en OCMW's waarmee in de erkenning partnerschappen zijn voorzien, kunnen de SVK's via art. 124 van de Huisvestingscode samenwerkingsovereenkomsten sluiten met rechtspersonen of natuurlijke personen die belang hebben bij de uitvoering van hun opdrachten.

Deze bepalingen bieden de SVK's de mogelijkheid om zich, afhankelijk van hun maatschappelijk doel, hun geschiedenis, hun gevoeligheid en hun strategie, zo goed mogelijk te omringen bij de uitvoering van hun opdracht.

- Partnerschappen zijn de "ziel" van de SVK's. Ze zijn nodig om de diversiteit van de aanvragers van huisvesting en van de doelgroepen te kunnen beheren en controleren naar aanleiding van de keuzes die de verschillende SVK's maken om al dan niet aan een bepaald sociaal probleem te werken. De SVK hebben een doelpubliek dat op meerdere vlakken kansarm is en huisvesting is een van de problemen waarmee zij kampen.
- Het begrip partnerschap is niet beperkt tot het "sociale" gebied, ook al situeert het merendeel van de partnerschappen zich in die hoek, maar het strekt zich ook uit tot gebouwkwesities en het organisatorische gebied van het SVK

Beoordeling en bevindingen (1)

• Een systeem gekenmerkt door een grote verscheidenheid aan partnerschappen

- Wat we uit de verschillende contacten met de SVK's onthouden, is de grote verscheidenheid in de partnerschappen en in de wijze waarop deze worden opgezet en beheerd
 - Naast de "verplichte" partnerschappen met gemeenten en OCMW's, waarop we nog zullen terugkomen, is er een veelheid van verenigingen die rond het SVK-systeem draaien en bijdragen tot de werking en de ontwikkeling ervan.
 - Via deze partnerschappen draagt het programma bij tot de verwezenlijking van "sociale" opdrachten die veel verder gaan dan het terrein van de huisvesting.
- Tijdens de individuele gesprekken werden niet minder dan 52 verenigingen door de SVK's vermeld in het kader van partnerschappen en samenwerkingsverbanden. Sommige van deze verenigingen werken samen met verschillende SVK's en ontwikkelen sterke complementariteiten met het systeem.

• Een betere aanpak van de maatschappelijke begeleiding

- De partnerschappen vormen niet noodzakelijk een vervanging voor het gebrek aan of de afwezigheid van maatschappelijk werkers binnen de SVK's.
 - Het lijkt erop dat het sociale systeem nog beter functioneert wanneer er een band bestaat tussen het SVK, vertegenwoordigd door een maatschappelijk werker, en de partners, die een kennis en een nabijheid tot bepaalde doelgroepen hebben die het AIS niet kon voorzien.
 - Voor de SVK's is sociale monitoring en risico-identificatie een noodzaak voor een goed vermogensbeheer. Deze dialoog tussen het SVK, vertegenwoordigd door zijn maatschappelijk werker(s), en de partners is des te noodzakelijker gezien de toenemende verarming van de doelgroepen.
- Is de keuze voor SVK's om met kansarme doelgroepen te werken werkelijk een keuze?
 - Meer interventies (ondersteuning van het bestuur, sociale opvolging, vorming over huisvesting, diverse risico's, enz.) en stijgende kosten waarmee bij de financiering geen rekening is gehouden en die niet door de partnerschappen worden gedekt.
 - Op grond hiervan werd tijdens de gesprekken en workshops verzocht om een herbeoordeling van de financiering, met name op basis van de doelgroepen.

• Verschillende soorten partnerschappen

- De voornaamste functie van de partnerschappen en samenwerkingsverbanden is bij te dragen tot de "prestatie" van de SVK's en deze te verbeteren door hen in staat te stellen hun opdrachten te vervullen en tegelijkertijd een arbeidsbesparing te realiseren. Heel in het kort: het SVK zorgt voor de sleutels, de plaatsbeschrijving en de vorming over huisvesting, en de partner zorgt voor de rest. De realiteit is echter veel complexer en hangt sterk af van de relaties die met partners opgebouwd worden, de manier waarop de partners gekozen worden, de rol die aan de partner wordt toegekend en de opvolging die ervan gebeurt.
- In de antwoorden op de vragenlijst en in de gesprekken werden verschillende soorten partnerschappen genoemd.

Thema 2: Partnerships en samenwerkingen

Beoordeling en bevindingen (2)

• De "sociale" partnerships rond doelgroepen

- Zij vertegenwoordigen de overgrote meerderheid van de partnerships. Binnen deze partnerships is er een grote verscheidenheid aan rollen, functies en mate van interventie in het systeem.
- In de meeste gevallen gaat het bij deze partnerships om de terbeschikkingstelling van huisvesting door middel van een overeenkomst, een akkoord of de onderschrijving van een reglement waarin de "rechten en plichten" van de partijen in meer of mindere mate nauwkeurig zijn vastgelegd. Er bestaat geen vorm van standaardisering van deze overeenkomsten binnen de sector. Elk SVK ontwikkelt zijn eigen overeenkomst en individualiseert de overeenkomsten soms naar gelang van de partners.
- **De rol van de partners en de wijze waarop elk SVK werkt, zijn vrij verschillend.** Er werden verschillende gevallen aangetroffen met betrekking tot de toewijzing van woningen en de presentatie van kandidaat-huurders.
 - De partners kunnen een rol spelen bij het voordragen van kandidaten in noodsituaties waaraan een woning toegewezen dient te worden bij wijze van afwijking (op basis van een overeenkomst/akkoord) of op basis van een vooraf bepaald quotum
 - Sommige SVK's doen dit ten belope van 50% van de geconventioneerde woningen (buiten de wachtlijst), waarbij de andere 50% van de woningen toegekend wordt aan kandidaten van het OCMW
 - De partners vullen een lijst aan waarop het SVK zijn toewijzingscriteria toepast
 - De partners hebben een quotum van beschikbare woningen die zij beheren
 - De partners hebben een trekkingsrecht tot een bepaald aantal woningen
 - De partnerships kunnen ook gekoppeld zijn aan een heel specifiek type woning, afhankelijk van de specificiteit van het publiek
 - 100% van de huisvesting toegewezen aan partners - elk met hun eigen quota - elk met hun eigen wachtlijsten
 - ...
- **Een grote verscheidenheid aan interventies door partners.** Naast het toekennen en presenteren van kandidaat-huurders wordt van de partners verwacht dat zij bepaalde taken op zich nemen. Deze taken variëren naar gelang van de doelgroep en de overeenkomst met het SVK.
 - Maatschappelijke en psychologische begeleiding van de huurders
 - Begeleiding van de huurders indien nodig.
 - Zoeken en/of selecteren en/of voorstellen van kandidaat-huurders
 - Faciliteren van de communicatie
 - Ondersteuning van huurders die door partners worden voorgesteld bij de administratieve procedures in verband met hun intrede in en uittreding uit de huisvestingsmarkt. Deze twee momenten zijn administratief zeer omslachtig voor de SVK's
 - Opvolging van de betaling van de huur en de samenstelling van de huurwaarborg.
 - Beheer van het samenleven en de relatie met de burens
 - Sommige partnerships vullen het maatschappelijk werk van de SVK's aan door zich te richten op specifieke doelgroepen, terwijl de SVK's het toezicht op de "klassieke" huurders behoudt
- **Een vrij strenge selectie van en toezicht op de partners**
 - Het is duidelijk dat elk partnerschap begint met een duidelijke definitie van de verwachtingen en voorwaarden voor samenwerking. Ze zijn essentieel voor het functioneren van de SVK's. Ze stellen hen in staat hun begeleiding uit te besteden wanneer zij deze met hun interne middelen niet kunnen/willen verlenen.
 - Sommige SVK's hebben geen partnerships (meer) als gevolg van het mislukken van partnerships of het onvermogen om er een vervolg aan te geven (in sommige gevallen is dit te wijten aan het gebrek aan maatschappelijk werkers). Voor deze SVK's wordt het sociale toezicht op de huurders tot een minimum beperkt
 - Sommige SVK's kiezen ervoor geen maatschappelijke begeleiding te internaliseren om dubbele petten te vermijden
 - Zeker is dat goede partnerships een duidelijke omschrijving van de behoeften, een selectie van goede kandidaat-partners en een hun rigoureuze opvolging vereisen.

Thema 2: Partnerships en samenwerkingen

Beoordeling en bevindingen (3)

- **De keuze van partners:** elk SVK heeft zijn eigen criteria voor de keuze van een partner en zijn eigen redenen om met een partner samen te werken. Er zij op gewezen dat de partnerschapsbenadering meestal wordt geïnitieerd door de partners die met het SVK wensen samen te werken. Op basis daarvan beoordeelt het SVK het belang en de kwaliteit van het potentiële partnerschap.
 - Vermogen van de partner om de huurder in sociaal en psychologisch opzicht te begeleiden. Gebaseerd op door het SVK bepaalde doelgroepen. Dit onderstreept de noodzaak voor partners om specifieke kwesties aan te pakken.
 - Solvabiliteit en financiële draagkracht van de partner - Individuele draagkracht van de leidinggevendenden - Analyse van de balans - Activiteitenverslag - Op basis van kandidatuurdoSSIers
 - Aanwezigheid van historische of zelfs stichtende partners in de RvB
 - Geografische nabijheidscriteria
- **Overeenkomsten:** in alle gevallen lijkt er een document te bestaan waarin de voorwaarden van het partnerschap zijn vastgelegd. Hoewel sommige SVK's zeer goed ontwikkeld en professioneel lijken te zijn in het opzetten van partnerschappen, lijkt het ons dat de formalisering en opvolging van partners een element is dat voor verbetering vatbaar is, met name de afhandeling van de huurleegstand na een bepaalde periode. Bij gebrek aan een duidelijke taakomschrijving zien sommige partners het SVK louter als een verhuurder en nemen ze een houding aan van bescherming van de huurder, waardoor het partnerschap niet goed kan functioneren.
- **Evaluatie:** een periodieke evaluatie is een voorwaarde voor de goede werking van het partnerschap en maakt het mogelijk de ondervonden problemen te herkadere
 - Gewoonlijk formele jaarlijkse evaluatie plus informele bespreking tijdens het jaar
 - Capaciteit van de partner om de huurder werkelijk te begeleiden en de voorwaarden van de overeenkomst na te leven op het gebied van huurleegstand, schuldbewaking, goed nabuurschap, enz.
 - De sector van de SVK's en de huisvestingsproblematiek zijn de afgelopen 20 jaar veranderd, en de overeenkomsten moeten regelmatig worden herzien. Perceptie dat de oude partners onduidelijke afspraken hebben en huurders niet langer begeleiden eens ze geplaatst zijn
 - Sommige partners laten zich overweldigen door de complexiteit of het aantal zaken
 - De kwaliteit van en de snelheid waarmee wordt gereageerd op het verzoek van het SVK om praktische interventies of bemiddeling
- **Partnerschappen voor vastgoedbeheer en "organisatorische" partnerschappen, partnerschappen voor efficiëntie en doeltreffendheid.**
 - **Partnerschappen in vastgoedbeheer**
 - Deze partnerschappen zijn interessant in die zin dat zij een verlaging van de kosten van het SVK en in sommige gevallen van de huurders mogelijk maken. Dit zijn verenigingen (opleiding, integratie, enz.) die volgens sociale criteria in het gebouw tussenkomen om werkzaamheden uit te voeren tegen onklopbare prijzen.
 - Deze werkpartnerschappen worden door de SVK's in uiteenlopende mate gebruikt en zouden op grotere schaal moeten worden toegepast.
 - Deze partnerschappen omvatten ook architecturaal advies, premieadvies en opleiding voor de technici van de SVK's.
 - Ontwikkeling van huisvesting
 - **"Organisatorische" partnerschappen**
 - Sommige partnerschappen houden verband met de organisatie van het SVK, het ter beschikking stellen van personeel op tijdelijke basis of meer structureel, zoals de artikel-60'ers.
 - De ontwikkeling van interne procedures met de Koning Boudewijnstichting
 - Het opnieuw aan het werk krijgen van ex-gedetineerden
 - De tewerkstelling in het kader van alternatieve straffen
 - Het ter beschikking stellen van stagiairs door hogescholen
 - ...

Thema 2: Partnerships en samenwerkingen

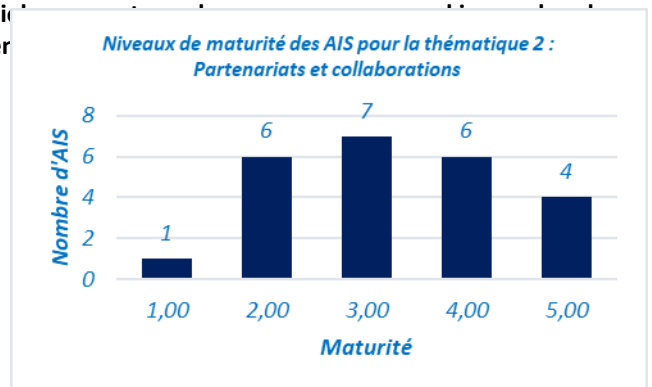
Beoordeling en bevindingen (4)

• Noodzakelijke partnerships met gemeenten en OCMW's, maar zeer ongelijke prestaties

- Naast de terbeschikkingstelling van woningen worden de prestaties als nogal ongelijkwaardig beschouwd van OCMW tot OCMW wat betreft de toekenning van woningen (het probleem van de huurleegstand) en de sociale opvolging van de begunstigden.
- Partnerschappen met OCMW's zijn vaak beperkt, omdat de SVK's een grotere toegevoegde waarde vinden (althans op menselijk vlak) bij "thematische" partners; de institutionele partners hebben over het algemeen immers moeite met het aanpakken van hun eigen moeilijkheden.
- Een aantal SVK's vindt dat de banden met het OCMW moeten worden aangehaald. Het partnerschap kan van hoge kwaliteit zijn of bijna onbestaande
- De belangrijkste grieven ten opzichte van de OCMW's zijn:
 - Wens naar grotere sociale prestaties van het OCMW bij de huurders, zelfs voor de gemeentelijke SVK's. Een van de grootste moeilijkheden is de opvolging van de huurders wanneer zij van gemeente veranderen. Het is zeer moeilijk om in het Gewest tot een homogene sociale opvolging te komen, met alle gevolgen van dien.
 - Frequente verandering van MW's binnen de OCMW's
 - Gebrek aan MW's binnen de OCMW's
 - Het OCMW wordt bekritiseerd omdat het zich achter het beroepsgeheim verschuilt, hoewel informatie-uitwisseling en transparante samenwerking nuttig zouden zijn. Noodzaak om meer samenhang te creëren tussen het werk van de SVK's en dat van de OCMW's "waarvan de rol moet evolueren van bijstand aan naar responsabilisering van de personen".
 - Starheid en inflexibiliteit van OCMW's - groot verloop
- **We merken ook positieve punten op in de samenwerking met de OCMW's**
 - het overnemen of garanderen van huur- en energieachterstallen door sommige OCMW's, alsmede huurwaarborgen
 - Beroep op het OCMW voor de schuldproblemen van de huurders
 - Terbeschikkingstelling van Artikel-60'er
 - Opleiding over energieverbruik
 - Steun en partnerships met diverse vzw's die op verschillende gebieden van het OCMW afhankelijk zijn.
 - ...

• Over het algemeen een vrij rijke en gevarieerde dynamiek, goed doordacht en voor het grootste deel gecontroleerd en

- Op basis van de gevoerde gesprekken toont het volgende diagram de maturiteit van het SVK voor het thema, die vrij hoog is
- Een gemiddelde van 3,25, wat wijst op een positieve dynamiek van het systeem in termen van samenwerkingsverbanden en partnerships



Thema 2: Partnerships en samenwerkingen

Beoordeling en bevindingen (5)

• Partnerschappen vermeld in de gesprekken (niet-exhaustief)

- OCMW
- Gemeenten
- Nieuwkomers - hulp bij huisvesting (vrienden om te begeleiden,
- Opvanghuis van SPW - grote gezinnen, vrouwen slachtoffers van geweld,
- Convivium, nieuwkomers
- Union de locataires - ULAC,
- CEMO, Centre d'éducation en milieu ouvert (OCMW van Sint-Gillis) - jeugdhulp - Service d'Aide en Milieu Ouvert (AMO, dienst bijstand in open omgeving)
- CAW, centrum voor algemeen maatschappelijk werk
- Îlot, dakloosheid: noodopvang, tijdelijk onderdak, huisvesting, opleiding & tewerkstelling en voedselhygiëne.
- Diogène: integratie van daklozen door huisvesting
- Housing first: sociale inschakeling van de meest kwetsbare daklozen
- Straatverpleger: dakloosheid
- Smes: sociale en geestelijke gezondheid - ondersteuning
- Bru4home: voorzien in de huisvestingsbehoeften van de meest kwetsbaren - netwerk van 18 actoren
- Sociale kruidenierszaak
- Mission locale van Vorst: interventie in gebouwen - integratie door werk
- Renovas: Renovatieadvies
- Sociale diensten universiteiten en hogescholen
- Une Maison en Plus
- Forest quartier santé
- Bras dessus - bras dessous: ouderen
- Le Refuge: stichting - isolement en zelfmoord van LGBT-jongeren
- Centrum Ariane: crisiscentrum voor mensen met acute psychosociale problemen
- OVM: Evercity, Lakense Haard,
- CASMU
- Upsolo: aankoop van gebouwen bestemd voor de opvang van dakloze vrouwen en kinderen
- 1 Toit 2 Ages: intergenerationele projecten
- Het ARC: het ARC vecht voor *een echt multiculturele samenleving*, digitale kloof
- Lucy: bewustzijn cyberpesten
- Les Tof-Services – vzw Riga - ondersteuningsdienst voor mensen met meervoudige handicaps en een grote afhankelijkheid
- OAGM: Omkadering Alternatieve Gerechtelijke Maatregelen
- No pillif: onderneming voor aangepast werk
- CAFA vzw: dienst renovatie en energie
- Medisch huis ASASO
- Rizome
- Isala
- Stichting CLTB: woningbouw - community land trust
- Renovassistance: hulp bij renovatie
- Renobru: beheer van onroerend goed (OCMW Brussel)
- Technisch Comité van de Stad Brussel - strijd tegen ondermaatse huisvesting en huisjesmelkers
- Connivence: herhuisvesting van mensen uit ondermaatse huisvesting
- Aiguillage
- Samu social
- Habitat et humanisme
- Pagasa
- Hestia
- Fami-home
- CCL (Capteur et Créateur de Logements)
- Het MSOB
- Les Capucines sociale supermarkt
- RePR
- Talita
- ...

Thema 2: Partnerships en samenwerkingen

Geïdentificeerde goede praktijken

- Sommige SVK's leggen in hun partnerschapsovereenkomsten formele beperkingen op in verband met leegstaande huurwoningen. Na een overeengekomen periode neemt de partner de huur over van de geconventioneerde woning die hij niet binnen de gestelde termijn heeft kunnen toewijzen.
- Naast de partnerships in verband met de "sociale" opvolging van de huurders en de partnerships in verband met de gebouwen, ontwikkelen sommige SVK's partnerships om hun huurders "materiële" steun te verlenen: solidaire kruidenierswinkel, levering van computers, enz.
- Het gebruik van partnerships voor het beheer van de opvolging van huurders in gemeenten die ver verwijderd zijn van de maatschappelijke zetel van het SVK, aangezien de huurders in de gemeente gemakkelijker op te volgen zijn door het SVK
- Het gebruik van partnerships voor technische interventies, hetzij op initiatief van het SVK, hetzij op initiatief van de huurder (eventueel geïnformeerd door het SVK)
- Selectie van partners - analyse van hun financiële gezondheid, betrouwbaarheid, individuele persoonlijkheid - kandidatuur dossier
- Benchmarking in de andere gewesten van het land, zien wat elders goed wordt gedaan
- Het partnerschap kan worden gebruikt als een aanpassingsvariabele om de huurleegstand op te vangen. Partners zijn niet altijd gebonden aan een chronologische volgorde en moeten kunnen omgaan met noodsituaties. De modaliteiten van het partnerschap zijn vastgesteld, maar het aantal woningen is niet noodzakelijkerwijs gekwantificeerd
- Partnerschap om de administratieve werklast van het SVK te verlichten. Administratieve formaliteiten bij het betreden van de huisvestingsmarkt
- Partnerschap voor de ontwikkeling van interne procedures binnen het SVK (VOTO - Koning Boudewijnstichting)
- Partners samenbrengen om na te denken over synergieën en beste praktijken
- Een brug slaan tussen het SVK en het OCMW - iemand van het SVK werkt in het OCMW voor de sociale opvolging
- Beperking van partnerships om kandidaten op de toewijzingslijst te bevoordelen
- Integratie van bepaalde partners in de SVK-organen maakt het mogelijk de structurele partners van het SVK te responsabiliseren

Aanbevelingen

- Het zou interessant kunnen zijn om de partnerships op sectorniveau in kaart te brengen en te kunnen inschatten wat de SVK-sector vertegenwoordigt in het kader van de sociale opvolging van bepaalde soorten doelgroepen. Op die manier zou kunnen worden aangetoond in welke mate de complementariteit tussen het SVK en de vereniging het mogelijk maakt het sociaal beleid in Brussel dynamischer te maken en, waarom niet, nieuwe denksporen en nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden voor de SVK's te openen.
- Het zou interessant zijn om samen met de OCMW's een soort interventiehandvest op te stellen, om ook buiten de referentiegemeente van een SVK over een adequate sociale dienst te beschikken. In kaart brengen van de SVK-woningen per gemeente zonder onderscheid in het SVK waaraan de woning toebehoort.
- Over een gemeenschappelijke basisovereenkomst voor de SVK's beschikken, waarbij het bepalen van de modaliteiten van hun samenwerking aan de SVK's en hun partners wordt overgelaten.
- Over een evaluatioerooster voor partners stroomopwaarts en stroomafwaarts van hun prestaties beschikken
- Een adresboek delen van partners en evaluaties van de SVK's met wie zij een partnerschap hebben
- Het begrip sociale ondersteuning definiëren door een of meer ondersteuningsmodaliteiten vast te stellen en zo nodig op te leggen - de aanwezigheid van ten minste één MW-post in elk SVK waarderen voor ten minste de maatschappelijke begeleiding van huurders en het beheer van partnerships

Thema 3: Verhuurders en uitbreiding van het huurwoningenbestand

Beoordeling en bevindingen (1)

• Een bekendheid en een behoefte aan prospectie die sterk verschilt en eerder klein is

- Eerder gematigde expansie door actieve prospectie of via institutionele partners
 - In de gesprekken met de SVK's wordt echter meer de nadruk gelegd op de spontane verzoeken van (bestaande of nieuwe) eigenaars: het zoeken naar nieuwe eigendommen gebeurt het vaakst passief (11 respondenten), anders via het web (8), mond-tot-mondreclame (6) of FedSVK (5)
 - De "bekendheid" van SVK's ten opzichte van de verhuurders kan als gemiddeld worden beschouwd.
 - Het directe contact met projectontwikkelaars/projectoproepen is in verhouding eerder zeer gering.
- In feite maakt het systeem, in zijn huidige groeistaat, niet het voorwerp uit van een sterke toekomstgerichte aanpak

• Een aanzienlijke vraag naar huisvesting die de behoefte aan uitbreiding van het huurbestand rechtvaardigt, maar een aanbod dat over het algemeen als ontoereikend wordt beschouwd en dat geen gelijke tred houdt.

- De respons op de vraag naar woningen met één tot drie slaapkamers is zeer uiteenlopend, zowel wat het aanbod als wat de gebleken behoeften betreft, en er zijn moeilijkheden om te voldoen aan de vraag naar woningen voor grote gezinnen (meer dan 3, 4 of 5 slaapkamers).
- Het gevolg is dat het moeilijk is vraag en aanbod op elkaar af te stemmen...
- ...maar ook dat de SVK's moeilijk de belangstelling van verhuurders kunnen wekken, vooral voor woningen met meer dan 3 slaapkamers.

• Beheer op basis van de gewestelijke schaal en volgens twee hoofdmodellen, afhankelijk van de context en de beheerfilosofie van de SVK's

- Een gewestelijke loonschaal die algemeen wordt gerespecteerd en in ieder geval wordt gebruikt als referentie voor het vaststellen van de huurprijzen:

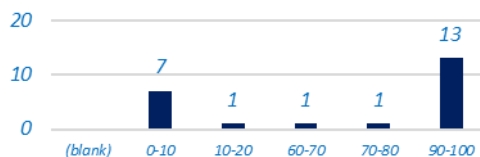
- Voor het merendeel van de SVK's fungeert het als referentie- en onderhandelingskader ten opzichte van de verhuurders.

- 20 SVK's hanteren ook objectieve herzieningscriteria (kortingen) en 13 daarvan doen dat vrij systematisch, hoofdzakelijk op basis van de staat/kwaliteit van het onroerend goed, de locatie/de buurt, de kosten.

- Omgekeerd kunnen criteria zoals onvoldoende aanbod en/of het uitzonderlijke karakter van het onroerend goed (zoals woningen met meer dan 3 slaapkamers) het voorwerp uitmaken van een herziening naar boven om een grotere stimulans voor verhuurders te vormen om tot het systeem toe te treden.

- De onderhandelingen lijken echter van SVK tot SVK te verschillen
- Niet-systematische beheerkosten binnen de SVK's:
 - Slechts 10 van de 23 respondenten maken melding van het rechtstreeks in rekening brengen van beheerkosten, waarbij sommigen dit niet kunnen omdat zij geen btw-nummer hebben
 - In de praktijk worden de beheerkosten ook onrechtstreeks door andere SVK's gedragen via de vaststelling van huurcontracten en mandaten.
 - In de praktijk variëren deze van 2% tot 10%, met een sectorale norm van 5%.

Répartition des AIS par part de logements (en %) pour laquelle le loyer versé au bailleur est inférieur au plafond en 2020



- Uit de gevoerde gesprekken blijkt echter dat de schaal **niet helemaal is afgestemd op de realiteit van de goederen en dat er behoefte is aan meer typeringscriteria, zoals:**

- De aanpassing aan zones met hogere huurprijzen en aan de huurprijzen van de tweede kroon
- Het bestaan van gemeenschappelijke ruimten en de oppervlakte van de onroerende goederen

• Een tenlasteneming volgens twee hoofdmodellen, afhankelijk van de context en de beheerfilosofie van de SVK's

- Het beheer per mandaat (meestal voor een periode van 9 jaar) lijkt de meest verkozen vorm van de SVK's te zijn, wegens een gezonder en meer autonoom beheer, en de mogelijkheid om zich in de plaats van de eigenaar te stellen, waardoor het gemakkelijker wordt de syndici te verzoeken hun verplichtingen na te komen en de afrekeningen van de lasten op te maken
- Het beheer via huurovereenkomst lijkt meer te worden verkozen vanuit een principieel evenwicht tussen verhuurders en huurders en het behoud van een rechtstreeks contact tussen hen.
- Sommige SVK's benadrukken de behoefte aan en de voordelen van een mix van verschillende vormen van tenlasteneming:
 - Om historische redenen hebben sommige eigenaars de voorkeur gegeven aan de ene of de andere vorm van contract
 - Omwille van eigendomscontextuele redenen, waarbij sommige vormen geschikter zijn voor aparte woningen, en andere voor flatgebouwen en gegroepeerde woningen
- Een SVK wees bovendien op het voordeel dat het eigenaar en/of erfpachter is van het onroerend goed
 - Dit zou een garantie bieden voor huisvesting op lange termijn, zij het met een grotere mate van risico's en verantwoordelijkheid
 - De relevantie van dergelijke contracten voor het systeem (vooral in tegenstelling tot andere vastgoedssystemen zoals OVM's) moet echter worden besproken

Thema 3: Verhuurders en uitbreiding van het huurwoningenbestand

Beoordeling en bevindingen (2)

- **Normaal verloop in de woningenbestanden van de SVK's en een erg divers beheer van het concentratierisico (gelijktijdig einde van het contract) maar meestal wel gecontroleerd**
 - Woningenbestanden die worden gekenmerkt door een vrij hoge mate van stabiliteit langs de kant van de verhuurders:
 - De belangrijkste uitstromen houden verband met de verkoop van panden, terugnemingen voor eigen gebruik en, op kleinere maar exponentiële schaal, niet-terugnemingen - op initiatief van de SVK's - om kwaliteits- en conformiteitsredenen
 - De uitstroom uit de woningenbestanden lijkt bij een groot deel van de SVK's onder controle te zijn
 - De beheerproblematiek van "grote eigenaars" doet een debat ontstaan over de filosofie en de logica van de tussenkomst van de SVK's
 - Mitigatie door toename van het aantal woningen
 - Een logica die de voorkeur lijkt te geven aan een beheer per eenheid en een modulatie van contracten en hun einde
- **Een nuttig financieringsmechanisme voor groei, maar naar verluidt ontoereikend voor de realiteit van de SVK's en hun werking**
 - De financiering van de groei van de woningenbestanden maakt dat men werk kan maken van deze groei, maar zou de SVK's op een pad van voortdurende groei zetten
 - Dit "eenmalige" effect treedt pas op na de aankoop en financiering van het jaar en zou geen blijvende economische gevolgen hebben voor het beheer van het SVK
 - Op zich schept dit een afhankelijkheid van het SVK van deze extra financiering om het beheer van het eigen woningenbestand (en de financiële dekking van de teams) te verzekeren
 - Het belangrijkste effect dat uit de gesprekken naar voren komt, is dat een aantal SVK's van mening is dat de status quo niet volstaat en dat er een reële behoefte is aan een afvlakking in de tijd van de groeigerelateerde financiering
 - Er zou dus een wedloop om huisvesting zijn ontstaan, en wel om financiële veeleer dan om sociale redenen - waarbij ervoor wordt gezorgd dat de daadwerkelijke concurrentie tussen SVK's wordt beperkt (met name aangemoedigd door de voorrang die wordt gegeven via de unieke registratie op HMS)
 - De moratoriumperiode lijkt ook belangrijke vragen te hebben opgeworpen rond groei - opgelegd enerzijds en beperkt anderzijds
 - Beperkingen op de groei van de SVK's hebben een rem gezet op een mechanisme dat groei stimuleerde, met als gevolg een gevoel van tegenstrijdige en met elkaar in tegenspraak zijnde boodschappen met betrekking tot het systeem zoals het is opgebouwd
 - Dit heeft geleid tot blokkades en een gevoel van onbegrip en onzekerheid, met name ten aanzien van een rem op de "natuurlijke" groei van de SVK's en houdt ook risico's in ten aanzien van de expansievooruitzichten van de SVK's
- **Een filosofisch debat dat tussen de SVK's en binnen het systeem is ontstaan over de verwerving van onroerende goederen uit vastgoedprojecten, wat op zijn minst wijst op een ruime interpretatie van het systeem**
 - Het gebruik van projectontwikkelaars verschilt sterk van SVK tot SVK
 - De belangrijkste voordelen van het gebruik van projectontwikkelaars zouden de volgende zijn:
 - De aankoop van nieuwe goederen in grote hoeveelheden en een antwoord op een groeiende vraag
 - Een mogelijke manoeuvreer- en onderhandelingsruimte, met name wat betreft de verplichting om 10% sociale woningen ter beschikking te stellen
 - De mogelijkheid om deel te nemen aan bouw- en/of renovatieprojecten om eigendommen te hebben die voldoen aan de behoeften van SVK's en kandidaten
 - Er zijn echter enkele belangrijke risico's aan verbonden, die door veel gesprekspartners werden aangekaart
 - Het risico van concentratie en gettovorming van een gegroepeerde ruimte van meerdere woningen - beschouwd als strijdig met de SVK-filosofie en -benadering
 - Een meer rechtstreekse concurrentie voor sociale huisvestingsmechanismen en bijgevolg interferentie van het SVK-systeem met andere bestaande huisvestings- en/of sociale regelingen
 - Een grotere behoefte aan beheer ter plaatse, vooral op sociaal gebied

Thema 3: Verhuurders en uitbreiding van het huurwoningenbestand

Beoordeling en bevindingen (3)

- In de praktijk een gematigde (bereidheid tot) groei vanwege de SVK's in verhouding tot de bestaande middelen en het bestaande financieringsmechanisme

Hierbij dient vastgesteld dat, ondanks de gemelde afhankelijkheid van groeifinanciering, een grote meerderheid van de SVK's om twee belangrijke redenen een gematigde groei van hun woningenbestand nastreven:

1. De noodzaak voor de SVK's om de mogelijkheid van begeleiding van huurders en verhuurders in het huurbestand te waarborgen en over de effectieve capaciteit te beschikken om de groei intern op te vangen

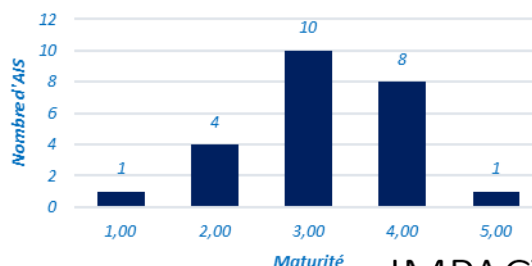
- Het gebrek aan middelen (personeel en financiën) en de staat van de woningen werden genoemd als de belangrijkste belemmeringen voor het overnemen van het beheer van nieuwe woningen
- De bundeling van bestaande middelen met betrekking tot een steeds groter wordend woningenbestand wordt niet als vanzelfsprekend beschouwd en heeft zijn beperkingen - vooral in verband met de bestaande financiering
- In feite anticiperen de SVK's op hun behoeften - zowel menselijk als financieel - en proberen zij hun teams te vergroten; maar dit brengt aanzienlijke risico's met zich mee, vooral in verband met perioden van onzekerheid (zoals het moratorium)

2. De groeiende behoefte om de woningenbestanden en de toestand van de woningen te verbeteren en woningen van een hogere kwaliteit aan te bieden

- Een aanzienlijke inspanning op het gebied van de kwaliteit van de aangeboden woningen die echter sterk verschilt van SVK tot SVK:
 - Hoofdzakelijk in verband met de naleving van normen (13), maar voor sommigen ook met de naleving van de huisvestings- en energieverbruikcode.
 - Er zij op gewezen dat er voor bijna $\frac{3}{4}$ van de SVK's geen document bestaat dat betrekking heeft op de gestelde eisen.
 - Voor het merendeel van de SVK's wordt de kwaliteit hoofdzakelijk bereikt door bezoeken ter plaatse (hetgeen een aanzienlijke investering van de veldteams vergt).
 - De verificatie van certificeringen en attesten zou nog steeds slechts zeer gedeeltelijk (en niet systematisch) zijn.
 - De gesprekken onderstrepen een poging om het woningenbestand op te schonen door de tenlasteneming van woningen van hoge kwaliteit
 - In feite leidt dit tot een verscherping van de criteria voor de overname van woningen (en zelfs voor de uitstroom van woningen die niet aan deze criteria voldoen); deze criteria, die zouden kunnen worden omschreven als minimale kwaliteitscriteria, worden echter slechts op een ad-hoc en specifieke wijze voor elk SVK vastgesteld of gedefinieerd, zonder enig gezamenlijk overleg
 - Ook wordt gemeld dat een grote inspanning nodig is om de woningen in regel te brengen
 - De inschakeling van deskundigen en/of een verzoek tot conformering komt maar zeer zelden voor, met name vanwege het expertiseniveau van de SVK-teams.
 - Slechts een klein deel van de voorgestelde woningen zou echter aan de normen moeten worden aangepast, namelijk tussen 0 en 20% van de woningen voor 16 SVK's.
 - Er zij op gewezen dat deze behoefte voor 7 SVK's veel groter blijkt en met name meer dan 50% van de aangeboden woningen betreft.
 - In deze behoefte wordt in hoofdzaak voorzien door de eigenaars te verplichten de woningen in regel te brengen (dreiging met verbreking van de huurovereenkomst) en, in voorkomend geval, de SVK's hen daarin te laten begeleiden.
 - De rechtstreekse betrokkenheid van de SVK's bij het in regel brengen zou eerder zeldzaam zijn.
 - Er zij op gewezen dat de locatie, de eisen van de verhuurder, de beschikbaarheid van de woningen en de subsidie slechts secundaire belemmeringen vormen voor de uitbreiding van het huurbestand.
- Kortom, de groei of uitbreiding van de SVK's wordt gecontroleerd maar grotendeels geïnterpreteerd door de SVK's binnen het systeem en een omkadering die op zijn minst als onzeker te bestempelen valt

- Op basis van de gevoerde gesprekken toont het volgende diagram de maturiteit van het SVK voor het thema, die vrij goed is
- Een gemiddelde van 3,17, hetgeen wijst op een betrekkelijk beheerst expansie- en groeikader ondanks de hierboven vermelde externe beperkingen
- Voor bijna 80% van de SVK's betekent dit een beheersing van hun groei en een gecontroleerd tenlastenemingsmechanisme binnen hun economisch levensvatbare situatie - maar met de kanttekening dat de concrete mechanismen sterk verschillen van SVK tot SVK
- Er zij echter op gewezen dat 21% aanzienlijke verbeteringen nodig heeft om de groei te kunnen beheren en/of in goede banen te kunnen leiden
- En in het algemeen een gebrek aan harmonisatie in de modaliteiten van de tenlasteneming en uitbreiding van de woningenbestanden van de SVK's

Niveaux de maturité des AIS pour la thématique
3: Bailleurs & expansion du parc locatif



Thema 3: Verhuurders en uitbreiding van het huurwoningenbestand

Geïdentificeerde goede praktijken

- Prioriteit wordt nu gegeven aan de sanering van de woningenbestanden en een kwaliteitsoriëntatie van de woningen
 - Daarbij wordt de interactie met de verhuurders geherdefinieerd zonder de relatie met hen te schaden
 - Er worden ook hogere minimale kwaliteitsnormen dan de huisvestingscode of de inregelstellingen vastgelegd
- Voor sommige SVK's is de wens om hun geografische perimeter te herdefiniëren - door zich terug te trekken uit gemeenten die te ver weg liggen en door de kwaliteit en de nabijheid van de interventie te verbeteren
- Het gebruik van verschillende vormen van expansie voor zover dit geschiedt via strikte voorwaarden die door de SVK's worden gesteld voor de verwerving van nieuwe panden:
 - Met een stroomopwaartse deelname aan bouw- of renovatieprojecten - en dus een aanpassing van de eigendommen aan de groeiende vraag binnen de SVK's - waaronder het creëren van woningen met 3 en meer slaapkamers
 - Het gebruik van grote vastgoedprojecten - zogenaamde projectontwikkelaars - voor onderhandelingen en huurherzieningsdoeleinden - potentieel gunstig voor het systeem en de globale financiering
- De daadwerkelijke overname van beheer van het onroerend goed alleen vanaf specifieke momenten wanneer het volgens kwaliteitsnormen ter beschikking wordt gesteld en in afwachting van wachttijden voor de daadwerkelijke ingebruikneming door een kandidaat
- Het gebruik van erfpachtovereenkomsten
- De vaststelling van een minimum aantal jaren voor de overname van het beheer (over het algemeen vastgesteld op 9 jaar)
- De eigenaars van het SVK-woningenbestand aan zich binden door actieve communicatie (met inbegrip van de financiële elementen die verband houden met het systeem)
- De invoering van strengere evaluatieroosters bij de aankoop van nieuwe eigendommen (met name voor projectontwikkelaars, maar die zouden kunnen worden veralgemeend om minimumnormen voor de kwaliteit van het systeem vast te stellen)
- Een mechanisme voor prospectie door de kandidaten om actief woningen te werven bij verhuurders
- De min of meer actieve deelname aan de overeenkomst met de Brusselse Gewestelijke Cel "Capteur et Créateur de Logements": de CCL heeft als bijzonderheid investeerders te helpen bij het vinden van woningen en hen in contact te brengen met sociale verhuurkantoren om het beheer ervan te verzekeren

Aanbevelingen

- Een grondige herziening van het financieringsmechanisme zou interessant kunnen zijn met het oog op:
 - Het beperken van de bestraffing van niet-groei voor zover deze gerechtvaardigd is door het saneren van de panden en een gerichtheid op betere kwaliteit
 - Het integreren van objectieve opwaarderingscriteria, zodat de gewestelijke loonschalen beter zijn afgestemd op de economische realiteit van de huisvesting in het BHG (en in het bijzonder op de indexering ervan)
- De spreiding van de "eenmalige" financiering van de groei (premie voor nieuwe woningen) over meerdere jaren, zodat deze deel uitmaakt van een economische realiteit op langere termijn van het SVK
- De harmonisatie van de overnamepraktijken en de vaststelling van contracten, met name door de uitwerking van minimale tenlastenemings- en kwaliteitscriteria (op architecturaal, sociaal en energiegebied, enz.).
- De vaststelling van een duidelijke gewestelijke visie voor de overname van vastgoedprojecten, gekoppeld aan minimumcriteria en de opname van de hefboomen voor een dergelijke expansie
- De vaststelling van een gewestelijk standpunt over de gewenste groei, met name in verband met de huisvestingsbehoeften van de bevolking

Thema 4: Klein en technisch onderhoud

Over het geheel genomen en in samenvatting van de gevoerde gesprekken

- De SVK's moeten (op grond van artikel 120 van de huisvestingscode) voldoen aan de basisvoorschriften inzake veiligheid, gezondheid en uitrusting van de woningen zoals bepaald in artikel 4.
- Artikel 123 voorziet in jaarlijkse subsidies aan de erkende sociale verhuurkantoren om: 1^o bij te dragen in de kosten van de renovatiewerken, waarvan de regering de aard en de omvang bepaalt;
- Het Vademecum voorziet in het beginsel van uitgaven tegen lagere kosten: aangezien de subsidies via openbare middelen worden toegekend, moet het beginsel van uitgaven tegen lagere kosten worden toegepast: bij een keuze tussen twee middelen (vervoer, personeelskosten, enz.) onder de meest relevante mogelijkheden moet het voordeligste worden gekozen. Indien er twijfel bestaat over de correcte toepassing van dit beginsel, zal het bestuur de SVK-begunstigde vragen zich te verantwoorden.
- Wanneer de SVK zelf renovatiewerkzaamheden uitvoert, moet het ten minste één bouwtechnicus in dienst hebben.
- Deze verschillende wettelijke en regelgevende vereisten hebben de SVK's ertoe gebracht zich te structureren om deze zo goed mogelijk te integreren in hun dagelijkse werkzaamheden en in hun relatie met de diverse belanghebbenden. Achter dit thema schuilt het hele domein van het gebouw en het onderhoud ervan en de procedures die door het SVK zijn ingevoerd om op dit gebied het meest effectief en efficiënt te zijn. Dit thema speelt ook een belangrijke rol in de relatie tussen het SVK en zijn huurders en ten aanzien van de eigenaars.
- Uit de gesprekken en de vragenlijst is gebleken dat onderhoud en instandhouding de basis vormen voor de prestaties van de SVK's. Ze hebben een invloed op de relatie met de huurders en het gedrag van de huurders, de verhuurders, de huurleegstand, de vorderingen op de huurders en de financiële draagkracht van de SVK's.
- Om deze prestaties te verzekeren, hebben de SVK's technische teams ontwikkeld die min of meer bevoorrad en gestructureerd zijn al naargelang het geval, volgens het aantal woningen, de strategie voor de overname van de werken, het onderhoud en de instandhouding. Net als bij de andere thema's is er een grote verscheidenheid in de manieren waarop deze problemen worden aangepakt. Deze diversiteit weerspiegelt de verschillende strategieën, standpunten en geschiedenissen van de SVK's.
- Maar het is een feit dat geen van de SVK's deze dimensie verwaarloost en de meeste duidelijk begrepen hebben dat dit een hefboom voor prestaties is.

Beoordeling en bevindingen (1)

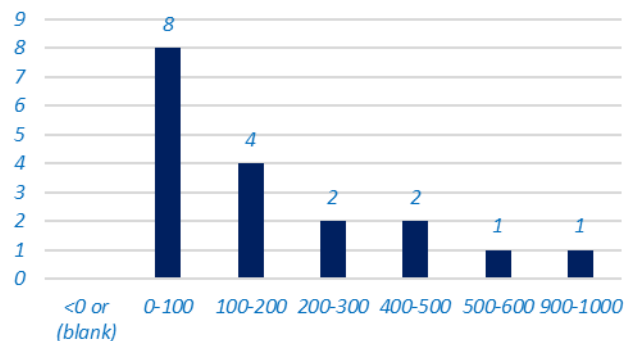
- **Wat de interne organisatie betreft**, wordt het gebouw over het algemeen beheerd door een technisch beheerder, soms alleen, soms aan het hoofd van een min of meer uitgebreid team. Soms wordt de rol van technisch beheerder overgenomen door de beheerder van het VK (en dit om redenen van omvang van het SVK of soms om nauwer contact te houden met het terrein en de huurders)
 - **Monitoring van de woningen.**
 - De meeste SVK's hebben de neiging een of andere vorm van toezicht op de woningen in te stellen (maar slagen daar niet altijd in) (gewoonlijk gedocumenteerd in een individueel opvolgingsdocument voor elke woning), op jaarbasis of meerjarenbasis, door middel van bezoeken (huurbeheerder of technisch beheerder).
 - Op zijn minst wordt deze monitoring uitgeoefend tussen twee huurders in of tijdens technische interventies.
 - **Goed gedefinieerde interventiemodaliteiten binnen de meeste SVK's.**
 - Er zijn procedures ingevoerd om de opvolging van de woningen in de tijd te verzekeren; in verband met de overname van werken op verzoek van de huurder (al dan niet als gevolg van huurschade), op verzoek van de eigenaar, in overleg tussen het SVK en de eigenaar, op initiatief van het SVK.
 - Deze procedures hebben betrekking op:
 - De evaluatie van de werken (intern of uitbesteed)
 - De tenlasteneming van de werken - eigenaars - huurders - SVK. Deze dimensie wordt gedeeltelijk geregeld door de huurovereenkomsten, maar is vaak het voorwerp van onderhandelingen.
 - De planning van de werken (de begrippen dringendheid en veiligheid zijn belangrijk)
 - De opvolging en controle van de werken

Thema 4: Klein en technisch onderhoud

Beoordeling en bevindingen (2)

- **Een sterk uiteenlopende uitbesteding van de werken.** Boven een bepaalde drempel (afhankelijk van de technische capaciteit van elk SVK) en voor het regelmatige onderhoud dat aan normen en verplichtingen is onderworpen, wordt vaak een beroep gedaan op externe aannemers. Binnen dit kader heeft elk SVK zijn eigen portefeuille van onderaannemers en onderhandelt zo goed mogelijk over deze contracten. Sommige ontwikkelen raamovereenkomsten, voorraadopdrachten voor de meest voorkomende interventies en die met betrekking tot de verplichte periodieke inspectie van de installaties.
 - **Er wordt niet systematisch gebruik gemaakt van overheidsopdrachten.** Dit is niet in alle gevallen een verplichting, maar de regels lijken onduidelijk en de omslachtige procedures zouden een onmiskenbaar effect hebben op de huurleegstand. Deze dimensie zou het voorwerp kunnen uitmaken van een mutualisering (bij wijze van proef door FedSVK) voor de meest voorkomende werken volgens sommige SVK's. In het algemeen werken de SVK's met mededingingen voor de werken, maar flexibiliteit en snelheid van reageren zijn belangrijke variabelen.
 - De drempel voor uitbesteding is specifiek voor elk SVK en zijn technische capaciteit
 - De werken worden opgevolgd en gecontroleerd door de technisch beheerder, maar in het geval van lichtere werken worden ook voor- en na-foto's, een beroep op de mening van de huurder of een bezoek van de huurbeheerder vermeld. In het algemeen zal de succesvolle voltooiing van de werken bepalend zijn voor de toekomstige betrekkingen met de aannemer.
 - Een deel van de werken kan worden uitbesteed aan partners in de verenigingssector, tot groot voordeel van het SVK (zie thema 2 "Partnerships en samenwerkingen")
- **Een noodzaak om de betrekkingen met de eigenaars stroomopwaarts goed te omkaderen om het stroomafwaartse proces vloeiender te maken.** De relatie met de eigenaars is van primordiaal belang bij dit thema, aangezien het onderhoud één van de argumenten is om hen ervan te overtuigen met de SVK's samen te werken. Naast hetgeen bij wet is geregeld met betrekking tot huurcontracten en mandaten, treffen de SVK's geval per geval een reeks aanvullende regelingen om hun risico's en onderhandelingen met de eigenaars te beperken.
 - Als onderdeel van de procedures eisen de meeste SVK's een handtekening van de eigenaar op kostenramingen en facturen om eventuele geschillen te voorkomen. Het zorgt er op zijn minst voor dat er een papieren spoor is.
 - Er worden ook afspraken gemaakt in verband met de betaling van de huurgelden gedurende bepaalde periodes van werken
 - De besprekingen voorafgaand aan de huurovereenkomst zullen mede bepalend zijn voor het onderhoud en de werkzaamheden tijdens de looptijd van de huurovereenkomst. **De SVK's stellen duidelijk steeds hogere eisen aan de kwaliteit van de woningen.** Deze kwaliteit wordt steeds meer een voorwaarde voor de opname van een woning in het bestand. Deze stroomopwaartse besprekingen en eisen hebben een invloed op de huurleegstand, de vorderingen en de kosten van het SVK.
 - Sommige SVK's gaan zo ver dat ze een woning uit hun bestand halen als de eigenaar bepaalde werken of aanpassingen aan de normen weigert (wettelijk, energie, hygiëne, enz.)
 - Sommige verhuurders spelen het spel van de SVK's mee en werken mee als een "goede huisvader", terwijl anderen uit zijn op rendement en niets meer willen horen over hun woning.
 - In het kader van dit thema kan het SVK, al naargelang het geval en de getroffen voorzieningen, in de plaats treden van de eigenaar, met hem samenwerken, of in zijn plaats optreden.
 - De bedragen die aan de eigenaars worden doorgefactureerd, kunnen relatief groot zijn en onverwacht voor de eigenaars. Het is van belang om met de eigenaars (ook al is hun verantwoordelijkheid in de wetgeving vrij duidelijk omschreven) werkingsmodaliteiten vast te stellen die het SVK toelaten om vooruit te komen en blokkades of vertragingen te voorkomen die tot leegstand leiden.

Répartition des AIS par Montant total des coûts moyens facturés aux propriétaires en 2020 par logement

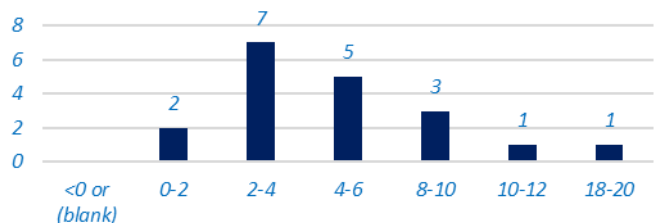


Thema 4: Klein en technisch onderhoud

Beoordeling en bevindingen (3)

- **Wat de interne organisatie betreft**, wordt het gebouw over het algemeen beheerd door een technisch beheerder, soms alleen, soms aan het hoofd van een min of meer uitgebreid team. Soms wordt de rol van technisch beheerder overgenomen door de SVK-beheerder. Dit om redenen van omvang van het SVK of soms om nauwer contact te houden met het terrein en de huurders
- **Relatie met huurders, focus op bewustmaking en vorming inzake huisvesting. Elk contact is een kans.** De relatie tussen de huurder, het SVK en de woning begint met de plaatsbeschrijving. De intredende en uitredende plaatsbeschrijvingen zijn twee belangrijke momenten in het bestaan van het SVK die het goede gebruik van en het respect voor de woning zullen bepalen en zullen voorkomen dat men bij de uittredende plaatsbeschrijving te maken krijgt met buitensporige huurschade, wat mogelijk administratieve kosten en tijdverlies met zich meebrengt.
 - **Voor alle SVK's is de intredende plaatsbeschrijving een belangrijk moment om de huurders bewust te maken** van de woning, de werking en het onderhoud ervan en de regels die moeten worden nageleefd. De eerste stappen van de bewustmaking worden op dit moment gezet, naar gelang van de specifieke kenmerken van de woning.
 - De plaatsbeschrijvingen worden gewoonlijk uitgevoerd door externe deskundigen, maar sommige SVK's voeren ze ook intern uit.
 - Elk bezoek aan de woning of elke interventie in de woning is gewoonlijk een gelegenheid om de woning te controleren, problemen op te sporen en bij te dragen tot de vorming op het vlak van huisvesting.
 - De huurder wordt verondersteld problemen in zijn woning aan het SVK te melden, maar de perceptie van wat een probleem is of wanneer het voor een huurder een probleem wordt, is een zeer subjectieve en vaak culturele notie. De vorming rond huisvesting is hier belangrijk, om te voorkomen dat huurders moeten opdraaien voor onverwachte schade aan hun woning die hun huurwaarborg kan overschrijden. De bewustmakingsacties maken het mogelijk een cascade van repercussies in termen van huurleegstand, schulden, gerechtskosten, enz. te vermijden.
 - De toenemende verarming van de bevolking werd gemeld als een verzwarende factor die extra kosten voor de SVK's met zich mee zou kunnen brengen, zowel in termen van onbetaalde huur als van huurschade.
 - In het algemeen rekenen de SVK's de huurders de kosten aan die hen toekomen. Dit beginsel is niet erg eenduidig en zal afhangen van de strategie van het SVK inzake responsabilisering, bewustmaking en sociale oriëntatie. Over het algemeen wordt de arbeid van de technische teams van het SVK niet aan de huurders doorgefactureerd.
 - Sommige SVK's voorzien naast de huur ook een vergoeding waarmee een deel van deze onderhouds- en instandhoudingskosten kan worden gedeeld (voor een SVK is dit bedrag bijvoorbeeld ongeveer € 80/maand/woning, inclusief verzekering, onderhoud van de verwarmingsketel en depannagedienst).
 - De interventietermijnen variëren, maar voor dringende en veiligheidsgerelateerde verzoeken grijpen alle SVK's in binnen een passend tijdsbestek: 24 tot 48 uur. De interventietijden zijn vaak afhankelijk van de beschikbaarheid van externe dienstverleners, hetgeen gevolgen heeft voor de huurleegstand.
 - Het verlaten van de woning is een belangrijk moment voor het SVK en voor de huurder. Het SVK moet zo snel mogelijk de staat van het onroerend goed beoordelen en de huurder bewustmaken van de noodzaak het onroerend goed in de oorspronkelijke staat te herstellen om te voorkomen dat de huurschade de waarborg overschrijdt en kosten en vorderingen voor het SVK met zich meebrengt. Het meest voorkomende probleem bij de uittredende plaatsbeschrijving is het geschil over de kosten veroorzaakt door de huurschade. Deze kosten zijn uiterst moeilijk terug te vorderen wanneer de huurder de woning heeft verlaten.
 - Het aantal technische interventies is relatief hoog voor de meeste SVK's, waardoor de technische teams worden gemobiliseerd en dit, gezien de grote spreiding van de woningen van elk SVK binnen het gewest, gepaard gaat met aanzienlijk tijdverlies. De meeste van deze interventies betreffen kleine incidenten, maar zijn gelegenheden om de toestand van de woning te controleren en de huurders te sensibiliseren.
- **De kwaliteit van het woningbestand.** Tijdens de gesprekken hebben we gemerkt dat een aantal SVK's zich de komende jaren meer op het kwalitatieve dan op het kwantitatieve aspect van hun bestand heeft gericht. Het is belangrijk dat men zich bewust is van de verborgen kosten van een woningbestand van ongelijke of approximatieve kwaliteit. Of het nu gaat om administratieve kosten, exploitatiekosten, personeelskosten, het probleem van de leegstand of dubieuze vorderingen, al deze dimensies worden beïnvloed door de kwaliteit van de huisvesting via het aantal tussenkomsten. Dit besef gaat gepaard met een financieringsgerelateerd probleem. Een groeipauze inlassen om aan de kwaliteit van het woningbestand te werken is op korte termijn niet interessant en brengt de SVK's in moeilijkheden.

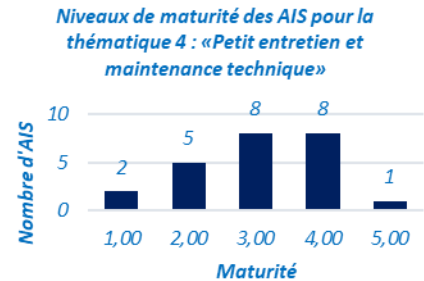
Répartition des AIS par Nombre d'interventions techniques réalisées au cours des 3 dernières années par logement



Thema 4: Klein en technisch onderhoud

Beoordeling en bevindingen (4)

- In de gesprekken werd bijna unaniem onderstreept dat het zeer moeilijk is om passieve woningen in beheer te nemen en dat deze vaak onverenigbaar zijn met de huurders van de SVK's
 - Voor dit thema is de maturiteit van de meeste SVK's vrij hoog. Kleinschalig onderhoud en instandhouding maken integraal deel uit van de opdracht van de SVK's en van de garantie die de eigenaar krijgt met betrekking tot de staat waarin zijn woning zich bij de overhandiging bevindt. Bovendien is het een fundamentele dimensie van de relatie met de huurders, van de bewustmaking en van de maatschappelijke begeleiding. In de meeste gevallen is het veel meer dan een "technisch" bezoek. En de SVK's grijpen deze kans aan om situaties/incidenten met een veel grotere impact op te sporen en te vermijden.



Geïdentificeerde goede praktijken

- "Voor verschillende soorten (standaard)interventies zijn 'aannemer'-bestekken opgesteld om verschillende dienstverleners te kunnen vergelijken."
- "Tijdens het eerste bezoek aan de woning, gebruik van een checklist die informatie geeft over de staat van de woning"
- "Alle interventies worden beheerd door HMS - dat een bon genereert voor de arbeider, die vervolgens bij zijn terugkeer zijn acties op de bon moet vermelden om opnieuw ingevoerd en opgevolgd te worden."
- "Gebruik van TUTO op youtube voor bewustmaking"
- "De partners, de ondersteunende diensten, sensibiliseren de huurders voordat zij de woningen betreden via collectieve vergaderingen en tijdens de bewoning. Onze arbeiders geven eveneens advies tijdens hun technische interventies."
- "Het SVK zorgt voor een technische opvolging van elke woning, waardoor alles wat er in de woning gebeurt, in het opvolgingsdossier terug te vinden is."
- "Huurders betalen een maandelijkse bijdrage voor klein onderhoud. De werkelijke kosten voor rekening van de huurder worden hem dan jaarlijks bij de afrekening aangerekend. De kosten voor rekening van de eigenaar worden hem onmiddellijk aangerekend."
- "Jaarlijkse onderhoudsbezoeken aan de woningen. Het plannen van een tweede bezoek in geval van problemen".
- "De huurder wordt gefactureerd voor werken die veroorzaakt werden door zijn nalatigheid"
- "Als een probleem langer dan 3 maanden onopgelost blijft, vergoedt het SVK de huurder met een forfaitair bedrag van 100 euro per maand (het gaat om 5% van alle interventies - S/450 per jaar). Dit houdt vaak verband met problemen met de verwarmingsketel."
- "Relatie met de eigenaar, in het geval van nieuwbouw vindt de eigenaar dat hij niet moet ingrijpen. Het SVK sluit een overeenkomst met de eigenaar om te bepalen wie verantwoordelijk is voor de garantie, anders verwijst de eigenaar naar de syndicus die naar de projectontwikkelaar verwijst. De relatie met de eigenaar moet worden verduidelijkt in de basisovereenkomst."

Aanbevelingen

- Verdere bundeling van lijsten van aanbieders van de meest voorkomende diensten (gedeeltelijk uitgevoerd). Degenen waarover men tevreden is en degenen waarover men dat niet is.
- Ontwikkeling van het gebruik van "voorraadopdrachten" voor de meest voorkomende werken (sanitair - verwarming - elektriciteit - sloten - schilderwerk). Opdracht voor aanneming van diensten en opdracht voor leveringen
- Organiseren van opleidingen voor het technisch personeel van de SVK's over de huidige gebouwtechnieken (isolatie - ventilatie - passiefhuis - domotica, enz.)
- Huurnormen ontwikkelen die niet alleen gebaseerd zijn op wettelijke normen, maar op een multicriteria-beoordeling van de woning, rekening houdend met de toekomstige gevolgen voor de SVK-kosten.
- Opstellen van standaardovereenkomsten met de eigenaars, rekening houdend met de beste praktijken van de meest succesvolle SVK's op dit gebied.
- Betrekken van eigenaars die betrokken wensen te worden bij het reilen en zeilen van het SVK (sommige eigenaars zijn vragende partij - in de RvB of bij activiteiten ter ondersteuning van huurders en/of het SVK).
- Ontwikkelen op een gecentraliseerde manier van tutorials over de belangrijkste problemen waarmee men zich bij een woning geconfronteerd kan zien (door met name te groeperen wat er bij de andere huisvestingsactoren bestaat). Met de juiste instructies in formaten die makkelijk te verspreiden zijn op meerdere platforms.
- Pooling van technische teams om sneller en op grotere werven te kunnen optreden (met inachtneming van de arbeidswetgeving).
- Ontwikkelen van een premie voor de kwaliteit van het woningenbestand op dezelfde manier als er een premie voor nieuwe woningen is. Vandaag is er een premie voor groei, soms ten nadele van de kwaliteit.

Thema 5: Verkrijgen van premies

Beoordeling en bevindingen

• Zeer wisselende behandeling van premieaanvragen binnen de SVK's

- We stellen een zekere heterogeniteit vast onder de respondenten wat betreft het aantal aanvragen voor renovatie- en energiepremies ingediend in 2020 (23 respondenten)
 - 0 (9)
 - Minder dan 10 (5)
 - Tussen 10 en 20 (5)
 - Meer dan 20 (4), met een maximum van 68
- Volgens de gevoerde gesprekken wordt deze dienst slechts door 16 SVK's aangeboden, en slechts door 9 SVK's op een relatief intensieve manier (> 10 dossiers per jaar)
- Met een gemiddelde verwerking van 17 dossiers per SVK dat deze dienst aanbiedt

• Hierbij dient vastgesteld dat de verlening van een dergelijke dienst wordt beschouwd als een nevenactiviteit bij de opdracht van de SVK's

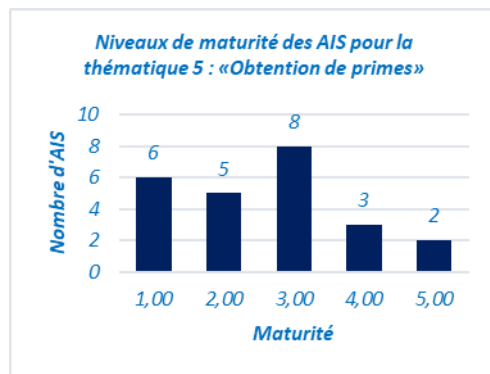
- Onder de respondenten en uit de gevoerde gesprekken blijkt dat 7 van de 23 SVK's ervoor kozen deze dienst niet aan te bieden
- Daarnaast hebben andere SVK's een meer bemiddelende rol op zich genomen door aanvragen door te geven aan en te coördineren met externe partners
- Over het algemeen is deze keuze het gevolg van het feit dat deze SVK's zich niet in staat achten om dergelijke dossiers naar behoren te ondersteunen, met name om de volgende redenen:
 - de vaardigheden en de personeelsbezetting binnen de SVK's, en de onbeschikbaarheid van personeel voor een dergelijke administratieve last
 - een veranderende wetgeving en de behoefte aan meer kennis en vaardigheden bij het beheer van dergelijke dossiers
 - een voorstel voor diensten die verder gaan dan het actiekader, de rol en/of de opdrachten van een SVK

• Een interne organisatie rond premieaanvragen die aanzienlijk verschilt van SVK tot SVK

- Er wordt gezorgd voor de behandeling van dergelijke dossiers:
 - Door de technische verantwoordelijke of de beheerder voor 9 SVK's - Voor één SVK in het bijzonder zou dit neerkomen op 1 VTE
 - Door een administratief assistent(e) in een geval
 - Extern: voor 6 SVK's in het bijzonder
 - Hetzij via een architectendienst/-organisatie/-kantoor
 - Hetzij via gespecialiseerde vzw's of andere lokale partners
 - *Er zij op gewezen dat er hiervoor geen specifieke overeenkomst bestaat.*
 - Tot slot kiest een SVK ervoor om verzoeken rechtstreeks aan de gemeentelijke diensten door te geven.

• Over het geheel genomen is er voor de stappen die verband houden met het verkrijgen van premies sprake van een vrij laag maturiteitsniveau.

- De dienst voor het verkrijgen van premies varieert sterk binnen de SVK's, zoals hierboven geïllustreerd werd
- Een gemiddelde van 2,58, waaruit blijkt dat er nog veel ruimte voor verbetering is
- De SVK's benadrukken de volgende punten
 - Een aanzienlijke administratieve belasting voor zowel de SVK's als eigenaars
 - Een beheer van de termijnen - vastgesteld op 4 maanden voor verwerking, houdt een aanzienlijk risico in, met name in termen van leegstand
 - De (veranderende) wetgeving vereist voortdurende opleiding en informatie, zowel stroomopwaarts als stroomafwaarts naar de eigenaars
 - Het gebrek aan prioritering en overleg tussen de verschillende administraties zou ook verhinderen dat de voordelen van de regeling rechtstreeks worden gevoeld binnen de SVK's.



Thema 5: Verkrijgen van premies

Geïdentificeerde goede praktijken

- De ontwikkeling van een bepaald expertiseniveau binnen sommige SVK's - gespecialiseerde medewerkers
- Een beroep doen op externe diensten - vzw's, lokale instanties, enz. - en de rol op zich nemen van coördinator of doorgeefluik van aanvragen

Aanbevelingen

- De verduidelijking van de rol van de SVK's bij het beheer van premiegerelateerde dossiers - naar gelang van de gewenste mate van overname (en de vaststelling en verstrekking van adequate begeleiding in functie daarvan)
- De harmonisatie van de praktijken in verband met de overname en het beheer van premiedossiers
- De bestudering van de centralisatie van het beheer van deze dossiers (door FedSVK, door een externe dienstverlener, of binnen het Bestuur)

Thema 6: Relatie met kandidaat-huurders

Beoordeling en bevindingen

• Samenstelling van de lijsten

• Hoe u zich bij de SVK's inschrijft en op de wachtlijst komt, verschilt van SVK tot SVK.

- Het eerste contact kan plaatsvinden via een online formulier of via een persoonlijk gesprek met een maatschappelijk werker met een min of meer gepersonaliseerde validatieprocedure voor de registratie.
- Opneming in de lijst geschiedt op initiatief van de aanvrager of in sommige gevallen op initiatief van partners van het SVK dat de lijst aanvult. Het SVK in deze zaak valideert de toelaatbaarheid van de registratie
- Tijdens de inschrijvingsprocedure doet zich herhaaldelijk een aantal problemen voor, zoals taalproblemen, onvolledige dossiers en moeilijkheden om contact op te nemen met bepaalde aanvragers.

• Meervoudige registraties (d.w.z. in verschillende SVK's om de kans op plaatsing te vergroten) brengen extra werk met zich mee in termen van het bijwerken van de lijsten van elk SVK en een voortdurende actualisering door de aanvrager.

• In het algemeen zijn de SVK's eerder voorstander van de invoering van één (centraal beheerde) lijst, met een aantal voorbehouden en vragen: Verlies van het eerste contact met de aanvragers - Wie voert de administratieve registraties uit (gecentraliseerd of niet?) - Wat met afwijkende situaties? - ...

• Een groot aantal SVK's zet een stop op de inschrijvingen (10/23). Met verschillende uitvoeringsmodaliteiten.

- Om een lange wachtlijst in te korten
- Om het werk over het jaar te spreiden
- Om de wachttijden niet te laten oplopen.

• Eén SVK maakt met name melding van de overbelasting in verband met de aanvragen - de inschrijvingscriteria op grond waarvan 50% van de Brusselse bevolking in aanmerking komt voor inschrijving

• Bijwerken van de lijsten

• Het bijwerken van de lijsten is voor de meeste SVK's een belangrijke administratieve taak.

- Veel kandidaten vallen na een tijdje van de lijst af (en vinden zelf onderdak).
- De grootste uitdaging bestaat erin met de kandidaten te communiceren en ervoor te zorgen dat zij de documenten op tijd indienen. Hiervoor zijn herinneringen nodig en kandidaten delen hun adreswijziging niet altijd mee. Na een bepaalde periode, die verschilt van SVK tot SVK, worden de kandidaten die in gebreke blijven, van de lijst geschrapt.

• Communicatieproblemen met de meest kwetsbare kandidaten.

- Sommige SVK's maken melding van moeilijkheden bij de communicatie met deze doelgroep en van de moeilijkheid om niet te discrimineren op basis van het communicatiemiddel, zowel bij het bijwerken van de lijsten als bij de toewijzing

• Toewijzing

• De plaats op de lijst is het eerste criterium voor de toewijzing,

- Elk SVK heeft echter zijn eigen toewijzingsregels
- en in het algemeen een toewijzingscomité dat de keuzes, de naleving van de regelgeving en de afwijgingsprocedures valideert

• Er wordt melding gemaakt van een aantal verschillende toewijzingsregelingen, maar altijd vanuit een streven naar billijkheid. Rotatie tussen partners bij de toewijzing van de woningen, puntensysteem (sociale noodsituatie)

• Uitzonderingen worden gemaakt en gevalideerd door de toewijzingscomités wanneer zij gerechtvaardigd zijn.

- Ontoereikende huisvesting, sociale mix, sociale noodsituatie (beoordeling van de MW's), handicap, enz.
- Waarmee op die manier voor een snelle en flexibele reactie op noodsituaties gezorgd wordt ...

• Binnen de SVK's woedt er een debat tussen de strikte toepassing van de volgorde van de lijst en de invoering van criteria die meer flexibiliteit bieden en het beheer van bijzondere gevallen mogelijk maken

Thema 6: Relatie met kandidaat-huurders

Beoordeling en bevindingen

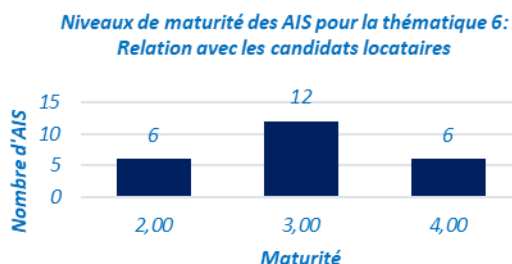
• Wachttijden

- De wachttijden voor alle SVK's zijn aanzienlijk
- Op basis van de cijfers voor 2020 duurt het gemiddeld twee jaar om een studio te krijgen, vier jaar voor een appartement met twee slaapkamers en +/- negen jaar voor een appartement of huis met vijf slaapkamers.

Type de bien	Mois
Studio	24
Appt 1 ch	31
Appt 2 ch	46
Appt 3 ch	79
Appt 4 ch	85
Appt 5 ch et +	109
Maison 2 ch	78
Maison 3 ch	105
Maison 4 ch	99
Maison 5 ch et +	105

• Uit de maturiteit van de SVK's op dit gebied blijkt een zekere mate van beheersing.

- Uit deze grafiek kan worden opgemaakt dat de meeste SVK's dit thema goed aanpakken. De procedures voor het bijwerken van de lijsten zijn in sommige gevallen voor verbetering vatbaar. Anderzijds is er de zorg om billijkheid in alle SVK's en vaak is het moeilijk of de vraag hoe bepaalde gevallen in dit proces moeten worden beheerd.



Geïdentificeerde goede praktijken

- De validatie van afwijkingen en toewijzingen door de bestuursorganen van het SVK (Raad van Bestuur, toewijzingscomité).
- De implementatie van passende communicatiemiddelen met de kandidaten en de meest kwetsbare kandidaten. Sms, WhatsApp, spraakberichten verstuurd per sms, ...
- Verschillende registratie- en toewijzingsmethoden om meer billijkheid en transparantie te bereiken (puntensysteem - beurtrol tussen partners - ...)
- Een afzonderlijke door de partners gevoede wachtlijst voor overplaatsingen van geconventioneerde huisvesting naar conventionele huisvesting
- Toewijzingen voor een beperkte periode die in een tweede fase leiden tot een permanente huurovereenkomst (overgangsovereenkomst).
- Een ad-hoc beoordeling van elke kandidaat om te voorkomen dat met oogkleppen wordt gewerkt en om problemen in een tweede fase aan te pakken

Aanbevelingen

- De reflectie over één enkele lijst binnen FedSVK afronden om een correcte visie te hebben op de ontduubelde wachtlijst en de vertragingen.
- Nadenken over een vereenvoudiging van het administratieve proces voor de meest kwetsbaren en aan adequate communicatiemiddelen met potentiële huurders.
- Aanpassing van het huurrooster aan de realiteit van de markt voor woningen met 4 en meer slaapkamers.

Thema 7: Ondersteuning van de huurders - onderhoud van de woningen en sociale verbondenheid

Beoordeling en bevindingen (1)

• Een belangrijk juridisch kader in termen van maatschappelijke begeleiding voor huurders

- Het wettelijk kader bepaalt dat de SVK's ten minste één samenwerkingsovereenkomst ter bevordering van de verwezenlijking van hun maatschappelijk doel moeten sluiten met de gemeente(n) of het OCMW of de OCMW's op het grondgebied waarvan het merendeel van de door het sociale verhuurkantoor beheerde woningen gelegen is of op het grondgebied waarvan het zijn woningenbestand wil ontwikkelen (art. 124 par. 1. 3° van de Brusselse Huisvestingscode).
- Bovendien moeten de SVK's overeenkomstig artikel 124, par. 1, 5°, van de code beschikken over een minimaal personeelsbestand van ten minste een gediplomeerd beheerder, een gediplomeerde maatschappelijk werker indien het SVK zelf de maatschappelijke begeleiding verleent, en, indien er renovatiewerkzaamheden worden uitgevoerd, een bouwkundige.
- Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de SVK's deze bepaling op verschillende manieren interpreteren:
 - Sommige stellen maatschappelijk werkers ter beschikking als deel van hun personeel
 - Andere maken gebruik van partnerschappen en delegeren deze begeleiding

• De samenwerking van de SVK's met de OCMW's is zowel sterk uiteenlopend als grotendeels onderbenut

- Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat veel SVK's zich beperken tot het sluiten van een basisovereenkomst, die toegang geeft tot de subsidie
- Sommige SVK's ontwikkelen meer doorgedreven partnerschappen, zoals hierboven uiteengezet (deel 2)
- Toch zien we een aantal gemiste kansen, met name:
 - Het beheer van dubieuze vorderingen - en bij betalingsmoeilijkheden (bemiddeling en afbetalingsplan)
 - De maatschappelijke begeleiding van de huurders
 - De overdracht en mededeling van dossiers in het kader van de overdracht van huurders
 - De verificatie of beoordeling van de voorwaarden voor toegang tot huisvesting

• Een intensieve (behoefte aan) begeleiding van de huurder die begint bij de ondertekening van de huurovereenkomst

- De begeleiding inzake huisvesting begint bij de ondertekening van het huurcontract, bij de plaatsbeschrijving, en elke gelegenheid en elke vaststelling geeft aanleiding tot toelichtingen.
 - In het algemeen maken de SVK's gebruik van alle contacten met de huurders om hen bewust te maken van het onderhoud van hun woningen
 - De SVK's hebben ook diverse instrumenten en technieken ontwikkeld om huurders beter te ondersteunen en op te voeden bij het beheer van hun woning.
- Toch geeft meer dan de helft van de SVK's aan dat zij geen plan hebben om de huurders systematisch te begeleiden bij het goede beheer van hun woning.
 - Als voornaamste reden werd gebrek aan tijd/personeel opgegeven.
 - Verscheidene SVK's wijzen ook op de zeer verschillende situaties in verschillende gebouwen en de moeilijkheid van de hoeveelheid informatie die moet worden meegedeeld/aangepakt.
- De initiatieven om huurders meer bewust te maken van hun plicht om als een goede huisvader te handelen (# respondenten) zijn:
 - Voorlichting over huisvesting bij de ondertekening van de huurovereenkomst/bij de intredende plaatsbeschrijving (12)
 - Regelmatige (technicus, ...)/jaarlijkse bezoeken aan huis (11)
 - Mondelinge en persoonlijke gesprekken (4)
 - Huishoudelijk reglement/onthaalagenda (3)
 - Door contacten te onderhouden met de partners belast met de sociale opvolging (3)
 - Telefonische opvolging (1)

• Afrekeningen van verbruikslasten die overeenkomen met hun werkelijke verbruik

- Twee derde van de SVK's meldt dat ten minste 90% van hun huurders lasten betalen die overeenkomen met hun werkelijke verbruik. En bijna alle SVK's (21) geven aan dat jaarlijks een afrekening van de lasten wordt opgemaakt en aan de betrokken huurders wordt toegezonden.
- Dit betekent op zich al een aanzienlijke investering en werklast voor de teams die instaan voor het huur- en/of financieel-administratieve beheer bij de SVK's voor de berekening van en het toezicht op deze lasten.

Thema 7: Ondersteuning van de huurders - onderhoud van de woningen en sociale verbondenheid

Beoordeling en bevindingen (2)

• Gebruik van een andere woning van het bestand wanneer een woning het bestand van een SVK verlaat

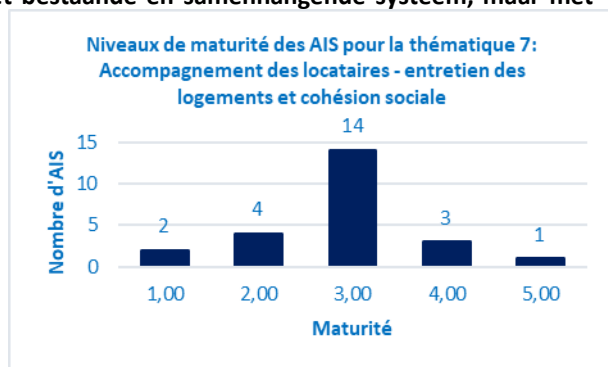
- Wanneer een woning het SVK-bestand verlaat, melden 21 SVK's dat zij waar mogelijk gebruik maken van een overplaatsing van de huurder naar een andere woning van het bestand. De huurder heeft voorrang in het kader van een overplaatsing. Hij wordt vooraf in kennis gesteld van het verstrijken of het niet verlengen van een mandaat. Redenen om een huurder niet over te plaatsen zijn schade aan de woning of niet-naleving van schuldaflossingsplannen.

• De wettelijke bepalingen die van toepassing zijn op SVK's voorzien niet in de definitie van sociale mix

- De sociale mix is een moeilijk aan te pakken kwestie; er actie op ondernemen zou discriminerend en onwettig zijn met betrekking tot de toewijzingen. De aanpak bestaat erin de juiste mensen op de juiste plaats onder te brengen. Soms ligt de oplossing in de conventionalisering van een woning of in overplaatsingen om een mix te creëren zonder af te wijken van de toewijzingsregels.
 - 60% van de respondenten geeft aan dat zij geen doelstellingen hebben met betrekking tot de sociale mix. De voornaamste argumenten zijn:
 - Naleving van de anciënniteit bij de toewijzing van een woning
 - Risico op discriminatie
 - Niet ingaan op verzoeken van projectontwikkelaars voor grootschalige projecten die volgens het SVK in kwestie sociaal isolement zouden bevorderen
 - Wanneer er wel doelstellingen op het vlak van de sociale mix geformuleerd werden, zijn de meest genoemde (opvolgings)hefbomen:
 - Zorgen voor een minimale sociale mix voor alle gebouwen in beheer
 - Voorrang geven aan inclusieve en solidaire projecten
 - Prioritaire punten voor toewijzing
- Sommige SVK's gaan niet in op verzoeken van projectontwikkelaars voor grote projecten vanwege het risico op het vlak van de sociale mix.
 - Volgens deze laatste werken grootschalige projecten sociaal isolement in de hand.
 - Ze geven de voorkeur aan de verhuur van woningen die aan privé-eigenaars toebehoren, gelegen in mede-eigendommen die de sociale mix bevorderen of, bij gebrek hieraan, in kleine Brusselse gebouwen met weinig wooneenheden.

• Over het algemeen een begeleiding van de huurders via het bestaande en samenhangende systeem, maar met ruimte voor verbetering

- Op basis van de gevoerde gesprekken toont het volgende diagram de maturiteit van het SVK voor het thema, die relatief gemiddeld is
- Een gemiddelde van 2,88, wat wijst op een relatief beheerst kader voor de begeleiding van de huurders
- Maar vaak op de proef gesteld door:
 - De toenemende behoefte van de huurders zelf (en een gebrek aan middelen voor regelmatige begeleiding)
 - De administratieve last van de begeleiding
 - De externe beperkingen die eraan verbonden zijn
- En in het algemeen een gebrek aan harmonisatie in de modaliteiten en de filosofie van de begeleiding door de SVK's



Thema 7: Ondersteuning van de huurders - onderhoud van de woningen en sociale verbondenheid

Geïdentificeerde goede praktijken

- Specifieke opleiding voor huurders van passieve woningen.
- Anticipatie op uittredende plaatsbeschrijvingen om mogelijke problemen glad te strijken
- Voorziening voor onderhoud van individuele ketels (opvolging in Excel)
- Vorming op het vlak van huisvesting via thuisbegeleiding
- Inaanmerkingneming van de sociale mix bij de overname van het beheer van nieuwe woningen; bouw van projecten met een grote heterogeniteit.
- Organisatie van de solidariteit tussen verhuurders en huurders: Solidariteitsfonds (verhuurders dragen in de Covid-periode bij aan de ondersteuning van de huurders). In totaal zullen 189 huurders financiële bijstand ontvangen, d.w.z. bijna 20% van de huurders. Solidariteit dankzij de Koning Boudewijnstichting: verkleining van de digitale kloof onder huurders en ontwikkeling van instrumenten om hen beter te informeren (bv. tutorials over "hun rechten en plichten", kleine technische interventies, nuttige informatie, enz.)
- Gebruik van tijdelijke/proefhuurovereenkomsten, waarbij de huurders zich moeten bewijzen. Tijdens deze periode begeleidt het SVK hen (checklist op mobiele telefoon, ...) bij het begrijpen van hun woning en bij het beheren van hun betalingen.
- In sommige flatgebouwen zijn binnen het gebouw ambassadeurs aangesteld om allerlei problemen aan te pakken en het SVK zo nodig op de hoogte te houden.
- Er werd een enquête gehouden om de tevredenheid van de huurders te meten.
- Elk jaar stuurt het SVK een brief naar alle huurders om hen te herinneren aan de "onzekerheid" van een huurovereenkomst met een SVK en de gevaren van opzegging door de hoofdverhuurder. Bij deze gelegenheid informeert het SVK de huurders over openbare huisvestingsstructuren die meer stabiliteit kunnen bieden (OVM, ...).

Aanbevelingen

- Het begrip sociale ondersteuning definiëren door een of meer ondersteuningsmodaliteiten vast te stellen en zo nodig op te leggen - de aanwezigheid van ten minste één MW-post in elk SVK waarderen voor ten minste de maatschappelijke begeleiding van huurders en het beheer van partnerschappen
- Ontwikkelen op een gecentraliseerde manier van het gebruik van tutorials over de belangrijkste problemen waarmee men zich bij een woning geconfronteerd kan zien (door met name te groeperen wat er bij de andere huisvestingsactoren bestaat). Met de juiste instructies in formaten die makkelijk te verspreiden zijn op meerdere platforms.
- Optimaliseren en harmoniseren van partnerschappen en samenwerkingsverbanden met het (de) OCMW('s) en andere sociale partners

Thema 8: Beheer van leegstaande woningen

Beoordeling en bevindingen

- De leegstand van huurwoningen is een interessante indicator voor de prestaties van de SVK's, in zoverre dat het lagere of hogere niveau ervan, zoals we later zullen zien, het resultaat is van een hele reeks acties die de SVK's kunnen nemen om het aantal leegstaande woningen tot een minimum te beperken.
 - De verhuur, de verandering van huurder, de overplaatsingen, de schade aan het onroerend goed, het onderhoud en de instandhouding leiden tot perioden van uiteenlopende duur gedurende welke het onroerend goed niet productief is.
 - De uitdaging voor de SVK's bestaat erin deze perioden van leegstand tot een minimum te beperken.
- De leegstand van huurwoningen is een variabele die inherent is aan de activiteit van de SVK's, en wordt over het algemeen nauwlettend in het oog gehouden
 - Zoals bepaald in het besluit van 19/07/2016, mag het aandeel van de subsidie met betrekking tot de tussenkomst in de kosten verbonden aan de tijdelijke leegstand van woningen niet meer bedragen dan 7%.
 - Zoals uit onderstaande tabel blijkt, wordt deze drempel door de overgrote meerderheid van de SVK's zelden overschreden.

	Post 600: Verhuur	Post 603: Huurleegstand	Gemiddeld percentage leegstaande huurwoningen 19 van de 24 SVK's	
2018	1.078.833,86	29.340,13	2,7%	10/19 SVK's zitten onder het gemiddelde 2/19 overschrijden de drempel van 7%
2019	1.248.196,9	36.879,48	3,0%	11/19 SVK's zitten onder het gemiddelde 2/19 overschrijden de drempel van 7%
2020	1.431.214,23	39.627,51	2,8%	10/19 SVK's zitten onder het gemiddelde 1/19 overschrijdt de drempel van 7%
30-09-21	1.306.575,16	36.347,77	2,8%	12/19 SVK's zitten onder het gemiddelde 2/19 overschrijden de drempel van 7%

- De gemiddelde huurleegstand bedraagt ongeveer 3% voor de jaren die in de vragenlijst in aanmerking zijn genomen en de meeste SVK's zitten onder dit gemiddelde

De huurleegstand is multifactorieel en het resultaat van een hele reeks beslissingen en interacties die voortdurend moeten worden geoptimaliseerd.

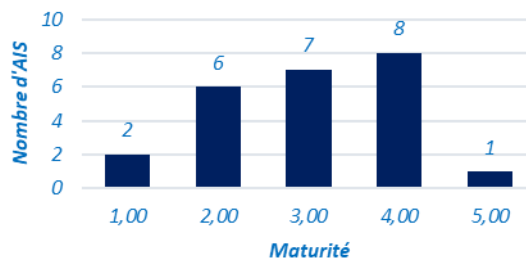
- De belangrijkste redenen die voor de huurleegstand worden gegeven, luiden als volgt:
 - Voor het overgrote merendeel de behoefte aan renovatie en herstel in de oorspronkelijke staat van de woningen (genoemd door bijna 70% van de SVK's).
 - De renovatietijden zijn afhankelijk van de omvang van de technische teams, hun vaardigheden en de inschakeling van externe aannemers voor de uitvoering van de werken.
 - In mindere mate is er ook sprake van het al dan niet onaangekondigde vertrek en vervanging van huurders om uiteenlopende redenen (toegang tot een sociale woning, onvermogen om te betalen, eenvoudig verloop, overplaatsing).
 - Traagheid in het toewijzingsproces, soms te wijten aan het SVK zelf en zijn toewijzingscomité, of aan de partners die geconventioneerde huisvesting genieten
 - Tot slot zij erop gewezen dat de gevallen van massaal of opeenvolgend vertrek of conflicten met de eigenaars slechts binnen één SVK worden vermeld - hetgeen zou kunnen wijzen op een zekere doeltreffendheid bij het beheer van het huurwoningenbestand en de interacties tussen verhuurders en huurders.
 - De globale staat van een woningenbestand kan op een meer structurele wijze tot huurleegstand leiden als gevolg van de min of meer belangrijke ingrepen die moeten worden verricht.
 - Het begin en het einde van huurcontracten worden ook gerapporteerd als risicoperiodes voor huurleegstand
- De overgrote meerderheid van de respondenten is het ermee eens dat de huidige huurleegstand niet te wijten is aan een onaangepaste vraag:
 - In werkelijkheid weerspiegelt dit niet alleen de diversiteit van de huurwoningenbestanden, maar ook het ontbreken van een overaanbod, waaruit blijkt dat er vraag is naar alle soorten woningen en een gebrek aan aanbod voor alle soorten woningen.
 - Zoals bij de andere thema's is vermeld, situeren de grootste tekorten zich op het gebied van woningen met 3 slaapkamers.
 - Bovendien lijkt de verhuur van studio's steeds minder aangepast (hoog verloop, geringere vraag, absorptie door overaanpakken met partners, enz.)

Thema 8: Beheer van leegstaande woningen

Beoordeling en bevindingen

- Het beheer van de huurleegstand door de SVK's geschiedt in twee categorieën van acties:
 - **Optimalisering van het beheer van het bestand en het gebouw**
 - **De vermindering van de huurleegstand is een hefboom voor de prestaties van de SVK's** en er zijn verschillende interne toezichtmethoden, specifiek voor elk SVK, ingevoerd.
 - Regelmatige interne vergaderingen, transversale monitoring van de woningen en optimalisering van interne procedures tussen diensten/afdelingen. Activering bij bekendheid van een huurder
 - De identificatie van alle situaties die kunnen leiden tot huurleegstand en de uitvoering van corrigerende maatregelen
 - Een opvolging van huurdersbewegingen en onderhandeling met huurders over interventies tijdens opzegperiodes.
 - De timing van huurovereenkomsten - niet langer noodzakelijk aan het begin van de maand om de realiteit beter weer te geven
 - Toezicht op en analyse van de werkzaamheden en interventietermijnen
 - Een reflectie over de omvang van het technische team of over de pooling van technische teams
 - **Sommige SVK's denken ook na over de kwaliteit van het woningbestand en het effect daarvan op de huurleegstand.**
 - Sanering van het woningbestand, waarbij men zich ontdoet van woningen die in slechte staat verkeren en weinig performant zijn
 - Hogere eisen bij het te huur aanbieden.
 - De eisen met betrekking tot het gebouw worden weerspiegeld in de huurleegstand door een groter respect vanwege de huurder voor een woning in goede staat en dus minder huurschade en door minder frequente of minder omvangrijke renovaties
 - Het onderhandelen met partners die geconventioneerde huisvesting genieten en die woningen een bepaalde periode toewijzen waarna zij de huurleegstand overnemen.
 - De bewustmaking van de huurders draagt bij tot vermindering van de huurleegstand door een beter onderhoud van de woning en minder huurschade aan het einde van de huurovereenkomst.
 - **De optimalisering van de relatie met de eigenaars**
 - Het onderhandelen of heronderhandelen om ervoor te zorgen dat het SVK niet de hu(u)r(en) betaalt wanneer het pand wordt opgeknapt, vooral wanneer de verantwoordelijkheid voor de werkzaamheden bij de eigenaar ligt. De eisen moeten van meet af aan worden vastgesteld.
 - Het onderhandelen met de eigenaars over de betalingen voor de datum waarop de huurders de woningen betrekken.
 - **In het algemeen kan worden vastgesteld dat de meeste SVK's een vrij hoog niveau van maturiteit hebben wat het beheer van de huurleegstand betreft.**
 - Deze maturiteitsniveaus bevestigen de gemiddelde niveaus van huurleegstand in de afgelopen 4 jaar, die voor de grote meerderheid van de SVK's zicht onder de drempel van 7% situeerden.
 - Uit de antwoorden op de vragenlijst en de gesprekken blijkt een bereidheid van de SVK's om corrigerende maatregelen te treffen en structurele oplossingen voor de huurleegstand te vinden. De kwaliteit van het woningbestand en de eisen die aan eigenaars worden gesteld, zijn hiervan de belangrijkste. In dit verband wijzen sommige SVK's op de moeilijkheden in termen van financiering, met betrekking tot het pauzeren van de groei om zich te concentreren op de kwaliteit van het bestand.
 - Pooling van middelen werd genoemd als een denkpiste die tot een verbetering van de huurleegstand zou kunnen leiden. Pooling van de technische teams, formalisering van een minimumeis voor het in beheer nemen van huurwoningen door de SVK's, onderlinge afstemming van bepaalde clausules in de huurcontracten, enz.

Niveaux de maturité des AIS pour la thématique 8 :
«Gestion du vide locatif»



Thema 8: Beheer van leegstaande woningen

Geïdentificeerde goede praktijken

- Afspraken maken met de eigenaars zodat de huurleegstand niet alleen voor rekening van het SVK komt. Opschorting van de huur voor door de eigenaar uit te voeren werkzaamheden plus een wachttijd voor de periode waarin de woning wordt opgeleverd.
- Bij de geconventioneerde woningen, de partner na een redelijke termijn de huurleegstand laten dragen
- Opschorting van de huurverzekering in geval van renovatie
- Aanpassen van de ingangsdatum van de huurovereenkomsten om de duur van de huurleegstand te verkorten
- Inventariseren van alle oorzaken van leegstand, erop anticiperen, oplossingen vinden en de nodige procedures invoeren
- Opmaken van een planning van de werkzaamheden volgens economische prioriteit
- Wekelijkse vergadering om te anticiperen op de huurleegstand.

Aanbevelingen

- Opstellen van standaardovereenkomsten met de eigenaars en de partners, rekening houdend met de beste praktijken van de meest succesvolle SVK's op dit gebied.
- Opstellen van een risicoschaal voor elke woning en beheren van de risico's
- Inventariseren en optimaliseren van de procedures die kunnen leiden tot leegstand - onderhoud en service - sensibilisering - toewijzing - in- en uittrede - ...
- Valoriseren van de kwaliteit van het woningenbestand van de SVK's

Thema 9: Opvolging van huurachterstanden

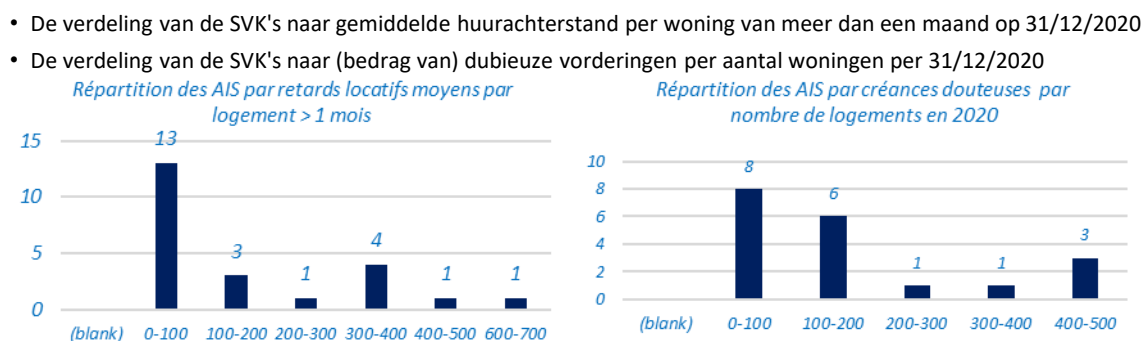
Beoordeling en bevindingen

• Groeiende huurachterstanden en/of aanzienlijke conjuncturele risico's:

- De recente gezondheids crisis en de stijgende kosten van het levensonderhoud (energie, enz.) maken dat de inning van de huur nauwlettend in het oog moet worden gehouden
- Bovendien worden de SVK's als gevolg van de algemene verarming van de bevolking geconfronteerd met toenemende kosten voor het herstel van de woningen (huurschade)

• Over het algemeen vereist de behandeling van huurachterstanden een sterk geïndividualiseerde opvolging en vergt zij derhalve een aanzienlijke tijdsinvestering van de SVK's om doeltreffend te zijn

- Er wordt contact opgenomen met de persoon en indien nodig wordt hij of zij doorverwezen naar de maatschappelijk werker, de partner die zich over de maatschappelijke begeleiding ontfermt of het OCMW voor schuldenkwesities.
- De vorderingen op de huurders die nog deel uitmaken van het bestand (bv. huurachterstanden, afrekening van lasten) worden over het algemeen afgelost met afbetalingsregelingen die nauwlettend worden opgevolgd. Tal van huurders hebben aflossingsregelingen getroffen met het SVK. Zolang de huurders zich in de woningen bevinden, werkt het aflossingsplan goed. Anderzijds zijn vorderingen moeilijk te innen wanneer de huurder niet langer in een woning uit het bestand verblijft.
- De volgende diagrammen herhalen:



• Er is een algemeen kader en een maandelijkse controle van de vorderingen via procedures

- De meeste SVK's hebben een (al dan niet geformaliseerde) procedure om hun huurvorderingen maandelijks van nabij op te volgen.
- De procedures bestaan in grote lijnen uit dezelfde stappen:
 - Herinneringsbrief - contact > Ingebrekestelling > Aflossingsplan/ vrederechter > Uitzetting
- In de meeste gevallen wordt de controle uitgevoerd door de boekhouder in overleg met de beheerder/coördinator.
- In een aantal gevallen berust de beslissing - met name in het geval van omvangrijker procedures - bij de directie van het SVK of bij de RvB.

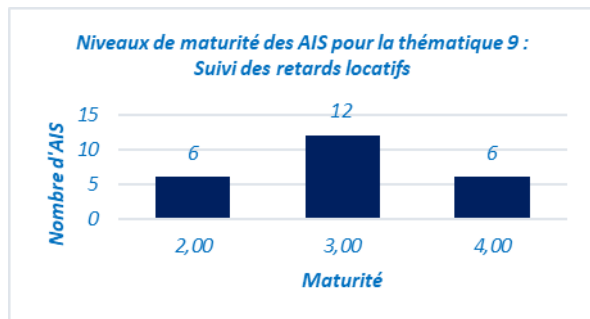
• Verschillende methoden voor de berekening en waardering van dubieuze vorderingen en afschrijvingen:

- De SVK's passen verschillende berekenings- en waarderingmethoden toe voor de vaststelling van dubieuze vorderingen en de classificatie ervan als oninbaar (afschrijvingen). Dit maakt het onmogelijk om gegevens en ratio's tussen SVK's te vergelijken (zoals de verhouding tussen dubieuze vorderingen en huuropbrengsten).
- Hieronder volgt een aantal evaluatiemethoden die tijdens de gesprekken werden opgetekend:
 - Voor de huurders die nog in een woning uit het bestand verblijven: geen afschrijvingen (aflossingsplannen). Wanneer de huurders het woningenbestand verlaten, worden de vorderingen als dubieuze vorderingen geclassificeerd en één jaar later als oninbaar.
 - Voor de huurders die nog in een woning uit het bestand verblijven: geen afschrijving (aflossingsplannen). Voor huurders die niet langer een woning uit het bestand betrekken: 50% geakteerd in het eerste jaar en 100% in het tweede jaar.
 - Wat de afschrijvingen betreft: 50% op achterstallige betalingen tussen 6 maanden en één jaar, 100% op achterstallige betalingen van meer dan één jaar of waarover een vonnis bestaat.
 - Er worden voorzieningen getroffen voor dubieuze vorderingen, zelfs wanneer de huurders nog een woning uit het bestand betrekken.
 - Na twee jaar worden de achterstallige betalingen als oninbaar beschouwd.

Thema 9: Opvolging van huurachterstanden

Beoordeling en bevindingen (2)

- **In het algemeen kan worden vastgesteld dat de meeste SVK's een vrij hoog niveau van maturiteit hebben wat de opvolging van de huurachterstanden betreft.**
 - Op basis van de gevoerde gesprekken toont het volgende diagram de maturiteit van het SVK voor het thema, die vrij goed is
 - Een gemiddelde van 3,13, wat wijst op een gecontroleerde opvolging van de achterstanden en bevestigt dat de SVK's hun huurachterstanden willen aanpakken
 - Niettemin gekenmerkt door:
 - Een in toenemende mate riskante context
 - Een opvolging die een aanzienlijke en persoonlijke investering vereist
 - Een gebrek aan harmonisatie in de definitie en kwalificatie van boekhoudkundige termen



Geïdentificeerde goede praktijken

- Bewustmaking van de noodzaak om te betalen vanaf het begin, het werk begint bij de inschrijving.
 - Het SVK wil om deze reden doorgaan met de inschrijvingen, aangezien dit de eerste stap in een proces zou zijn. Het vestigt de aandacht op de opstelling van één enkele lijst en een gecentraliseerde inschrijving.
- Een mechanisme voor het versturen van herinneringen per sms - "sms versturen vanaf de eerste dag van de achterstand, hoe beter de achterstand wordt beheerd, hoe beter er bijgestuurd kan worden".
- De studie van een domiciliëringssysteem op het niveau van een SVK (dit werkt in de OVM's)
- Een mechanisme van inhouding op sociale uitkeringen via het OCMW ten voordele van het SVK: de huurders ondertekenen een document en het bedrag wordt maandelijks van hun uitkering afgetrokken.
- Het idee om een partnerschap aan te gaan met een schuldbemiddelaar om financiële huurplannen op te zetten en overmatige schuldenlast te bestrijden
- Rechtstreekser beroep op de vrederechter - waarvoor de huurbeheerder pleit om onnodige advocatenkosten en vertragingen te vermijden. Het SVK trekt zeer snel naar de rechter omdat zij procedeert zonder bijstand van een advocaat, zodat de kosten lager zijn.
- De terugkerende huurachterstanden hebben het mogelijk gemaakt de behoeften vast te stellen en oplossingen te implementeren om de huurachterstanden te beperken: voor seizoensschulden heeft het SVK een oplossing gevonden met een hulpfonds voor schoolmateriaal/bijstand bij de intrede in een woning/kindervakantie-activiteiten.
- Een mechanisme voor het plannen van aanmaningen op basis van relevante data (3 betalingsgolven):
 - Normaal 5de - 10de van de maand
 - 15de van de maand: ziekenfondsen en pensioenen
 - 25ste van de maand: OCMW
- Invordering van de huurkosten bij het einde van de huurovereenkomst: indien de schuld meer dan 500 euro bedraagt, verzoek om snelle tussenkomst van een deurwaarder voor een solvabiliteitsonderzoek. De schuld wordt geboekt als een dubieuze vordering. Bij verslag van niet-bevinding wordt de vordering als oninbaar geboekt.

Aanbevelingen

- De methode voor de berekening en waardering van dubieuze vorderingen en afschrijvingen standaardiseren (met inbegrip van definities en kwalificaties van boekhoudkundige posten).
- In de SVK's, als dit nog niet het geval is:
 - Formaliseren van procedures voor toezicht op huurvorderingen
 - Zorgen voor een strikte en consequente procedure voor de opvolging van huurachterstanden om te voorkomen dat deze zich opstapelen
- Bestuderen van de mogelijkheden tot centralisatie van de juridische procedures
- Instelling van een mechanisme voor domiciliëring en/of vrijwillige overdracht (verzoek om betaling van diverse toelagen bij vertrek)

Thema 10: Algemeen financieel beheer

Beoordeling en bevindingen (1)

• Zwak punt in de standaardisering van boekhoudkundige gegevens

- We stellen vast dat boekhoudkundige informatie niet op consistente wijze wordt verwerkt en/of wordt opgenomen in de financiële staten.
 - Dit betekent dat het moeilijk is de financiële en operationele ratio's te beoordelen en te vergelijken.
 - Daarom was het bij deze evaluatie niet mogelijk betrouwbare ratio's te berekenen en algemene financiële en organisatorische conclusies te trekken.
- Een poging om in het kader van deze evaluatie bepaalde financiële en organisatorische informatie door de SVK's te laten valideren, is slechts gedeeltelijk gelukt.

• Het ontbreken van een analytische boekhouding in verband met de activiteiten van de SVK's

- Sommige SVK's hebben inkomsten en uitgaven die verband houden met andere activiteiten dan die welke specifiek zijn voor SVK's. Deze worden niet afzonderlijk vermeld. Het bestuur heeft geen toereikend overzicht van de boekhoudkundige gegevens van de SVK's zonder de andere activiteiten.

• Moeilijkheden bij de ontwikkeling van een meerjarenplan

- 12 SVK's (van de 18 respondenten, d.w.z. 66% van hen) hebben een budget met jaarlijkse minima:
 - Per jaar (5); Per 3 jaar (3); Per 2 jaar (3); Over meerdere jaren (1)
- De meeste SVK's werken op basis van een jaarlijks of tweejaarlijks plan. Velen voeren aan dat de sector te veranderlijk is om op vijfjarenbasis te kunnen werken, wegens een groot aantal onzekere factoren:
 - Projectmogelijkheden, ontwikkelingscapaciteit, fluctuerende groei, subsidiemethoden, interne veranderingen, wetswijzigingen, enz.
 - Projectmogelijkheden, groeifluctuaties, subsidies, interne veranderingen, wetswijzigingen, enz. maken een langetermijnplanning volgens de SVK's immers moeilijk.
- Sommige SVK's die melden met een jaarlijks of tweejaarlijks plan te werken, geven aan dat de planning vooral gericht is op de investeringscomponent (raming van de uit te voeren renovaties).
- Het feit niet te werken met een begroting op langere termijn betekent ook dat de kosten eveneens op een nogal reactieve manier worden beheerd.

• Groei maakt schaalvoordelen mogelijk

- Vanaf een bepaalde omvang kunnen de SVK's zich specialiseren in bepaalde functies.
- Hierdoor kunnen zij professioneler worden, zonder verhoudingsgewijs meer personeel in dienst te moeten nemen.
- Het huurbeheer van de SVK's is tegenwoordig ingewikkelder naarmate het actieterrein professioneler wordt (bv. het aanleren van de EPB-certificering).

• Voortzetting van de diversificatie om minder financieel afhankelijk te worden

- Een beperkt aantal SVK's gaf aan dat zij diversificatie (andere activiteiten) nastreefden als strategie om minder financieel afhankelijk te worden.

• Het huidige subsidiemechanisme zou de reële situatie onvoldoende weerspiegelen

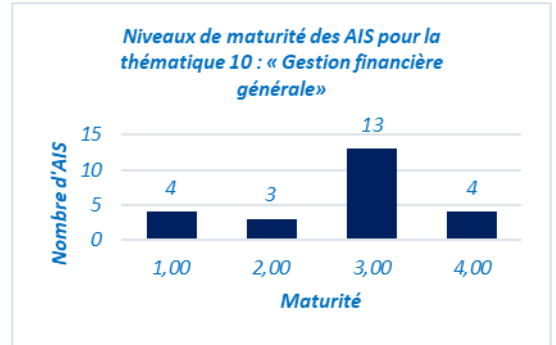
- Verscheidene SVK's verklaarden dat de voor de berekening van de subsidie gebruikte methode niet aan hun realiteit is aangepast.
- De volgende opmerkingen werden geformuleerd:
 - Bij de subsidie wordt geen rekening gehouden met het aantal vierkante meter van een wooneenheid,
 - Grotere wooneenheden zijn in het nadeel ten opzichte van kleinere.
 - De subsidie is uitsluitend gericht op groei en houdt geen rekening met de financiering die nodig is om de huidige dienstverlening in stand te houden.
 - Bij de subsidie wordt geen rekening gehouden met de manieren waarop de SVK's werken; de enige variabele is het aantal typen wooneenheden.
 - Zonder verdere subsidies is het voor het SVK onmogelijk om te blijven bestaan.
 - De stijging van de kosten van lonen, energie en bouwmaterialen (in het kader van een renovatie) als gevolg van inflatie worden bij de berekening van de begroting niet in aanmerking genomen.

Thema 10: Algemeen financieel beheer

Beoordeling en bevindingen (2)

• In het algemeen een gemiddeld maturiteitsniveau, hetgeen wijst op een vrij gevestigd financieel beheer met een zekere risicobeheersing

- Over het geheel genomen geven de SVK's blijk van een financieel beheer dat tamelijk beheerst en over het algemeen geprofessionaliseerd werd de laatste jaren (met name door de invoering van boekhoudkundige beginselen die voor verbetering vatbaar zijn)
- Een beheer dat zich verbetert bij de SVK's die een bepaald niveau van activiteitsomvang hebben bereikt
- Er zij evenwel op gewezen dat dit beheer veeleer reactief dan proactief lijkt te zijn - hetgeen getuigt van een zekere mate van flexibiliteit bij de budgettering, alsook van onzekerheid over mogelijke toekomstige risico's



Geïdentificeerde goede praktijken

In termen van financiering

- Voor grote renovaties: opstelling van een financieel plan voor elk (groot) renovatieproject.
- Het aanspreken van andere financieringsbronnen zoals de gemeente en/of het Koning Boudewijnfonds voor specifieke projecten.

In termen van beheercontrole en interne controle

- Opgevolgde indicatoren en een geïmplementeerd (financieel) dashboard: huurvorderingen, overplaatsingen, recuperatie van werkvoororderingen, naleving van afbetalingsplannen, huurders die risico lopen, afgeschreven uitrustingen (en herinvesteringen) en huurcontracten die aflopen en een aanzienlijke renovatie vergen (9-jarige huurcontracten)
- De opstelling van een tresaurieplan: gemiddelde van de laatste 12 of 36 maanden, afhankelijk van de posten, en projectie voor de komende maanden (Excel)
- Invoering van een procedure voor controle en validering van de facturen (bv. controle van de facturen door de coördinator, validering van de betalingen door de voorzitter en de penningmeester);
- Gebruik van een opvolgingstabel voor de technische facturen;
- Controle van de begroting in het tweede en derde semester via de opstelling van tussentijdse balansen

Subsidies

- Reservering van subsidie voor nieuwe woning - In principe wordt deze bonus gebruikt om de huurleegstand bij de start te dekken. Men moet er dus voor oppassen niet alles uit te geven om in de loop van het jaar goederen te kunnen opnemen.

Aanbevelingen

- Uniforme presentatie van boekhoudkundige gegevens
- Invoering van (beginselen van) een analytische boekhouding - Afzonderlijk rapport over de activiteiten van een SVK (inkomsten en uitgaven scheiden van alle andere activiteiten)
- Opmaak van organisatorische en financiële dashboards: opvolgen en maatregelen treffen in verband met een basisgeheel van financiële en operationele indicatoren
- Systematisering voor elk SVK van een strategische visie en een meerjarenplan
- Een reeks kernbeginselen van interne controle vaststellen: de kernbeginselen van interne controle inventariseren (met FedSVK) en ervoor zorgen dat de kernbeginselen van interne controle worden uitgevoerd en consequent worden toegepast.
- Evaluatie en aanpassing van het subsidiemechanisme in overeenstemming met een algemene strategische visie op het SVK-systeem.

Thema 11: Behandeling van klachten

Beoordeling en bevindingen (1)

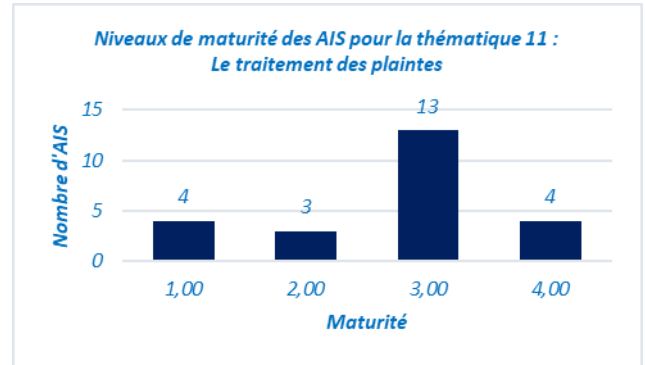
- In het kader van de opvolging van klachten en de erop geformuleerde antwoorden zijn de SVK's verplicht zich te schikken naar het besluit van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering van 17 december 2015. Vanwege hun doel worden de SVK's geconfronteerd met een verscheidenheid aan klachten.
- **Uit de gesprekken en de enquête blijkt duidelijk dat de klachten uit verschillende hoeken kunnen komen, met als belangrijkste de huurders, de eigenaars en de buurt van de sociale woningen.**
 - Klachten kunnen formeel of informeel worden ontvangen:
 - Geformaliseerde klachten zijn klachten die schriftelijk, per brief of per e-mail, aan het SVK worden toegezonden.
 - Informele klachten zijn klachten die mondeling worden ingediend via het SVK, per telefoon, in persoon of via tussenpersonen.
 - Klachten kunnen over uiteenlopende zaken gaan en van verschillende bronnen afkomstig zijn.
 - De belangrijkste onderwerpen van klachten van huurders volgens de vragenlijst en de gesprekken zijn:
 - Technische en onderhoudsproblemen (voor 20 SVK's)
 - Samenlevingsproblemen (lawaai/buurtoverlast/hygiëne- en onderhoudsproblemen/beheer van gemeenschappelijke ruimten) (voor 12 SVK's)
 - Behandelingstermijn van de vragen
 - Financiële aspecten (afrekening van lasten/doorfacturering van kosten/HMS-indexering) (voor 20 SVK's)
 - Gewenst type van woning (de evolutie van het gezin verandert de behoeften van sommige huurders)
 - De belangrijkste onderwerpen van klachten van eigenaars volgens de vragenlijst en de gesprekken zijn:
 - Werken (voorafgaand akkoord, ...)
 - Staat van de woning
 - Behandelingstermijn van de vragen
 - Diverse met de bewoners verband houdende problemen
- **De afhandeling gebeurt over het algemeen in der minne en in vertrouwen, zonder systematisch gebruik te maken van extreme interventies.**
 - Klachten kunnen van zeer uiteenlopende aard zijn; het merendeel van de klachten wordt opgelost door bemiddeling, waarschuwingen en dialoog. Er is weinig behoefte aan politieoptreden of gerechtelijke stappen bij klachten. Ook de klachten die voor de rechter komen, variëren van ingebrekestellingen tot uitzettingsverzoeken.
 - Uit de gesprekken blijkt dat de SVK's zelden naar de rechter stappen naar aanleiding van klachten, maar dat eerder doen omwille van huurvorderingen.
 - De klachten die betrekking hebben op de SVK's worden niet altijd in eerste instantie tot hen gericht. De SVK's worden in het proces soms omzeild, waarbij klachten niet aan hen maar aan andere instanties worden doorgegeven:
 - Soms worden klachten ingediend bij de DGH (bv. vocht- of schimmelproblemen ten gevolge van koudebruggen) door huurders nog voor zij hun SVK hebben gezien - dit kan negatieve gevolgen hebben voor zowel het SVK als de huurder, inclusief de mogelijkheid dat de woning ongeschikt voor bewoning wordt verklaard.
 - Sommige klachten komen in de pers terecht voordat zij het SVK bereiken - dit kan veel ophef en negatieve publiciteit voor het SVK en de sector veroorzaken.
- **Om de conflicten in goede banen te kunnen leiden, is een aanzienlijke omkadering van de huurders vereist**
 - De conflicten in verband met de afrekening van de lasten zijn aanzienlijk (bijna 50% van de respondenten - wat de behoefte aan ondersteuning als tussenpersoon onderstreept - al naargelang de kwaliteit van de huurbeheerders (syndici)) en het is zeer waarschijnlijk dat deze kosten in de toekomst zullen stijgen, waardoor conflicten over dit onderwerp hoogstwaarschijnlijk zullen toenemen.

Thema 11: Behandeling van klachten

Beoordeling en bevindingen (2)

- Over het algemeen een vrij middelmatig niveau van maturiteit, hetgeen wijst op een gecontroleerde maar niet systematische behandeling van klachten

- In onze verschillende contacten met de SVK's is duidelijk geworden dat er geen gemeenschappelijke methode voor de behandeling van klachten bestaat, maar veeleer een veelheid van werkwijzen en manieren om een klacht in overweging te nemen/te definiëren (de ontvangst, de codering, de behandeling en de opvolging van klachten verlopen niet altijd systematisch).
- Niet alle SVK's beschikken over een methode om klachten te behandelen/controleren/beoordelen; een minderheid van de SVK's zorgt niet voor een methodische opvolging van de ontvangen klachten.
- Het is belangrijk op te merken dat bij deze waaier aan werkwijzen het risico voor tal van SVK's onder controle is, maar dat er nog steeds een bijna algemene behoefte bestaat om de behandeling van klachten formeler te maken, zelfs bij diegenen die dit thema het beste beheersen.



Geïdentificeerde goede praktijken

- Een SVK vraagt systematisch om een klacht schriftelijk te formuleren (bv. vraagt om een e-mail na een telefonisch contact).
- In sommige SVK's worden technische klachten gedocumenteerd in een technische fiche en een aantekening in het huisvestingsdossier op HMS of in de SVK-databank.
- Een SVK beheert conflicten in fasen, afhankelijk van de mate van ernst:
 - Onthaalmedewerker
 - Maatschappelijk werker
 - Beheerder
 - Directeur/Directrice
- Een SVK promoot een directe aanpak van de klachten en een zekere nabijheid ten opzichte van de huurders (bv. via de plaatselijke huurdersbond).
- Voor het zeer specifieke soort klachten in verband met de omgang met verhuurders in geval van overlijden heeft één SVK een clause in zijn huurovereenkomsten opgenomen en laat het de rechthebbenden van de eigenaar tekenen om problemen met potentiële toekomstige eigenaars te voorkomen.

Aanbevelingen

- Het zou interessant zijn een soort lexicon te ontwikkelen van de verschillende soorten klachten (naar gelang van hun oorsprong, aard en ernst) om het taalgebruik van de SVK's op dit gebied te harmoniseren, wat de samenwerking en de aggregatie en vergelijking van de gegevens van de SVK's zou vergemakkelijken.
- Het lijkt van essentieel belang een kader voor de behandeling van klachten door de SVK's te ontwikkelen en te promoten. Dit kader zou dan niet bedoeld zijn om een uniforme methode voor elk SVK vast te leggen, maar veeleer om richtsnoeren en ondersteuning te bieden zodat de SVK's een klachtenbehandelingssysteem kunnen ontwikkelen dat bij hun respectieve middelen past. HMS zou een goede hefboom kunnen zijn om dit kader te initiëren.
- In aanvulling op het vorige punt lijkt het dienstig ook een kader te bieden voor de opvolging en de herziening van klachten, afhankelijk van de oorsprong, de aard en de ernst van de klacht.

Thema 12: HMS-implementatie

Beoordeling en bevindingen (1)

- **Een grote verscheidenheid aan implementatie tussen de SVK's van de verschillende HMS-modules**
 - 31% van de SVK's geeft aan dat zij HMS gebruiken bij de productie of dat zij HMS volledig hebben ingevoerd.
 - 69% van de SVK's geeft aan dat zij zich nog in de implementatiefase bevinden, nog niet zijn gestart, zich in de testfase situeren of dat er sprake is van een parallel gebruik met een bestaand instrument.
 - De modules met de hoogste implementatiegraad (in de fase van volledige goedkeuring) zijn:
 - Huurders (35% van de SVK's in volledige goedkeuringsfase voor de huurdersmodule)
 - Kandidaturen (35% van de SVK's in volledige goedkeuringsfase voor de kandidatuurmodule)
 - Eigenaars (35% van de SVK's in volledige goedkeuringsfase voor de eigenaarsmodule)
 - Gebouwen (35% van de SVK's in volledige goedkeuringsfase voor de gebouwenmodule)
 - Goederen (35% van de SVK's in volledige goedkeuringsfase voor de goederenmodule)
 - De modules met de laagste implementatiegraad (in de fase van volledige goedkeuring) zijn:
 - Partners/leveranciers (17% van de SVK's in volledige goedkeuringsfase voor de module partners/leveranciers)
 - Boekhouding (9% van de SVK's in volledige goedkeuringsfase voor de boekhoudingsmodule)
- **Een moeilijke start en een vaak aarzelende uitvoering**
 - De meest voorkomende redenen die de SVK's aanvoeren voor het niet starten of testen van een module zijn:
 - Tijdsgebrek
 - Databasecontrole en correcties
 - Niet-geïnformiseerd technisch team
 - In het algemeen maken de SVK's gewag van een pijnlijke migratie naar het nieuwe systeem
 - Vereist een grote invoerinspanning en een discipline die nog onvoldoende aanwezig zouden zijn in de SVK's
 - Waardoor in eerste instantie dubbel invoerwerk nodig zou zijn - vooral op boekhoudkundig niveau - waardoor de administratieve belasting binnen de teams enorm toeneemt
- **De bijdrage van de Federatie aan de implementatie van de tool wordt als belangrijk beschouwd**
 - De meeste opleidingen over de tool worden als doeltreffend en relevant beschouwd
 - De tutorials worden soms als ontoereikend ervaren, wat op zijn minst wijst op een behoefte aan meer begeleiding
- **De voordelen van de tool, eenmaal geïmplementeerd, worden begrepen maar moeten nog worden bevestigd**
 - Uit de meeste gesprekken bleek dat een dergelijke tool de volgende voordelen biedt:
 - Harmonisatie, realisme, betrouwbaarheid, professionalisering en controle
 - De tool zou het dus mogelijk maken de praktijken van de SVK's te harmoniseren door de gegevens te beveiligen en professionele registratie- en opvolgingsmechanismen in te voeren
 - Het zou ook het risico verminderen van een zeer onstabiele en volatiele bestaande IT-infrastructuur bij de SVK's - met aanzienlijke risico's op gegevensverlies
 - De SVK's die reeds voor een geavanceerde implementatie kozen, preciseren dat het een goed werkinstrument is, maar zijn er niet bijzonder lovend over
 - Verder kunnen met de tool automatisch de tabellen gegenereerd worden die het Gewest nodig heeft voor de berekening van de subsidies
 - Er werd met name op gewezen dat het instrument geen bijzondere tijdswinst oplevert - met uitzondering van de toegang tot de samenstellingen van de huishoudens
- **Het ontbreken van een toegangspoort en van capaciteit om de gegevens te gebruiken ondermijnt het vertrouwen in het nieuwe systeem**
 - Een grote meerderheid van de SVK's benadrukt het gebrek aan integratie van andere systemen (en/of hun automatische communicatie), onder meer met:
 - Het BIM-systeem (voor het materiaal en kostenbeheer van de werken)
 - ImmoAssist (dat ook een meer aangepaste gebruikersinterface zou bieden)
 - Winbooks voor de boekhouding

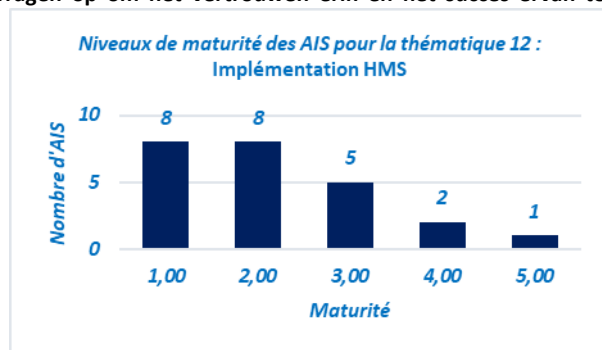
Thema 12: HMS-implementatie

Beoordeling en bevindingen (2)

- Er wordt ook gemeld dat de beslissing en de keuze van de tool zeer onduidelijk waren - d.w.z. de toekenningsmodaliteiten van het CIBG, (gebrek aan) meting van de werkelijke behoeften van de SVK's, gebrekkig inzicht in en aanpassing aan de context van de SVK's
- Het resultaat is een sterk gevoel bij sommige SVK's van (nieuw) geknoei - zowel bij de creatie als bij het onderhoud - met kosten die uiteindelijk hun eigen financiering zouden aantasten
- **Het resultaat is een platform en interface die nog in ontwikkeling zijn**
 - Tijdens de gesprekken met de SVK's werden belangrijke boodschappen en punten van kritiek geformuleerd:
 - Het ontbreken van foutmeldingen en een echte helpdesk voor het systeem
 - Het ontbreken van een herinneringsmechanisme voor bepaalde aspecten (van het dossierbeheer)
 - Terugkerende computerbugs en -blokkeringen die de activiteit van de SVK's vertragen en belemmeren
 - Het ontbreken van de mogelijkheid tot gegevensextractie
 - Het ontbreken van de mogelijkheid om een analytische boekhouding op te maken
 - De noodzaak van aanzienlijke manuele interventie en derhalve een niet ingeloste belofte van automatisering
 - De complexiteit en de onderbenutting van BI - en statistieken in het algemeen die moeilijk te produceren zijn
 - Een problematische relatie en interactie met het CIBG
 - Een terugkerend en dringend punt van zorg, vooral in verband met de context, is het beheer van de indexeringen
 - Het systeem zou geen backtracking mogelijk maken en berekeningen genereren die onjuist zijn
 - Daarbij wordt de nadruk gelegd op de noodzaak van een dringende herziening en de geringe betrouwbaarheid van de automatische berekeningen van het systeem
 - Met een vereiste aanzienlijke handmatige tussenkomst tot gevolg
- **In het algemeen roept de HMS-implementatie nog belangrijke vragen op om het vertrouwen erin en het succes ervan te garanderen**

Op basis van de gevoerde gesprekken toont het volgende diagram de maturiteit van het SVK voor het thema, dat tot de laagste niveaus behoort

- Een gemiddelde van 2,17, hetgeen duidt op een implementatie die nog in uitvoering is en een zeer beperkt vertrouwen op systeemniveau, dat aan aanzienlijke kritiek en vragen onderhevig is



Geïdentificeerde goede praktijken

- De toegang (of de potentiële toegang) tot gewestelijke databanken - met inbegrip van de samenstelling van huishoudens
- De automatische generatie van de tabellen voor de berekening van de gewestelijke subsidie (tabel met 28 kolommen)
- Uit de gevoerde gesprekken zijn geen andere bijzondere goede praktijken naar voren gekomen, behalve het vertrouwen van sommige SVK's in de middellangetermijneffecten van het systeem en de harmonisatie van de gegevens, alsmede in de (theoretische) mogelijkheden voor de uitwisseling en vergelijkbaarheid van de gegevens

Aanbevelingen

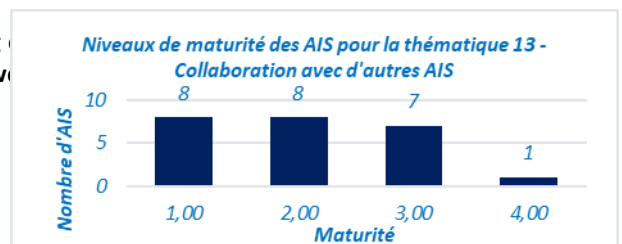
- Het lijkt van essentieel belang de modaliteiten voor de voortgang en het beheer van de tool opnieuw te definiëren (door te streven naar schaalvoordelen en/of door gespecialiseerde teams ter beschikking te stellen), waarbij met name de volgende kwesties worden opgelost:
 - Gegevensmigratie
 - Interface en helpdesk
 - Foutdetectie en gebruikersinterface
 - Integratie/communicatie met andere platforms en de mogelijkheid om statistieken te extraheren en te gebruiken (BI)

Thema 13: Samenwerking met andere SVK's

Thema 14: Samenwerking met FedSVK en het Bestuur

Beoordeling en bevindingen (1)

- **Bestaande samenwerkingsverbanden en een klimaat van wederzijds begrip, zij het eerder op een ad-hoc en niet-systematische manier op sectoraal niveau en gekoppeld aan de interpersoonlijke relaties van de SVK's**
 - Hoewel er samenwerkingsverbanden bestaan, zouden deze niet de norm zijn voor de sector
 - Tijdens onze verschillende ontmoetingen met de SVK's hebben wij vastgesteld dat:
 - 1 derde van de SVK's doeltreffend onderling samenwerkt
 - 1 derde van de SVK's weinig onderling samenwerkt
 - 1 derde van de SVK's niet onderling samenwerkt
 - Hiervoor worden door de SVK's verschillende redenen aangevoerd:
 - De samenwerkingen tussen de SVK's zijn niet altijd gemakkelijk op te zetten, er is een grote diversiteit binnen de SVK's, ze zijn allemaal verschillend. Verscheidene SVK's zouden graag meer synergieën tussen de SVK's zien om de diversiteit van de SVK's optimaal te benutten, voortbouwend op de sterke punten van sommige SVK's op het gebied van sociale opvolging of woningbeheer.
 - Een ander obstakel is de grote verscheidenheid aan persoonlijkheden onder de leidinggevenden van de SVK's. De ideologische standpunten van de SVK's lopen sterk uiteen, waarbij het accent tussen sociale opvolging en goed financieel beheer zich op zeer verschillende niveaus bevindt.
 - In verschillende gesprekken werd gewezen op de geringe deelname aan de bestaande samenwerkingsmechanismen door een gebrek aan tijd en personele middelen - waaronder met name de AV's van FedSVK, die door sommige SVK's worden aangehaald als het moment bij uitstek voor uitwisseling tussen SVK's. Uit onze ontmoetingen met de SVK's blijkt namelijk dat in het algemeen slechts 1/3 van de SVK's aan de AV's deelneemt. Dit is echter de plaats waar alles wordt beslist over de richting die de sector uitgaat. Dit betekent dat een groot deel van de SVK's niet bij deze beslissingen wordt betrokken.
- **Samenwerkingsverbanden gericht op de uitwisseling van praktijken en op specifieke gevallen van gezamenlijk beheer**
 - De belangrijkste geïdentificeerde onderwerpen voor samenwerking zijn:
 - De uitwisseling van goede praktijken/vakkennis
 - Het delen van de woningen van een gebouw/gezamenlijk project voor de overname van het beheer van gebouwen
 - Herhuisvesting (bv. solidariteit in noodsituaties). Sommige SVK's met een groot huurwoningenbestand hebben in het verleden SVK's met een dringende herhuisvestingsbehoefte kunnen helpen naar aanleiding van eenmalige gebeurtenissen
- **Een verzoek om samenwerking dat niettemin door een grote meerderheid van de SVK's wordt gesteund**
 - Uit onze ontmoetingen met de SVK's blijkt dat sommige SVK's baat zouden hebben bij een intensievere samenwerking op de volgende gebieden:
 - Meer uitwisseling van goede praktijken
 - Centralisering van de lijst van kandidaat-huurders/inschrijvingen
 - Pooling van middelen en personeel voor
 - de juridische problemen in de huurders- en eigenaarsdossiers,
 - de afrekening van lasten en het beheer van uitstaande betalingen alsook voor
 - technische interventies (zoals het beheer van gebouwen).
 - Het opzetten van een coördinatie in de vastgoedprojecten die aan de SVK's worden voorgesteld/gezamenlijk project voor de overname van het beheer van gebouwen
- **In het algemeen is de samenwerking tussen de SVK's niet erg**
in het algemeen staan dezelfde SVK's centraal in deze samenw
 - Op basis van de gevoerde gesprekken toont het volgende diagram de maturiteit van het SVK voor het thema, die vrij gering is
 - Een gemiddelde van 2,04, wat aangeeft dat de operatie nog in uitvoering is en aanzienlijk moet worden verbeterd



Thema 13: Samenwerking met andere SVK's

Thema 14: Samenwerking met FedSVK en het Bestuur

Beoordeling en bevindingen (2)

• FedSVK

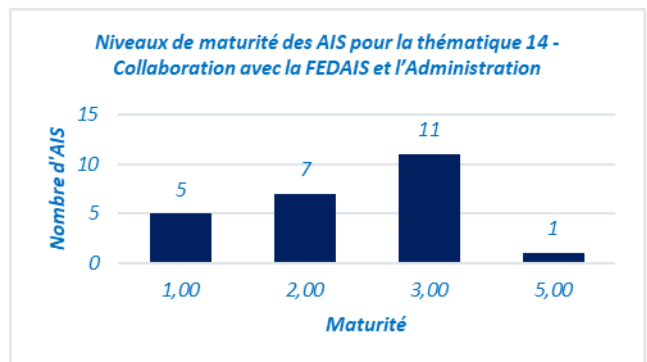
- Uit de vragenlijst en de gesprekken blijkt dat een grote meerderheid van de SVK's tevreden is over het werk van FedSVK,
- Een minderheid van de SVK's heeft daarentegen meer twijfels over het optreden van FedSVK.
- Onder de tevreden meerderheid geven sommige van deze SVK's toe dat ze niet de tijd hebben die ze zouden willen en nodig hebben om aan AV's deel te nemen, maar ze erkennen dat FedSVK goed werk verricht.
- Volgens de gehoorde personen ligt het belang van FedSVK vooral in:
 - de uitwisseling tussen gelijken,
 - de kennis van de praktische realiteit van de sector,
 - de klankbordfunctie die de federatie vervult bij de autoriteiten en de eigenaars, door de eisen van de sector te centraliseren
- Een groot aantal tussenkomende partijen, zowel van tevreden als van niet volledig tevreden SVK's, noemde verbeteringspunten voor FedSVK:
 - Het toezien op de naleving van de in de federatie gemaakte afspraken, alsmede op de efficiëntie van de vergaderingen om onnodig tijdrovende vergaderingen te voorkomen
 - Het verlenen van juridische en technische bijstand (opzetten van 'vakuï'-databanken, enz.)
 - Het poolen van vaardigheden met behoud van de specifieke kenmerken van de SVK's
 - Onderhandelingen met het bestuur

• Bestuur

- Uit de vragenlijst en de gesprekken blijkt dat een meerderheid van de SVK's grotendeels tevreden is over het werk van het Bestuur, terwijl de rest van de SVK's meer zijn twijfels heeft over het optreden van het Bestuur. Deze tevredenheid is minder groot dan voor FedSVK.
- Volgens de ondervraagde personen hebben de contacten met het Bestuur in de eerste plaats betrekking op financiële controles en de toekenning van subsidies. In dit opzicht lijkt de visie van het Bestuur volgens sommige SVK's enigszins restrictief en niet noodzakelijkerwijs in overeenstemming met de realiteit op het terrein.
- Volgens sommige SVK's heeft het Bestuur het ook te druk met te veel opdrachten, wat leidt tot een gebrek aan concrete resultaten voor de SVK's en een gebrek aan feedback over de door de SVK's overgemaakte dossiers.

• In het algemeen is de samenwerking tussen de SVK's niet erg ontwikkeld; sommige van hen werken samen, maar in het algemeen staan dezelfde SVK's centraal in deze samenwerkingsverbanden

- Op basis van de gevoerde gesprekken toont het volgende diagram de maturiteit van het SVK voor het thema, die relatief gering is
- Een gemiddelde van 2,38, hetgeen wijst op samenwerkingsverbanden die moeten worden versterkt en die aanzienlijk moeten worden verbeterd



Thema 13: Samenwerking met andere SVK's

Thema 14: Samenwerking met FedSVK en het Bestuur

Geïdentificeerde goede praktijken

- De AV's van FedSVK, die een ontmoetingsplaats en een plaats voor uitwisseling zijn voor de deelnemende SVK's.
- Bij een wijziging in het bestuur van een SVK heeft de nieuwkomer op eigen initiatief contact opgenomen met enkele SVK's voor de uitwisseling van goede praktijken/vakkennis. De contactopname werd vergemakkelijkt door de AV's van FedSVK.
- Een SVK deelt het beheer van de gemeenschappelijke delen van een gebouw met verschillende verenigingen die niet specifiek onder de gewestelijke subsidie vallen.
- De beschikbaarheid van FedSVK voor de SVK-directies om vergaderingen te houden met het oog op het verstrekken van de nodige informatie voor de indiening van de gewestelijke subsidieaanvraag.
- Vergelijkbaar met de beschikbaarheid van het Bestuur (GOB) voor subsidies en onroerende voorheffing.
- Oprichting van denkgroepen over onderwerpen die niet uitsluitend verband houden met huisvesting:
 - Oprichting van een solidaire energiegemeenschap (Ieder zijn Woning)
 - Zoektocht naar partners om de digitale kloof aan te pakken (Ieder zijn Woning, Comme chez Toi)
 - Sociale cohesie: een ambassadeur in een gebouw om de moeilijkheden van andere huurders op te sporen en er oplossingen voor te vinden (Ieder zijn woning)

Aanbevelingen

- Via dialoog met de SVK's overeenkomen hoe zij regelmatig/actiever kunnen deelnemen aan de AV's.
- Het lijkt interessant om samen met de SVK's te bepalen welke middelen zij bereid zijn met elkaar te delen teneinde een kader voor dergelijke poolings tot stand te brengen.
- Voor het doorgeven van informatie zou het verstrekken aan de SVK's van een lijst van contactpersonen naar gelang van de verschillende activiteitsaspecten (onder voorbehoud van instemming van deze personen), zoals voor HMS, het mogelijk maken de samenwerking tussen de SVK's te versterken.
- Gezien de essentiële rol van FedSVK als forum voor collegiale uitwisseling en als klankbord voor de door de SVK's aangewezen autoriteiten, lijkt het de moeite waard om de SVK's meer bewust te maken van het belang van de AV's en om via dialoog overeenstemming te bereiken over manieren om de participatiegraad te verhogen.
- Gezien het belang dat pooling in de ogen van veel SVK's lijkt te hebben, lijkt het interessant dat FedSVK samen met hen bepaalt welke middelen zij bereid zijn met elkaar te delen teneinde een kader voor het opzetten van dergelijke poolings tot stand te brengen.
- Aangezien FedSVK en het Bestuur een ondersteunende/kennisoverdragende rol te vervullen hebben, lijkt het interessant procedures op te stellen om deze overdrachten te vergemakkelijken (bv. procedures die moeten worden gevolgd bij de komst van een nieuwe leidinggevende)



BRUXELLES LOGEMENT

SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

UITVOERING VAN EEN EVALUATIEOPDRACHT BIJ DE
SOCIALE VERHUURKANTOREN IN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK
GEWEST

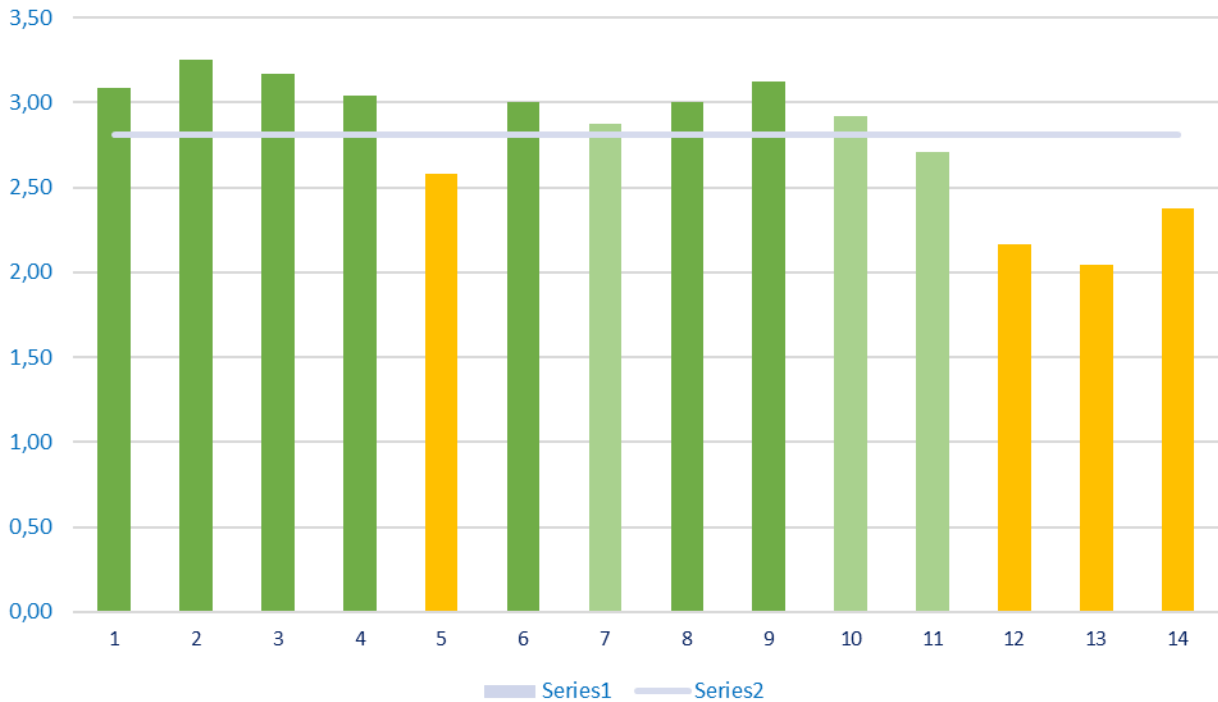
DEEL 2:

ALGEMENE SAMENVATTING

Samenvatting van de maturiteit per thema

- Bij wijze van samenvatting van de analyse per thema wordt in de volgende tabel een overzicht gegeven van de door de beoordelaars waargenomen maturiteit voor elk thema:

Maturité moyenne des AIS par thématique



- De gemiddelde maturiteit van alle SVK's is 2,81,
 - wat wijst op een over het algemeen vrij gevestigd en levensvatbaar systeem, waarbij in grote lijnen de aanpassing van de SVK's aan het systeem en hun eigen context wordt gemarkeerd
 - met een goede algemene risicobeheersing en beheer van de SVK's
 - waarbij niettemin gewezen wordt op de noodzaak van een betere beheersing van zowel de organisatorische als de financiële risico's, en op de noodzaak van harmonisatie, zowel wat betreft de concepten en de interventiefilosofie als de praktische werkingsmodaliteiten
- De thema's waarvoor een grotere maturiteit opgetekend werd, zijn de volgende:
 - TH2 - Partnerships en samenwerkingen
 - TH3 - Verhuurders en uitbreiding van het huurwoningenbestand
 - TH9 - Opvolging van huurachterstanden
 - TH1 - Enkele SVK-gerelateerde kenmerken
 - TH4 - Klein en technisch onderhoud
- De thema's met de grootste valkuilen en risico's, die nog duidelijker maken dat verbetering nodig is, zijn de volgende:
 - TH13 - Samenwerking met andere SVK's
 - TH12 - HMS-implementatie
 - TH14 - Samenwerking met FedSVK en het Bestuur
 - TH5 - Verkrijgen van premies

Samenvatting van de evaluatie

- De evaluatie van het systeem in zijn geheel heeft tot doel een concreet inzicht te verschaffen in de werking van de SVK's en de werkelijke resultaten en effecten van de acties die uit het geïmplementeerde systeem zijn voortgevloeid.
- Daartoe zijn onze conclusies - bij wijze van synthese - gebaseerd op het model voor de evaluatie van overheidsbeleid en overheidsinstrumenten dat tot doel heeft een antwoord te geven op een reeks algemene evaluatievragen die hieronder zijn weergegeven en het verband vast te stellen tussen de behoeften bij het ontstaan van het systeem, de doelstellingen die door het systeem worden nagestreefd en de verwezenlijking van concrete resultaten dankzij de ter beschikking gestelde middelen en de financiering:

Dimensie	Antwoordelementen	Beoordeling
Evaluatievragen		
Doeltreffendheid <i>Is het SVK erin geslaagd zijn doelstellingen in termen van begeleiding op het vlak van huisvesting te verwezenlijken?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Een instrument dat duidelijk huisvesting genereert: de SVH's boeken de resultaten die ze ambiëren ✓ De begeleiding van de huurders is essentieel bij de ondernomen activiteiten ... ✗ ... maar er is ook sprake van een gebrek aan duidelijkheid in de definitie van de begeleiding: ambivalentie tussen maatschappelijke begeleiding en huisvesting ✗ ... en de ingezette middelen worden als tegenstrijdig gezien (kwaliteit tgv. groei) ✗ Een gebrek aan planning en een duidelijke visie op het systeem (van de autoriteiten - van de overheid - van het systeem) ~ Een typologie van verschillende SVK's, een cultuur van specificiteit en een debat dat moet worden uitgeklaard 	~
Efficiëntie <i>Hoe goed werken het SVK-systeem en de SVK-structuren om aan de doelstellingen tegemoet te komen?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De SVK's getuigen van een gezond en gecontroleerd administratief beheer ✓ Een flexibele en aangepaste dimensionering van de teams ✓ Een heroriëntatie naar de sanering van huurwoningenbestanden en de kwaliteit van de dienstverlening om de efficiëntie en het professionalisme te verbeteren ✓ Een aanzienlijke inspanning voor het beheer van de huurleegstand en de terbeschikkingstelling van woningen ✓ Een controlekader voor het systeem dat administratieve en financiële discipline oplegt ✗ Het gebrek aan richtsnoeren en stimulansen op het niveau van de organisatie en de kwaliteit van de dienstverlening (begrip doeltreffendheid en organisatorische doelmatigheid) ✓ De aangescherpte normen moeten formeel worden herzien ~ Een opwaartse spiraal die verband houdt met de groei, in tegenstelling tot de behoefte aan sanering, die voorsnog voor eigen rekening komt van de SVK's ✗ Het gebrek aan of de zwakte van schaalvoordelen en samenwerkingen tussen de SVK's 	✓
Coherentie/Relevantie <i>Voldeed het ingevoerde systeem aan de verwachtingen van het terrein? Waren de voor de SVK's en het systeem in zijn geheel vastgestelde doelstellingen in overeenstemming met het huisvestingsbeleid in het BHG?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Een goede mate van overeenstemming met het huisvestingsbeleid in het BHG: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Een flexibel mechanisme in vergelijking met de traditionele systemen (OVM, OCMW, enz.) ✓ Een snelle tenlasteneming zonder de noodzaak van enorme investeringen ✓ Steun vanwege de verhuurders met zelfs een vorm van loyaliteit en vertrouwen ✗ Een gebrek aan duidelijkheid van het systeem en aan interpreteerbare prioriteiten: een zeer uiteenlopend inzicht in de behoeften van het terrein (definitie van de begeleiding van de huurders en weinig strategische visie) ~ Aanzienlijke heterogeniteit tussen de SVK's, maar een systeem dat niettemin levensvatbaar is in deze vorm 	~
Complementariteit <i>In welke mate is het systeem al dan niet complementair met andere bestaande regelingen? In hoeverre bevordert het een partnerschapsbenadering?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ~ De rol van FedSVK is potentieel belangrijk, maar beperkt door een uiteenlopende investering erin vanwege de SVK's (door een gebrek aan middelen), met een representativiteit die moet worden verbeterd ✗ Er is behoefte aan interconnectie en toegangspoorten tussen de verschillende (lokale en gewestelijke) systemen ~ De oprichting van partnerschappen (ad-hoc en specifiek/gecoördineerd door de SVK's) ✗ Gebrek aan (echt) partnerschap met OCMW's, alsook met de BGHM of de OVM's (de SVK's zijn geïnteresseerd in meer uitwisseling binnen de huisvestingssector in het BHG) ✗ Zwakte (bereidheid tot) samenwerking tussen SVK's 	✗
Duurzaamheid/Toevoegde waarde <i>In welke mate zullen de positieve effecten van de activiteiten waarschijnlijk blijvend zijn? Wat is alles bij elkaar genomen de toegevoegde waarde?</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Eenmalige financiering van groei creëert een stimulans, maar leidt niet tot duurzaamheid - een opwaartse spiraal van groei ✗ Zwakke meerjarenplanning van de SVK's: beperkt tot het dagelijkse/operationele ✗ Zwakke begeleiding (erkenning en opvolging) in deze zin ✗ Rol van het Bestuur beperkt tot controle (tgv. begeleider/bemiddelaar) ✗ Grote afhankelijkheid van economische risico's en systeem hier niet aan aangepast <ul style="list-style-type: none"> ✗ Zwakte van het indexeringsmechanisme en gebrek aan voorbereiding 	✗



BRUXELLES LOGEMENT

SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

UITVOERING VAN EEN EVALUATIEOPDRACHT BIJ DE
SOCIALE VERHUURKANTOREN IN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK
GEWEST

DEEL 3:

**AANDACHTSPUNTEN EN UITDAGINGEN
VOOR DE TOEKOMST**

Aandachtspunten en uitdagingen voor de toekomst (Thema 15)

- **Op basis van de gehouden enquête zijn de belangrijkste uitdagingen voor de sector in de toekomst (in afnemende volgorde van belangrijkheid):**
 - Het financiële model en de concurrentie met de privésector (voor 21 SVK's)
 - Het toenemende aantal kandidaat-huurders en dubbele registraties in elk SVK (voor 18 SVK's)
 - De verarming van de bevolking en de sociale opvolging van de huurders (voor 17 SVK's)
- Daarna volgen:
 - De uitbreiding van het woningenbestand en de verbetering van de energieprestatie van de gebouwen (voor 10 SVK's)
 - De identiteit/opdracht van de SVK's (voor 9 SVK's)
- De sectorale uitdagingen lijken te verschillen van de bezorgdheid van de SVK's zelf, aangezien zij meer te maken lijken te hebben met interne middelenproblemen die hun dagelijks beheer beïnvloeden:
 - Personeelsbeheer en modernisering/implementatie in HMS worden eerder als interne dan als sectorale uitdagingen aangemerkt.
- **Op het niveau van de SVK's zelf zijn de belangrijkste uitdagingen voor de toekomst (in afnemende volgorde van belangrijkheid):**
 - Het personeelsbeheer (einde mandaat, aanwerving van bekwaam personeel en stabiliteit) (voor 17 SVK's) en de financiering van het personeel (voor 9 SVK's)
 - Nieuwe huisvesting vinden (voor 10 SVK's)
 - Modernisering en implementatie in HMS (voor 9 SVK's)
- De georganiseerde workshops hebben een algemene reflectie mogelijk gemaakt over de drie geselecteerde uitdagingen van deze studie, te weten
 1. **De Verarming**
 2. **De Groei**
 3. **De identiteit van de SVK's**

Op de volgende bladzijden worden de voornaamste bevindingen en overwegingen van de paneldiscussies samengevat, maar zij kunnen geenszins worden beschouwd als een volledig verslag van de gevoerde besprekingen. De voorgestelde bundeling beoogt, in het licht van de huidige werkzaamheden, een synthese te maken van de gedane voorstellen in perspectieven en/of potentiële pistes voor de toekomstige ontwikkeling van de SVK's en het systeem in zijn geheel.

Aandachtspunten en uitdagingen voor de toekomst (Thema 15)

1. Algemene samenvatting van de workshops Verarming

- De SVK's hebben zich altijd ontfermd over mensen in grote nood en willen dat blijven doen - dat zit in hun DNA
 - In het algemeen zijn we getuige van een zekere vorm van verarming, maar dit heeft niet echt gevolgen voor het werk van de SVK's die altijd hebben gewerkt met mensen in zeer precare situaties.
 - *"Verarming is een statistiek - Op het terrein voelt het alsof de badkuip al 20 jaar lang met een theelepeltje wordt geleegd"*
- De SVK's zien een verschuiving naar een toenemende en voortdurende precarisering/marginalisering van de bevolking (in plaats van verpaupering):
 - Zelfs in gemeenten met een gemiddeld inkomen (bv. Evere) zijn er steeds meer daklozen of "bijna daklozen" (mensen die hun huis verlaten wegens geweld of jongeren of personen die hun huis moeten verlaten omdat de eigenaars verkopen).
 - Op financieel vlak (nieuwe armen: mensen die werken maar onvoldoende inkomen hebben)
 - Lager gemiddeld inkomen in Brussel dan in andere gewesten
 - Hogere energiekosten
 - Gemiddeld inkomen uitgehold door ongelijkheid tussen de zeer rijken en de zeer armen al naargelang de wijken
 - Meer mensen ontvangen een vervangingsinkomen of sociale uitkeringen
 - Mensen die werken bevinden zich niettemin in een precare situatie (bv. eenoudergezin)
 - Op cultureel vlak
 - Huurders zijn niet altijd in staat huurwoningen goed te gebruiken wanneer deze goed zijn uitgerust en minder energie verbruiken: onvermogen om een thermostaat te gebruiken, tochtigheid van ramen waardoor ventilatie onmogelijk is.
 - Dit leidt tot huurschade (condensatie, vochtigheid, enz.) die kan leiden tot een geschil met aanstelling van een deskundige.
 - Toename van het aantal problemen in verband met armoede: geestelijke gezondheid, dakloosheid, enz.
- Grotere behoefte aan sociale opvolging (al dan niet via partnerschappen)
 - De SVK's passen hun woningaanbod aan, vaak door partnerschappen aan te gaan met verenigingen
 - De samenwerking met de OCMW's wordt als weinig tevredenstellend beschouwd
- Voor sommige SVK's de keuze om hun huuraanbod uit te breiden door partnerschappen aan te gaan met verenigingen die zich bezighouden met specifieke doelgroepen (slachtoffers van geweld, seksuele discriminatie, daklozen, enz.)
- Ten opzichte van de verhuurders
 - Evenwicht tussen de behoeften van de huurders en die van de eigenaars
 - Tekort aan bepaalde woningen (zeer klein tgov. groot)
- Ten opzichte van de kandidaat-huurders
 - Geen echte invloed op de wachtlijst
 - "Oorlog van de armen"
- Ten opzichte van de huurders
 - Evenwicht tussen de behoeften van de huurders en die van de eigenaars: sensibilisering van de huurders (!)
 - Toename van de verzoeken om kleine technische interventies
 - Toename van de huurschade
 - Geen bewezen effect op de huurvorderingen (zie professionalisering van het beheer)
- Sociale mix en cohesie
 - Nodig, vooral in grote complexen
 - Voorkomen van gettovorming
 - Flexibiliteit bij het beheer van de wachtlijst
- Noodzaak om beter te communiceren over de rol van de SVK's
- Behoeft aan extra middelen naar gelang van de vastgestelde rol

Aandachtspunten en uitdagingen voor de toekomst (Thema 15)

2. Algemene samenvatting van de Workshops Groei

- De meeste SVK's zijn bezig met een groeitrend
 - Om aan de behoeften van de bevolking te voldoen
 - Om tegemoet te komen aan de behoeften van verenigingen die zich met specifieke doelgroepen bezighouden
 - Voor veel SVK's geen behoefte aan proactieve aanpak
 - In sommige gevallen is het een kwestie van overleven
- Hoe dan ook, groei kan niet op eender welke manier worden bereikt:
 - In overeenstemming met het DNA van het SVK
 - Over de diversiteit van de SVK's
 - Kwalitatieve woningen - Niet geneigd tot grote ontwikkelingen
 - Handhaving van de nabijheid ten aanzien van de verhuurders en de huurders
 - Diversiteit van het huurwoningenbestand
- Ten opzichte van de projectontwikkelaars (zie Workshops Identiteit en Werken met projectontwikkelaars)
- Afwachtende houding van sommige SVK's
 - Opportuniteit voor anderen
- Nieuwe samenwerkingen (zie Verarming)
- Belangrijkste obstakels voor groei
 - Moratorium op projectontwikkelaars (2019)
 - Eisen ++ ten opzichte van de eigenaars (+ onduidelijkheid over de renovatie-/energiepremieregeling)
 - Personeelsproblematiek: ook de eigen groei beheren
 - De daarmee gepaard gaande behoefte aan professionalisering:
 - Nieuwe beheerwijzen
 - Behoefte aan gekwalificeerd personeel (ploegbazen, enz.)
 - Pooling van middelen
 - Ontoereikende financiering voor het verzekeren van het dagelijkse beheer of sommige woningen (ex-Transit):
 - Geen rekening gehouden met schadegevallen
 - Geen rekening gehouden met energiekosten
 - Geen rekening gehouden met de middelen die nodig zijn om de huurders op te volgen
 - Loonschaal ontoereikend voor grote woningen
- Wens van FedSVK/Bestuur om richtsnoeren op te stellen, maar geen bijkomende regelgevende beperkingen en uitvoering van het verrichte werk (bv. criteria voor onderhandelingen over huurprijzen)

Aandachtspunten en uitdagingen voor de toekomst (Thema 15)

3. Algemene samenvatting van de Workshops Identiteit en Projectontwikkelaars

- Huisvesting = hulpmiddel in de strijd tegen armoede
- 2 stromen:
 - SVK = zuivere huisvesting
 - SVK = huisvesting + andere activiteiten gezien de nieuwe moeilijkheden waarmee huurders zich geconfronteerd zien
 - Afhankelijk van het type huurder
 - Over kwesties als overmatige schuldenlast (stijgende energiekosten)
 - Over sociale begeleiding (maar niet alleen in verband met huisvesting: digitale kloof, scholing, ...)
- Grote verscheidenheid aan SVK's:
 - complexe reacties op complexe situaties
 - Maakt de activering van verschillende woonkernen mogelijk
- Talrijke initiatieven: denkgroepen, oproepen tot donaties, oprichting van solidaire kruideniers, enz.
- Projectontwikkelaars:
 - Terughoudendheid: filosofisch, behoefte aan stabilisatie, type huisvesting
 - Ten gunste van: instrument voor sociale mix, specifieke projecten, kwaliteit van de woningen
 - Moeilijkheden: onderhandelingspositie van individuele SVK's
 - Geen grote gehelen (40 max)
- Gebrek aan financiële middelen



BRUXELLES LOGEMENT

SERVICE PUBLIC RÉGIONAL DE BRUXELLES

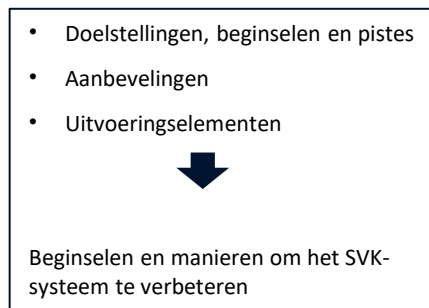
UITVOERING VAN EEN EVALUATIEOPDRACHT BIJ DE
SOCIALE VERHUURKANTOREN IN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK
GEWEST

DEEL 4:

AANBEVELINGEN

Aanbevelingen

- In dit deel worden mogelijke operationele verbeteringen voor het AIS-systeem voorgesteld, zoals die naar voren zijn gekomen uit de bevindingen en/of door de consultant geformuleerd werden en gedeeltelijk zijn besproken in de denkgroepen, de gevoerde gesprekken en onze analyse:
- De perspectieven voor verbetering van het systeem worden afgeleid uit de constructie rond de vastgestelde thema's en uit een kruisanalyse van de consultant. Alles is daarbij in de eerste plaats opgebouwd rond te bereiken doelstellingen, die op hun beurt worden vertaald in manieren om de huidige werking te verbeteren.
- Deze pistes worden in eerste instantie verwoord,
- Dit gedeelte is zodoende opgebouwd in drie punten, zoals hieronder beschreven:



- Wij herinneren eraan dat deze doelstellingen, beginselen, scenario's en sporen het resultaat zijn van een bezinning onder leiding en verantwoordelijkheid van de consultant.
- Het bestaan van een van de in dit verslag genoemde gebieden die voor verbetering vatbaar zijn, wijst derhalve niet noodzakelijkerwijs op een negatieve situatie op dit moment, maar wel op een mogelijke evolutie van de gevolgde aanpak naar een hoger niveau van maturiteit, efficiëntie en prestaties.
- Bovendien is dit deel bedoeld om in grote lijnen aan te geven welke gebieden voor verbetering vatbaar zijn en kan het geen uitputtende lijst van aan te brengen verbeteringen zijn. In die zin zou elk actieplan dat uit deze opdracht zou voortvloeien, de lopende ontwikkelingen (inzake financiële, juridische, strategische en operationele aspecten) moeten integreren
- Tot slot hebben de aanbevelingen die binnen elk thema zijn geformuleerd, bijgedragen tot deze denkoefening, maar niet op een uitputtende manier. Ze blijven op zichzelf een mogelijke verzameling van specifieke verbeteringen die met betrekking tot het gegeven thema moeten worden aangebracht (vooral op microniveau)

Aanbevelingen

Beginselen en concrete verbeteringswijzen

Verbeteren van de doeltreffendheid van het systeem

- Duidelijk definiëren wat wel en niet van de regeling wordt verwacht en in welke mate - accent op het vlak van maatschappelijke begeleiding
- Zorgen voor/vaststellen van een grotere betrokkenheid van lokale institutionele actoren - meer structurele overeenkomsten en interacties
- Uitwerken en aanmoedigen van de meerjarenplanning op het niveau van de SVK's - duurzaamheid, planning en (gedetailleerde) grenzen aan de groei
- Harmoniseren en professionaliseren van de partnerschappen - selectie, analyse en (verwachte) meerwaarde, met inbegrip van omkaderings- en evaluatiemechanismen
- Tenuitvoerlegging van een proces van administratieve vereenvoudiging voor de SVK's en de huurders overeenkomstig de behoeften van het bestuur.
- Harmoniseren van de clausules in verband met de betaling van huur/huurleegstand - huurcontracten en beheermandaten
- Verbeteren van de begeleiding door het Bestuur - los van de controle - door sterker in te zetten op advies, begeleiding en bemiddeling
- (Her)ontwikkelen van een communicatie en positieve uitstraling van het systeem op communicatievlak

Verbeteren van de interventiecoherentie van het systeem

- (Her)ontwikkelen van een strategie voor het betrekken van de eigenaars (op vrijwillige basis) en partners
- Ontwikkelen van een duidelijke strategische visie op het systeem op gewestelijk niveau - behoeften, opdrachten, doelstellingen van het systeem
- Herdefiniëren en harmoniseren van minimumnormen inzake woonbaarheid - kwaliteit met betrekking tot het SVK-systeem
- Opstellen van een (methodologie voor een) algemeen beeld van de werking van de sector - indicatoren/barometer van het systeem
- Oplossen van het debat van de projectontwikkelaars - vaststelling van kader- en toegangsvoorwaarden

Verbeteren van de transversaliteit en de complementariteit van het systeem

- Aanmoedigen van gezamenlijke reflectie en opbouw - optiek "Conferentie over huisvesting"
- Verbeteren van de transversaliteit en de samenwerking tussen de SVK's uitwisselingsmodaliteiten en de rol van FedSVK
- Bundelen van middelen en nastreven van schaalvoordelen + gedeelde onderaannemingscontracten - onderhoud - architecten - sociale dienst - stockcontracten
- Aandringen op transparantie en competentie (transversale inbreng) op het niveau van de RvB
- Aanmoedigen van de deelname aan lokale projecten en financieringen van sociale aard: wijkcontracten, Koning Boudewijnfonds, projectoproepen, enz.

Verbeteren van de financiële modaliteiten van het systeem

- Herevalueren van de financiële aanpassingsmechanismen naar gelang van de context - koppeling van de subsidiëring aan de sociaaleconomische tendensen (indexering, verarming, ...)
- Meer duidelijkheid verschaffen over de definitie van boekhoudkundige posten - harmoniseren van het rekeningstelsel, de interpretatie ervan en de analytische boekhouding
- Ontwikkelen van de toegang tot aanvullende financiering, zowel op gewestelijk als lokaal niveau
- Herzien van de subsidiëringcriteria: groei, kwaliteit, professionaliteit, woningtypologieën

Aanbevelingen

Kruising met specifieke aanbevelingen van de thema's

Thema	Code	Aanbeveling	Verbeteren van de doeltreffendheid van het systeem	Verbeteren van de interventiecoherentie van het systeem	Verbeteren van de transversaliteit en de complementariteit van het systeem	Verbeteren van de financiële modaliteiten van het systeem
Partnerships en samenwerkingen	2.1	Het zou interessant kunnen zijn om de partnerschappen op sectorniveau in kaart te brengen en te kunnen inschatten wat de SVK-sector vertegenwoordigt in het kader van de sociale opvolging van bepaalde soorten doelgroepen. Op die manier zou kunnen worden aangetoond in welke mate de complementariteit tussen het SVK en de vereniging het mogelijk maakt het sociaal beleid in Brussel dynamischer te maken en, waarom niet, nieuwe denksporen en nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden voor de SVK's te openen.		x		x
	2.2	Het zou interessant zijn om samen met de OCMW's een soort interventiehandvest op te stellen, om ook buiten de referentiegemeente van een SVK over een adequate sociale dienst te beschikken. In kaart brengen van de SVK-woningen per gemeente zonder onderscheid in het SVK waaraan de woning toebehoort.		x		x
	2.3	Een gemeenschappelijke basisovereenkomst voor de SVK's, waarbij het bepalen van de modaliteiten van hun samenwerking aan de SVK's en hun partners wordt overgelaten.	x	x		x
	2.4	Een evaluatioerooster voor partners stroomopwaarts en stroomafwaarts van hun prestaties	x	x		
	2.5	Een adresboek delen van partners en evaluaties van de SVK's met wie zij een partnerschap hebben				x
	2.6	het begrip sociale ondersteuning definiëren door een of meer ondersteuningsmodaliteiten vast te stellen en zo nodig op te leggen - de aanwezigheid van ten minste één WA-post in elk AIS waarden voor ten minste de sociale ondersteuning van huurders en het beheer van partnerschappen	x	x		
Verhuurders en uitbreiding van het huurwoningenbestand	3.1	De grondige herziening van het financieringsmechanisme zou interessant kunnen zijn met het oog op: - Het beperken van de bestraffing van niet-groei voor zover deze gerechtvaardigd is door het saneren van de panden en een gerichtheid op betere kwaliteit - Het integreren van objectieve opwaardercriteria, zodat de gewestelijke loonschalen beter zijn afgestemd op de economische realiteit van de huisvesting in het BHG (en in het bijzonder op de indexering ervan)				x
	3.2	Het gelijkmatig spreiden van de financiering van de groei (premie voor nieuwe woningen) over meerdere jaren, zodat deze deel uitmaakt van een economische realiteit op langere termijn van het SVK				x
	3.3	De harmonisatie van de overnamepraktijken en de vaststelling van contracten, met name door de uitwerking van minimale tenlastenemings- en kwaliteitscriteria (op architecturaal, sociaal en energiegebied, enz.).	x	x		
	3.4	De vaststelling van een duidelijke gewestelijke visie voor de overname van vastgoedprojecten, gekoppeld aan minimumcriteria en de opname van de hefboomen voor een dergelijke expansie	x	x		
	3.5	De vaststelling van een gewestelijk standpunt over de gewenste groei, met name in verband met de huisvestingsbehoeften van de bevolking	x	x		

Aanbevelingen

Kruising met specifieke aanbevelingen van de thema's

Thema	Code	Aanbeveling	Verbeteren van de doeltreffendheid van het systeem	Verbeteren van de interventiecoherentie van het systeem	Verbeteren van de financiële modaliteiten van het systeem
Klein en technisch onderhoud	4.1	Verdere bundeling van lijsten van aanbieders van de meest voorkomende diensten (gedeeltelijk uitgevoerd). Degenen waar we blij mee zijn en degenen waar we niet blij mee zijn.			x
	4.2	Ontwikkeling van het gebruik van "voorraadopdrachten" voor de meest voorkomende werken (sanitair - verwarming - elektriciteit - sloten - schilderwerk). Opdracht voor aanneming van diensten en opdracht voor leveringen			x x
	4.3	Organiseren van opleidingen voor het technisch personeel van de SVK's over de huidige gebouwtechnieken (isolatie - ventilatie - passiefhuis - domotica, enz.)	x		x
	4.4	Huurnormen ontwikkelen die niet alleen gebaseerd zijn op wettelijke normen, maar op een multicriteria-beoordeling van de woning, rekening houdend met de toekomstige gevolgen voor de SVK-kosten.	x		
	4.5	Opstellen van standaardovereenkomsten met verhuurders, rekening houdend met de beste praktijken van de meest succesvolle SVK's op dit gebied.	x		x
	4.6	Betrekken van eigenaars die betrokken wensen te worden bij het reilen en zeilen van het SVK (sommige eigenaars zijn vragende partij).	x	x	
	4.7	Ontwikkeling van gecentraliseerde tutorials over de belangrijkste problemen op het gebied van huisvesting. Met de juiste instructies in formaten die makkelijk te verspreiden zijn op meerdere platforms.			x
	4.8	Pooling van technische teams om sneller en op grotere werven te kunnen optreden (met inachtneming van de arbeidswetgeving).	x		x
	4.9	Ontwikkelen van een premie voor de kwaliteit van het woningenbestand op dezelfde manier als er een premie voor nieuwe woningen is. Vandaag is er een premie voor groei, soms ten nadele van de kwaliteit.	x		x
Verkrijgen van premies	5.1	De verduidelijking van de rol van de SVK's bij het beheer van premiegerelateerde dossiers - naar gelang van de gewenste mate van overname (en de vaststelling en verstrekking van adequate begeleiding in functie daarvan)	x	x	x
	5.2	De harmonisatie van de praktijken in verband met de overname en het beheer van premiedossiers	x	x	
	5.3	De bestudering van de centralisatie van het beheer van deze dossiers (door FedSVK, door een externe dienstverlener, of binnen het Bestuur)	x	x	
Relatie met kandidaat-huurders	6.1	De reflectie over één enkele lijst binnen FedSVK afronden om een correcte visie te hebben op de ontdebeldde wachtlijst en de vertragingen.			x
	6.2	Nadenken over een vereenvoudiging van het administratieve proces voor de meest kwetsbaren en aan adequate communicatiemiddelen met potentiële huurders.	x	x	
	6.3	Aanpassing van het huurrooster aan de realiteit van de markt voor woningen met 4 en meer slaapkamers.			

Aanbevelingen

Kruising met specifieke aanbevelingen van de thema's

Thema	Code	Aanbeveling	Verbeteren van de doeltreffendheid van het systeem	Verbeteren van de interventiecoherentie van het SVK-systeem	Verbeteren van de transversaliteit en de complementariteit van het systeem	Verbeteren van de financiële modaliteiten van het systeem
Ondersteuning van de huurders - onderhoud van de woningen en sociale verbondenheid	7.1	Het begrip sociale ondersteuning definiëren door een of meer ondersteuningsmodaliteiten vast te stellen en zo nodig op te leggen - de aanwezigheid van ten minste één MW-post in elk SVK waarderen voor ten minste de maatschappelijke begeleiding van huurders en het beheer van partnerschappen	x	x		
	7.2	Ontwikkeling van gecentraliseerde tutorials over de belangrijkste problemen op het gebied van huisvesting. Met de juiste instructies in formaten die makkelijk te verspreiden zijn op meerdere platforms.				x
	7.3	Optimaliseren en harmoniseren van partnerschappen en samenwerkingsverbanden met het (de) OCMW('s) en andere sociale partners		x	x	
Beheer van leegstaande woningen	8.1	Opstellen van standaardovereenkomsten met de eigenaars/partners, rekening houdend met de beste praktijken van de meest succesvolle SVK's op dit gebied.	x			x
	8.2	Opstellen van een risicoschaal voor elke woning en beheren van de risico's	x			
	8.3	Inventariseren en optimaliseren van de procedures die kunnen leiden tot leegstand - onderhoud en service - sensibilisering - toewijzing - in- en uittrede - ...	x			
	8.4	Valoriseren van de kwaliteit van het woningenbestand van de SVK's	x			x
Opvolging van huurachterstanden	9.1	De methode voor de berekening en waardering van dubieuze vorderingen en afschrijvingen standaardiseren (met inbegrip van definities en kwalificaties van boekhoudkundige posten).		x	x	
	9.2	In de SVK's, als dit nog niet het geval is: - Formaliseren van procedures voor toezicht op huurvorderingen - Zorgen voor een strikte en consequente procedure voor de opvolging van huurachterstanden om te voorkomen dat deze zich opstapelen	x			
	9.3	Bestuderen van de mogelijkheden tot centralisatie van de juridische procedures	x	x	x	
	9.4	Instellen van een domiciliëringsmechanisme	x	x		
Algemeen financieel beheer	10.1	Uniforme presentatie van boekhoudkundige gegevens	x	x	x	
	10.2	Invoering van (beginselen van) een analytische boekhouding - Afzonderlijk rapport over de activiteiten van een SVK (inkomsten en uitgaven scheiden van alle andere activiteiten)	x	x	x	
	10.3	Opmaak van organisatorische en financiële dashboards: opvolgen en maatregelen treffen in verband met een basisgeheel van financiële en operationele indicatoren	x	x	x	
	10.4	Systematisering voor elk SVK van een strategische visie en een meerjarenplan	x	x		
	10.5	Een reeks kernbeginselen van interne controle vaststellen: de kernbeginselen van interne controle inventariseren (met FedSVK) en ervoor zorgen dat de kernbeginselen van interne controle worden uitgevoerd en toegepast.	x	x		
	10.6	Evaluatie en aanpassing van het subsidiemechanisme in overeenstemming met een algemene strategische visie op het SVK-systeem (zie 3.1)				

Aanbevelingen

Kruising met specifieke aanbevelingen van de thema's

Thema	Code	Aanbeveling	Verbeteren van de doeltreffendheid van het systeem	Verbeteren van de interventiecoherentie van het systeem	Verbeteren van de transversaliteit en de complementariteit van het systeem	Verbeteren van de financiële modaliteiten van het systeem
Behandeling van klachten	11.1	Het zou interessant zijn een soort lexicon te ontwikkelen van de verschillende soorten klachten (naar gelang van hun oorsprong, aard en ernst) om het taalgebruik van de SVK's op dit gebied te harmoniseren, wat de samenwerking en de aggregatie en vergelijking van de gegevens van de SVK's zou vergemakkelijken.	x			
	11.2	Richtsnoeren en ondersteuning bieden zodat de SVK's een klachtenbehandelingssysteem kunnen ontwikkelen dat bij hun respectieve middelen past. HMS zou een goede hefboom kunnen zijn om dit kader te initiëren.		x		
	11.3	In aanvulling op het vorige punt lijkt het dienstig ook een kader te bieden voor de opvolging en de herziening van klachten, afhankelijk van de oorsprong, de aard en de ernst van de klacht.	x			
HMS-implementatie	12.1	Het lijkt van essentieel belang de modaliteiten voor de voortgang en het beheer van de tool opnieuw te definiëren (door te streven naar schaalvoordelen en/of door gespecialiseerde teams ter beschikking te stellen), waarbij met name de volgende kwesties worden opgelost: - Migratie van de gegevens - Interface en helpdesk - Foutdetectie en gebruikersinterface - Integratie/communicatie met andere platforms en de mogelijkheid om statistieken te extraheren en te gebruiken (BI)		x		
Samenwerking met andere SVK's/Samenwerking met FedSVK en het Bestuur	13/14.1	Via dialoog met de SVK's overeenkomen hoe zij regelmatig/actiever kunnen deelnemen aan de AV's van FedSVK.				x
	13/14.2	Het lijkt interessant om samen met de SVK's te bepalen welke middelen zij bereid zijn met elkaar te delen teneinde een kader voor dergelijke poolings tot stand te brengen.				x
	13/14.3	Voor het doorgeven van informatie zou het verstreken aan de SVK's van een lijst van contactpersonen naar gelang van de verschillende activiteitsaspecten (onder voorbehoud van instemming van deze personen), zoals voor HMS, het mogelijk maken de samenwerking tussen de SVK's te versterken.				x
	13/14.4	Gezien de essentiële rol van FedSVK als forum voor collegiale uitwisseling en als klankbord voor de door de SVK's aangewezen autoriteiten, lijkt het de moeite waard om de SVK's meer bewust te maken van het belang van de AV's en om via dialoog overeenstemming te bereiken over manieren om de participatiegraad te verhogen.				x
	13/14.5	Gezien het belang dat pooling in de ogen van veel SVK's lijkt te hebben, lijkt het interessant dat FedSVK samen met hen bepaalt welke middelen zij bereid zijn met elkaar te delen teneinde een kader voor het opzetten van dergelijke poolings tot stand te brengen.	x			x
	13/14.6	Aangezien FedSVK en het Bestuur een ondersteunende/kennisoverdragende rol te vervullen hebben, lijkt het interessant procedures op te stellen om deze overdrachten te vergemakkelijken (bv. procedures die moeten worden gevolgd bij de komst van een nieuwe leidinggevende)				