

Ontwerp i.f.v. erkenningsaanvraag woonmaatschappij

t.a.v. de lokale besturen van het werkingsgebied

versie 03.06.2022

STRATEGISCH PLAN
WOONMAATSCHAPPIJ
WAASLAND-WEST
2023-2024

i.h.k.v. de vorming woonmaatschappij

werkingsgebied: Waasland-West

CVBA SO Tuinwijk → BV Tuinwijk

Inhoud

1.	Situatieschets.....	3
2.	Verkenning en analyse.....	4
2.1.	Aanleiding.....	4
2.2.	Bestuur en visie op sociaal wonen.....	5
2.3.	Concrete aanzet.....	9
2.4.	Omgeving.....	9
2.5.	Woongelegenheden	10
	a. Sociaal wonen in Waasmunster	10
	b. Sociaal wonen in Moerbeke:	11
	c. Sociaal wonen in Lokeren:.....	11
	d. De toekomstige woonmaatschappij.....	12
2.6.	Uitgangspunten regio	14
2.7.	Performantie.....	14
	a. Visitatie en prestatievelden.....	14
	b. Globaal onderzoek.....	15
2.8.	Bundeling van een SHM- en SVK-werking.....	15
	1. De blijvende zorg en aandacht voor de doelgroep van de sociale verhuurkantoren in de toekomstige woonmaatschappij.....	16
	2. Overname/inbedding van (een deel van het) personeel van het SVK door/in de woonmaatschappijen	16
2.9.	Aandeelhoudersstructuur.....	18
3.	Strategische planning	19
3.1.	Wettelijk kader	19
	a. Toekomstig werkingsgebied	19
	b. Regelgeving en bestuursakkoorden	19
3.2.	Missie van de woonmaatschappij.....	20
3.3.	Visie van de woonmaatschappij.....	21
3.4.	Strategische doelstellingen van de woonmaatschappij	22
3.5.	Operationele doelstellingen van de woonmaatschappij.....	22

1. Situatieschets

In het kader van de vorming van een woonmaatschappij werd er door de lokale besturen van Lokeren, Waasmunster en Moerbeke een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. De lokale besturen hebben de intentie om:

- Met de drie partijen samen één grote woonmaatschappij te vormen tegen 2023.
- Samen verder praktische uitwerking te geven aan de vorming van de woonmaatschappij.

Het voorstel tot werkgebied werd goedgekeurd door de Minister.

Na de verkenningsfase en (tussentijdse) beleidskeuzes werd/wordt het traject voor 'de woonmaatschappij' bepaald. In eerste instantie werd opdracht gegeven aan de betrokken sociale huisvestingsmaatschappij Tuinwijk om – in nauw overleg met de lokale besturen – de gekozen richting vorm te geven.

De lokale besturen en algemene directie van de sociale huisvestingsmaatschappij willen een nieuwe en toekomstgerichte organisatie voor de woonmaatschappij. De woonmaatschappij moet een professionele organisatie zijn met aandacht voor de huurders, de stakeholders en de medewerkers. Dit is een essentiële voorwaarde om tot efficiëntiewinsten en schaalvoordelen te komen.

2. Verkenning en analyse

2.1. Aanleiding

De beleidsnota 2019-2024 van de Vlaamse Regering op het vlak van het woonbeleid voor de periode 2019-2024 bevat onder meer het traject om tegen 1 januari 2023 te komen tot woonmaatschappijen, waarbij de activiteiten van sociale huisvestingsmaatschappijen (SHM's) en sociale verhuurkantoren (SVK's) geïntegreerd zijn in één woonactor per gemeente. De Vlaamse Regering maakte op 17 juli 2020 afspraken over het traject voor de vorming van woonmaatschappijen.

Elke woonmaatschappij moet in een uniek, niet-overlappend werkingsgebied opereren. Om deze werkingsgebieden te bepalen, krijgen de lokale besturen een trekkersrol. De Vlaamse Regering stuurde op 23 oktober 2020 een brief aan de burgemeesters, met de oproep tot de start van afbakening werkingsgebieden.

De gemeenten hebben, als regisseur van het lokale woonbeleid, de opdracht gekregen om aan de Vlaamse Regering een voorstel van de werkingsgebieden van de woonmaatschappijen te bezorgen, op basis waarvan die Vlaamse Regering het werkingsgebied kan vaststellen. **De gemeenten krijgen dus de kans om zelf te bepalen met welke buurgemeente(n) men in de toekomst wil werken aan sociaal woonbeleid.**

Op 28 juni 2021 sloten de lokale besturen van Lokeren, Moerbeke en Waasmunster een intentieverklaring af voor de vorming van de woonmaatschappij. De intentie van de overeenkomst is om met de 3 partijen samen 1 grote woonmaatschappij te vormen tegen 2023 conform de bepalingen zoals opgenomen in het ontwerpdecreet Woonmaatschappijen.

Partijen verbinden zich ertoe om praktische uitvoering te geven aan de vorming van 1 grote woonmaatschappij met als werkingsgebied Lokeren, Moerbeke en Waasmunster, waarbij het huidig sociale woonpatrimonium op grondgebied van Moerbeke en Waasmunster zal worden overgedragen aan de bestaande sociale huisvestingsmaatschappij Tuinwijk die op heden actief is op het grondgebied van Lokeren en zich samen met de 3 partijen zal omvormen naar een nieuwe woonmaatschappij waarbij ook de SVK-werking zal moeten geïntegreerd worden. Partijen verbinden zich er tevens toe alle projecten die op heden reeds in de pijplijn zaten op grondgebied van de 3 verschillende gemeenten verder tot uitvoering te zullen brengen.

Het voorstel van werkingsgebied werd gunstig geadviseerd door de gemeenteraden van Lokeren, Moerbeke en Waasmunster.

Artikel 4.37 van de Vlaamse Codex Wonen bepaalt dat de Vlaamse Regering de werkingsgebieden voor de woonmaatschappijen vaststelt. Op 4 februari 2022 heeft de Vlaamse Regering de werkingsgebieden in Vlaanderen vastgelegd.

Het werkingsgebied Waasland-West:

- voldoet aan de voorwaarde om uit één of meerdere geografisch aaneensluitende gemeenten te bestaan;

- omsluit geen ander werkingsgebied (van een woonmaatschappij);
- is afgestemd op de referentieregio's zoals vooropgesteld door de Vlaamse regering, aangezien het geen gemeenten bevat die in een andere referentieregio liggen;
- bevat voldoende sociale huurwoningen opdat de woonmaatschappij die er gevormd zal worden kan voldoen aan de minimale schaalgrootte, zoals vermeld in art. 4.46/2 van de VCW van 2021;
- maakt voorwerp uit van een gedragen advies van de respectieve gemeenteraden van Lokeren, Moerbeke en Waasmunster.

2.2. Bestuur en visie op sociaal wonen

De visie op samenleven, sociaal wonen én werking van de sociale huisvestingsmaatschappij / woonmaatschappij is voor alle drie de lokale besturen sterk gelijklopend én complementair.

We verwijzen naar **de visietekst Sociaal Wonen van Lokeren** (goedgekeurd oor het college van burgemeester en schepenen van 28.02.2022), opgemaakt i.h.k.v. de IGS Interwaas. In deze nota komen o.a. de SHM- en SVK-werkingen (incl. de specifieke en/of kwetsbare doelgroepen) aan bod. De nota bevat ook beleidsintenties, o.a. voor wat betreft SHM-projecten, SHM-doelgroepen, SHM-verkoop- en renovatieplanning, de SVK-beleidsintenties, beleidsintenties sociale koop. Er wordt verwezen naar de werking van SHM Tuinwijk, alsook naar SVK Waasland, Waasse Landmaatschappij en de woon- en welzijnsactoren waarmee SHM Tuinwijk ook samenwerkingsovereenkomsten heeft.

SHM Tuinwijk

De SHM Tuinwijk focust vooral op huuractiviteiten. Op vraag van de stad Lokeren is Tuinwijk echter ook altijd vrij actief geweest in het ontwikkelen van koopactiviteiten, met het oog op het creëren van een sociale mix in de wijken.

Beleidsintenties Lokeren

De stad Lokeren heeft de intentie om te blijven investeren in betaalbaar en kwaliteitsvol wonen. Het huidige nieuwbouw- en renovatieprogramma van het sociale patrimonium dient onverminderd uitgevoerd te worden.

Bovendien wil Lokeren inzetten op de realisatie van vernieuwende, duurzame, energievriendelijke en aangename sociale woonprojecten, en de ontwikkeling van gezonde en betaalbare buurten. De ingezette politiek van renovatie van het sociale huurpatrimonium wordt verder gezet en een meerjarenbeleid wordt uitgestippeld.

Tweejaarlijks wordt een actualisatie voorzien van de analyse wachtlijsten kandidaat-huurders voor een sociale woning. Deze analyse zal telkens besproken worden op het lokaal woonoverleg en kan aanleiding geven tot bijsturing van het beleid. Tevens wordt gekeken welke andere doelgroepen (bejaarden, bewoners met fysieke handicap, mensen met woonnood, ...) er in beeld komen. Deze gegevens worden gekaderd binnen de gehele woningmarkt (aanbod en vraag) van Lokeren. Uit de meest recente rapporten sociale huur van de VMSW/Wonen-Vlaanderen rapporten blijkt dat de alleenstaande zonder minderjarige de

meest voorkomende kandidaat-huurder is. De stad Lokeren zal het toekomstig patrimonium laten aansluiten op de vraag aan sociale huur. Voor sociale huisvesting streeft Lokeren naar een sociale mix met andere vormen van wonen.

Bijkomende sociale huurwoningen worden bij voorkeur evenwichtig gespreid over het grondgebied van de stad.

Op dit moment bedraagt het aantal aan sociale huur 9%. Lokeren heeft de intentie dit aandeel te handhaven. Lokeren zal dus bijkomende sociale woningen blijven bouwen op voorwaarde dat de sociale woonmaatschappij betaalbare gronden kan verwerven. Ze tracht dit te doen door deelname aan CBO-procedures waar mogelijk, en door vervangingsbouw te organiseren op de verouderde sites van de huisvestingsmaatschappij zelf. Hiervoor werden in het verleden reeds 2 woonbeleidsconvenanten afgesloten. Het is de bedoeling om ook in de toekomst met woonbeleidsconvenanten te blijven werken voor de realisatie van nieuwe projecten.

De stad Lokeren is tevreden over de samenwerking van de sociale maatschappijen voor huur en koop. Lokeren ziet deze maatschappijen dan ook als prioritaire partners voor de uitvoering van het lokaal sociaal Woonbeleid in Lokeren. **Het is de beleidsintentie van de stad Lokeren dat de afzonderlijke expertises worden samengebracht in de nieuwe woonactor. Waar nodig zal de nieuwe woonactor klemtonen leggen op maat van wijken, buurten, projecten en kwetsbare doelgroepen.** Lokeren staat ook open voor alternatieve woonvormen zoals cohousing.

Het samengaan van de verschillende maatschappijen is enerzijds een uitdaging maar biedt ook mogelijkheden om te experimenteren met alternatieve vormen van eigenaarschap zoals erfpacht, Community Land Trust en bewonerscoöperatieven. Op die manier wordt het systeem van betaalbaar wonen, door het verwerven van een eigen woning, uitgebreid. Een eigen woning is een goede garantie tegen armoede. De initiatieven die nu al genomen worden om mensen aan een eigen woning te helpen, zullen in de toekomst verdergezet worden.

De nieuwe woonmaatschappij zal actief zijn en evenwichtig optreden binnen een netwerk van welzijnsorganisaties en andere partners, elk met hun eigen expertise en kerntaken.

Samenwerking met externe partners zoals het OCMW, CAW en de wijkpolitie is cruciaal om kwetsbare inwoners te kunnen begeleiden die vaak problemen ervaren op verschillende levensdomeinen.

Hoezeer ook de stad Lokeren aan elke inwoner op de wachtlijst voor sociale huur/koop een woning wil aanbieden, ze kan de vraag aan betaalbare woningen niet volledig beantwoorden. De stad Lokeren heeft daarom de intentie om te bekijken hoe ze het voor verhuurders aantrekkelijk kan maken om aan kwetsbare huurders/gezinnen te verhuren of een woning te laten verhuren onder een SVK-systeem.

Bovenstaande is een uitwerking van de beleidsnota 2019-2025 van Lokeren, voor wat betreft 'sociaal wonen':

- Sociale bouwmaatschappij Tuinwijk blijft de prominente partner inzake sociaal wonen.

- o Tuinwijk zet haar ingezette politiek van renovatie van het patrimonium verder en tracht via een conditiemeting een meerjarenbeleid uit te stippelen.*
- o Tuinwijk tracht het bindend sociaal objectief inzake sociaal woon-huur-aanbod te handhaven.*
- o Tuinwijk neemt – daar waar mogelijk – deel aan CBO-procedures (Constructieve Benadering Overheidsopdrachten) waarbij sociale woningen gebouwd worden door privéontwikkelaars.*
- o Tuinwijk organiseert vervangingsbouw op de eigen ietwat verouderde woonerven (Gladiolenhof, Beukenhof, ...)*
- o Tuinwijk realiseert het voorziene woonproject op de Heirbrug met onder meer wooninitiatieven voor meerderjarige personen met een beperking.*

- *Sociaal verhuurkantoor. We zetten de samenwerking met het Sociaal Verhuurkantoor verder.*

Lokaal bestuur **Waasmunster** heeft de filosofie dat het vnl. de woonactoren (huisvestingsmaatschappijen) zijn die hun rol moeten spelen bij de uitvoering van het lokaal sociaal woonbeleid. Waasmunster nam volgende (onderliggende) acties op in hun beleidsplan:

- *Uitbouwen van de rol van de gemeente als woonadviseur*
- *Beperken van de geluidsoverlast door plaatsing van geluidsschermen*
- *Strijd tegen leegstand en verwaarlozing*

Het is de beleidsintentie van de gemeente Moerbeke dat de afzonderlijke expertises, die nu verspreid zitten, worden samengebracht in de nieuwe woonactor. **Lokaal bestuur Moerbeke** heeft in haar visie op sociaal wonen (dd. 01.09.2021) het volgende bepaald:

De gemeente Moerbeke heeft de intentie om te blijven investeren in betaalbaar en kwaliteitsvol wonen. Het huidige programma van het sociale patrimonium dient onverminderd uitgevoerd te worden. Bovendien wil Moerbeke inzetten op de realisatie van vernieuwende, duurzame, energievriendelijke en aangename sociale woonprojecten, en de ontwikkeling van gezonde en betaalbare buurten.

Tweejaarlijks wordt een actualisatie voorzien van de analyse wachtlijsten kandidaat-huurders voor een sociale woning. Deze analyse zal telkens besproken worden op het lokaal woonoverleg en kan aanleiding geven tot bijsturing van het beleid. Tevens wordt gekeken welke andere doelgroepen (bejaarden, bewoners met fysieke handicap, mensen met woonnood, ...) er in beeld komen. Deze gegevens worden gekaderd binnen de gehele woningmarkt van Moerbeke. Voor sociale huisvesting streeft Moerbeke naar een sociale mix met andere vormen van wonen. Bijkomende sociale huurwoningen worden bij voorkeur evenwichtig gespreid over het grondgebied van de gemeente.

Op dit moment bedraagt het aantal aan sociale huur 7,5%.

Moerbeke heeft de intentie het BSO te bereiken.

Moerbeke zal dus bijkomende sociale woningen blijven bouwen op voorwaarden dat de sociale woonmaatschappij betaalbare gronden kan verwerven of oude sociale woningen kunnen vervangen worden. Moerbeke wil bovendien streven naar meer woningen met twee slaapkamers zodat het aanbod meer overeenkomt met de huidige vraag.

*De gemeente Moerbeke is tevreden over de samenwerking van de sociale maatschappijen voor huur en koop. Moerbeke ziet deze maatschappijen dan ook als prioritaire partners voor de uitvoering van het lokaal sociaal Woonbeleid in Moerbeke. **Het is de beleidsintentie van de gemeente Moerbeke dat de afzonderlijke expertises, die nu verspreid zitten, worden samengebracht in de nieuwe woonactor.** Waar nodig zal de nieuwe woonactor klemtonen leggen op maat van wijken, buurten, projecten en kwetsbare doelgroepen. Moerbeke staat ook open voor alternatieve woonvormen zoals cohousing en extra begeleiding voor kwetsbaren. Het samengaan van de verschillende maatschappijen is enerzijds een uitdaging maar biedt ook mogelijkheden om te experimenteren met alternatieve vormen van eigenaarschap zoals erfpacht, Community Land Trust en bewonerscoöperatieven. Op die manier wordt het systeem van betaalbaar wonen, door het verwerven van een eigen woning, uitgebreid. Een eigen woning is een goede garantie tegen armoede. De initiatieven die nu al genomen worden om mensen aan een eigen woning te helpen, zullen in de toekomst verdergezet worden. **De nieuwe woonmaatschappij zal actief zijn en evenwichtig optreden binnen een netwerk van welzijnsorganisaties en andere partners, elk met hun eigen expertise en kerntaken. Samenwerking met externe partners zoals het OCMW, CAW en de wijkpolitie is cruciaal om kwetsbare inwoners te kunnen begeleiden die vaak problemen ervaren op verschillende levensdomeinen.***

Hoezeer ook de gemeente Moerbeke aan elke inwoner op de wachtlijst voor sociale huur/koop een woning wil aanbieden, ze kan de vraag aan betaalbare woningen niet volledig beantwoorden. De gemeente Moerbeke heeft daarom de intentie om te bekijken hoe ze het voor verhuurders aantrekkelijk kan maken om aan kwetsbare huurders/gezinnen te verhuren of een woning te laten verhuren onder een SVK-systeem.

2.3. Concrete aanzet

De binnen deze regio actief zijnde sociale huisvestingsmaatschappij Tuinwijk geeft een concrete aanzet voor dit toekomstig inhoudelijk verhaal, vanuit de praktijk en breed gedragen, om binnen de volgende maanden verder af te stemmen met de lokale besturen.

2.4. Omgeving

Voor wat betreft de woningen en grondreserves zullen we de reële cijfers/eigendommen hanteren op moment van overname/overdracht. Voor de cijfers (die) op heden (ter beschikking gesteld worden door Wonen Vlaanderen), verwijzen we naar de draaitabel op Woonmaatschappijen: informatie voor lokale besturen | Wonen Vlaanderen dd. 23.05.2022, als volgt:

2.4.1. Huurwoningen (eigendom en SVK) in het werkingsgebied

- per gemeente

Gemeente	Soortdata	Actor	Waarde	Kies Gemeente	Koopactiviteit
Lokeren	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - Tuinwijk (Lokeren)	1398	Lokeren	
LOKEREN	Huurwoningen (Eigendom)	LOKEREN	0	LOKEREN	
Lokeren	Huurwoningen (Eigendom)	Vlaams Woningfonds	18	Lokeren	
Lokeren	Huurwoningen (SVK)	SVK - Waasland (Sint-Niklaas)	26	Lokeren	
Moerbeke	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - cvba Wonen (Zelzate)	229	Moerbeke	Ja
MOERBEKE	Huurwoningen (Eigendom)	MOERBEKE	0	MOERBEKE	
Waasmunster	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - De Volkswoningen (Dendermonde)	220	Waasmunster	
Waasmunster	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - De Zonnige Woonst (Hamme)	55	Waasmunster	
WAASMUNSTER	Huurwoningen (Eigendom)	WAASMUNSTER	0	WAASMUNSTER	
Waasmunster	Huurwoningen (SVK)	SVK - Waasland (Sint-Niklaas)	6	Waasmunster	

- per woonactor

Gemeente	Soortdata	Actor	Waarde	Kies Gemeente	Koopactiviteit
Moerbeke	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - cvba Wonen (Zelzate)	229	Moerbeke	Ja
Waasmunster	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - De Volkswoningen (Dendermonde)	220	Waasmunster	
Waasmunster	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - De Zonnige Woonst (Hamme)	55	Waasmunster	
Lokeren	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - Tuinwijk (Lokeren)	1398	Lokeren	
Lokeren	Huurwoningen (SVK)	SVK - Waasland (Sint-Niklaas)	26	Lokeren	
Waasmunster	Huurwoningen (SVK)	SVK - Waasland (Sint-Niklaas)	6	Waasmunster	
Lokeren	Huurwoningen (Eigendom)	Vlaams Woningfonds	18	Lokeren	

Opmerking: SHM- Tuinwijk (Lokeren) heeft geen woningen of grondreserve buiten het werkingsgebied.

2.4.2. BSO – convenant en huishoudens

Gemeente	Soortdata	Actor	Waarde
LOKEREN	BSO - Convenant	BSO Objectief	0
LOKEREN	BSO - Convenant	BSO Bereikt	1
Lokeren	BSO - Convenant	Convenant Aantal	23
LOKEREN	BSO - Convenant	Totale nettotoename gerealiseerd sociaal huuraanbod	-66
LOKEREN	BSO - Convenant	Totaal gepland sociaal huuraanbod	67
LOKEREN	BSO - Convenant	Totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod	1
LOKEREN	BSO - Convenant	Verschil tussen BSO en totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod	-1
Lokeren	Huishoudens	Lokeren	17445
MOERBEKE	BSO - Convenant	BSO Objectief	36
MOERBEKE	BSO - Convenant	BSO Bereikt	1
Moerbeke	BSO - Convenant	Convenant Aantal	0
MOERBEKE	BSO - Convenant	Totale nettotoename gerealiseerd sociaal huuraanbod	49
MOERBEKE	BSO - Convenant	Totaal gepland sociaal huuraanbod	43
MOERBEKE	BSO - Convenant	Totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod	92
MOERBEKE	BSO - Convenant	Verschil tussen BSO en totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod	-56
Moerbeke	Huishoudens	Moerbeke	2816
WAASMUNSTER	BSO - Convenant	BSO Objectief	68
WAASMUNSTER	BSO - Convenant	BSO Bereikt	0
Waasmunster	BSO - Convenant	Convenant Aantal	75
WAASMUNSTER	BSO - Convenant	Totale nettotoename gerealiseerd sociaal huuraanbod	36
WAASMUNSTER	BSO - Convenant	Totaal gepland sociaal huuraanbod	9
WAASMUNSTER	BSO - Convenant	Totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod	45
WAASMUNSTER	BSO - Convenant	Verschil tussen BSO en totaal gerealiseerd en gepland sociaal huuraanbod	23
Waasmunster	Huishoudens	Waasmunster	4518

2.4.3. Grondreserve

Gemeente	Soortdata	Actor	Waarde	Kies Gemeenter	Koopactiviteit
Lokeren	Grondreserve	SHM - Tuinwijk (Lokeren)	11849	Lokeren	
Lokeren	Grondreserve	SHM - Waasse Landmaatschappij (Sint-Niklaas)	22623	Lokeren	ja
Moerbeke	Grondreserve	SHM - cvba Wonen (Zelzate)	3631	Moerbeke	ja
Waasmunster	Grondreserve	SHM - De Volkswoningen (Dendermonde)	16271	Waasmunster	
Waasmunster	Grondreserve	SHM - De Zonnige Woonst (Hamme)	854	Waasmunster	

2.5. Woongelegenheden

Een volgend criterium inzake de werkingsgebieden is het aantal sociale huurwoningen.

- Het werkingsgebied telt uiterlijk op 1 januari 2024 minimaal 1.000 sociale huurwoningen, waarbij op de private markt ingehuurdte woningen niet worden meegeteld¹.

a. Sociaal wonen in Waasmunster

1. SHM Zonnige Woonst (Hamme): 55 sociale woningen (brochure 2021), waarvan 53 verhuurd
2. SHM Volkswoningen (Dendermonde-Aalst): 220 sociale woningen
3. SVK Waasland: 7 woningen in huur op grondgebied Waasmunster
4. SHM SBK-mij. Dendermonde: voor realisatie sociale koopwoningen

¹ De meest actuele cijfers kunnen afwijken van de cijfers uit de draaitabel van Wonen Vlaanderen, afhankelijk van het moment van meting. Voor wat betreft de woningen en grondreserves zullen we de reële cijfers/eigendommen hanteren op moment van overname/overdracht. Voor de cijfers (die) op heden (ter beschikking gesteld worden door Wonen Vlaanderen), verwijzen we naar de draaitabel op Woonmaatschappijen: informatie voor lokale besturen | Wonen Vlaanderen dd. 23.05.2022).

Projecten in de pijplijn:

- De Volkswoningen:
 - o Den Bergop: nieuwbouw van 4 woningen en 21 appartementen – oplevering voorzien in 2021 – vanaf 1/10/2021 in verhuur
 - o PF1 Heuverbeek: nieuwbouw van 14 appartementen + 6 appartementen – status: is klaar om in uitvoering te gaan
 - o PF2 Molenwijk Noord: nieuwbouw van 14 appartementen en 5 woningen (probleemwijk - belangrijk project)
- Zonnige Woonst:
 - o Project Vierschaar: 9 nieuwbouwappartementen (project met erfgoed)
 - o Project Kerkstraat: vervangbouw - 2 huurappartementen – is reeds afgerond en opgeleverd
 - o Toekomst: nieuwe verkaveling in de pijplijn met +/- 200 woningen, waarvan +/- 50 woningen voor sociaal wonen

BSO sociale huur Waasmunster bij nulmeting: 5,98%

Op heden bevestigt men dat het BSO reeds volledig werd behaald in Waasmunster. Kwaliteit van de bestaande woningen is wisselend.

b. Sociaal wonen in Moerbeke:

1. SHM Wonen (Zelzate): 229 sociale woningen (waarvan 3 woningen van OCMW Moerbeke in beheer – voorzien voor afbraak)
2. Nog geen SVK-werking: vanaf 1/07/2021 aansluiting bij SVK Waasland

SVK Waasland: 2 woningen in Moerbeke

Projecten in de pijplijn:

In jaarverslag SHM Wonen van 2019: 23 nieuwbouwwoningen Maluswijk fase A (intussen volledig uitgevoerd, opgeleverd en in huur genomen sinds midden 2020) + 20 nieuwbouwwoningen Maluswijk fase B (fase schetsontwerp eind 2019 – status op heden: klaar om gegund te worden)

BSO sociale huur Moerbeke bij nulmeting: 7,49 %

Op heden bevestigt men dat het BSO reeds volledig werd behaald in Moerbeke.

Moerbeke heeft de intentie dit aandeel op te krikken naar een streefwaarde van 10%.

c. Sociaal wonen in Lokeren:

1. Tuinwijk: 1.398 woningen

Op 31/12/2021 – 1.411 woningen, waarvan 676 ééngezinswoningen en 735 appartementen

Nog in de pijplijn: 45 extra woningen

- 5 extra woningen op het Gladiolenhof (vervangbouw van 20 naar 25 woonegelegenheden)

-14 ééngezinswoningen (CBO2018) op Hoedhaar – nieuwbouw

-13 ééngezinswoningen voor 1-oudergezinnen op Heirbrug

-12 studio's voor meerderjarigen met een beperking op Heirbrug (co-housing – proefproject Wonen-Welzijn)

-1 extra woning via D&B op Kopkapelwijk

+ aantal sociale koopprojecten en heel wat renovatieprojecten

2. SVK Waasland (actief in Lokeren, Sint-Niklaas, Beveren, Kruikebe, Waasmunster, Sint-Gillis-Waas, Stekene en Zwijndrecht) : op heden 36 woningen in huur op grondgebied Lokeren

3. Vlaams Woningfonds: 18 woningen + 1 bouwgrond

4. Waasse Landmaatschappij (actief in Lokeren, Beveren, Kruikebe, St-Niklaas, Sint-Gillis-Waas, Stekene en Temse voor realisatie sociale koop): grondoppervlakte in Lokeren op 31/12/2019:

2 percelen Roggestraat – St-Jozefstraat: 7.561,51 m² + 5.155,03 m²

Lokeren: BSO-norm van 9% behaald bij nulmeting (9,7%)

Het is de beleidsbeslissing om de BSO-norm steeds na te streven.

d. De toekomstige woonmaatschappij

De toekomstige woonmaatschappij zal in het werkingsgebied over zo'n 2.000 woningen beschikken. Tuinwijk Lokeren beschikt momenteel over 1.398 sociale woningen.

Dit betekent dat sociale woningen zullen worden 'overgenomen':

Gemeente	Soortdata	Actor	Waarde	Kies Gemeenten
Lokeren	Huurwoningen (Eigendom)	Vlaams Woningfonds	18	Lokeren
Lokeren	Huurwoningen (SVK)	SVK - Waasland (Sint-Niklaas)	26	Lokeren
Moerbeke	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - cvba Wonen (Zelzate)	229	Moerbeke
Waasmunster	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - De Volkswoningen (Dendermonde)	220	Waasmunster
Waasmunster	Huurwoningen (Eigendom)	SHM - De Zonnige Woonst (Hamme)	55	Waasmunster
Waasmunster	Huurwoningen (SVK)	SVK - Waasland (Sint-Niklaas)	6	Waasmunster

- Sociale huurwoningen

- o Vlaams Woningfonds
- o SHM - cvba Wonen (Zelzate)
- o SHM - De Volkswoningen (Dendermonde)
- o SHM - De Zonnige Woonst (Hamme)

- **SVK-woningen:** een overdracht van de huurcontracten aan de nieuwe woonmaatschappij is de gewenste optie:
 - o SVK Waasland (Sint-Niklaas)De opstart van een SVK-activiteit door de nieuwe woonmaatschappij is voorzien. Dit kan bv. (en het is de intentie om dit te realiseren) door de overname van de (huidige) SVK-huurcontracten en (/of) door de opstart van een nieuwe en verdere uitbouw van de SVK-werking (binnen de nieuwe woonmaatschappij). De intentie is om dit te realiseren door overname (van de contracten) van 45 SVK-woningen (op heden: Lokeren: 36 ; Moerbeke: 2 ; Waasmunster: 7) en op korte termijn te vermeerderen met bijkomende SVK-woningen zodat we aan minstens 50 SVK-woningen komen tegen 2023. Op die manier willen we deze doelgroep blijven bedienen en de expertise (cf. personeelsinzet) integreren. Na 2023 voorzien we een groeipad naar een 100-tal ingehuurde woningen.

I.f.v. **verkoop van sociale woningen en sociale kredietverlening** zijn Sociale Bouw en Kredietmaatschappij Dendermonde, SHM - Waasse Landmaatschappij (Sint-Niklaas), SHM - cvba Wonen (Zelzate) en het Vlaams Woningfonds actief in het toekomstig werkingsgebied. Zowel het verkopen van sociale woningen als het opnemen van een rol binnen de sociale kredietverlening door de nieuwe woonmaatschappij is mogelijk.

Gelet op de beperkte beschikbare grondreserve en beperkte opportuniteiten (m.u.v. inbreidingsprojecten en tenzij de overgenomen gronden (van Waasse Landmaatschappij) alsnog aangesneden mogen worden, wordt de bouw en verkoop van sociale woningen moeilijker. Deze activiteit blijft echter wel behouden in de woonmaatschappij, doch zal project per project afgewogen moeten worden.

Het is niet de ambitie van de lokale besturen en woonmaatschappij om kredietverlening (als bemiddelaar) als (bijkomende of als kern-) activiteit uit te voeren. De woonmaatschappij zal hier wel haar rol als doorverwijzer opnemen.

Tuinwijk verhuurt **14 woningen buiten het sociaal stelsel**.

Tuinwijk zal na realisatie van de huidige projecten in uitvoering niet meer over grondreserve beschikken. Andere woonactoren beschikken wel over **grondreserves**:

- SHM - Waasse Landmaatschappij (Sint-Niklaas) (15.120 m² op 23.05.2022 in Lokeren)
- SHM - De Volkswoningen (Dendermonde) (16.271)
- SHM – De Zonnige Woonst (Hamme) (854)
- SHM – cvba Wonen (Zelzate) (...)

Een overname van deze gronden is mogelijk.

Alle woningen en gronden dienen overgedragen te worden aan de woonmaatschappij die in die gemeente(n) actief zal zijn. Als die gemeenten (in casu: Lokeren, Moerbeke en Waasmunster) niet meer tot “hun” regio zullen behoren in de toekomst, dienen zij (in casu: Waasse Landmaatschappij, De Volkswoningen, De Zonnige Woonst en cvba Wonen) die dus over te dragen.

Inzake de overdrachten zijn de lokale besturen en Tuinwijk voorstander van een vlotte, tijdige, (financieel) haalbare en correcte overdracht van patrimonium en gronden, zoals voorzien door het Decreet². Hiertoe worden met de betrokken actoren afspraken gemaakt.

2.6. Uitgangspunten regio

Tuinwijk is momenteel niet actief als sociale verhuurder buiten het grondgebied Lokeren, Moerbeke en Waasmunster. Een overdracht van woningen aan andere woonmaatschappijen is dus niet aan de orde.

2.7. Performantie

Een laatste criterium inzake de werkingsgebieden betreft de performantie:

- Het werkingsgebied moet de woonmaatschappij in staat stellen om de huidige complementaire expertise van SVK- en SHM-werking te bundelen. Een versterking van de professionalisering en het behoud van de bestaande SHM- en SVK-expertise zijn hierbij noodzakelijke uitgangspunten.

a. Visitatie en prestatievelden

Hierbij worden de zogenaamde 'prestatievelden' (uit het draaiboek voor prestatiebeoordeling) gebruikt als leidraad voor de strategische planning van de woonmaatschappij.

We verwijzen naar het 'Visitatierapport Tuinwijk' van 24.02.2018 n.a.v. de visitatiegesprekken eind 2017. [06092018 publicatiebestand - 2de visitatie tuinwijk 4220.pdf](#)

I.v.m. de financiële gezondheid, werd volgende conclusie opgesteld door de Visitatieraad:

Tuinwijk is financieel gezond

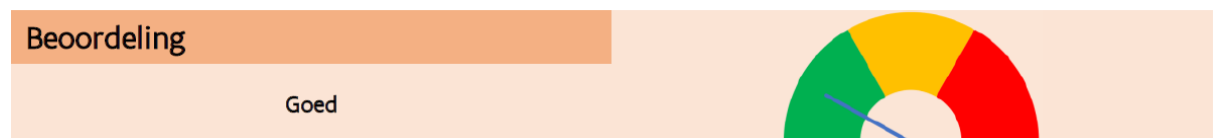
De financiële leefbaarheid van Tuinwijk is van oudsher goed. Evenwel ging dit in het verleden gepaard met onder-investeren in de kwaliteit van het patrimonium. Sinds de vorige visitatie heeft Tuinwijk sterk in haar patrimonium geïnvesteerd, zonder dat dit haar goede financiële leefbaarheid structureel heeft gehypothekerd, in tegendeel zelfs. Tuinwijk sluit jaarlijks af met een sterk positief resultaat, onder meer door de verkoop van niet-renoveerbare woningen en het bouwen van koopwoningen. Uit de financiële planning blijkt dat dit in de eerstvolgende 3 à 5 jaar zo zal blijven.

² Het is momenteel nog onduidelijk op welke wijze en/of in welke mate de toekomstige woonmaatschappij in staat om deze overdrachten te realiseren. Cf. de eventuele financiële implicaties en het door Vlaanderen voorgestelde 'cascadesysteem'.

b. Globaal onderzoek

De lokale besturen van het werkingsgebied hebben zich ertoe verbonden om praktische uitvoering te geven aan de vorming van 1 grote woonmaatschappij met als werkingsgebied Lokeren, Moerbeke en Waasmunster, waarbij het huidig sociale woonpatrimonium op grondgebied van Moerbeke en Waasmunster zal worden overgedragen aan de bestaande sociale huisvestingsmaatschappij Tuinwijk die op heden actief is op het grondgebied van Lokeren en zich samen met de 3 partijen zal omvormen naar een BV en nieuwe woonmaatschappij waarbij ook de SVK-werking geïntegreerd wordt. In deze optiek is het van belang om een globaal beeld te krijgen van de werking van deze sociale huisvestingmaatschappij. Deze vormt immers de ruggengraat van de toekomstige woonmaatschappij.

Eind 2021 werd een 'globaal onderzoek'³ uitgevoerd bij cvba Tuinwijk. Om een globaal beeld te krijgen van de werking van de sociale huisvestingmaatschappij voerde de afdeling Toezicht een onderzoek uit op de volgende domeinen: interne controle, administratief en financieel beheer, overheidsopdrachten, inschrijvingen en toewijzingen sociale huurwoningen, huurprijsberekening, huurlasten, inschrijvingen en toewijzingen sociale koopwoningen.



Op alle onderzoeksdomeinen werd Tuinwijk als 'goed' beoordeeld: *"er werden geen of enkel lichte inbreuken vastgesteld waarbij de belangen van de (kandidaat)huurders/kopers niet geschaad worden en/of de SHM handelt volgens de wettelijke voorschriften"*.

Tuinwijk en de lokale besturen van het werkingsgebied, en de toekomstige woonmaatschappij, verbinden zich om enerzijds tijdig en adequaat gevolg te geven aan de geformuleerde aanbevelingen, aandachts- en actiepunten, en anderzijds de goede praktijken te bestendigen. Bovendien willen we de (eigenheid en) expertise van SHM én SVK combineren. De onderlinge complementariteit moet leiden tot een versterking van de werking 'als woonmaatschappij'.

2.8. Bundeling van een SHM- en SVK-werking

De bundeling van een SVK-werking en de SHM-werking binnen de toekomstige woonmaatschappij biedt een solide financiële, technische en administratieve basis om op terug te vallen. De schaalgrootte biedt heel wat voordelen.

Gezien Tuinwijk tot op heden enkel SHM-opdrachten uitvoerde en de woonmaatschappij ook de SVK-opdrachten zal uitvoeren, wordt aan dit 'SVK-aspect' bijzondere aandacht gegeven bij de vorming van de woonmaatschappij voor het werkingsgebied Waasland-West.

³ Zie verslag 'Globaal onderzoek Tuinwijk' van oktober 2021.

1. De blijvende zorg en aandacht voor de doelgroep van de sociale verhuurkantoren in de toekomstige woonmaatschappij.

De toekomstige woonmaatschappij zal bijzondere aandacht hebben voor kwetsbare doelgroepen en ook voor de groei van het woningaanbod via de private woonmarkt.

In dit geval waarbij bestaande SVK-huurovereenkomsten en/of SVK-medewerkers worden overgenomen of de bestaande SVK-werking wordt gesplitst, moet de dienstverlening aan huurders en eigenaars worden gecontinueerd.

Onze aandachtspunten die we hierbij formuleren:

- a) In overleg met de lokale besturen en de welzijnsactoren een aangepast toewijzingsreglement uitwerken waarbij een objectief toewijssysteem wordt gehanteerd voor de meest precaire doelgroep die nu door het systeem van de Sociale Verhuurkantoren wordt bediend. De woonnood van kandidaat-huurders is hierbij een belangrijk criterium, met aandacht voor de lokale binding. Uitgangspunt hierbij is dat dergelijk objectief toewijzingsbeleid ook de transparantie voor alle betrokken partijen bevordert en garandeert. We kijken hierbij o.a. uit naar de modellen die vanuit de sector, VMSW en/of hogere overheden worden aangereikt.
- b) Belang om een vlotte overdracht van de huurovereenkomsten te realiseren zodat er geen woningaanbod via de private woonmarkt verloren gaat en onze woonmaatschappij (als nieuwe organisatie) onmiddellijk het vertrouwen kan winnen van de verhuurders.
- c) Voldoende (personeels)capaciteit voorzien inzake prospectie zodat het woningaanbod via de private huurmarkt kan blijven toenemen gecombineerd met patrimoniumbeheer om (kandidaat-) verhuurders te begeleiden en ondersteunen. De groei inzake woningen in verhuur is belangrijk om te voldoen aan de subsidievoorwaarden (50 woningen in verhuur) na de overgangsperiode van 2 jaren na de erkenning als woonmaatschappij, en ook voor de groeisubsidie. Het ontzorgen van de verhuurders-eigenaars is hier een belangrijk beleidsaspect.
- d) Voldoende (personeels)capaciteit voorzien inzake huurbegeleiding. Voor het beheer van ingehuurde woningen en begeleiding van (kwetsbare) huurders wordt een degelijke omkadering voorzien.

2. Overname/inbedding van (een deel van het) personeel van het SVK door/in de woonmaatschappijen

Voor het beheer van ingehuurde woningen en begeleiding van (kwetsbare) huurders kan globaal een 'streefnorm' van 2 x 1 VTE per begonnen schijf van 60 ingehuurde woningen worden gehanteerd, aldus de sector. Om groei van het patrimonium en bijhorende toewijzingen te kunnen realiseren is inzetten op prospectie daarnaast even noodzakelijk. In functie van de grootte moet daarenboven ook in passende omkadering voorzien zijn in de vorm van coördinerende en ondersteunende functies.

De woonmaatschappij neemt de verantwoordelijkheid op om voor elk aan te werven functieprofiel de minimale competenties te bepalen die nodig zijn om de opdrachten professioneel uit te voeren.

De borging van de expertise is enorm belangrijk.

De afbakening van het werkingsgebied heeft zeker een invloed op de werkomstandigheden of -omgeving van medewerkers. Ook hier besteden we de nodige aandacht aan.

Bijzondere nadruk dient o.a. te gaan naar medewerkers die instaan voor het onthaal van personen die zich willen inschrijven. De basisbegeleidingstaken voor SVK's zijn op dit vlak uitgebreider dan voor SHM's. Artikel 6 §2. 1° van het Ministerieel besluit houdende uitvoering van een aantal bepalingen van [boek 6 van het Besluit Vlaamse Codex Wonen van 2021 (verv. MB 3 december 2020, art. 2, l: 1 januari 2021)] bepaalt dat SVK's personen die zich willen inschrijven, gericht moeten doorverwijzen naar andere instanties die mogelijks een antwoord kunnen bieden op (een deel van) hun woonvragen of -problemen. Deze expertise is niet afzonderlijk opgenomen in de opdrachten van de woonmaatschappij, maar mag evenmin over het hoofd worden gezien.

Een verlies van expertise moet absoluut worden vermeden. Net daarom vinden we het belangrijk dat zowel inhoud, middelen als mensen voldoende aandacht krijgen (in de vorming van de woonmaatschappij) en dat we hier naar de medewerkers toe duidelijkheid geven. Dit zal er mede voor zorgen dat de SVK-opdrachten binnen de woonmaatschappij efficiënt, effectief en professioneel worden geborgd.

Er zal actief gezocht worden naar geschikte profielen en (intern) ingezet worden op medewerkers die de SVK-opdrachten (ingebod) in de woonmaatschappij kunnen opnemen.

In de strategische planning wordt 'huurdersbegeleiding aangepast aan de noden van de bewoners' als volwaardig opgenomen. We verwijzen o.a. naar O.D. 4.2. De elementen van organisatiebestuur en -beheersing binnen deze doelstelling zijn:

- een helder beeld hebben van problemen die zich kunnen voordoen bij huurders, een duidelijke visie hebben over hoe de woonmaatschappij die problemen kan detecteren en er een aangepast begeleidingsaanbod tegenoverstellen;
- zicht hebben op de noodzakelijke competenties van medewerkers om een effectieve huisvestingsondersteuning mogelijk te maken en een vormingstraject opzetten om de eventuele leemtes op te vullen;
- inzicht hebben in de risico's waarmee de woonmaatschappij geconfronteerd kan worden bij het realiseren van deze doelstelling (bijvoorbeeld personeel dat ziek wordt of weggaat, problemen die niet tijdig worden gedetecteerd of personen die niet tijdig worden doorverwezen naar welzijnsdiensten), en die risico's beheersen;
- aan de betrokken actoren duidelijk maken wat de visie van de woonmaatschappij is en waaruit haar begeleidingsaanbod bestaat (om maximale transparantie na te streven over wat van wie mag worden verwacht);
- concrete initiatieven nemen die uitwerking geven aan de visie van de woonmaatschappij;
- de genomen initiatieven evalueren op effectiviteit en efficiëntie;
- de strategie en de concrete initiatieven aanpassen op basis van periodieke evaluaties en de vooropgestelde doelen.

2.9. Aandeelhoudersstructuur

Tuinwijk heeft momenteel volgende aandeelhoudersstructuur:

Aandeelhouders Tuinwijk			
<u>Naam aandeelhouder</u>	<u>aantal aandelen</u>	<u>nominale waarde aandelen indien volledig volstort (25 €/aandeel)</u>	<u>reeds gestort</u>
Provincie Oost-Vlaanderen	170	4.250 €	1.062,50 €
Vlaams Gewest	170	4.250 €	1.062,50 €
stad Lokeren	8.425	210.625 €	202.656,25 €
OCMW Lokeren	170	4.250 €	1.062,50 €
private aandeelhouder Herman De Vreese	8	200 €	50 €
private aandeelhouder Daniël Van de Velde	8	200 €	50 €
	Totaal aantal aandelen: 8.951	223.775 €	205.943,75 €

In de ontwerpstatuten (o.b.v. de ter beschikking gestelde modelstatuten), werd het volgende opgenomen:

De gemeenten en OCMW's die in het werkingsgebied van de vennootschap liggen en aandeelhouder zijn, dienen samen altijd over meer dan 50% van het totale aantal stemrechten die verbonden zijn aan de aandelen te beschikken. De onderlinge verhouding van de stemrechten van de gemeenten en OCMW's is vastgesteld bij of krachtens besluit van de Vlaamse Regering. Andere aandeelhouders dan het Vlaamse Gewest en de provincies, gemeenten en OCMW's die in het werkingsgebied van de vennootschap gelegen zijn, kunnen geen aandelen verwerven of op een andere wijze meer stemrechten verkrijgen. In afwijking daarvan kunnen bestaande aandeelhouders van sociale huisvestingsmaatschappijen aandelen verwerven in het kader van vennootschapsrechtelijke herstructureringsoperaties tussen die sociale huisvestingsmaatschappij en de vennootschap.

Aandelen mogen enkel worden overgedragen aan het Vlaamse Gewest en de provincies, gemeenten en OCMW's die in het werkingsgebied van de vennootschap gelegen zijn. Elke overdracht van aandelen wordt betekend aan de vennootschap.

De gemeenten en OCMW's die in het werkingsgebied van de vennootschap liggen maar nog geen aandeelhouder zijn, hebben bij de erkenning van de vennootschap als woonmaatschappij of de wijziging van het werkingsgebied het recht in te tekenen op minstens één aandeel van de vennootschap, dat op eerste verzoek zal worden uitgegeven. De lokale besturen van Moerbeke en Waasmunster zullen elk over één aandeel beschikken. Dit werd bekrachtigd door alle lokale besturen uit het werkingsgebied. Om te voldoen aan bovenstaande onderlinge stemverhouding, zal aan deze aandelen een meervoudig stemrecht worden toegekend.

Daarnaast werd een regeling opgenomen 'indien twee of meerdere gemeentes die aandeelhouder zijn, overgaan tot een fusie'.

3. Strategische planning

3.1. Wettelijk kader

a. Toekomstig werkingsgebied

In functie van de overdracht van woningen, grondreserve en huurovereenkomsten naar de woonmaatschappij wordt in overleg gegaan met de betrokken woonactoren.

De criteria inzake het (beoogd) werkingsgebied stemmen overeen met de realiteit (mits de overdrachten) en met de intenties van de lokale besturen.

- ✓ Er zal maar één woonactor per gemeente zijn. Deze woonactor zal actief zijn in meerdere gemeenten (Lokeren, Moerbeke en Waasmunster). De woonmaatschappij zal de huidige SVK- en SHM-taken opnemen.
- ✓ Het werkingsgebied zal uit geografisch aaneensluitende gemeenten bestaan.
- ✓ Het werkingsgebied telt minimaal 1.000 sociale huurwoningen, waarbij op de private markt ingehuurde woningen niet worden meegeteld.
- ✓ Het werkingsgebied stelt de woonmaatschappij in staat om de huidige complementaire expertise van SVK- en SHM-werking te bundelen. Een versterking van de professionalisering en het behoud van de bestaande SHM- en SVK-expertise zijn hierbij uitgangspunten.

b. Regelgeving en bestuursakkoorden

De betrokken partners engageren zich om de (respectievelijke) lokale bestuursakkoorden op het vlak van wonen (verder) loyaal (mee) uit te voeren.

3.2. Missie van de woonmaatschappij

De vennootschap (BV Tuinwijk) heeft als hoofdzakelijk doel in het algemeen belang bij te dragen aan het recht op menswaardig wonen en de uitvoering van het Vlaamse woonbeleid. De woonmaatschappijen zijn de bevoorrechte uitvoerders van de missie van het Vlaams woonbeleid inzake de realisatie van een sociaal woonaanbod.

De vennootschap heeft de volgende activiteiten als voorwerp :

- 1° het verbeteren van de woonvoorwaarden van de woonbehoeftige gezinnen en alleenstaanden, vooral de meest behoeftige onder hen, door te zorgen voor een voldoende aanbod van sociale huurwoningen of sociale koopwoningen, eventueel met inbegrip van gemeenschappelijke voorzieningen, met aandacht voor hun integratie in de lokale woonstructuur;
- 2° het bijdragen tot de herwaardering van het woningbestand, door ongeschikte woningen of ongeschikte gebouwen te renoveren, te verbeteren en aan te passen of ze zo nodig te slopen en te vervangen;
- 3° het verwerven van gronden en panden voor de realisatie van sociale woonprojecten en het ter beschikking stellen van sociale kavels;
- 4° het huren of in erfpacht nemen van woningen of kamers op de private huurmarkt om kwaliteitsvolle woningen of kamers te verhuren aan woonbehoeftige gezinnen en alleenstaanden tegen een redelijke huurprijs en met aandacht voor het bieden van woonzekerheid;
- 5° het begeleiden van sociale huurders om hen vertrouwd te maken met hun rechten en plichten als huurder;
- 6° het verruimen van het sociaal woonaanbod door de kandidaat-verhuurders en de verhuurders te begeleiden en te ondersteunen om de woningkwaliteit te verzekeren conform de daartoe vastgestelde normen;
- 7° het samenwerken en overleggen met lokale besturen en woon- en welzijnsactoren, en, indien wenselijk, het nemen van initiatieven om samenwerkingsverbanden op te zetten.

Een gedeelte van de sociale huurwoningen moet aangepast zijn aan de behoeften van grote gezinnen, bejaarden en personen met een handicap.

De vennootschap dient voldoende actief te zijn in de gemeenten die behoren tot haar werkingsgebied: Lokeren, Moerbeke en Waasmunster (werkingsgebied 'Wasland-West')

De vennootschap draagt in voldoende mate bij aan het bereiken van het bindend sociaal objectief van de gemeenten die behoren tot haar werkingsgebied, tenzij ze aantoont dat er externe factoren zijn die verantwoordelijk zijn waarom het objectief niet wordt bereikt.

De vennootschap kan een bescheiden woonaanbod verwerven, verwezenlijken en vervreemden en niet-residentiële ruimten verwerven, realiseren, verhuren en verkopen onder de voorwaarden vastgesteld in artikel 4.42 en 4.43 van de Vlaamse Codex Wonen van 2021 en eventueel nader geregeld door de Vlaamse Regering.

3.3. Visie van de woonmaatschappij

- We zijn een open en gastvrije maatschappij. We wekken vertrouwen op en zijn toegankelijk voor iedereen.
- We benaderen onze cliënten met respect en begrip.
- Cliënten zijn tevreden over onze dienstverlening, die tevens kan rekenen op een maatschappelijk draagvlak.
- We zijn een aantrekkelijke werkgever met aandacht voor de kwaliteiten van onze medewerkers. Er is ruimte voor diversiteit, autonomie, groei- en ontplooiingskansen en dit in optimale werkomstandigheden.
- We zijn een slagkrachtige, dynamische en vooruitstrevende organisatie.
- We werken vanuit een verantwoord middelenbeheer en financieel bewustzijn.
- Het verhogen van het aantal kwaliteitsvolle en betaalbare woningen is een constant streven van Tuinwijk.
- In haar werking heeft Tuinwijk aandacht voor duurzaamheid.
- Onze werking is transparant en we communiceren op een actieve manier met de buitenwereld.
- Onze aanpak vertrekt vanuit een open kijk op de samenleving. We hebben aandacht voor de korte en de lange termijn. We meten de effecten van onze acties en spelen accuraat in op nieuwe evoluties en uitdagingen.
- We werken actief samen met andere actoren en bouwen netwerken uit. De lokale besturen Lokeren, Moerbeke en Waasmunster zijn daarbij belangrijke partners als lokale besturen – aandeelhouder in het werkingsgebied.
- Tuinwijk zal werken als performante en autonome vennootschap die het lokaal beleid binnen het werkingsgebied loyaal mee zal uitvoeren. Hiertoe zal ze actief participeren in het LWO en bij de opmaak van het LTR (voor het werkingsgebied en eventuele deelgebieden).
- De betrokken actoren zorgen samen ervoor dat – tijdens én na de vorming van de woonmaatschappij – de kandidaten, kopers en huurders de garantie hebben op een uitstekende dienstverlening en de nabijheid en bereikbaarheid van de woonmaatschappij.
- Tuinwijk werkt aan de leefbaarheid binnen haar wijken en zet hiervoor personeel en middelen in teneinde een aangename leefomgeving te creëren.
- Tuinwijk besteedt personeel en middelen aan het betrekken van haar bewoners bij haar beleid en werking.

3.4. Strategische doelstellingen van de woonmaatschappij

1. Tuinwijk draagt bij tot de beschikbaarheid van woningen, in het bijzonder voor de meest behoeftige gezinnen en alleenstaanden.
2. Tuinwijk zorgt voor kwaliteitsvolle woningen die voldoen aan de huidige normen en een kwalitatieve woonomgeving
3. Tuinwijk draagt bij tot de betaalbaarheid van woningen en betaalbaar wonen
4. Tuinwijk voert een kwaliteitsvol sociaal beleid
5. Tuinwijk streeft naar een goede financiële gezondheid en bewaakt deze consequent
6. Tuinwijk werkt klantgericht en stuurt haar klantvriendelijkheid bij waar nodig
7. Tuinwijk streeft naar een duidelijke en functionele werkorganisatie en adequate interne werking

3.5. Operationele doelstellingen van de woonmaatschappij

- 1) **Tuinwijk draagt bij tot de beschikbaarheid van woningen, in het bijzonder voor de meest behoeftige gezinnen en alleenstaanden** door volgende operationele doelstellingen na te streven:

O.D. 1.1 Nieuwe sociale woningen realiseren door:

- Vervangbouw op bestaande woonerven met capaciteitsverhoging waar mogelijk
- Kandidaat stellen bij CBO-procedures
- Bij heropwaardering van wijken en opkuis van verkrotte woningen, (inbreidings)projecten te mogen realiseren i.s.m. de lokale besturen in het werkingsgebied.
- Actief op zoek gaan naar geschikte opportuniteiten om bijkomende sociale woonprojecten te kunnen realiseren en dit via de aanbiedingen op de vastgoedmarkt en via contactneming met ontwikkelaars/bouwpromotoren.
- Aangeboden voorkeuren te analyseren en wanneer interessant uit te oefenen

O.D. 1.2 Inhuren van woningen op de private huurwoningenmarkt met het oog op sociale onderverhuring door:

- Een voldoende bijdrage te leveren aan het gewenste sociaal huuraanbod in haar werkingsgebied door het inhuren van woningen op de private huurwoningenmarkt.
- Het beschikken over enerzijds een degelijke kennis van de private huurmarkt binnen het werkingsgebied en anderzijds over een strategie om deze werking kenbaar te maken.
- Samenwerken met de lokale besturen en andere (woon)actoren die actief zijn in het werkingsgebied.

- Een helder inzicht bieden in de bijdrage die we leveren en zullen leveren aan elk gemeentelijk BSO uit het werkingsgebied.

O.D. 1.3 Vormen van eigendomsverwerving aanbieden door:

- Bij nieuwbouwprojecten mix van koop- en huurwoningen en koopkavels (eventueel bescheiden woonaanbod) voorzien
- Eventueel wederinkoop van sociale koopwoningen

O.D. 1.4 Gronden en panden verwerven om woonprojecten te realiseren door:

- Zie ook O.D. 1.1
- We blijven inzicht hebben in de mogelijkheden die de grondvoorraad van de woonmaatschappij biedt, zowel kwantitatief (aantal woningen) als kwalitatief (al dan niet gunstig gelegen, inbreidingsgericht, nabij voorzieningen ... en al dan niet wenselijk om te bebouwen)
- We blijven inzicht hebben in potentieel te ontwikkelen gronden binnen het werkingsgebied. Daarvoor zullen we eventueel overleg plegen met de gemeenten of het IGS met betrekking tot gronden die mogelijk in aanmerking komen voor sociale woonwijken.
- We evalueren op een consistente wijze de opportuniteiten inzake grondverwerving, en de aangeboden rechten van voorkoop in het bijzonder, waarbij we minstens rekening houdt met de financiële haalbaarheid van het project (binnen de financieringsnormen) en de ruimtelijke ordeningsnormen die van toepassing zijn.
- We blijven inzicht hebben in de financiële risico's inzake grondverwerving en maatregelen nemen om die risico's zo goed mogelijk te beheersen.
- We laten de strategie van de woonmaatschappij aansluiten bij de gemeentelijke, provinciale en gewestelijke doelstellingen inzake bijkomend sociaal woonaanbod en daarbij rekening houden met de behoeften binnen het werkingsgebied of deelgebieden, zoals die onder andere uit de wachtlijsten kunnen worden afgeleid (zie ook OD 1.6).
- We gaan na of alternatieve verwervingsvormen, zoals recht van erfpacht en recht van opstal, een meerwaarde kunnen betekenen voor de woonmaatschappij of onze klanten.

O.D. 1.5 Tuinwijk is een aantrekkelijke huurder en ontzorgt kandidaat-verhuurders en verhuurders door:

- We zorgen voor en behouden een degelijk inzicht in de bestaande voordelen waarop verhuurders een beroep kunnen doen, maken er optimaal gebruik van en faciliteren het maximaal gebruik ervan.
- We ontzorgen (kandidaat)-verhuurders.
- Om deze dienstverlening 'inhuuractiviteiten' op te nemen en uit te bouwen, zetten we in op kennisverwerving, kennisoverdracht en kennisborging. Er zal actief gezocht worden naar geschikte profielen en (intern) ingezet worden op medewerkers die de SVK-opdrachten (ingebod) in de woonmaatschappij kunnen opnemen.

- We leveren gerichte inspanningen om de werking van verschillende diensten binnen de woonmaatschappij optimaal op elkaar af te stemmen en de samenwerking te bevorderen.
- We maken aan de betrokken klanten duidelijk wat de visie is van onze woonmaatschappij en waaruit ons aanbod bestaat (om maximale transparantie na te streven over wat van wie mag worden verwacht).

O.D. 1.6 Tuinwijk stemt haar aanbod af op de noden van verschillende groepen door:

- (aangepaste) woningen te voorzien voor verschillende doelgroepen op vraag en in samenwerking met relevante actoren, zoals de OCMW's en welzijnspartners
- te streven naar een actief partnerschap met de gemeenten uit het werkingsgebied om vorm te geven aan het lokaal woonbeleid van de betrokken gemeenten.
- het bewaken van onder- en overbezetting
- jaarlijks analyse te maken van de wachtlijsten
- bij nieuwbouw of vervangbouw de typologie te bepalen aan de hand van de analyse van de wachtlijst en eventuele vraag vanuit het welzijnsveld
- flexibel om te springen met aanvragen voor aanpassing huidige sociale huurwoning in functie van handicap/beperking en hierin ook een financiële tussenkomst te voorzien
- voorrang toe kennen aan huurders of kandidaat-huurders wiens huidige woning compleet onaangepast is aan hun beperking
- te streven naar maximale rolstoeltoegankelijkheid van haar woningen
- de verhuringen buiten het sociaal huurstelsel hiervoor maximaal te benutten (1%)
- op regelmatige basis samen te zitten met de verschillende partners van het welzijnsveld teneinde eventuele noden te kunnen traceren
- waar nodig een doelgroepenplan en lokaal toewijzingsreglement op te stellen i.s.m. de lokale besturen.
- Een goed beleid inzake over- en onderbezetting te voeren en dit op geregelde tijdstippen te evalueren

O.D. 1.7 Tuinwijk neemt het sociaal huurpatrimonium in het werkingsgebied in eigendom of via inhuring over, op een vlotte, tijdige, (financieel) haalbare en correcte wijze:

- We gaan in constructief in overleg met de betrokken actoren.
- We creëren hiermee het voordeel van duidelijkheid voor de huurders, zorgen dat projecten in alle transparantie worden overgedragen en dat elke woonmaatschappij tijdig haar accenten kan leggen en verantwoordelijkheid kan opnemen. Wij rekenen dan ook op dezelfde ingesteldheid bij deze actoren, in het belang van de huurders.
- Inzake de overdrachten is Tuinwijk voorstander van een vlotte, tijdige, (financieel) haalbare en correcte overdracht van patrimonium en gronden, zoals voorzien door het Decreet. Hiertoe worden o.a. afspraken gemaakt i.v.m.:
 - Overdracht van woningen, gronden en projecten in uitvoering (nieuwbouw en renovatie, inclusief de impact voor huurders)

- Overdracht van de juridische risico's inzake beheer (bv. gunning van overheidsopdracht, aansprakelijkheid, enz.)
- Overdracht huurdersdossiers (incl. huurachterstallen, sociale dossiers, enz.)
- Overdracht van archief, databases, administratieve dossiers inzake leegstand, regularisaties enz.
- GDPR
- De volgende actualisatie en huurprijsberekeningen
- Overname engagementen met andere actoren
- ...

2) Tuinwijk zorgt voor kwaliteitsvolle woningen die voldoen aan de huidige normen en een kwalitatieve woonomgeving door volgende operationele doelstellingen na te streven:

O.D. 2.1 In te staan voor het onderhoud en herstel,

alsmede de renovatie, verbetering, aanpassing of vervanging van het (eigen) sociaal woningpatrimonium waar nodig door:

- o Nadruk te leggen op renovatie door opmaak en opvolging van een renovatieplan dat ook financieel afgetoetst is
- o Oudste woonerven af te breken – vervangingsbouw te voorzien
- o Een goede (gemotiveerde) onderhoudsplanning op te stellen en op te volgen (groot onderhoud en herstel) mede in overleg met de financieel beheerder, voor minstens 5 jaar, alsook een visie op langere termijn voor grote onderhoudswerken
- o De renovatie- en onderhoudsplanning is in overeenstemming met de financiële planning.
- o Klimaatdoelstellingen 2050 te behalen
- o Rekening te houden met milieuvriendelijke alternatieven
- o Te beschikken over een duidelijke inventaris met woningkenmerken (tool VMSW) en deze actueel te houden
- o Jaarlijks streven naar een zo kort mogelijke doorlooptijd voor structurele leegstand teneinde het financieel verlies door structurele leegstand te verminderen en kandidaat-huurders op de wachtlijst sneller te kunnen helpen
- o Maximaal 1% openstaande werkbonden (intern en extern) van het totaal aantal werkbonden van jaar X op raad van bestuur van maart jaar x+1 teneinde een correcte dienstverlening naar de huurders te kunnen garanderen.
- o Minimaal 95% van de werkbonden van jaar X moeten binnen de vooropgestelde termijn uitgevoerd zijn.
- o Streven naar een responsgraad van minimaal 20% bij de tevredenheidsenquêtes in het kader van de opvolging van herstellingen teneinde een representatief resultaat te kunnen voorleggen.
- o Streven naar een tevredenheidsgraad van 85% van de totaal ingediende en ingevulde tevredenheidsenquêtes betreffende de opvolging van herstellingen teneinde te streven naar een correcte dienstverlening.

O.D. 2.2 De kwaliteit te bewaken van het huurpatrimonium gedurende de volledige looptijd van het hoofdhuurcontract door:

- De kwaliteit van de privaat ingehuurde woningen in te schatten en te inventariseren, en het inzicht hierin te blijven houden
- Te werken met de aanvraag van conformiteitsattesten bij nieuwe verhuringen

O.D. 2.3 Kwaliteitsvolle woningen te realiseren in een behoorlijke woonomgeving door:

- Bij de realisatie van woningen voldoen aan de minimale kwaliteitsvereisten van de Vlaamse Codex Wonen en aan de eventueel aanvullende kwaliteitsrichtlijnen, opgelegd door de Vlaamse minister van Wonen.
- Blijvend streven naar woningen die op middellange en lange termijn zo weinig mogelijk onderhoudskosten genereren.
- Het optimaal inpassen van deze onderhoudsvriendelijke en duurzame woningen in de omgeving.
- Inspanningen leveren om in een behoorlijke woonomgeving te voorzien.
- Bij de voorbereiding van gewenste realisaties, hieraan voldoende aandacht besteden (o.a. via het LWO en het Agentschap) opdat de toets van de programmacyclus wordt doorstaan.

3) Tuinwijk draagt bij tot de betaalbaarheid van woningen en betaalbaar wonen door volgende operationele doelstellingen na te streven:

O.D. 3.1 Tuinwijk bouwt prijsbewust door:

- Streven om de rooilijn tot tegen de gevels te leggen, zodat al de andere buitenruimte kan overgedragen worden als openbaar domein
- Openbaar domein tijdig over te dragen
- Elk gepland nieuwbouw-, vervangbouw- of renovatieproject af te toetsen op financiële haalbaarheid door een simulatie te doen in de financiële planning
- In de simulatietabel van een nieuwbouw- of renovatiedossier zal gestreefd worden naar een raming van maximaal 95 % van de FS3-norm. Indien de raming te hoog uitvalt zal reeds in de ontwerpfase dienen te worden gezocht naar posten waarop kan bespaard worden.
- Continue bijsturing van de ontwerprichtlijnen met het oog op prijsbewust, duurzaam, energiezuinig en onderhoudsvriendelijk (ver)bouwen. Elke afwijking dient te worden voorgebracht ter goedkeuring aan de raad van bestuur en deze kan enkel worden goedgekeurd indien absoluut noodzakelijk in het kader van het voorliggende project.
- Bij nieuwbouwprojecten zal gestreefd worden naar de norm van 0% meerwerken conform de richtlijnen van de prestatiedatabank.
- Bij renovatieprojecten zal gestreefd worden naar de norm tussen de 0% en 3% meerwerken, waarbij elk meerwerk grondig dient te worden gemotiveerd.

- Elk nieuwbouw- en renovatieproject zal reeds in ontwerpfase grondig onder de loep worden genomen door de technische dienst van Tuinwijk teneinde te controleren op eventuele lacunes/vergetelheden met het oog op het vermijden van voorzienbare meerwerken in uitvoeringsfase. Indien nodig zullen hiervoor bijkomende studies moeten gebeuren in plannings- of voorontwerpfase.
- De bestekken bij overheidsopdrachten zullen strenger worden nagezien op het gebied van betaalbaarheid en worden bijgestuurd waar nodig.
- Voor extra eisen op het gebied van energie-efficiëntie of architecturale kwaliteiten gaat Tuinwijk op zoek naar bijkomende subsidie- of energiepremiemogelijkheden of kostenbesparende maatregelen.

O.D. 3.2 Tuinwijk huurt prijsbewust (in) door:

- Bij elke potentiële inhuring alle kosten voor de inhuurder te vergelijken met de mogelijke huurinkomsten.
- Jaarlijks een analyse te maken van de kosten voor de inhuurder t.o.v. de huurinkomsten, de evolutie daarvan doorheen de tijd te analyseren, en gerichte acties te nemen waar nodig.
- Inspanningen te leveren om de inhuurprijzen zo laag mogelijk te houden en de evolutie van de inhuurprijzen op te volgen.
- het resultaat van de inspanningen om prijsbewust te huren te meten en daaruit relevante conclusies te trekken en vervolgacties op te zetten.
- Tuinwijk ontwikkelt hierover een concrete visie die uitwerking heeft in haar beleid.

O.D. 3.2 Tuinwijk verhuurt prijsbewust, door:

- Jaarlijks een analyse te maken van de huurlasten en gerichte acties te nemen waar nodig (globaal of op wijk- of complexniveau) om huurlasten te doen dalen (bv. groepsaankopen, overdracht openbaar domein, markt opnieuw verkennen ...), voor de eigen woningen en waar nodig en mogelijk de privaat ingehuurde woningen.
- Huurders bewust te maken d.m.v. het geven van energiebesparende tips.
- Vervangen van energieverblindende oude cv-ketels door HR-ketels d.m.v. opmaak planning m.b.t. vervanging en communicatie ervan aan de bewoners, voor de eigen woningen.
- Energieverblindende verlichting in de gemene delen, stelselmatig overal te vervangen door LED-verlichting, voor de eigen woningen.
- Jaarlijks te bekijken en te beslissen welke huurlasten al dan niet zullen worden doorgerekend aan de huurders, voor de eigen woningen en waar nodig en mogelijk de privaat ingehuurde woningen.

4) Tuinwijk voert een kwaliteitsvol sociaal beleid door volgende operationele doelstellingen na te streven:

O.D. 4.1 Tuinwijk biedt huisvestingsondersteuning aan bewoners door:

- Ontvangen van huurders door maatschappelijk werker en andere medewerkers op laagdrempelige wijze
- Huisbezoeken door maatschappelijk werker met eventuele doorverwijzingen naar het welzijnsveld
- Permanentiemomenten in de wijken
- Doorgedreven samenwerkingen met verschillende welzijnspartners
- Opvolgen en controleren van begeleidingsovereenkomsten
- Tevredenheidsbezoeken bij nieuwe huurders binnen de 3 à 6 maanden na inhuurname
- Bij doorverhuuring vindt jaarlijks op zijn minst een huisbezoek plaats.
- Tuinwijk organiseert huurdersvergaderingen om huurders te informeren over en nauw te betrekken bij noodzakelijke verhuisbewegingen vanwege renovaties of vanwege andere ingrijpende veranderingen voor de bewoners
- In te zetten op laagdrempelige communicatie in klare taal via website, onthaalbrochures, nieuwskrant, ziezo-boekje...
- Gezamenlijke ondertekening van de huurcontracten waarbij via een Powerpointvoorstelling de werking van Tuinwijk wordt toegelicht, het huurcontract laagdrempelig wordt uitgelegd en ook de technische kant, aanpak van eventuele achterstal, ondersteuning van sociale dienst... aan bod komt.
- Te voorzien in een telefonische wachtdienst voor buiten de kantooruren
- Te voorzien in een passende ondersteuning bij inhuurneming en onderbezet of overbezet wonen en bij verhuizing.
- Huurders te ondersteunen bij de aanvraag van voordelen en tegemoetkomingen die eigen zijn aan het huren van een privaat ingehuurde woning.
- Huurders te ondersteunen/sensibiliseren om hun woning goed te onderhouden- en voor een gezond en kosten- en milieubewust woongedrag, bv. door acties rond milieuvriendelijk en energiezuinig wonen te organiseren.

O.D. 4.2 Tuinwijk biedt huurdersbegeleiding aan, aangepast aan de noden van de bewoners, door:

- De noden bij huurders te detecteren door bepaalde huurders regelmatig op te volgen – onder meer via periodieke huisbezoeken en/of periodieke wijkcontroles – zodat eventuele moeilijkheden of problemen tijdig worden onderkend en in overleg met de betrokkene gezocht kan worden naar oplossingen.
- Hiertoe in nauw overleg te gaan met het (voormalige) SVK.
- Op basis van de noden te voorzien in aangepaste huurdersbegeleiding met het oog op het nakomen van de huurdersverplichtingen; het verbeteren van hun woon- en leefomstandigheden en het bevorderen van hun zelfredzaamheid. Hiertoe zullen we onze verwachtingen duidelijk stellen en oplossingsstrategieën aanrijken.
- Samen te werken met (welzijns-)partners. We verwijzen huurders met specifieke ondersteunings- of begeleidingsbehoeften in overleg met de betrokkene door naar welzijnsactoren. We stemmen, evt. via een cliëntoverleg, met welzijns- of gezondheidsvoorzieningen de begeleiding op mekaar af en optimaliseren deze.

O.D. 4.3 Tuinwijk zet zich in voor een zo goed mogelijke woonzekerheid door:

- Structureel in te zetten op de aanpak van domiciliefraude i.s.m. politie en dienst bevolking
- Aanpak van problematische woonsituaties i.s.m. andere partners
- Doorgedreven aanpak achterstal met 3-maandelijkse evaluatie en bijsturing waar nodig.
- Het bijhouden van de redenen waarom huurovereenkomsten beëindigd worden en door wie, en daar waar mogelijk beleidsmatige conclusies uit trekken.
- Onze strategie om de beëindiging van een huurovereenkomst vanwege achterstallige betaling, overlast, verwaarlozing van de woning of domiciliefraude te voorkomen en de consequent toepassen ervan, is erop gericht om huurders die moeilijkheden ondervinden om aan de huurdersverplichtingen te voldoen, daarover tijdig aan te spreken, in overleg met de betrokkenen te zoeken naar een oplossing en hen waar nodig door te verwijzen naar het OCMW of een andere welzijnsinstelling. Onze strategie bestaat er ook in dat we huurders met huurdersachterstallen tijdig en nauwgezet opvolgen en zo nodig, in overleg met de betrokkene, naar het OCMW of een andere gespecialiseerde welzijnsinstantie voor budgetbegeleiding doorverwijzen.

O.D. 4.4 Tuinwijk betreft bewoners bij sociale huurprojecten en bij wijkbeheer door:

- Naleving van het algemene beleidsplan van Tuinwijk rond participatie met als visie: *Luisteren naar de expertise van de sociale huurders leidt tot een betere sociale (t)huisvestingsmaatschappij!* Dit plan wordt geactualiseerd i.s.m. de lokale besturen van het werkingsgebied.
- Huurdersvergaderingen organiseren:
 - waar ruimte wordt gecreëerd voor mogelijke problemen of bedenkingen over de woning, de woonomgeving of de werking van de woonmaatschappij aangebracht door de huurders en waar samen met de betrokkenen gezocht wordt naar oplossingen;
 - om huurders te informeren over en nauw te betrekken bij noodzakelijke verhuisbewegingen vanwege renovaties of vanwege andere ingrijpende veranderingen voor de bewoners;
- Het nemen van initiatieven om het informeren van en communiceren met de huurders mogelijk te maken en te bevorderen, o.a.:
- Focusgroepgesprekken rond bepaalde thema's te organiseren i.s.m. andere diensten waar ruimte wordt gecreëerd voor de problemen en bedenkingen van de huurders rond dit thema (bv. sluikstort, brandveiligheid i.s.m. brandweer, inbraakpreventie i.s.m. politie...), waar in samenspraak met de huurders wordt gezocht naar oplossingen, hetgeen resulteert in een concreet actieplan.
- Teneinde de samenhang te bevorderen en te weten wat er leeft binnen de wijk, worden er ganggesprekken georganiseerd telkens in een andere wijk, waarbij alle huurders ter plaatse welkom zijn voor een tasje koffie en een stukje cake voor een informele babbel met de maatschappelijk werker. Hieraan worden dan effectieve acties gekoppeld op basis van de gevoerde gesprekken en de vaststellingen ter plaatse.

- Opstart en ondersteuning van vrijwilligerswerking (bv. in het kader van sluikestorten)
- Permanentiemomenten worden georganiseerd in de wijken i.s.m. andere diensten
- Bewoners worden betrokken bij de opmaak van de nieuwskrant. Elke editie wordt er gezocht naar 1 of meer huurders die bereid zijn een artikel te schrijven over een onderwerp dat hen nauw aan het hart ligt.
- Wijkwerking wordt financieel ondersteund door Tuinwijk
- Bewoners worden bevraagd via verscheidene enquêtes, waarbij uit de resultaten ook concrete acties worden
- Tuinwijk ondersteunt en begeleidt constructief huurdersinitiatieven in overleg met de betrokkenen
- Betrekken van moeilijk bereikbare doelgroepen, zoals anderstaligen, kansarmen en allochtonen i.s.m. de gemeentelijke diensten.

O.D. 4.5 Tuinwijk voorkomt leefbaarheidsproblemen en pakt ze aan door:

- Naleving van het algemene beleidsplan van Tuinwijk rond leefbaarheid met als visie: *“Vergroten van de leefbaarheid doe je niet alleen maar is een taak van iedereen: Tuinwijk, huurder en externe partners slaan de handen in elkaar.”* Dit plan wordt geactualiseerd i.s.m. de lokale besturen van het werkingsgebied.
Onze visie vertrekt vanuit een algemeen bewustzijn dat onze woonmaatschappij impact kan uitoefenen op de leefbaarheid bij:
 - het opzetten van leefbaarheidsbevorderende acties of bij het faciliteren ervan, met specifieke aandacht daar waar wijkinitiatieven van andere actoren ontbreken;
 - de ontwikkeling van nieuwe woningen binnen het eigen patrimonium;
 - grotere renovatiewerken binnen het eigen sociaal patrimonium;
 - het begeleiden en ondersteunen van sociale huurders om leefbaarheidsproblemen te voorkomen;
 - het aanpakken van leefbaarheidsproblemen in wijken met sociale huurders
- In te zetten op een leefbare woonomgeving door de groenzones proper te houden en renovaties van infrastructuur en omgeving in te plannen (i.s.m. de lokale besturen)
- Te bemiddelen tussen bewoners (door maatschappelijk werker en andere diensten)
- Bij collectieve leefbaarheidsproblemen een buurtonderzoek te vragen
- Preventief op te treden door de organisatie van kleinschalige preventieve projecten door de verantwoordelijke bewonerswerking (eventueel i.s.m. andere welzijnspartners): bv. Project “propere traphallen”, organisatie opendeurdag...
- Continue opvolging van het afvalbeleid van de grote appartementsblokken teneinde sluikestorten te vermijden en netheid te bewaren
- Tevredenheidsenquêtes rond o.a. leefbaarheid met concreet actieplan volgend uit de resultaten
- Via permanentiemomenten, ganggesprekken, focusgesprekken, huisbezoeken ... eventuele nakende of bestaande leefbaarheidsproblemen detecteren en remediëren
- Het aankarten van de noodzaak tot maatregelen bij andere actoren en aandringen op oplossingen waar nodig.

- Vanaf de conceptfase van nieuwe projecten rekening houden met de leefbaarheid en dat als afwegingselement gebruiken bij de beslissingen die over nieuwe projecten worden genomen. In specifieke ontwerprichtlijnen kunnen een visie en strategie rond leefbaarheid eventueel een plaats krijgen. Ook de interne diensten en de lokale besturen kunnen nuttige adviezen geven over voorontwerpen van projecten met hun specifieke bril en vanuit hun ervaring.

5) **Tuinwijk streeft naar een goede financiële gezondheid en bewaakt deze consequent** door volgende operationele doelstellingen na te streven:

O.D. 5.1 Tuinwijk is financieel leefbaar op korte en lange termijn door:

- Te werken met een duidelijke financiële planning op korte en lange termijn.
- Van deze meerjarige planning actief gebruik maken om de bedrijfsstrategie mee te bepalen en beleidsbeslissingen te nemen.
- Het beschikken over een evenwichtige financiële exploitatie, o.b.v. een efficiënt en effectief beheer, onderhoud, renovatie, ontwikkeling en verkoop van ons patrimonium en het efficiënt beheren van de privaat ingehuurde woningen.
- Inzicht verwerven en bespreken van de risico's en factoren die impact hebben op financiële leefbaarheid en in wijze waarop ze die al dan niet kan sturen.
- Tuinwijk heeft en gebruikt een goed financieel plan:
 - *Jaarlijks moet de teamcoördinator van het technisch team, n.a.v. de opmaak van de financiële 10-jarenplanning samen met de VMSW de meest recente ramingen, timing en overzicht van de projecten doorgeven aan de financieel beheerder en/of verantwoordelijke voor de FP bij de VMSW teneinde een realistische planning te kunnen opmaken.*
 - *Tussentijdse verschuivingen in timing, grote vertragingen en wijzigende ramingen in grotere projecten worden onmiddellijk door de technische dienst doorgegeven aan de financieel beheerder, die het financieel plan laat aanpassen/aanpast aan deze wijzigingen. Indien deze wijzigingen een grote impact hebben op de financiële gezondheid van de maatschappij, moeten deze onmiddellijk ter kennisgeving worden voorgedragen voor de raad van bestuur.*
 - *Jaarlijks, zal de financieel beheerder van Tuinwijk, n.a.v. de opmaak van de financiële 10-jarenplanning samen met de VMSW, de meest recente ramingen, timingen en overzicht projecten hem/haar aangereikt door de technische dienst van Tuinwijk, ingeven in de planning teneinde een realistisch beeld te krijgen van de financiële evolutie van Tuinwijk en hierover een duidelijke en correcte verslaggeving opmaken voor de raad van bestuur.*
 - *Elk nieuwbouw-of renovatieproject in idee-vorm of interesse tot aankoop wordt gesimuleerd in de financiële planning vooraleer een beslissing te nemen omtrent het al dan niet uitvoeren ervan.*
 - *De beleidsdoelstellingen uit onderhavig strategisch plan zullen eveneens worden afgetoetst aan de financiële meerjarenplanning.*

O.D. 5.2 Tuinwijk beheerst haar kosten goed door:

- Te beschikken over een gedetailleerdere onderhoudsplanning van het bestaande patrimonium op lange termijn.
- Bij nieuwbouwprojecten mix van koop- en huurwoningen (eventueel bescheiden woonaanbod) voorzien
- Monitoring van de kosten, kostenstructuur en de evolutie van de kosten doorheen de tijd.
- Financiële leefbaarheid nastreven door kostenbeheersing, in combinatie met de realisatie van de (1° door de Vlaamse overheid opgelegde en 2° de eigen) doelstellingen. Dit betekent ook het boeken van efficiëntiewinsten, o.m. door:
- Hoge onderhoudskosten doen dalen door regelmatig de markt op te gaan met de contracten voor bv. onderhoud van liften, boilers, cv-ketels enz.
- Goede kostenbeheersing d.m.v. werken met sociale economie, raamcontracten, prijsbewust bouwen en bestrijding van leegstand.

- Jaarlijkse grondige analyse van de huurlasten tegen 31/12 van ieder jaar teneinde te bekijken of er nog mogelijkheden zijn om deze te doen dalen. Indien mogelijkheden tot daling wordt actieplan opgemaakt.
- Jaarlijkse grondige analyse van de personeelskosten, werkingskosten en werkingsopbrengsten m.b.t. de huuractiviteiten van de eigen sociale huurwoningen en de ingehuurde woningen tegen 31/12 van ieder jaar teneinde te bekijken of er nog mogelijkheden zijn om deze te optimaliseren. Indien mogelijkheden tot optimalisatie wordt een actieplan opgemaakt.
- Verbruiken van gas, water en elektriciteit in leegstaande woningen monitoren teneinde kostenbesparend te werken en dit via de verderzetting van de bestaande sensibiliseringscampagne “Alle lichten uit” waarbij zowel het intern personeel als externe aannemers ertoe worden aangezet om bij het verlaten van leegstaande woningen/gebouwen na uitgevoerde werken, alle elektrische apparatuur en CV terug uit te schakelen.
- Aanvragen van energiepremies/subsidies in renovatie- en nieuwbouwdossiers of bij investeringen in bestaande woningen tijdig in orde brengen teneinde er voor te zorgen dat we deze niet mislopen.
- Jaarlijkse controle, uiterlijk tegen 31/12, van lopende raamcontracten teneinde te voorkomen dat een contract afloopt en er niet opnieuw tijdig de markt werd opgegaan conform wetgeving overheidsopdrachten.
- Inzetten op prijsbewust bouwen
- Gemaakte planning ERP2020 qua timing correct volgen en hiervoor tijdig de nodige dossiers voorbereiden voor Directiecomité en Raad van Bestuur.
- Leegstand voorkomen en bestrijden (zie O.D. 5.3)
- Jaarlijkse rapportering aan de raad van bestuur van de gemaakte kosten per woninggroep, op te maken door de financieel beheerder.
- 6-maandelijke rapportering aan directeur van de omzetcijfers per leverancier.
- In het intern controlesysteem voorzien om ongeoorloofde en onnodige uitgaven te voorkomen.

O.D. 5.3 Tuinwijk voorkomt en bestrijdt leegstand, door:

- Verdere opvolging van het door Tuinwijk gedetailleerd ontwikkelde leegstandsregister, waarbij acties worden gekoppeld aan gevolgtrekkingen. Dit register monitort zowel de structurele als niet-structurele leegstand van de eigen woningen en de ingehuurde woningen.
- Jaarlijks streven naar een minimale gemiddelde doorlooptijd voor structurele leegstand teneinde het financieel verlies door structurele leegstand te verminderen
- Doorlooptijden niet-structurele leegstand minimaliseren d.m.v. tussentijdse evaluaties en eventuele acties m.b.t. het toewijssysteem daaraan gekoppeld.

O.D. 5.4 Tuinwijk voorkomt en bestrijdt huurachterstal, sociale fraude en domiciliefraude door:

- Voorkomen dat de huurachterstal zittende huurders stijgt d.m.v. 3-maandelijkse tussentijdse evaluatie en eventuele aanpassing procedure aanpak huurachterstal in debiteurenreglement.
- Invoering van een aanklampbeleid via sms, huisbezoeken, extra brieven met het oog op het verminderen van de huurachterstal.
- Verder inzetten op het bestrijden van sociale en domiciliefraude door middel van de samenwerkingen.
- Het correct toepassen van de boekhoudregels en waarderingsregels inzake huurdersachterstallen.
- Het jaarlijks analyseren van de evolutie, het ontstaan en de samenstelling van de huurdersachterstallen (van zittende en vertrokken huurders), en hieraan acties koppelen waar nodig.
- Rapportage over de sociale en domiciliefraude aan het bestuursorgaan met het oog op het bijsturen van de aanpak.

6) Tuinwijk werkt klantgericht en stuurt haar klantvriendelijkheid bij waar nodig door volgende operationele doelstellingen na te streven:

O.D. 6.1 Tuinwijk informeert burgers snel en duidelijk door:

- De uitgave van een jaarlijkse nieuwskrant voor de kandidaat-huurders van Tuinwijk met relevante informatie voor de burgers die op de wachtlijst van Tuinwijk staan en een 6-maandelijkse nieuwskrant voor de huurders van Tuinwijk
- Een actieve campagne t.a.v. de eigenaars die overwegen hun woning te verhuren.
- De onthaalbrochures voor de huurders, kandidaat-huurders en potentiële kandidaat-huurders worden ten allen tijde up-to-date gehouden teneinde hen correct te informeren.
- Het opmaken van een onthaalbrochure voor verhuurders en eigenaars die overwegen hun woning te verhuren.

- Er wordt erover gewaakt dat het onthaal van potentiële kandidaat-huurders en eigenaars die overwegen hun woning te verhuren, laagdrempelig en klantgericht gebeurt. Tuinwijk wil hen begrijpelijk informeren over huren en verhuren.
- De medewerkers begeleiden en ondersteunen kandidaat-huurders ook bij het in orde brengen van hun inschrijvingsdossier.
- Tuinwijk verwijst door naar andere instanties die mogelijk een antwoord kunnen bieden op (een deel van) hun woonvragen of -problemen in die gevallen waar het toewijzingsstelsel niet tijdig een oplossing kan bieden op een acuut probleem of waar andere oplossingen mogelijk zijn.
- (kandidaat-)huurders en (kandidaat-)verhuurders worden op de hoogte gesteld van de klachtenprocedure via de daartoe voorziene communicatiekanalen én door de daarvoor aangeduide medewerkers van Tuinwijk, die hen ermee vertrouwd maken.
- Via het algemeen onthaal en onze contactmogelijkheden en -momenten in de wijken en gemeenten in het werkingsgebied, bieden we (kandidaat-)huurders en (kandidaat-)verhuurders een toegankelijk en laagdrempelig aanspreekpunt aan, bij wie ze op eenvoudige wijze terecht kunnen met hun vragen, problemen of klachten.
- Tuinwijk maakt gebruik van de resultaten van eerdere prestatiebeoordelingen in haar communicatie met burgers.
- Tuinwijk neemt preventieve en sensibiliserende acties voor huurders om fraude te voorkomen.
- De website van Tuinwijk wordt ten allen tijde up-to-date gehouden teneinde correcte en vooral actuele informatie de wereld in te sturen.
- Er gebeurt een continue monitoring van de uitgaande briefwisseling in Klare Taal d.m.v. jaarlijkse evaluatie van de brieven op de respectievelijke teamvergaderingen van het technisch team en het team Klanten- en bewonerswerking en dit teneinde een verstaanbare communicatie te voeren met de klanten.
- Jaarlijks zal worden geëvalueerd of minimaal 95% van de werkbonden van het voorbije jaar binnen de vooropgestelde termijn werden uitgevoerd. Indien deze doelstelling niet wordt behaald zal het stelsel moeten bijgestuurd worden.
- Bovenstaande wordt (mee) gemonitord, o.a. via tevredenheidsenquêtes.

O.D. 6.2 Tuinwijk informeert beleidsinstanties en andere belanghebbende organisaties snel en duidelijk door:

- Actieve deelname aan het lokaal woonoverleg
- Opmaak van doelgroepenplannen i.s.m. het welzijnsveld die opgenomen worden in een lokaal toewijzingsreglement
- Actieve deelname aan samenkomsten van de lokale welzijnsactoren
- Actieve deelname aan multidisciplinaire overleggen (MDO's)
- Algemene verspreiding en toelichting van jaarverslag, visitatierapport en andere relevante documenten
- Correcte naleving van rapporteringsverplichtingen
- Inzetten op kwaliteitsvolle en professionele externe communicatie
- De nodige informatie ter beschikking te stellen aan de hogere overheden en bevoegde overheidsinstanties.

- Het informeren van de gemeenten binnen het werkingsgebied, de welzijnsorganisaties en andere relevante organisaties op een regelmatige en duidelijke manier.

O.D. 6.3 Tuinwijk stemt haar dienstverlening op haar klanten af, door:

- Doorlopende tevredenheidsenquêtes via tool VMSW voor de kandidaat-huurders waarbij wordt gestreefd naar een responsgraad van minimaal 20% zodat er beleidsmatig conclusies kunnen getrokken worden uit de representatieve resultaten.
- Doorlopende tevredenheidsenquêtes via tool VMSW voor de nieuwe huurders waarbij wordt gestreefd naar een responsgraad van minimaal 20% zodat er beleidsmatig conclusies kunnen getrokken worden uit de representatieve resultaten.
- Doorlopende tevredenheidsenquête bij herstellingen, waarbij wordt gestreefd naar een responsgraad van minimaal 20%. Indien deze responsgraad lager ligt, zullen acties worden gekoppeld aan de enquête (d.m.v. herinneringsbrieven, -mails, -sms...) teneinde te trachten deze responsgraad te verhogen.
- Bij de tevredenheidsmeting bij herstellingen wordt gestreefd naar een tevredenheidsgraad van minimaal 85% van de totaal ingediende en ingevulde tevredenheidsenquêtes teneinde te streven naar een correcte dienstverlening.
- Opstart van tevredenheidsmetingen bij de verhuurders die hun woning aan ons verhuren en binnen het jaar na einde in-huur-contract.
- Teneinde de interne werking bij “verplichte verhuisbewegingen” te kunnen blijven evalueren, zal na afloop van elk project met verplichte verhuis de reeds bestaande tevredenheidsenquête verstuurd worden. Op basis van de resultaten zal de werking en/of het beleid inzake worden bijgestuurd waar nodig.
- Teneinde de responsgraad te verhogen bij alle tevredenheidsenquêtes wordt stilgestaan of bijkomende huisbezoeken nodig zijn en/of bepaalde huurders, kandidaat-huurders ondersteuning nodig hebben bij het invullen van de tevredenheidsenquête.
- De verantwoordelijke kandidaat-huurders en verantwoordelijke huurders en bewonerswerking zullen eveneens melding maken van deze mogelijkheid tot ondersteuning voor wie dit wenst.
- Teneinde de huurders betrokken te houden bij de “algemene tevredenheid” zullen de resultaten van de enquêtes, na voorleggen Raad van Bestuur, maximaal kenbaar gemaakt worden aan de huurders, door middel van nieuwskrant, website,
- Rapportage aan het bestuursorgaan over de bevragingen en resultaten, en het vertalen naar concrete verbeteracties. Rapportage over de (tussentijdse) resultaten van deze verbeteracties.
- Rapportage aan het bestuursorgaan over de ontvangen klachten, en het vertalen naar concrete verbeteracties. Rapportage over de (tussentijdse) resultaten van deze verbeteracties.
- Rapportage aan het bestuursorgaan over de prestatiebeoordeling, en het vertalen naar concrete verbeteracties in een plan van aanpak. Rapportage over de (tussentijdse) resultaten van deze verbeteracties.

- Jaarlijkse rapportage aan de klanten over de (bovenstaande) resultaten en de verbeteracties, o.a. via het jaarverslag en de nieuwskrant.

7) Tuinwijk streeft naar een duidelijke en functionele werkorganisatie en adequate interne werking door volgende operationele doelstellingen na te streven:

O.D. 7.1 Een kwaliteitsvol HRM beleid te voeren door:

- De opmaak van een (realistisch, financieel en operationeel haalbaar, en flexibel) organogram en formatie voor de woonmaatschappij
- De bundeling van de complementaire expertise van de (huidige) SVK- en SHM-werking. Een verdere versterking van de professionalisering en het behoud van de bestaande SHM- en SVK-expertise zijn hierbij noodzakelijke uitgangspunten.
 - Het SVK komt niet als volledige aparte entiteit binnen de woonmaatschappij.
 - Anderzijds is een volledige integratie/versmelting in praktijk niet mogelijk, omwille van het type woningen (eigen/doorverhuur), het profiel van de huurders, de boekhoudkundige/financiële rapportering en subsidies.
 - In het organisatiemodel komen volgende pijlers aan bod, die gelinkt worden met de prestatievelden:
 - Klanten/bewoners (vraag) 'wonen'
 - Patrimonium (aanbod), technisch
 - Ondersteuning
- Een stapsgewijze invulling van de formatie
- Een vlakke structuur met gedeeld leiderschap
- Een participatieve werking (bottom-up) in samenwerking met het bestuursorgaan

O.D. 7.2 In te zetten op organisatiebeheersing en organisatieontwikkeling door:

- De prestatievelden als rode draad en ruggengraad van de organisatie te hanteren
- Interne controle en beheersing
- Een evolutieve organisatie, binnen en afgestemd op een veranderende context en omgeving
- Verder in te zetten op de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers