

# Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij

*Eindevaluatie van de beheersovereenkomst van niveau 1  
2015-2020*

Eindverslag  
Juli 2020



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

*In het kader van onze diensten en bij het opstellen van dit document hebben we gewerkt volgens uw instructies, voor uw rekening, op basis van de informatie die u ons heeft bezorgd en met verwijzing naar de op de datum van uitgifte van dit document bestaande juridische en economische context. Het document houdt rekening met uw feiten en omstandigheden en niet met onderwerpen die relevant zouden zijn voor derde partijen. Elk gebruik van ons verslag door een derde partij zonder onze voorafgaande schriftelijke toestemming gebeurt dan ook volledig op eigen risico van die derde partij en wij dragen in dat opzicht geen enkele verantwoordelijkheid. Bovendien zijn de in ons verslag uiteengezette besluiten uitgewerkt op basis van onze methodes, processen, technieken en knowhow, die onze eigendom blijven. De verantwoordelijkheid voor de beslissing om die besluiten al dan niet ten uitvoer te brengen en de manier waarop dat zou gebeuren, rust volledig bij u.*



## 01 Inleiding



## 02 Context van de evaluatie



## 03 Evaluatie van de mate waarin de verbintenissen werden gerealiseerd



## 04 Evaluatie van het instrument



## 05 Toekomstperspectieven



## 06 Bijlagen

# Inleiding

## Perimeter en doelstellingen van de opdracht

In de Brusselse politieke besprekingen nemen vastgoed en sociale huisvesting een centrale plaats in. In de algemene beleidsverklaring 2019-2024 van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, hierna BHG genoemd, is het eerste hoofdstuk eraan gewijd en wordt de concrete verwezenlijking van het recht op huisvesting als een prioriteit beschouwd. De Regering wil huisvesting een nieuwe invulling geven door er de huidige demografische, stedelijke en ecologische uitdagingen in op te nemen en tegelijkertijd te beantwoorden aan een steeds groeiende vraag naar sociale woningen. Een derde van de Brusselaars heeft immers een inkomen dat onder de armoedegrens ligt<sup>1</sup>.

De **Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij** (BGHM) is vandaag een onmisbare speler voor de ontwikkeling van talrijke en complexe vastgoedprojecten in het Gewest. Na de regionalisering van de materie « Sociale huisvesting » in 1980 werd de BGHM opgericht bij wet van 28 december 1984 tot afschaffing of herstructurering van sommige instellingen van openbaar nut. De BGHM is een publiekrechtelijke rechtspersoon die de vorm heeft aangenomen van een naamloze vennootschap. De BGHM beschikt dus over een organieke autonomie, maar is ook een **pararegionale instelling van het type B** die onderworpen is aan de **controlebevoegdheid van de Staatssecretaris van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering belast met Huisvesting**, mevrouw Nawal Ben Hamou. Die relatie wordt geregeld door een beheersovereenkomst tussen het Gewest en de BGHM, zoals voorgeschreven in artikel 43 van de Brusselse Huisvestingscode: « De BGHM oefent haar taken uit volgens de prioriteiten en de oriënteringen vastgesteld in de beheersovereenkomst die zij met de Regering heeft gesloten. De beheersovereenkomst wordt gesloten voor vijf jaar en kan met opeenvolgende periodes van vijf jaar hernieuwd worden. Tijdens de uitvoering kan ze in onderlinge overeenstemming worden aangepast. Na het derde jaar wordt een gemeenschappelijke evaluatie gemaakt, die aanleiding kan geven tot aanpassingen. » Via deze beheersovereenkomst (van niveau 1 – tussen de BGHM en de OVM's werd een beheersovereenkomst van niveau 2 gesloten) werden de **prioriteiten, krachtlijnen en verbintenissen tussen deze twee partijen**, de specifieke door de Regering aan de BGHM ter beschikking gestelde middelen, de ten aanzien van de OVM's te verzekeren prestaties en een aantal technische en administratieve bepalingen, zoals de herzieningsvoorwaarden of de sancties in geval van gebrekkige uitvoering vastgelegd.

 De Brusselse Huisvestingscode legt geen **globale** eindevaluatie op. In **artikel 66** van de **laatste beheersovereenkomst 2015-2020** wordt daarentegen wel bepaald dat er, op het einde van de 5 jaar, een dergelijke evaluatie moet worden uitgevoerd door een externe partij. Daartoe heeft de **BGHM consultancybedrijf EY ingeschakeld** wiens **globale opdracht uit drie grote doelstellingen bestond**: (1) Een « **externe eindevaluatie** » uitvoeren, zoals bepaald in de beheersovereenkomst, (2) De aanbestedende overheid begeleiden bij het opstellen van de nieuwe beheersovereenkomst, in samenwerking met het Gewest en op basis van de uitgevoerde evaluatie (3) Een systeem uitwerken voor opvolging en reporting dat als ondersteuning zal dienen in het kader van de verplichtingen inzake opvolging en evaluatie van de verbintenissen van de nieuwe beheersovereenkomst.

 **Onderhavig document vormt het eindproduct van het eerste deel van de consultancyopdracht**, dat kadert in een proces met het oog op de voortdurende en duurzame verbetering van de prestaties van de BGHM en dat er uiteindelijk op gericht is een **nieuwe beheersovereenkomst 2021-2025** uit te werken die een **referentie-instrument voor strategische begeleiding** kan worden voor alle betrokken partijen.

# Inleiding

## Methodologie en informatieverzameling voor de globale eindevaluatie

De methodologie die in het kader van de **eindevaluatie van de beheersovereenkomst 2015-2020** werd gevolgd, bestond uit de volgende **3 grote fasen**: het opstarten van de opdracht, het verzamelen van de informatie en de eigenlijke evaluatie. In het kader van de tweede fase werd de voor de evaluatie noodzakelijke informatie op de **3** hieronder beschreven **manieren** verzameld. Het is belangrijk om te benadrukken dat **de verzamelde informatie niet aan een audit werd onderworpen door de consultant**.

**1. Documentatie:** de door de consultant geanalyseerde documenten zijn voornamelijk afkomstig van **3 bronnen**: het Kabinet, de BGHM en andere bronnen ter beschikking van het publiek (met name de websites van de BGHM en de OVM's). Het gaat onder andere om de **belangrijkste programmadocumenten van het Gewest**, waaronder de algemene beleidsverklaring, de meerjarige oriëntatienota en de jaarlijkse beleidsbrieven over huisvesting. Vervolgens werd een analyse gemaakt van het **reglementaire kader** waarbinnen de BGHM overeenkomstig de statuten en de Brusselse Huisvestingscode opereert. Ook een aantal **meer operationele documenten die door de BGHM werden toegestuurd**, zoals de jaarlijkse operationele plannen, de uitvoeringsverslagen van de opdrachten van de beheersovereenkomst, alsook de tussentijdse evaluatie en de documenten in verband met de opvolging van de strategische indicatoren werden aan een grondige analyse onderworpen. Ten slotte konden de consultants ook de resultaten inkijken van de **Stakeholder Analysis** die in 2019 door consultant Deloitte werd uitgevoerd, alsook de tussentijdse resultaten van de **externe audit van de BGHM** die in 2020 door het Kabinet werd opgestart.

*Als bijlage vindt u een bibliografie van de documenten ter beschikking van de consultants.*

- 2. Gesprekken:** enerzijds werden er **individuele verkennende gesprekken** gevoerd met (1) de Algemene directie van de BGHM, (2) het Kabinet en (3) het team van de Directie Strategie en Beleid van de BGHM. Die open gesprekken hadden tot doel meer inzicht te verwerven in de context waarin de huidige beheersovereenkomst ten uitvoer werd gebracht, alsook in de grote uitdagingen voor de toekomstige beheersovereenkomst 2021-2025. Anderzijds werden er **gerichte gesprekken gevoerd met de verantwoordelijken van de directies van de BGHM**, om te evalueren in welke mate de aan de verschillende directies toegewezen doelstellingen werden gerealiseerd. Die anderhalf uur durende gesprekken werden individueel gevoerd op basis van een vooraf door EY opgesteld analyserooster met alle strategische doelstellingen en de onderliggende operationele doelstellingen.
- 3. Tevredenheidsenquête bij de 16 OVM's:** in artikel 66 van de beheersovereenkomst wordt bepaald dat er in de evaluatie een deel « **tevredenheidsenquête van de OVM's** » moet worden opgenomen **met betrekking tot de kwaliteit van de door de BGHM aangeboden prestaties**. De tevredenheidsenquête werd afgenomen in de vorm van individuele gesprekken van 1 uur met elk van de 16 OVM's. Aangezien die gesprekken tot doel hadden te evalueren in welke mate de BGHM haar verbintenissen ten aanzien van de OVM's is nagekomen, was er vooraf een gespreksgids opgesteld gebaseerd op de 3 grote opdrachten van de BGHM ten aanzien van de OVM's (controle, financiering en ondersteuning). Via die individuele gesprekken kan de materie weliswaar niet volledig worden behandeld, maar op basis van alle 16 gesprekken samen kan het overgrote deel van de informatie wel gecontroleerd worden om op die manier de grote tendensen te schetsen van de verwezenlijkingen van de BGHM en het tevredenheidsniveau van de OVM's (voorgesteld op pagina 36).

*Gelet op de huidige sanitaire crisis vonden alle gesprekken in het kader van de analyse plaats via videoconferentie.*

## Diapositive 5

---

**JVC1**

Jo VAN CLEVEN; 13/08/2020



01 • Inleiding



02 • Context van de evaluatie



03 • Evaluatie van de mate waarin de verbintenissen werden gerealiseerd



04 • Evaluatie van het instrument



05 • Toekomstperspectieven



06 • Bijlagen

# Context van de evaluatie

## Gewestelijke context

---

De beheersovereenkomst van niveau 1 werd in een bijzondere context ten uitvoer gebracht. De vele specifieke kenmerken van de sector en de evolutie van de politieke, institutionele, milieugebonden en sociaaleconomische context hadden op velerlei vlakken een impact op de interne organisatie van de BGHM. De belangrijkste elementen, die buiten de BGHM om liggen, worden hieronder beschreven en de weerslag ervan op de organisatorische aspecten van de Administratie wordt op de volgende pagina gedetailleerd toegelicht.

- ▶ **Demografische evolutie en armoede<sup>1</sup>:** in 2015, het eerste jaar van de vierde generatie beheersovereenkomsten van de sociale huisvestingssector, was er sprake van een constante evolutie van de Brusselse bevolking met een groei van 1%. Die stijging blijft tijdens de looptijd van de overeenkomst aanhouden, met meer bepaald een stijging van 0,8 % op 1 januari 2018. Nog steeds in 2015 lag het risico op armoede of sociale uitsluiting in het Brussels Gewest tussen 33,8 en 43,0%, wat significant hoger is dan in de twee andere gewesten van het land. Aan minder dan de helft van de aanvragen voor een sociale woning werd voldaan. Die tendens wordt in de loop van de vijfjarige periode bevestigd. In 2018 krijgt 43% van de aanvragen een positief gevolg. Het is duidelijk dat er een steeds nijpendere behoefte is aan sociale woningen.
- ▶ **Rationalisering en consolidering van de sector:** het rationaliseringsproces van de OVM's startte in 2013 en nam 5 jaar in beslag. Op 31 december 2017 bleven er uiteindelijk nog 16 OVM's over, verspreid over het geografische grondgebied van 19 gemeenten. Die reorganisatie van de sector was een grootschalig project dat een grotere betrokkenheid heeft gevraagd van de actoren van de sector en een aanzienlijke impact heeft gehad op de organisatorische modaliteiten van de OVM's en hun raden van bestuur.
- ▶ **Verplichting tot invoering van de beheercontrole binnen de BGHM:** het besluit van 24 oktober 2014 bepaalt dat de ION's beheercontrole moeten invoeren en dat de verantwoordelijken van de betreffende administratieve eenheden een jaarlijks operationeel plan moeten uitwerken. De BGHM heeft die wettelijke verplichting in 2016-2017 vervuld, wat een grote investering van haar personeel heeft gevraagd.
- ▶ **De conclusies van het verslag van de financiële audit van Le Logement Molenbeekois:** de resultaten van de financiële audit van de OVM brachten een schokgolf teweeg bij de BGHM, haar organisatie en de OVM's bij wie extra controles werden uitgevoerd. In 2019 startte de Cel Externe audit van de BGHM een externe-auditplan op (dat begin 2020 werd gevalideerd). De bedoeling van dat plan is om tegen 2023 een audit uit te voeren van de processen van alle OVM's.
- ▶ **Een nieuwe legislatuur:** het jaar 2019 en het einde van de vijfjarige periode worden gemarkeerd door een nieuwe legislatuur waarin de problematieken in verband met sociale huisvesting een centrale plaats innemen in de gewestelijke beleidsprioriteiten. Het eerste hoofdstuk van de gewestelijke beleidsverklaring van het BHG is er zelfs aan gewijd en benadrukt hoe dringend de concrete verwezenlijking van het recht op huisvesting is. Milieuproblematieken inzake duurzaamheid, mobiliteit en hun rechtstreekse link met stedelijke ontwikkeling hebben een impact op de strategische begeleiding van de overheidsadministraties en de aanpak die ze kiezen om hun doelstellingen te bereiken.
- ▶ **Het beheer van een sanitaire crisis:** de sanitaire crisis die het land in het tweede kwartaal van 2020 trof, had een grote weerslag op de planning van de acties die in het operationeel plan 2020 van de BGHM waren vooropgesteld.



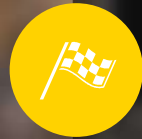
# Context van de evaluatie

## Interne context

---

In de periode 2015-2020 was het de ambitie van de BGHM om, in samenspraak met het Gewest, haar **positie** te bevestigen **als onmisbare speler van de openbare huisvestingssector** met sociaal overwicht ten dienste van de gebruikers. Om die doelstelling te bereiken moest de BGHM een grootschalige transformatie inzetten, die gekenmerkt werd door grote verwezenlijkingen, waarvan we de belangrijkste hieronder op een rijtje zetten:

- ▶ **Haar interne transformatie:** de BGHM startte deze vijfjarige periode met een grote organisatorische metamorfose. De klemtoon lag daarbij op een aantal sleutelconcepten zoals harmonisering, vereenvoudiging en resultaatgericht werken. Dankzij die transformatie maakte haar interne cultuur een evolutie door en ging haar operationele doeltreffendheid erop vooruit. De BGHM heeft immers een aanpak van projectmatig beheer ontwikkeld die nuttig is om de opdrachten van de Administratie en de OVM's tot een goed einde te brengen.
- ▶ **De lancering van het project « New Way of Working » als antwoord op de nieuwe uitdagingen van de organisatie:** de in het vorige punt beschreven interne transformatie kadert in het project « NWOW » dat uit 3 pijlers bestaat: (i) « Behavior » dat uiting geeft aan een nieuwe managementdynamiek waarbij de nadruk meer op resultaatgericht werken komt te liggen; (ii) « Bytes » dat is toegespitst op de digitale ontwikkeling van de Administratie en « Bricks » dat staat voor de transformatie van de werkplek om interacties, delen, netwerken te bevorderen.
- ▶ **Organisatorische veranderingen:** de BGHM heeft er in de loop van de laatste 5 jaar een aantal nieuwe directieverantwoordelijken bijgekregen (nieuwe directeurs voor de directies « Personeel & organisatie », « Financiën » en « Ontwikkeling ») en is gestart met een reorganisatie van haar directie « Patrimonium » en van de directie « Ontwikkeling ». Meer globaal gezien is het aantal medewerkers van de BGHM de laatste jaren ook sterk gestegen (+ 50 % op 5 jaar en + 28 % in 2020), en dit om over de nodige middelen te beschikken om haar doelstellingen te bereiken.
- ▶ **De ontwikkeling van tools voor opvolging en reporting:** De BGHM kampt met zwakke punten op het vlak van de beschikbare tools en systemen voor rapportering, wat een sterke impact heeft op de administratieve werklast van het personeel. De Administratie heeft een projectleider IT aangeworven die als opdracht heeft om een IT-strategie te bepalen en (in samenwerking met andere directies) grote technische projecten op poten te zetten, zoals de migratie naar het gewestelijke SAP-platform, de invoering van een nieuwe tool voor financiële prognoses, het documentenbeheer, enz. Met het oog daarop heeft de BGHM, in samenwerking met een externe consultant, ook een nieuwe reeks « SMART »-indicatoren uitgewerkt.
- ▶ **Een aanzienlijke stap richting professionalisering van de communicatie:** de BGHM heeft een communicatieplan uitgewerkt en focust zich momenteel op het onderdeel « communicatie » van het actieplan dat na afloop van de « Stakeholder Analysis » werd opgesteld.
- ▶ De BGHM en/of de Regering hebben ook verschillende initiatieven ondernomen om een beter inzicht te krijgen in de uitdagingen van de Administratie en om de verwachtingen van haar stakeholders nauwkeurig te kunnen inschatten, in een streven naar verbetering en om te bouwen aan de toekomst. Het gaat met name om de « **Stakeholder Analysis** » die in 2019 werd uitgevoerd en de door het Kabinet uitgevoerde **Audit van de BGHM (2020)**.



01 • Inleiding



02 • Context van de evaluatie



03 • Evaluatie van de mate waarin de verbintenissen werden gerealiseerd



04 • Evaluatie van het instrument



05 • Toekomstperspectieven



06 • Bijlagen

# De beheersovereenkomst

## Algemene structuur, strategische doelstellingen en indicatoren

### Algemene structuur

De huidige beheersovereenkomst is als volgt gestructureerd:

- Inleiding
- Juridisch kader
- **Hoofdstuk 1** - Algemene bepalingen
- **Hoofdstuk 2** - De verbintenissen van de BGHM
- **Hoofdstuk 3** - De verbintenissen van het Gewest
- **Hoofdstuk 4** - Opvolging en evaluatie van de verbintenissen van de beheersovereenkomst
- **Hoofdstuk 5** - Herzieningsvoorwaarden en slotbepalingen
- Bijlagen

### In de overeenkomst vastgelegde strategische doelstellingen

In hoofdstuk 3 bepaalt de beheersovereenkomst 8 strategische doelstellingen voor de BGHM:

1. Duurzame woningen tot stand brengen om de levenskwaliteit van de bewoners en de integratie van de projecten in de wijken te verbeteren
2. De vierjarenplannen voor de renovatie van het patrimonium doeltreffend en efficiënt toepassen (de oude programma's sluiten, het huidige programma tot een goed einde brengen en op de volgende programmering anticiperen)
3. Een resultaatgerichte en op transversaliteit gebaseerde bedrijfscultuur ontwikkelen. Hierbij wordt er gelet op de doeltreffendheid en de continuïteit van de opvolging van de strategische en operationele doelstellingen aan de hand van een permanente beheercontrole

4. Een referentiecentrum voor huisvesting in openbaar beheer met sociaal overzicht worden dat ten dienste staat van het Gewest en van de gewestelijke spelers
5. De doeltreffendheid van de werking van de OVM's steunen door zich ervan te vergewissen dat zij hun verplichtingen nakomen en hiervoor de administratieve verplichtingen voor al hun gebruikers vereenvoudigen
6. De uitwisselingen en de samenwerking met de diverse spelers van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en van beide andere gewesten verdiepen en uitbouwen
7. Beleidslijnen voor sociale acties uitstippelen ter verbetering van de levenskwaliteit van de huurders
8. Toezien op de duurzaamheid van de financiering en van de werking van de sociale huisvestingssector door rekening te houden met de evolutie van de omgeving ervan

Elk van deze 8 doelstellingen is onderverdeeld in operationele doelstellingen, die op hun beurt uit een aantal uit te voeren acties bestaan. Die acties worden op de pagina's 11 t/m 33 van onderhavig rapport geëvalueerd en het realisatieniveau ervan wordt samenvattend weergegeven in bijlage 1.

### Opvolgingsindicatoren

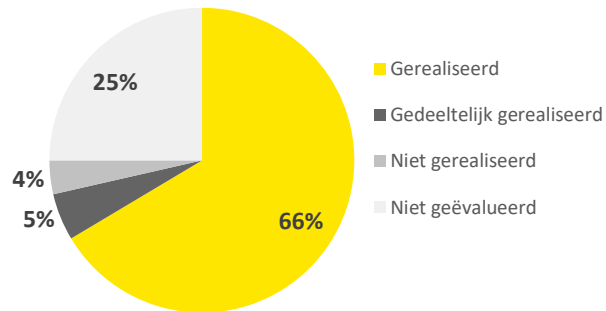
In bijlage 2 van de overeenkomst worden de indicatoren beschreven die werden bepaald om de tenuitvoerlegging van de overeenkomst op te volgen. Er werden twee categorieën indicatoren vastgelegd:

1. **Opvolgingsindicatoren:** deze dienen om te controleren of de in de beheersovereenkomst bepaalde acties gerealiseerd werden of niet.
2. **Resultaats- of prestatie-indicatoren:** deze dienen om de directe doeltreffendheid van de binnen de BGHM ten uitvoer gelegde maatregelen te evalueren.

# De beheersovereenkomst

## Stand van zaken eind 2019

Zoals bepaald in artikel 66 van de beheersovereenkomst werd op het einde van het 3<sup>e</sup> jaar van de huidige beheersovereenkomst intern een **tussentijdse evaluatie** uitgevoerd. Uit die evaluatie, die op 20 december 2018 aan de Raad van Bestuur van de BGHM werd voorgelegd, kwamen de volgende conclusies naar voren:



Bron: BGHM - Tussentijdse evaluatie 20.12.2018<sup>1</sup>

- Van de 141 in de beheersovereenkomst bepaalde acties, werden er **93 (zegge 66 % van de acties)** aangeduid als « gerealiseerd ».
- Wat de uit te voeren **denkcoëfeningen** betreft: **7 van de 12 geïdentificeerde denkcoëfeningen (58 %) waren al gehouden**, 33% was nog aan de gang en 8% moest nog worden gevoerd.
- Van de 4 **overeenkomsten** die gesloten moesten worden, was er **1 nog in uitvoering**. De andere overeenkomsten waren al rond.

Eind 2019 werd voor de laatste keer bekeken in welke mate de doelstellingen waren gehaald. Die evaluatie is niet zo gedetailleerd als de tussentijdse evaluatie, maar maakt wel de balans op van de laatste opdrachten die in de loop van 2019 vertraging hadden opgelopen, nl. :

- Een **technisch referentiekader uitwerken voor renovatiewerken en opfrissingswerken** vóór herverhuur (*Artikel 21*)
- De **specifieke IT-strategie definiëren** om de bestaande reporting- en opvolgingsinstrumenten opnieuw uit te werken of te wijzigen (*Artikel 22*)
- De bestaande **statistische gegevensbank verbeteren en updaten** (*Artikel 31*)
- **Wetgevend en financieel toezicht** invoeren (*Artikelen 33 en 51*)
- **Thematische rondetafelconferenties** organiseren (*Artikel 41*)

In het kader van die evaluatie haalt de BGHM het **gebrek aan human resources** aan waarmee ze te kampen had en waardoor ze **vertraging heeft opgelopen bij de verwezenlijking van bepaalde opdrachten**. Om daar iets aan te doen, heeft de BGHM heel wat personeel aangeworven, waaronder:

- de aanstelling van een nieuwe directrice voor de Directie Ontwikkeling
- de aanwerving van extra architecten voor de directies Ontwikkeling en Patrimonium
- de indienstneming van een data-analist in april 2019
- de oprichting van een Auditcel bestaande uit 2, via interne mobiliteit aangestelde auditteurs
- de versterking van de directie Financiën

# SR 1: Duurzame woningen tot stand brengen

## Vaststellingen en perspectieven

SR 1 « *Duurzame woningen tot stand brengen om de levenskwaliteit van de bewoners en de integratie van de projecten in de wijken te verbeteren* » geeft uiting aan de wil om **het aanbod aan sociale woningen en woningen voor bescheiden en middeninkomens te vergroten** en daarbij meer te kiezen voor een **voortuitziende en geïntegreerde aanpak**. Daartoe moet de **prospectieve dimensie van de uitgevoerde studies en denkoefeningen** verder worden uitgebouwd, meer bepaald door op zoek te gaan naar mogelijkheden om te huren, maar ook om terreinen en openbare en private woningen aan te kopen. Daarnaast wordt er gestreefd naar een verkorting van de termijnen voor de productie van woningen, het tot stand brengen van een **functionele, sociale en typologische mix van de woningen**, de inbreng van **aangepaste en kwaliteitsvolle collectieve uitrustingen**, de uitbouw van de **innovatieve woonvormen** (bijv. intergenerationeel of gemeenschapswonen) en de zoektocht naar **vernieuwende financieringsmiddelen** (bijv. PPP).

Om die doelstelling te halen kreeg de **Directie Ontwikkeling**, de belangrijkste verantwoordelijke voor de realisatie van SR 1, het **beheer over de financiële enveloppen** van het Gewestelijk Huisvestingsplan, hierna GHP genoemd, en van de Alliantie Wonen en legde ze doelstellingen vast met betrekking tot het aantal binnen een welbepaalde termijn op te trekken woningen. Een goede aanwending van die financiële middelen is dus cruciaal om SR 1 te halen.



Deze doelstelling wordt **grotendeels gehaald**, maar sommige acties slaagden niet en dat is voornamelijk te wijten aan beperkingen en vertragsfactoren die buiten de BGHM en het verantwoordelijke team om liggen. We hebben het dan met name over de lange wachttijd voor het bekomen van een stedenbouwkundige vergunning of voor politieke beslissingen, de vele betrokken partijen bij het opzetten van projecten of de complexiteit van die projecten.

### OD1.1: Vernieuwende oplossingen zoeken om het huurwoningbestand uit te breiden

De meeste in het kader van OD 1.1. bepaalde doelstellingen en processen voor de periode 2015-2020 werden gehaald of ingevoerd. Om de voortdurende zoektocht naar nieuwe mogelijkheden op het Brusselse grondgebied te ondersteunen en te versnellen, heeft de Directie Ontwikkeling in het kader van het GHP en de Alliantie Wonen een **proces van doorlopende prospectie** van gewestelijke en federale terreinen en van de privésector ingevoerd. Op die manier kan ze ook **voortdurend haar competenties inzake aankoop van terreinen en gebouwen verder ontwikkelen**.

Bovendien heeft de Directie Ontwikkeling een **groot aantal concrete acties** ondernomen om OD 1.1. te halen, waaronder de deelname aan vastgoedevenementen (bijv. Salon Realty, Housing Europe, Be Exemplary) en aan de wedstrijd European Responsible Housing Awards voor het project « Planten » en het tot stand brengen van nauwere samenwerkingsverbanden met een aantal actoren op het terrein zoals perspective.brussels. In 2019 konden er op die manier 792 woningen worden geïdentificeerd dankzij de aangeleverde inlichtingen over strategische zones.

We merken op dat een aantal **remmende en vertragende factoren**, die hoofdzakelijk **buiten de BGHM** om liggen, de realisatie van sommige acties hebben vertraagd of verhinderd, waaronder de voltooiing van de vergelijkende studie sloop/heropbouw versus zware renovatie (thans nog geen concreet resultaat), het opstellen van de overeenkomst tussen het Woningfonds, Citydev.brussels en perspective.brussels (nog niet klaar) en de medewerking aan de strategie voor patrimoniumontwikkeling in 12 prioritaire wijken (materie die meer in handen is van het Gewest dan van de BGHM). Ten slotte werd de BGHM geconfronteerd met twee grote beperkingen:

# SR 1: Duurzame woningen tot stand brengen

## Vaststellingen en perspectieven

- Door een nijpend tekort aan terreinen in het BHG en de vele spelers die grond willen verwerven, is de **concurrentie op de markt groot**.
- Door de **reglementaire voorschriften die aan de BGHM zijn opgelegd**, met name via het aankoopbesluit, is de BGHM niet echt competitief ten opzichte van de privésector en het aankoopproces is tijdrovend; er werd gestart met de herziening van het besluit, maar die is nog niet klaar.

### Beoordeling van het bereikte niveau



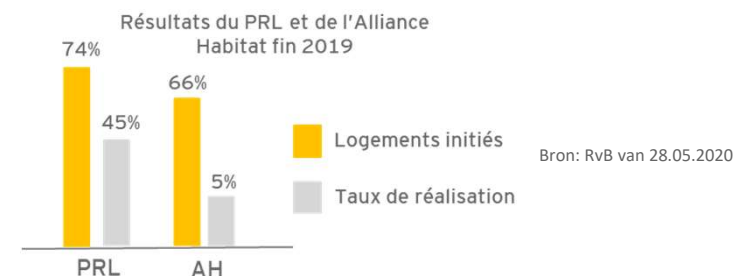
**OD1.2: De programmering van de bouwprojecten uitvoeren om het aantal woningen in openbaar beheer met sociaal overwicht te vermeerden**

Van 2015 tot 2020 heeft de Directie Ontwikkeling de **productie van nieuwe woningen** in openbaar beheer met sociaal overwicht en de inkorting van de termijnen die met deze doelstelling gepaard gaan, **versneld** door:

- Een **doeltreffendere voorafgaande operationalisering** via de systematische uitvoering van een **haalbaarheidsstudie** (analyserooster herzien in 2018 met opneming van alle voorschriften van de beheersovereenkomst, het GHP en de Alliantie Wonen), waarbij de belangrijkste partijen (OVM, gemeente, urban.brussels, bMa, referent huisvesting) van bij het begin worden betrokken. Andere actoren (bijv. Net Brussel inzake openbare netheid) worden geval per geval geraadpleegd in functie van de verzoeken en behoeften van de uiteindelijke beheerder, maar er zou bekeken moeten worden of het niet beter is om **bepaalde bijkomende samenwerkingen te systematiseren via overeenkomsten**.
- De **groeierende wens om te innoveren** met de **voortzetting van de uitbouw van het innoverend wonen** (intergenerationeel en gemeenschapswonen) en de zoektocht naar **alternatieve financieringswijzen**.

- Hoewel de twee in 2016 en 2017 opgestarte PPP-opdrachten vooralsnog niets hebben opgeleverd, heeft de BGHM een **voorstel opgesteld om de in het kader van het PPP-deel geplande woningen te identificeren** (de Regering heeft zich nog niet uitgesproken) en zegt ze bereid te zijn om na te denken over de mogelijkheid om in 2020 een nieuwe PPP-projectoproep te publiceren.
- Een **betere communicatie met de buurtbewoners** in het kader van bouwprojecten (nieuwe communicatiestrategie uitgewerkt in 2017).

Momenteel **neemt het volledige proces van de publicatie van de aankondiging van opdracht tot de voorlopige oplevering 5,5 jaar in beslag**, maar **bij heel wat projecten worden nog grote vertragingen opgetekend** (100 % van de opgeleverde woningen in 2019, zegge 351 woningen, hadden een vertraging van meer dan 6 maanden).<sup>1</sup> De Directie Ontwikkeling wil die termijn nog inkorten, maar **haar speelruimte wordt beperkt** door bepaalde reglementaire voorschriften en externe vertragingfactoren (termijnen voor het bekomen van de vergunning, verschil in betrokkenheid van de gemeenten, politieke beslissingen, burgerparticipatie, enz.). In eerste instantie zal **het doel zijn om de totale termijn op 5,5 jaar te houden** en de in het nieuwe analyserooster geplande tijdsbestekken niet te overschrijden.



# SR 1: Duurzame woningen tot stand brengen

## Vaststellingen en perspectieven

In de tussentijdse evaluatie van de beheersovereenkomst wordt ten slotte vermeld dat de **technische bepalingen** in verband met projecten weliswaar werden **geëvalueerd**, maar dat ze voornamelijk worden herzien als dat « noodzakelijk blijkt en op basis van de opmerkingen van de verschillende partijen » - er is dus nog geen sprake van een **regelmatige en systematische herziening**. Dit punt komt ook aan bod bij de evaluatie van OD 1.4.

### Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog

#### OD1.3: Voor kwaliteitsvolle woningen zorgen waarbij er sprake is van een aan de programma's aangepaste functionele, sociale en typologische mix

Naast de elementen die hierboven worden vermeld, kan er dankzij het in 2018 ingevoerde analyserooster gezorgd worden voor **een diversificatie van het woningaanbod via een functionele, sociale en typologische mix en de integratie van uitrustingen van openbaar nut** (bijv. sportuitrustingen, huiswerkschool, enz.). Daartoe worden de behoeften en verzoeken van de uiteindelijke beheerder en de voorschriften in verband met het bodembegebruik, de gemeentelijke behoeften, de reglementeringen enz. geanalyseerd en op voorhand geïntegreerd, zodat aan elk nieuw bouwproject een « individueel karakter » kan worden meegegeven.

We stellen evenwel vast dat het **niet altijd eenvoudig blijkt om een sociale mix te garanderen (sociale woning versus woning voor middeninkomens)**. De **woningen voor middeninkomens brengen voor de OVM's immers weinig op**, aangezien ze daarvoor niet dezelfde gewestelijke compensaties krijgen als voor sociale woningen.

### Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog

#### OD1.4: Het technisch en technologisch toezicht uitbouwen om het gebruik van duurzame bouwmaterialen en -technieken te stimuleren

Om **kwaliteitsvolle en milieuvriendelijke woningen** ter beschikking te kunnen stellen, ziet de Directie Ontwikkeling erop toe dat ze de technische en technologische bepalingen regelmatig opnieuw in vraag stelt op basis van ervaringen op het terrein, wanneer grote wijzigingen zich opdringen of gevraagd worden door operatoren op het terrein (bijv. Proximus). Ze doet ook zoveel mogelijk een beroep op de sociale, ethische en milieugebonden bepalingen in de bestekken en de overheidsopdrachten en kent een voordeel toe aan de inschrijvers die die bepalingen respecteren.

Momenteel blijft dit echter nog een werk dat sterk gebaseerd is op de ervaringen op het terrein en de expertise van het verantwoordelijke team, en niet op informatie die tijdens technisch en technologisch toezicht wordt verzameld; dat toezicht wordt momenteel niet georganiseerd.

Er moet op dat vlak dus nog werk worden gemaakt van een **systematisering met het oog op een voortdurende verbetering**. De betrekking van coördinator « voortdurende verbetering » moet trouwens nog worden ingevuld.

### Beoordeling van het bereikte niveau



Gemiddeld

## SR 2: De vierjarenplannen voor renovatie van het patrimonium toepassen

### Vaststellingen en perspectieven

Directie Patrimonium

SR 2 « *De vierjarenplannen voor renovatie van het patrimonium doeltreffend en efficiënt toepassen* » wordt voornamelijk beheerd door de Directie « Patrimonium » van de BGHM en kadert in een streven naar **voortdurende verbetering van het bestaande vastgoedpatrimonium**. De bedoeling is te zorgen voor een **goede uitvoering van de renovatieprojecten**, en dit binnen geoptimaliseerde termijnen, met naleving van de voorschriften van de Huisvestingscode en met zorg voor duurzaamheid en harmonieuze integratie in de wijken. Bovendien benadrukt deze strategische doelstelling het belang van een **proactief beheer van het patrimonium**, met als centrale aandachtspunt de strijd tegen leegstand. Ten slotte is er ook een **tijdsaspect** in opgenomen, aangezien er eigenlijk een **drievoudige doelstelling wordt nagestreefd in de tijd**: in de eerste plaats de oude renovatieprogramma's afsluiten, vervolgens het huidige programma tot een goed einde brengen en ten slotte anticiperen op de volgende programmering.

 Deze doelstelling was al bij de tussentijdse evaluatie grotendeels bereikt. De eindevaluatie bevestigt dat. De laatste niet gerealiseerde acties kunnen immers op zijn minst als « in uitvoering » worden bestempeld. We merken echter op dat de **IT-strategie, een essentieel element** voor de professionalisering, doeltreffendheid en efficiëntie van de tenuitvoerlegging en opvolging van de vierjarenplannen voor renovatie, een grote vertraging laat optekenen. We moeten benadrukken dat het noodzakelijk is om dat project zo snel mogelijk af te werken.

**OD2.1: De operationele programmering van de investeringen verbeteren om de start van de werken te versnellen en de betrouwbaarheid van de budgettering te verbeteren**

Er werden grote inspanningen geleverd om deze OD te halen. Reeds bij de voorbereiding van het **vierjarenplan 2018-2021**, die **in samenwerking met de OVM's** verliep, werd de OVM's gevraagd een lijst op te stellen van de projecten die ze erin wensten op te nemen, werd de staat van het patrimonium geüpdatet en werd een inventaris opgemaakt van de prioritaire behoeften. De **analyse van de staat van het patrimonium** gebeurt overigens **jaarlijks** en op basis van de gegevens in het technisch kadaster en van de werken die noodzakelijk zijn op het vlak van aanpassing aan de normen, veiligheid, kwaliteit en comfort, zoals vereist in de beheersovereenkomst.

Er werd een nieuw modelbestek opgesteld voor de aanstelling van de ontwerpers alsook een nieuwe referentieprijs per m<sup>2</sup>. Het uitwerken van het **nieuwe technische referentiekader heeft echter grote vertraging opgelopen**. Het project is wel **in uitvoering** en zou vóór eind 2020 afgerond moeten zijn (de oorspronkelijke deadline was begin 2017). Er weze opgemerkt dat de update van het bijzonder bestek een aanzienlijke investering heeft gevraagd van de verantwoordelijke teams, gezien de grote wijzigingen in de wetgeving en de opleidingsbehoeften van de OVM's die daaruit zijn voortgevloeid.

Ten slotte merken we op dat, hoewel er ter voorbereiding van het vierjarenplan 2018-2021 een kritische analyse van het selectieproces van de projecten had moeten plaatsvinden, het Kabinet uiteindelijk heeft beslist de huidige criteria te behouden. De procedure werd niettemin uitgediept en er werd een analyserooster opgesteld om de selectiecriteria van de projecten te definiëren. Het is belangrijk om te onderstrepen dat **het noodzakelijk is om die kritische analyse uit te voeren voor het toekomstige vierjarenplan**.

**Beoordeling van het bereikte niveau**

 **Hoog**



## SR 2: De vierjarenplannen voor renovatie van het patrimonium toepassen

### Vaststellingen en perspectieven

Directie Patrimonium

#### OD2.2: De uitvoeringstermijnen van de renovatiewerken terugschroeven

De BGHM blijft zich inspannen om de **termijnen** in het kader van de renovatiewerken **in te korten**. Van de 6 acties waaruit deze doelstelling bestaat, waren er bij de tussentijdse evaluatie in 2018 al 5 aangeduid als « gerealiseerd », waardoor **bepaalde termijnen al aanzienlijk** konden worden **ingekort**. Met name de **termijn voor de goedkeuring van de verrekeningen van de werken werd verlaagd van 53 kalenderdagen in 2014 naar 24 kalenderdagen in 2019**. Het doel is om vanaf nu dat gemiddelde te behouden. Bovendien daalde tussen 2018 en 2019 het **percentage dossiers waarvoor de termijnen van de BGHM werden overschreden van 17% naar 15%**.

Daarnaast werden in het kader van de **herstructurering van de Directie Patrimonium** de volgende acties ondernomen: stand van zaken van de globale en tussentijdse uitvoeringstermijnen, beschrijving van het huidige verloop van de projecten, uitwerken van checklists en modeldocumenten. Die acties werden uitgevoerd om het controle- en toezichtsverloop te herdefiniëren en referentietermijnen op te stellen voor alle werk- en bouwplaatscategorieën. We stellen echter vast dat **dat laatste deel met betrekking tot de referentietermijnen niet werd gerealiseerd** en vervangen zal worden door de invoering van een **globale planningsstrategie** die niet alleen rekening houdt met de termijnen, maar ook met de menselijke middelen en met alle risico's die verbonden zijn aan het verloop van de bouwwerken.

#### Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog

#### OD2.3: Een technisch referentiekader uitwerken voor renovatiewerken en opfrissingswerken vóór herverhuur

De invoering van een technisch referentiekader heeft een tweeledig doel: enerzijds is het de bedoeling een **technisch referentiekader op te stellen voor de renovatiewerken**, waarin alle in een ideale situatie na te leven technische en technologische normen en referenties zijn opgenomen. Zoals vermeld in OD 2.1 heeft dat referentiekader vertraging opgelopen en is het opstellen ervan nog steeds aan de gang. Volgens de tussentijdse evaluatie kan die vertraging deels worden toegeschreven aan een **gebrek aan personeel**.

Anderzijds gaat het om het opstellen van een **referentiekader voor opfrissingswerken vóór de herverhuur van een woning**, met het doel de nieuwe huurder een aantal normen te garanderen inzake veiligheid, comfort, netheid, enz. Hoewel het referentiekader niet werd opgesteld zoals oorspronkelijk gepland, werd er wel een checklist voor herverhuur opgesteld door de cel Kadaster en Energie, **met een aantal minimale na te leven normen vóór herverhuur**. Dat analyserooster wordt gebruikt door de EPB-certificateurs van de BGHM, die belast zijn met de controle vóór een herverhuur.

#### Beoordeling van het bereikte niveau



Gemiddeld

## SR 2: De vierjarenplannen voor renovatie van het patrimonium toepassen

### Vaststellingen en perspectieven

Directie Patrimonium

#### OD2.4: Voor een betere aanwending van de bestaande reportingsoftware zorgen

Gelet op de complexiteit van de renovatiewerken heeft de BGHM reportingtools nodig die krachtig en flexibel genoeg zijn om een doeltreffende controle uit te voeren. De **BGHM beschikt dan wel over een brede waaier aan informaticatools**, maar we moeten vaststellen dat die tools **onderling weinig met elkaar in contact staan**. Het is vandaag niet mogelijk om aan de door het kadaster bepaalde behoeften het uitvoeringsniveau van de werken en de aanwending van de toegekende budgetten te koppelen.

Bovendien **gebruiken de OVM's vaak hun eigen tools voor de opvolging van de bouwwerken**, waardoor de instrumenten die door de BGHM ter beschikking worden gesteld, niet echt begrepen of gebruikt worden. Bijgevolg zou het nuttig zijn om te bekijken of een aantal zaken niet **gestandaardiseerd en op elkaar afgestemd** kunnen worden.

Bovendien kan aan de hand van het kadaster dan wel de staat van het gewestelijk patrimonium worden opgevolgd en zodoende de behoeften inzake renovatiewerken worden geëvalueerd, maar dit instrument kan pas echt doeltreffend zijn als het regelmatig genoeg wordt bijgewerkt door de OVM's. En er is in dat verband nog een probleem: in 2019 blijkt uit de controle van 10.361 punten van het kadaster dat zes OVM's de drempel van 80 % exacte gegevens niet gehaald hebben. De OVM's moeten dus nog gesensibiliseerd worden over het belang en het nut van dit instrument. Ten slotte merken we op dat de **herdefiniëring van de globale IT-strategie**, die erop gericht is **de bestaande reporting- en opvolgingstools opnieuw uit te werken of te wijzigen om een geïntegreerd en intelligent IT-systeem te creëren**, vertraging heeft opgelopen. Dankzij de indienstneming van een projectleider IT kon die denkoefening echter weer worden opgestart en het eindresultaat is gepland voor eind 2022.

#### Beoordeling van het bereikte niveau



Gemiddeld

# SR 3: Een bedrijfscultuur ontwikkelen

## Vaststellingen en perspectieven

Directie Personeel &  
Organisatie

Directie Strategie & beleid

SR 3 « *Een resultaatgerichte en op transversaliteit gebaseerde bedrijfscultuur ontwikkelen. Hierbij wordt er gelet op de doeltreffendheid en de continuïteit van de opvolging van de strategische en operationele doelstellingen aan de hand van een permanente beheercontrole* » geeft uiting aan de wil van de BGHM om haar visie en werkwijze te doen evolueren. Via de realisatie van dit richtsnoer wil de BGHM **stilstaan bij** de definitie van haar opdrachten, maar vooral ook bij de manier om die opdrachten aan te pakken. De BGHM heeft zich tot doel gesteld een **grootschalige interne mutatie** door te voeren om te evolueren naar een **resultaatgerichte werking**. Daartoe benadrukt dit SR het belang voor de BGHM om zich goed uit te rusten, met name via de **invoering van beheer- en communicatietools**, zoals het **bedrijfsplan, aan de behoeften aangepaste processen of de invoering van een beheercontrolesysteem**. De acties die de BGHM in de laatste 5 jaar heeft ondernomen, beperken zich echter niet tot tools en systemen. De Directie Personeel & Organisatie en haar cel Menselijk kapitaal hebben immers heel wat werk verzet om het de Administratie mogelijk te maken haar medewerkers instrumenten aan te reiken en hen voor te bereiden op de veranderingen. Het gaat met name om een **audit van de evaluatieprocedure** en om de **ontwikkeling van een systeem voor competentiebeheer**, enz.

✓ De BGHM heeft **veel werk verzet** in het kader van de ontwikkeling van haar interne cultuur en van de ontplooiing van nieuwe werkingsdynamieken. Dat werk zit er echter nog niet volledig op. De BGHM heeft nog te kampen met aspecten die haar vooruitgang afremmen. Ze moet de **begeleiding van haar personeel**, en in het bijzonder van haar **(middle) management, voortzetten** in deze nieuwe resultaatgerichte manier van werken, ze moet **doorgaan met de digitalisering van haar beheersinstrumenten** en haar **nieuwe strategische langetermijnvisie** beter onderbouwen om **het draagvlak bij haar personeel te vergroten**.

### OD3.1: Een bedrijfsplan opstellen en de opvolging ervan verzekeren

In februari 2016 heeft de BGHM haar eerste **bedrijfsplan** goedgekeurd. Dat plan strekt zich uit over een periode van 5 jaar en is gestructureerd rond de projecten die oorspronkelijk in de beheersovereenkomst zijn bepaald. Het plan bestaat uit **40 « projectinitiatieven »**, die **door de BGHM worden gemonitord** aan de hand van een **specifieke opvolgingstabel**. De acties van het bedrijfsplan werden ook opgenomen in de **jaarlijkse operationele plannen** van de Administratie, die worden uitgewerkt op basis van een participatief proces dat openstaat voor het voltallige personeel. Over die plannen wordt ook intern gecommuniceerd met de medewerkers van de Administratie en ze worden ook jaarlijks opgevolgd.

#### Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog

### OD3.2: Een resultaatgerichte bedrijfscultuur invoeren

In het **bedrijfsplan** en de **POP's** zijn de **verantwoordelijkheden** van elke directie en van elke medewerker met betrekking tot het halen van de bij en door de BGHM vastgelegde doelstellingen geformaliseerd. Van bij de invoering van deze beheersinstrumenten heeft de BGHM een **nieuwe werkmethode** aangenomen **die gebaseerd is op projectbeheer** (zoals bijv. geïllustreerd in de opvolgingstools van de POP's in Excel of in de projectfiches). Over die aanpak hebben de projectleiders in 2016 een opleiding gekregen. De « **reporting per exploitatie** » daarentegen werd nog niet uniform geïmplementeerd in alle directies. De Project Management Officer is momenteel belast met het project.

Om het draagvlak voor een resultaat- en prestatiegerichte cultuur te vergroten bij het personeel, moeten de medewerkers zich het systeem eigen kunnen maken.

# SR 3: Een bedrijfscultuur ontwikkelen

## Vaststellingen en perspectieven

Directie Personeel &  
Organisatie

Directie Strategie & beleid

Daartoe heeft de BGHM, en voornamelijk de Cel Menselijk kapitaal, verschillende acties ondernomen die rechtstreeks verband houden met het beheer van de human resources en hun competenties. De BGHM heeft immers **functiebeschrijvingen** ingevoerd om **functiegesprekken** te kunnen organiseren. Tijdens die gesprekken kregen de personeelsleden te halen doelstellingen toegewezen. Om hun prestaties te kunnen evalueren heeft de BGHM een **audit over haar evaluatiemechanisme** opgestart - er werd al een nieuwe evaluatiecyclus georganiseerd, maar het blijft **moeilijk om die te implementeren**, ondanks **opleidingen die ter beschikking worden gesteld van het personeel** en **individuele coachings** die georganiseerd worden voor de leidinggevenden.

Die grootschalige transitie moet gepaard gaan met een **veranderingsmanagementstrategie**. Momenteel heeft de BGHM er al op toegezien een aantal initiatieven te ondernemen om binnen de organisatie een **breder draagvlak te creëren voor de verandering**. Aan het begin van de vijfjarige periode hebben de directieverantwoordelijken meer bepaald een opleiding gevolgd over verandermanagement en die zal eind 2020 herhaald worden voor alle leidinggevenden.

Die dynamiek moet worden voortgezet om de personeelsleden in staat te stellen **de nieuwe beheermethoden** die hen worden voorgesteld, **operationeel te maken**.

### OD3.3: Instrumenten invoeren die op de ontsluiting van de activiteiten en de transversaliteit gericht zijn

Door de verwezenlijking van deze OD zet de BGHM een punt achter de silobenadering, voor meer **transversaliteit binnen de organisatie**. Een eerste stap voor het behalen van deze doelstelling was het **uitwerken van een communicatieplan** waarvan de uitvoering in handen is van de Cel Externe Communicatie van de Directie Personeel & Organisatie. Die cel was de laatste jaren organisatorisch gezien wat uit evenwicht - de celverantwoordelijke is immers langdurig afwezig geweest - en kende dus een herschikking van haar prioriteiten tijdens de periode waarop de beheersovereenkomst betrekking had. Door een aantal gerichte acties (ontwikkeling van het extranet, uitgave van de brochure « Contour », organisatie van thematische colloquia, enz.) heeft de BGHM **haar aanwezigheid en imago echter verder uitgebouwd**.

De persoon die belast is met de aspecten in verband met de interne communicatie zal dan weer verbonden worden aan de Directie Strategie & Beleid. De **interne communicatie van de BGHM wordt uitgerold op basis van de doelstellingen die oorspronkelijk in het globaal communicatieplan werden vastgelegd**.

Om te zorgen voor een betere ontsluiting van haar activiteiten ziet de BGHM erop toe dat de **informatie beter circuleert** binnen haar diensten en dat er **nieuwe overlegdynamieken tot stand worden gebracht** tussen haar medewerkers. Het intern delen van informatie wordt ondersteund door een aantal gerichte verbeteringen op het vlak van de dematerialisering van haar processen. De transversale processen met betrekking tot gezamenlijke projecten (tussen diensten) werden overigens ontwikkeld binnen een softwareprogramma. In deze fase, waarin de organisatorische transformatie volop aan de gang is, moet de **interne digitalisering van de organisatie, een essentieel instrument voor meer transversaliteit**, nog verder worden uitgebouwd.

Beoordeling van het bereikte niveau



Gemiddeld

# SR 3: Een bedrijfscultuur ontwikkelen

## Vaststellingen en perspectieven

Directie Personeel &  
Organisatie

Directie Strategie & beleid

Daarom werd een IT Project Manager aangeworven, om de Cel Informatica, die hoofdzakelijk uit consultants van het CIBG bestaat, ondersteuning te verlenen.

In de laatste vijf jaar werd werk gemaakt van een **participatieve en consultatieve cultuur**. Verschillende initiatieven werden opgestart zoals strategische workshops voor de uitrol van de POP's, de lancering van het samenwerkingsproject NWOV en andere initiatieven zoals de infohalfuurtjes, of andere samenwerkingsprojecten die in 2020 moeten worden uitgevoerd (POP's 2020).

### Beoordeling van het bereikte niveau

 Gemiddeld

#### OD3.4: De vereenvoudiging en de samenhang van de interne en externe procedures verzekeren

Een eerste stap in de realisatie van deze doelstelling was een **kritische analyse van de bedrijfsprocessen**. Op die manier kon bepaald worden **welke werken het dringendst** waren. Op basis daarvan werden de processen van elke directie van de BGHM herbekeken met de hulp van een externe consultant, en dit met het oog op **administratieve vereenvoudiging**, door te zorgen voor een goede **samenhang** tussen de nieuwe procedures, voor een **grotere transversaliteit** en een betere afstemming.

De rollen en verantwoordelijkheden van de personeelsleden binnen de processen worden omschreven in hun functiebeschrijvingen. Die « inventaris » is nuttig om te bepalen wat de individuele opleidingsbehoeften van ieder personeelslid zijn.

Momenteel zijn er dus verbeterde processen vastgelegd en geformaliseerd. Het is de taak van elke directie om zich die processen eigen te maken en ze eventueel aan te passen in functie van de evolutie van hun omgeving. Er werd overigens een procédé voor de **voortdurende verbetering van deze processen** opgestart op basis van de in de beheersovereenkomst vastgelegde bepalingen.

### Beoordeling van het bereikte niveau

 Hoog

#### OD3.5: De beheercontrole toepassen

Wat de beheercontrole betreft, heeft de BGHM, en in het bijzonder de Directie Strategie & Beleid, die verantwoordelijk is voor de beheercontrole, **veel werk verzet**. De **eerste operationele plannen van de beheercontrole en de boordtabellen werden vanaf 2016 ingevoerd**. Datzelfde jaar werden de eerste opleidingen gegeven aan de directeurs en celverantwoordelijken om hen zo snel mogelijk op te leiden over de beheercontrolepraktijken.

Sindsdien wordt het operationeel plan jaarlijks bijgewerkt en wordt er regelmatig (twee keer per jaar) gerapporteerd. We merken evenwel op dat er over die reporting nog onzekerheid bestaat; de BGHM maakt gebruik van de **gestandaardiseerde modellen van boordtabellen van het Gewest**, maar die modellen zouden niet echt afgestemd zijn op de realiteit van de Administratie. Het zal er in de toekomst dus op aankomen die **instrumenten te verbeteren en het gebruik ervan te optimaliseren** of te bekijken of er **eigen, meer geschikte instrumenten kunnen worden ontwikkeld** om de BGHM mee te sturen.

We stellen echter vast dat, hoewel **er al een betere samenhang is tussen de strategische en operationele doelstellingen en de budgettaire toewijzingen**, met name dankzij de beleidsbrieven en de via SAP geherstructureerde analytische boekhouding, de situatie nog niet optimaal is. De Directies Financiën en Strategie & Beleid werken daarvoor samen. In de nieuwe beheersovereenkomst moet die actie zeker opgenomen worden en het belang ervan worden onderstreept.

### Beoordeling van het bereikte niveau

 Hoog


## SR 4: Een referentiecentrum voor huisvesting worden

### Vaststellingen en perspectieven

SR 4 « *Een referentiecentrum voor huisvesting in openbaar beheer met sociaal overzicht worden dat ten dienste staat van het Gewest en van de gewestelijke spelers* » is erop gericht de expertise van de BGHM en haar medewerkers ter beschikking te stellen van de volledige sector.

De BGHM en het Gewest hebben de ambitie om de **sector van de sociale huisvesting te laten evolueren** door **nieuwe perspectieven** en nieuwe benaderingen te ontwikkelen om te beantwoorden aan de behoeften van de gebruikers. Daartoe moet de BGHM handelen op twee terreinen:

- De **ontwikkeling van haar kennis en expertise**: ze doet dit via de uitvoering van **thematische studies** waarvan de conclusies als basis kunnen dienen voor **fundamentele denkoefeningen** die van nut zijn voor de **evolutie van het sociale huisvestingsbeleid**. De BGHM moet haar reporting ook efficiënter maken door tools (Power BI) en systemen voor de inzameling van informatie te ontwikkelen die in de sector en bij de OVM's worden gebruikt, alsook informaticaoplossingen waarmee ze de sectorale tendensen kan analyseren.
- De **verspreiding van de informatie binnen de sector**: door **oplossingen en tools te voorzien** om de **sectorale informatie te verspreiden**, maar ook door het **sectorale overleg dynamischer te maken** door evenementen te organiseren of eraan deel te nemen, om zo de expertise van de Administratie uit te dragen in haar rol als **kennis- en ondersteuningscentrum**.

 De BGHM heeft het merendeel van de operationele doelstellingen uit de beheersovereenkomst uitgevoerd. Het komt er nu op aan de geleverde inspanningen in het kader van de ontwikkeling van haar reportingtools en de verbetering van de (interne en externe) verspreiding van de informatie onverminderd voort te zetten.

#### OD4.1: Denkoefeningen ten gronde voeren over de diverse problemen die verband houden met de ontwikkeling van huisvesting in openbaar beheer met sociaal overzicht

De BGHM is de stuwende kracht geweest achter verschillende denkoefeningen die over de sector werden gevoerd, waaronder:

- De **analyse van de financiële duurzaamheid** (2017). Deze studie heeft geleid tot de uitwerking van een model dat nog verder werd ontwikkeld om financiële prognoses te kunnen maken op middellange termijn
- De **denkoefeningen over de huurprijsberekingsmethode** die geleid hebben tot een Memorandum dat werd bekrachtigd door de OVM's (maar op politiek niveau geen resultaat heeft opgeleverd)
- De **studie in verband met de typologieën woningen** die op korte, middellange en lange termijn nodig zijn, alsook de behoeften per type woningen en in termen van « innoverende » woningen. De resultaten van die studies werden opgenomen in de door de Directie Ontwikkeling uitgevoerde haalbaarheidsstudies.

De resultaten van de studies werden gepubliceerd op het extranet van de BGHM, het **kenniscentrum Artemis**, maar worden **niet systematisch formeel of informeel voorgesteld** aan de OVM's en het publiek. Om haar positie als kenniscentrum te consolideren, moet het **mechanisme voor de verspreiding van de informatie verder worden uitgewerkt**, om zo de informatie uit de studies en rapporten *toegankelijk* te maken.

#### Beoordeling van het bereikte niveau



## SR 4: Een referentiecentrum voor huisvesting worden

### Vaststellingen en perspectieven

#### OD4.2: Een doeltreffende reporting aan de Brusselse Hoofdstedelijke Regering en het Brussels Parlement invoeren

De BGHM heeft veel tijd geïnvesteerd in de **ontwikkeling van haar reportingtools**, en dit om de **kwaliteit van haar statistische gegevensbanken** te verbeteren. Dankzij de hoeveelheid informatie die ze inzamelt en haar kennis van de sector kan de BGHM de Raad van Bestuur en het Gewest up-to-date sectorale statistieken voorleggen en het Gewest assistentie verlenen bij haar sectorale denkoefeningen. De BGHM, en meer bepaald haar juridische cel, kan ook juridische adviezen en samenhangende wetgevende voorstellen verstrekken, zo blijkt uit positieve feedback van de gesprekken met de OVM's.

De Administratie, en in het bijzonder de data-analist van de Directie Strategie en Beleid, **werkt** samen met de cel IT **aan de ontwikkeling van een reportingtool** (softwareprogramma Power BI). Er zijn in de toekomst echter nog verdere ontwikkelingen nodig om de functionaliteiten van de tool te verbeteren en ervoor te zorgen dat de informatie van de verschillende bestaande gegevensbanken erin gekruist kan worden.

Zoals bepaald in de beheersovereenkomst wordt **verslag uitgebracht aan de Regering en het Parlement** en de BGHM doet haar best om de nodige antwoorden te geven op de parlementaire vragen. Oorspronkelijk was er in die context een gegevensbank ontwikkeld die van nut was voor de centralisatie van alle antwoorden, maar de aanpak is de laatste maanden geëvolueerd. De BGHM heeft ook een **evolutie gemerkt in de vragen** die aan haar worden gericht, waardoor ze genoodzaakt was om intern, maar ook bij de OVM's grote middelen in te zetten om beter op die vragen te kunnen antwoorden.

#### OD4.3: De BGHM positioneren als kennis- en supportcentrum ten dienste van de gewestelijke beleidsoverheden en de andere gebruikers

Deze doelstelling wordt gerealiseerd door de **informatisering van de door de BGHM bijgehouden gegevens** (de bibliotheek is immers niet langer toegankelijk), die geraadpleegd kunnen worden via het **kennis- en uitwisselingscentrum « Artemis »**. Dat platform heeft tot doel de OVM's een hele reeks documenten, modeldocumenten, tools, goede praktijken, gerealiseerde studies, enz. ter beschikking te stellen die ze op elk moment kunnen raadplegen. Zoals vermeld in OD 4.3, moet de BGHM echter **meer** over dat instrument en de inhoud ervan **communiceren** om haar **positie als kenniscentrum** echt te kunnen consolideren. In dat opzicht werd onlangs een nieuwsbrief in het leven geroepen, om meer te kunnen informeren over de inhoud en over nieuwigheden die op het platform worden gepubliceerd. De BGHM organiseert bovendien meer en meer werkgroepen, themaevenementen, enz. **als aanvulling op de online beschikbare informatie en om de uitwisselingen** tussen de actoren **persoonlijker te maken en vlotter te laten verlopen**. Die inspanningen zijn een eerste, belangrijke stap voor de realisatie van deze OD.

Ondanks al die initiatieven moeten we benadrukken dat het werk nog niet klaar is. Opat de BGHM zich echt zou kunnen positioneren als kennis- en ondersteuningscentrum, moet de **bestaande strategie van het kenniscentrum nog verder worden uitgediept en meer worden omgezet in dagelijkse concrete acties**. Zo zal er met name een systematisch documentair toezicht moeten worden ingevoerd om te zorgen voor een doeltreffende centralisering van de sectorale informatie.

Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog

Beoordeling van het bereikte niveau



Gemiddeld

## SR 4: Een referentiecentrum voor huisvesting worden

### Vaststellingen en perspectieven

**OD4.4: De waardering van de initiatieven en goede praktijken in de sector voortzetten en voor een goede informatieverbreiding zorgen**

Voor de tenuitvoerlegging van deze OD werd gestart met het uitwerken van **een extern communicatieplan**. Dat plan voorziet in de realisatie van een **groot aantal concrete communicatieacties**, zoals de organisatie van colloquia, de deelname aan diverse wedstrijden of evenementen, de organisatie van themavergaderingen, enz.

Bovendien zijn heel wat acties in het bijzonder gericht tot de OVM's: terbeschikkingstelling van methodologische ondersteuning (*zie OD 4.3*) of organisatie van opleidingen voor het personeel van de OVM's, met name in verband met de rechten en plichten van de bestuurders, de huurprijsberekening, het klachtenbeheer, de indiening van overheidsopdrachten, enz.

We merken op dat de **opvolging van wetgevende documenten die relevant zijn voor de sector, nog grondiger moet worden uitgewerkt**, aangezien er geen systematisch wetgevend toezicht is binnen de BGHM. Bovendien worden de OVM's niet systematisch ingelicht over alle gewestelijke, federale en Europese bijstand waar ze recht op hebben. Hoewel die informatie immers wel wordt gepubliceerd op de website van de BGHM, hangt alles in de praktijk af van de actualiteit en de zichtbaarheid van de projectoproepen.

Ten slotte merken we nog op dat de BGHM **nog niet het label van « Ecodynamische Onderneming » heeft gekregen**, maar dat ze haar inspanningen in die zin wel voortzet.

**Beoordeling van het bereikte niveau**



**Gemiddeld**



# SR 5: De doeltreffendheid van de werking van de OVM's steunen

Direction Suivi des SISP  
et Locataires

Direction Personnel et  
Organisation

## Vaststellingen en perspectieven

Cell. Contrôle de Gestion

Direction StraPol

Direction Patrimoine

### OD5.1: Een beduidende vooruitgang van de rationalisering van de OVM's waarborgen

Zoals eerder vermeld in het verslag, liep de rationalisering van de OVM's, die van start ging in 2013, ten einde tijdens de periode waarop de beheersovereenkomst 2015-2020 betrekking heeft. In dat verband heeft de BGHM deelgenomen aan de begeleidings- en opvolgingscomités en aan het overleg, de operationele en informatiedragers van de OVM's aangepast, meegewerkt aan de voorlichting van het personeel, enz.

**De Administratie geeft dus aan dat ze veel middelen heeft ingezet** voor de OVM's, en in het bijzonder voor de 3 laatste maatschappijen die de fusieprocedure zijn ingegaan.

In de beheersovereenkomst wordt bepaald dat er **een eerste evaluatie moet worden uitgevoerd van het verloop en de gevolgen ervan, maar de deadline voor die actie werd uitgesteld**. De BGHM was gestart met het opmaken van het bestek voor de evaluatieopdracht, maar vond het dan verstandiger om eerst wat afstand te nemen van de eindfase van het fusieverloop en de eventuele gevolgen ervan, vooraleer ze haar evaluatie kon uitvoeren.

### Beoordeling van het bereikte niveau




Hoog

In artikel 41 van de Huisvestingscode worden de verplichtingen van de BGHM opgesomd, en met name de verplichtingen die ze dient te vervullen in het kader van haar toezichhoudende rol ten aanzien van de OVM's. Die toezichhoudende rol evolueert constant en moet vandaag het midden zoeken tussen een controleopdracht en een advies- en ondersteuningsopdracht.

SR 5 « *De doeltreffendheid van de werking van de OVM's steunen door zich ervan te vergewissen dat zij hun verplichtingen nakomen en hiervoor de administratieve verplichtingen voor al hun gebruikers vereenvoudigen* » vormt een precisering van een aantal gerichte acties waarmee de BGHM is belast en die erop gericht zijn de (i) de doeltreffendheid van de institutionele structuur van de sector te verhogen (opvolging van het rationaliseringsverloop), (ii) de werking van de OVM's te verbeteren (update van het reglementaire kader, administratieve vereenvoudiging, externe traceerbaarheid, enz.) en de verhouding tussen de OVM's en de BGHM te verbeteren. Die verhouding wordt meer geregeld door de beheersovereenkomst van niveau 2.

De verantwoordelijkheid voor de verwezenlijking van de acties van dit SR wordt gedeeld door verschillende directies van de Administratie, met een zwaartepunt bij de cellen van de Directie Opvolging van de OVM's en de huurders.

 Het **globale realisatieniveau van SR 5 is hoog**. De BGHM heeft van de administratieve vereenvoudiging immers één van de prioriteiten gemaakt van de beheersovereenkomst waarvan sprake is in onderhavig verslag en ze heeft de werken uitgevoerd waarvoor ze verantwoordelijk was. De Administratie moet haar inspanningen echter voortzetten en de technologische oplossingen waarmee ze haar toezichhoudende en adviserende rol bij de OVM's kan uitvoeren, nog verder ontwikkelen.

# SR 5: De doeltreffendheid van de werking van de OVM's steunen

## Vaststellingen en perspectieven

Direction Suivi des SISP  
et Locataires

Direction Personnel et  
Organisation

Cell. Contrôle de Gestion

Direction StraPol

Direction Patrimoine

**OD5.2: Erop toezien dat de OVM's de door de BGHM uitgevaardigde en op hen betrekking hebbende voorschriften naleven zonder dat afbreuk wordt gedaan aan wat de reglementering bepaalt**

Om haar controleopdracht zo goed mogelijk te organiseren en de opvolging van de activiteiten van de OVM's vlotter te laten verlopen, kreeg de BGHM de opdracht de **wettelijke bepalingen die van toepassing zijn op de maatschappijen doorlopend te inventariseren en bij te werken**.

De BGHM heeft een inventaris opgemaakt van alle richtlijnen, omzendbrieven, besluiten, reglementen en heeft die op haar extranet Artemis geplaatst.

In haar streven naar verbetering en rationalisering **werkt** de BGHM ook voortdurend **de wettelijke bepalingen bij**. In de POP's 2020 is er met name sprake van een **geheel van in de loop van het jaar voor te bereiden/ te wijzigen besluiten** (met betrekking tot het bepalen van de modaliteiten voor de uit te voeren controles bij het verstrijken van de eerste huurovereenkomsten voor bepaalde duur; het bepalen van de prioriteit voor de toewijzing van een middenklassewoning voor huurders van een sociale woning van wie de huurovereenkomst voor bepaalde duur werd beëindigd wegens overschrijding van de inkomensdrempel; het aannemen van een procedure om een dossier bij hoogdringendheid voor te leggen aan de BGHM wanneer het inkomen van het gezin opnieuw onder de drempel van 150% van het toelatingsinkomen daalt, terwijl de opzeggingstermijn het mogelijk maakt het dossier aan de BGHM voor te leggen).

In die context werd een **nieuw initiatief** opgestart, dat ertoe bijdraagt **het overlegniveau en de transparantie van het systeem te verhogen** en eruit bestaat dat **alle omzendbrieven die van toepassing zijn op de OVM's worden doorgestuurd naar het beperkt overlegcomité**, zodat ze er besproken en gevalideerd kunnen worden, vooral ze worden toegepast.

**Beoordeling van het bereikte niveau**



**Hoog**

**OD5.3: De op sectoraal niveau verwezenlijkte activiteiten en de mate van verwezenlijking van de beheersovereenkomsten van niveau 2 evalueren**

Artikel 47 van de Brusselse Huisvestingscode bepaalt het volgende: « *De BGHM kan met de OVM's een beheersovereenkomst sluiten teneinde de doelstellingen en de regels van de beheersovereenkomst die de BGHM met het Gewest heeft onderschreven, om te zetten* ». Zoals deze operationele doelstelling aangeeft, is de **BGHM verantwoordelijk voor de opvolging en de evaluatie van die overeenkomst**, die volgens de in artikel 59 van die beheersovereenkomst opgenomen bepalingen worden georganiseerd.

De BGHM is **momenteel bezig met de tussentijdse evaluatie van de overeenkomst**. Om de uitvoering van de opdrachten en de activiteiten van de OVM's te evalueren en om haar kennis van de sector te verfijnen, maakt de BGHM **jaarlijks een « gewestelijke stand van zaken »** op, waarbij ze voor haar analyses gebruik maakt van de strategische plannen van de OVM's, de sectorale statistische gegevens en het realisatieniveau van de verplichtingen van de beheersovereenkomst.

**Beoordeling van het bereikte niveau**



**Hoog**

# SR 5: De doeltreffendheid van de werking van de OVM's steunen

## Vaststellingen en perspectieven

Direction Suivi des SISP  
et Locataires

Direction Personnel et  
Organisation

Cell. Contrôle de Gestion

Direction StraPol

Direction Patrimoine

### OD5.4: De administratieve vereenvoudiging zowel tussen de BGHM en de OVM's als op het niveau van de OVM's stimuleren en steunen

Bij het opstellen van haar beheersovereenkomst 2015-2020 heeft de BGHM haar prioritaire doelstellingen toegespitst op zes elementen die « *de operationaliteit van de BGHM als organisatie voor de uitvoering van het openbaar huisvestingsbeleid van het BHG zullen kunnen onderstrepen* »<sup>1</sup>. Twee van die zes elementen verwijzen naar het begrip « **vereenvoudiging** »; (i) de ontwikkeling van tools en instrumenten moet leiden tot een grotere *administratieve vereenvoudiging*, tot een betere coördinatie tussen de actoren en uiteindelijk tot een algemene organisatie van de sector ; (ii) een concretisering van de *administratieve vereenvoudiging* tussen de BGHM en de OVM's en binnen de OVM's zelf en een betere aanwending van de reportingsoftware om de ondersteuning van de doeltreffendheid van de werking van de OVM's te verbeteren. Dat begrip heeft de laatste vijf jaar dan ook een **centrale plaats ingenomen in de prioriteiten van de Administratie**. De BGHM heeft meer bepaald:

- een **inventaris opgemaakt van haar beslissingsprocessen** om de eventuele bronnen van inefficiëntie te identificeren en voorstellen te doen om die tekortkomingen weg te werken.
- **nagedacht over de uitbreiding van het vertrouwensbeginsel en over de versoepeling van de beginselen met betrekking tot het beheer van het toezicht**. De BGHM heeft immers nog steeds de ambitie om haar toezichhoudende en controlerende rol te laten evolueren om een echte meerwaarde te creëren ten dienste van de OVM's.
- de OVM's **toegang verstrekt tot de gegevens van de authentieke bronnen** en hen een opleiding gegeven in verband met het gebruik ervan.

### Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog

### OD5.5: De externe traceerbaarheid invoeren

Nog steeds met het oog op administratieve vereenvoudiging en om de OVM's meer autonomie te geven met betrekking tot de opvolging van de voortgang van de ingediende dossiers, heeft de **IT-dienst een SharePoint-oplossing voor « externe traceerbaarheid » uitgewerkt**. De teams van de BGHM moeten echter nog infosessies plannen en organiseren bij de OVM's om hen vertrouwd te maken met het gebruik van die tool.

### Beoordeling van het bereikte niveau



Gemiddeld

# SR 6: De uitwisselingen en de samenwerking verdiepen en uitbouwen

## Vaststellingen en perspectieven

Directie Opvolging van de OVM's en de Huurders

Directie Personeel en Organisatie

Directie StratBel

Cel Beheercontrole

SR 6 « *De uitwisselingen en de samenwerking met de diverse spelers van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en van beide andere gewesten verdiepen en uitbouwen* » heeft tot doel de sector en zijn spelers dynamischer te maken om de ontwikkeling van een doeltreffend gewestelijk beleid te vergemakkelijken en te coördineren.

In de ABV 2019-2024 geeft de Regering aan dat ze « *alle drijvende krachten wil bundelen* » voor een concrete verwezenlijking van het recht op huisvesting voor iedereen. Dit zesde strategische richtsnoer kadert in dat voornemen. Het Brusselse huisvestingsbeleid telt echter een behoorlijk aantal spelers, die op verschillende niveaus actief zijn (lokaal, gewestelijk, gemeentelijk) en diverse verantwoordelijkheden hebben. Dit strategisch richtsnoer is er dan ook op gericht **de uitwisselingen tussen alle gewestelijke partijen te formaliseren** om structuur te brengen in hun initiatieven. Het gaat om een formalisering op twee niveaus:

- zowel op het niveau van de uitwisselingen die nuttig zijn voor het delen van ervaringen en goede praktijken met de **federaties van OVM's**;
- als op het vlak van het aangaan van **samenwerkingsverbanden met externe actoren** zoals urban.brussels, Leefmilieu Brussel, Actiris, Citydev, enz.

✓ De BGHM heeft **een stap verder gezet dan de doelstellingen die in de beheersovereenkomst zijn vastgelegd** door verschillende samenwerkingen aan te gaan met entiteiten zoals Leefmilieu Brussel, Brussel Fiscaliteit, Citydev, enz., en door actief deel te nemen aan het overleg binnen de sector en met de OVM's. De BGHM heeft ook **verschillende evenementen gelanceerd en georganiseerd** over diverse thema's met betrekking tot sociale huisvesting - renovatiebeleid, duurzame oplossingen, het digitale tijdperk - en heeft zich dus een **sterke en verbindende schakel van de sector** getoond.

**OD6.1: Regelmatig contacten leggen en onderhouden met de OVM's en met de openbare spelers van de drie Gewesten om meer ervaringen en goede praktijken te delen**

De BGHM heeft verschillende initiatieven die erop gericht zijn **het delen van ervaringen en goede praktijken met de actoren van de sector te bevorderen**:

- De BGHM heeft een reeks **colloquia georganiseerd over diverse thema's** (2016: Renovatiebeleid; 2017: Duurzame oplossingen voor de sociale huisvestingssector; 2018: « Verder kijken dan bakstenen: inspirerende ideeën voor de menselijke uitdagingen in de sociale huisvesting »; 2019: Sociale huisvesting in het digitale tijdperk). Die colloquia kenden een hoog deelnamepercentage en werden zeer positief onthaald door de deelnemers.
- Ze neemt ook deel aan de « **Middagen van de huisvesting** » die om de twee maanden worden georganiseerd om nieuwigheden over huisvesting voor te stellen aan het publiek. Het is de BGHM die deze middagen in goede banen leidt.
- De Administratie organiseert regelmatig **Bepaalde Overlegcomités (BOC)**. Die comités, die geregeld worden door een overeenkomst en een huishoudelijk reglement, zorgen ervoor dat het participatief proces tussen de OVM's, de BGHM, Brussel Huisvesting en het Gewest dynamischer kan verlopen.
- De BGHM heeft ook de ambitie om meer informatie te delen via het **Artemisplatform**. Er moeten echter nog strategische denkoefeningen worden gevoerd om de inhoud ervan verder uit te werken en er zoveel mogelijk uit te halen.

Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog

# SR 6: De uitwisselingen en de samenwerking verdiepen en uitbouwen

Directie Opvolging van de OVM's en Huurders

Directie Personeel en Organisatie

Directie StratPol

Cel Beheerscontrole

## Vaststellingen en perspectieven

**OD6.2.: Operationele samenwerkingsverbanden invoeren om de ontwikkeling van het gewestelijk beleid te vergemakkelijken**

Een coherent gewestelijk beleid komt tot stand door de **formalisering van operationele samenwerkingsverbanden** tussen de **sleutelactoren in de sector**. De BGHM voerde de haar toegewezen opdracht in het kader van deze operationele doelstelling uit door:

- **Diverse overeenkomsten** te sluiten met:
  - Actiris: Jonge stagiairs bij de BGHM aanwerven en de aanwerving van stagiairs bij de OVM's stimuleren (2015)
  - Citydev: De ontwikkeling van « gemengde openbare woonprojecten » bevorderen (2015)
  - Leefmilieu Brussel: Overeenkomst inzake opleiding, voorlichting en adviesverstrekking over specifieke thema's (2016)
  - Brussel Fiscaliteit: Oprichting van het aankoopcomité betreffende de prijs van de gronden (2018)
  - Brussel Huisvesting: Invoering van een protocol tussen de BGHM en Brussel Huisvesting voor de opmaak van de Begroting en de toekenning en controle van de subsidies (2018)

De te sluiten overeenkomst tussen het Woningfonds, citydev.brussels, de MSI en perspective.brussels betreffende de terbeschikkingstelling van het kadaster met potentieel te ontwikkelen gronden en gebouwen, dat door perspective.brussels wordt beheerd, ging van start in 2018, maar leverde nog geen resultaat op.

- Actief deel te nemen aan de **Adviesraad voor Huisvesting** en aan **Housing Europe**

**Beoordeling van het bereikte niveau**



**Hoog**

# SR 7: Beleidslijnen voor sociale acties uitstippelen

## Vaststellingen en perspectieven

Het SR 7 « *Beleidslijnen voor sociale acties uitstippelen ter verbetering van de levenskwaliteit van de huurders* » vertaalt de verplichting van de BGHM om de OVM's te ondersteunen bij de uitvoering van sociale acties bestemd voor de (kandidaat-)huurders, naar een **logica van integratie en sociale cohesie**. De Cel Sociale Actie van de Directie Opvolging van de OVM's en Huurders moet toezien op de **ontwikkeling en bevordering van de sociale-actiedynamiek** en ervoor zorgen dat er tussen deze acties enige samenhang is. Dit gebeurt via de invoering van de **32 plannen voor sociale cohesie**, hierna « PSC's » genoemd, waarvan de cel **de opvolging coördineert**. De BGHM moet dan ook de rol van motor op zich nemen en tegelijk « **toezicht** » **uitoefenen op het aanbod van sociale diensten**. De BGHM wil de initiatieven van de OVM's ook een duwtje in de rug geven via de ontwikkeling van het gedeelte « sociale actie » van hun strategisch plan.

✓ Hoewel sommige acties door de BGHM werden opgestart en volbracht, blijft het **globale realisatieniveau van SR 7 bescheiden**. Aan die vaststelling moeten evenwel contextuele elementen worden toegevoegd die de acties van de BGHM hebben afgeremd:

- Het feit dat de coördinatrice van de Cel Sociale Actie is vertrokken en niet werd vervangen. Zij speelde immers een belangrijke strategische rol binnen het team en was voor het Kabinet en de OVM's de contactpersoon bij uitstek.
- Een conflictsituatie uit 2018 in het kader van een PSC die de verlenging van de overeenkomsten die op 1/01/2020 moest plaatsvinden, in de weg stond. De teams van de BGHM hebben heel wat tijd (80%) moeten spenderen aan het oplossen van dit incident: het mechanisme van de PSC's werd opnieuw uitgedacht en er werd een mededingingsprocedure aan toegevoegd - nog steeds lopend op het moment dat dit rapport wordt opgesteld.

### OD7.1.: Toezien op de invoering van samenhangende sociale acties

De BGHM moet zich inspireren op wat reeds bestaat om **haar strategie en die van de OVM's te ontwikkelen**, en vervolgens de toepassing ervan bevorderen. Bij het begin van het initiatief had de BGHM **een inventaris opgemaakt van de verschillende sociale acties** die op het grondgebied werden gevoerd. Zij moet zich blijven informeren over de initiatieven binnen de sector om :

- Gebruik te maken van de lessen die daaruit worden getrokken met het oog op **de ontwikkeling van het sociale actiebeleid van de OVM's**, en
- De OVM's feedback te geven via opleidingen of door een « referentiekader voor goede praktijken » te maken waarvan zij gebruik zouden kunnen maken bij de **uitwerking van het gedeelte « sociale actie » van hun strategisch plan**.

Hoewel **de inventaris effectief werd opgemaakt** (met het specifieke gedeelte dat betrekking heeft op personen met een handicap werd gestart in 2017-2018, maar het werd nog niet in een strategisch plan gefinaliseerd), werd het **ontwerp van een tool / hulpinstrument dat rechtstreeks voor de OVM's bestemd is, nog niet geconcretiseerd**.

Om **de opgestarte sociale actie bekend te maken**, informeert de BGHM het publiek over de PSC's (via haar website), publiceert zij artikels in het magazine « Contour » en verspreidde zij een thematische brochure over de mobiliteit binnen de sociale huisvesting.

### Beoordeling van het bereikte niveau



# SR 7: Beleidslijnen voor sociale acties uitstippelen

Directie Opvolging van de  
OVM's en Huurders

## Vaststellingen en perspectieven

### OD7.2.: De individuele sociale begeleiding voor de huurders ondersteunen

De BGHM moet samenwerken met de OVM's en andere actoren op het terrein zoals de OCMW's, VIH's, de DMBSH, enz. om **de (kandidaat-)huurders de ondersteuning te bieden die ze nodig zouden kunnen hebben bij alle initiatieven die tot doel hebben hun socio-economische situatie te verbeteren.**

- Met het oog op de ontwikkeling van deze preventieve steun houdt de BGHM geregeld **denkcoëfeningen** over dit onderwerp met de sleutelactoren in de sector, en dit via **overlegvergaderingen met de maatschappelijk werkers** van de OVM's en de DMBSH.
- De Administratie informeert het doelpubliek door « **thematische** » **informatieve colloquia** te organiseren en o.a. informatie te verspreiden over woonmobiliteit.

Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog

### OD7.3.: De sociale acties die de sociale samenhang ten goede komen, stuwen en steunen

De PSC's, programma's die, voor een periode van 5 jaar, gesloten worden tussen de BGHM, één (of twee) OVM's, een vzw die ijvert voor sociale inschakeling en eventueel een gemeente, zijn initiatieven die door het Gewest worden gesubsidieerd om **sociale acties onder de sociale huurders te bevorderen.** Het doel ervan is tussen de individuen relaties tot stand te brengen om hen tot actie aan te zetten. In 2020 telt het Gewest **32 PSC's** voor een totaalbedrag van **2,8 miljoen euro.** De BGHM nam de begeleiding en opvolging van al deze programma's op zich, maar door een **gebrek aan middelen** is haar betrokkenheid beperkt.

Zoals eerder aangehaald, had het systeem van de PSC's evenwel te lijden onder een conflictsituatie die ontstond uit de relatie met een vzw. Bij de BGHM werd dit systeem dan ook herzien om **een meer transparante en performante aanpak van het mechanisme voor te stellen.** In 2019 maakte een externe consultant ook een evaluatie van de gewestelijke en plaatselijke (op het niveau van de 32 PSC's) toepassing van het PSC-systeem, zoals bepaald in de PSC-overeenkomst. De conclusies daarvan zouden in aanmerking moeten worden genomen in het kader van het overgangsjaar waarin de programma's nu zitten. De BGHM investeert ook voortdurend in **denkcoëfeningen** die moeten worden gehouden rond thema's die betrekking hebben op **het gemeenschappelijk en collectief maatschappelijk werk samen met de maatschappelijk werkers,** en in denkcoëfeningen om een **ontwikkelingsstrategie voor gemeenschapsruimten te bepalen** (in het kader van de doelstelling die verband houdt met de functionele mix van het SR 1).

Beoordeling van het bereikte niveau



Gemiddeld

# SR 7: Beleidslijnen voor sociale acties uitstippelen

## Vaststellingen en perspectieven

Directie Opvolging van de OVM's en Huurders

### OD7.4.: De participatieprocedés van de sociale huurders aanmoedigen en omkaderen

Om de levenskwaliteit in de sociale woningen en het welzijn van de huurders te verbeteren, steunt de BGHM de participatieprocedés tussen huurders en moedigt zij deze aan. De Administratie steunt deze dynamiek in het kader van de beheersovereenkomst, namelijk via:

- Haar **betrokkenheid bij de Adviesraden van de Huurders** (ARHUU's). De BGHM staat immers in voor de omkadering en opvolging van de adviesraden. Zo werd het huishoudelijk reglement ervan in 2018-2019 gewijzigd. De BGHM is ook verantwoordelijk voor de voorbereiding en omkadering van de verkiezingen van de ARHUU's die in 2017 en 2018 plaatsvonden.

**Het globale systeem van de ARHUU's zal worden geëvalueerd** in het ruimere kader van de globale denkoefening over het actiebeleid inzake huurdersparticipatie (gepland in 2020 en af te ronden tegen het einde van het jaar).

- De **aanmoediging van de betrokkenheid van de sociale huurders via het programma « 101e% »**. Dit programma omkadert de installatie, midden in de sociale woonwijken, van hedendaagse kunstwerken, en dit om de gemeenschappelijke ruimten te verbeteren. De deelname van de huurders aan het programma wordt gegarandeerd op basis van clausules die worden ingevoegd in de bestekken waarin de projecten worden vastgelegd die via de envelop « 101e% » worden gefinancierd.

In 2019 maakte een externe consultant een **studie over de « participatie van de huurders** in de Brusselse sociale huisvestingssector via de analyse van de gewestelijke instrumenten voor de sociale, collectieve en gemeenschappelijke begeleiding ».

Deze studie stelt tot slot **3 scenario's** voor om de **gewestelijke instrumenten voor de sociale, collectieve en gemeenschappelijke begeleiding uit te diepen**. Het gekozen scenario is dat van het « **vertrouwen in de OVM's** », dat gebaseerd is op de oprichting van een « **Directie geïntegreerde sociale actie** » binnen elke OVM. Volgens dat scenario zouden de OVM's dus **in het midden van de individuele en collectieve sociale actie staan**.

### Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog



# SR 8: Toezien op de duurzaamheid van de financiering / werking van de sector

## Vaststellingen en perspectieven

Directie Financiën

Het SR 8 « *Toezien op de duurzaamheid van de financiering en van de werking van de sociale huisvestingssector door rekening te houden met de evolutie van de omgeving ervan* » wordt voornamelijk beheerd door de **Directie Financiën en de drie cellen** waaruit zij bestaat. Het richtsnoer vertaalt de wil van de BGHM om de **tools voor budgettair en boekhoudkundig beheer** te verbeteren. Het betreft niet enkel tools die intern worden gebruikt, maar ook deze die ter beschikking van de OVM's worden gesteld. De tools zouden het mogelijk moeten maken **het gebruik van de toegekende middelen nauw op te volgen** - door deze te linken aan de behoeften van de sector -, **het beheer van de financiële stromen te optimaliseren** en de **historische en doorlopende financiële opvolging te versterken**. Tot slot komt het erop neer **de kwaliteit en nauwkeurigheid van de meerjarige begrotingsprognoses te verbeteren** door tools te ontwikkelen die het mogelijk maken prospectieve simulaties te maken.

✓ Hoewel sommige acties door de BGHM werden opgestart en volbracht, blijft het **globale realisatieniveau van SR 8, zoals opgenomen in de beheersovereenkomst, bescheiden**. Aan die vaststelling moeten evenwel contextuele elementen worden toegevoegd die de realisaties hebben afgeremd:

- **Computerapparatuur en tools voor budgettair en boekhoudkundig beheer die verouderd en weinig aangepast zijn en het niet mogelijk maken de doelstellingen van de beheersovereenkomst uit te voeren**. Er werd dan ook voor gekozen om de inspanningen, wat de middelen betreft, (gedurende 2,5 jaar) te concentreren op de migratie naar SAP, die werd uitgevoerd op 1 januari 2019.
- Een **groot personeelsgebrek**, waardoor de Directie Financiën keuzes moest maken en zich op de dringendste acties focuste. Sommige acties die als relatief minder dringend worden beschouwd (bv.: afsluiten van de vorige vierjarenprogramma's) werden in een 1<sup>e</sup> fase dus terzijde geschoven.

- Een **aanhoudende behoefte aan personeel** ondanks talrijke aanwervingen :
  - Eén persoon voor de voortdurende afsluiting van de bouwwerken
  - Eén persoon die analyses van het type « stand van zaken » maar ook prospectieve analyses van de sector maakt
- Een **beheersovereenkomst die als te weinig flexibel wordt beschouwd** in het licht van de contextuele evoluties en de gewijzigde budgettaire behoeften die daaruit voortvloeien
- Een met betrekking tot de reporting tijdrovende **consolidatie ESR2010**

**OD8.1.: Met betrekking tot de historische programma's: een proactief beheer van de saldo's op gewestsubsidies waarborgen**

Door een **denkoefening op te starten over de manier waarop de budgetten die na afloop van de projecten niet werden besteed, worden herbestemd en vereffend**, en schoon schip te houden in de thesaurierekeningen kon een bedrag van meer dan 90 miljoen euro worden vrijgemaakt. Deze denkoefening zal vanaf nu doorlopend worden gehouden.

Het **gebrek aan personeel** en de **overschakeling naar SAP** hebben evenwel tot **aanzienlijke vertragingen geleid in de afsluiting van de vierjarenplannen** – de afsluiting van het vierjarenplan 2002-2005 kon niet worden voltooid (eind 2019 afgesloten voor 30%). Belangrijk om te vermelden is dat de Directie Financiën van plan is iemand aan te werven die zich enkel met de afsluiting van de oude vierjarenplannen zal bezighouden, zodat dit de hele tijd door kan gebeuren. Het is de bedoeling om op die manier de vertraging in de loop van de periode van de volgende beheersovereenkomst weg te werken.

**Beoordeling van het bereikte niveau**



# SR 8: Toezien op de duurzaamheid van de financiering / werking van de sector

## Vaststellingen en perspectieven

Directie Financiën

### OD8.2.: Met betrekking tot de lopende programma's: de financiering van de sector en de houdbaarheid ervan op termijn waarborgen

In de periode 2015-2020 investeerde de Directie Financiën veel middelen in de **verbetering van de budgettaire en boekhoudkundige opvolging** en in het beheer van de financiële stromen, en dit vooral via de **overschakeling naar SAP** (die overigens de bovenhand heeft gehaald op een aantal andere doelstellingen). Hoewel de BGHM begin 2019 naar het gewestelijke platform is overgeschakeld, is SAP door talrijke migratieproblemen pas sinds 2020 volledig operationeel. Het **SAP-platform** maakt het voortaan mogelijk om **een duidelijker beeld te geven van het budgettaire en boekhoudkundige beheer** en de **financiële stromen**, alsook **echt prospectiewerk uit te voeren** (zie OD8.3). De volgende stap zal erin bestaan **het potentieel van dit instrument nog meer te gebruiken en te benutten** door de verrichte uitgaven aan strategische en/of operationele doelstellingen toe te kennen.

De Directie Financiën heeft bovendien **frequentere samenwerkingen met de andere Directies** ingevoerd om tot een maandelijkse budgettaire opvolging te komen en begrotingsprognoses te kunnen maken. Er moet niettemin worden opgemerkt dat niet alle directies er al aan deelnemen.

De **financiële situatie van de sector wordt voortdurend opgevolgd** aan de hand van jaarverslagen en talrijke al dan niet formele uitwisselingen tussen de verschillende stakeholders/beslissingsinstanties (**BOC, Kabinet, OVM's, enz.**). De **Directie Financiën legt de nadruk op de talrijke analyses en denkoefeningen die voortdurend worden gehouden** om de financiële situatie en de financiering van de sector te verbeteren.

### OD8.3.: Met betrekking tot de toekomstige programma's: vooruitblikkend nadenken over de financieringen

Op basis van een studie die consultant EY in 2017 had afgerond, kon er een **globale analyse van de financiering van de sector** worden gemaakt met het oog op de optimalisering van de opbrengsten, de kosten en de financiering. Die studie diende ook als basis om **de vooruitblikkende denkoefening over de financieringen** te versnellen. Deze oefening gebeurt vandaag via verschillende kanalen :

- Een nieuwe financiële tool (RSM) invoeren voor financiële prognoses op het niveau van de BGHM, maar ook van de OVM's (tool die samen met de OVM's in 2018 werd ontwikkeld; in de loop van het tweede trimester 2020 werden er geïndividualiseerde opleidingen georganiseerd)
- Mogelijkheid om begrotingsprognoses te maken via simulaties die gebaseerd zijn op informatie in real time (SAP)
- Een nauwe samenwerking opzetten met het Gewest om de sectorale schuldenlast op te volgen; er wordt in dat kader meerdere keren per jaar een beroep gedaan op de BGHM
- Samenwerkingen opzetten met de andere Directies van de BGHM
- Voortdurend nadenken over nieuwe financieringsmethoden (bv.: invoering van het « bulletkrediet », dat de OVM's de kans geeft gronden aan te kopen)

Wij merken op dat sommige acties, zoals de invoering van een financieel toezicht en de analyse van de gevolgen van een eventuele consolidatie van de OVM's binnen de perimeter van het ESR, **omwille van personeelsgebrek niet konden worden uitgevoerd.**

Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog

Beoordeling van het bereikte niveau



Gemiddeld

## SR 8: Toezien op de duurzaamheid van de financiering / werking van de sector

### Vaststellingen en perspectieven

Directie Financiën

#### OD8.4.: Het thesauriebeheer dynamisch maken om in te spelen op sectorale behoeften waaraan thans niet voldaan wordt

In het kader van de denkoefening over de manier waarop de budgetten die na afloop van de projecten niet werden besteed, worden herbestemd en vereffend (*OD8.1*) wordt **nagedacht over het thesauriebeheer**.

Aangezien **de OVM's in het kader van het GHP en de Alliantie Wonen steeds meer financiële middelen nodig hebben**, moet deze denkoefening voortdurend worden gemaakt met het oog op de ontwikkeling van **vernieuwende financiële structuren** die het gebruik van de thesauriemiddelen kunnen optimaliseren. Het is belangrijk om te benadrukken dat de **Directie Financiën voortdurend in die richting werkt**. Zij stelde immers reeds aanvullende investeringen voor zoals het *vierjarenplan bis* (die de OVM's de mogelijkheid geven om voorafgaand aan renovatieprojecten haalbaarheidsstudies te financieren).

#### Beoordeling van het bereikte niveau



Hoog

# Resultaten van de enquête bij de OVM's

## Aandachtspunten en verbeteringspistes

De tevredenheidsenquête die bij de OVM's werd gehouden, maakte het mogelijk een aantal **aandachtspunten** te identificeren die niet enkel van **strategische** maar ook van **operationele** aard zijn. Hoewel uit de 16 gesprekken die in het kader van de enquête werden gehouden, blijkt dat er in de sector sprake is van een "**variabele geometrie**" en dat de **realiteit op het terrein bij elke OVM verschillend is**, kunnen deze aandachtspunten niettemin in **3 grote samenvattende delen** worden ondergebracht, waarbij voor elk van de punten **verbeteringspistes** worden vermeld.

1

### Een toezichtskader dat beter moet worden verduidelijkt en te weinig op voortdurende verbetering gericht is

- De verdeling van de toezichthoudende rollen en de manier waarop dat toezicht wordt uitgeoefend, zijn onduidelijk: Wie doet wat, in welke situatie en op welk moment?
- Het standpunt en de visie van de BGHM ten aanzien van de controle en haar toekomstige rol lijken weinig samenhangend: « *Enerzijds wordt meer geëvolueerd naar een ondersteunende rol, anderzijds wordt de uitgeoefende controle verzwakt, waardoor die nog tijdrovender wordt* »
- Hoewel de OVM's begrijpen dat controle noodzakelijk is en er de legitimiteit en meerwaarde van erkennen, wijzen ze erop dat de controle met het oog op voortdurende verbetering niet voldoende wordt gebruikt.

- **Het toezicht**, met name de koppeling tussen controle en ondersteuning, **verduidelijken**
- **Het standpunt** van de BGHM ten aanzien van de controle **verduidelijken**
- **De controle richten** op de doelstelling om « voortdurend te verbeteren »
- De **denkoefeningen** die in het kader van een **gedifferentieerd toezicht** worden gehouden, grondiger voeren

2

### Een werking van de BGHM die meer dienstoverschrijdend moet worden

Hoewel de BGHM een visie heeft vastgelegd, is deze niet op een universele manier tot alle diensten van de Administratie doorgedrongen, wat leidt tot:

- Een gebrek aan samenhang en coördinatie tussen de diensten van de BGHM, wat de OVM's ervaren als een gebrek aan transversaliteit
- Een wil tot verandering bij de BGHM, die echter intern te weinig verspreid is
- Verschillen in behandeling, doeltreffendheid en doelmatigheid bij uitwisselingen en verstrekte diensten, afhankelijk van de contactpersoon
- Een gebrek aan duidelijkheid op het niveau van de beslissings- en overlegorganen en van hun beslissingsbevoegdheid

- Ervoor zorgen dat de **visie** binnen de BGHM **op een uniforme en coherente manier** wordt toegepast
- De **transversaliteit tussen de diensten** ondersteunen, waarmee uiteindelijk een bijdrage wordt geleverd tot administratieve vereenvoudiging

3

### Bepaalde tools op verschillende vlakken

- De OVM's betreuren dat zij te weinig (kwalitatieve) tools ter beschikking hebben (die onvoldoende rekening houden met de realiteit op het terrein van de OVM's), ongeacht of het gaat om tools voor budgettaire, boekhoudkundige en financiële opvolging, tools voor het beheer - o.a. van de projecten - of nog om communicatietools (bijvoorbeeld voor crisisbeheer).
- De OVM's merken ook op dat de tools die in de sector worden gebruikt, onvoldoende gestandaardiseerd zijn, en dat de sectorgebonden gegevens onvoldoende worden gecentraliseerd, wat het moeilijk maakt de OVM's onderling met elkaar te vergelijken.

- **Gestandaardiseerde tools** invoeren die aangepast zijn aan de realiteit en de behoeften van de OVM's
- Een **sectorbenchmark** maken en de sectorgebonden informatie met de OVM's delen
- **Tools** ter beschikking stellen voor het dagelijks beheer, het HR-beheer en het projectbeheer

# Resultaten van de enquête bij de OVM's

## De sterke punten die in de kijker moeten worden gezet

Naast de aandachtspunten waarop de OVM's wezen, is het belangrijk te onderstrepen dat zij **ook de nadruk leggen op een aantal positieve evoluties** bij de BGHM, die in de toekomst behouden zullen moeten blijven en/of meer moeten worden geconsolideerd.

In eerste instantie **zijn de OVM's het erover eens dat de BGHM de dialoog en samenwerking met de OVM's en de kwaliteit van de aan hen geleverde diensten wenst te verbeteren**, en dit met de bedoeling de algemene werking van de Brusselse sociale huisvestingssector te verbeteren. Volgens de OVM's staat de BGHM immers open voor dialoog en samenwerking, met name om sommige van haar procedures en standpunten opnieuw in vraag te stellen en nieuwe mechanismen en processen uit te werken in samenwerking met niet enkel de OVM's, maar ook de andere stakeholders uit de sector.

De OVM's sommen overigens een aantal **specifiekere sterke punten op in het kader van de drie opdrachten** van de BGHM: controle, financiering en ondersteuning.

1

### Controle

- Een **reactief juridisch toezicht, dat openstaat voor communicatie en professioneel is**, in het bijzonder op het stuk van de overheidsopdrachten
- De verrijkende en vruchtbare **rol, acties en tussenkomsten van de sociaal afgevaardigden**, die met name de dialoog OVM-BGHM en OVM-politiek vergemakkelijken. Zij vormen een buffer tussen de instellingen en een "veiligheidsschermb" ten opzichte van mogelijke publieke druk.
- Een **nieuw systeem van enige referentiepersonen** (met een back-up zoals gepland) dat bij de BGHM werd ingevoerd en dat de dialoog en coördinatie vergemakkelijkt en een aanzienlijke vereenvoudiging van de procedures mogelijk maakt

2

### Financiering

- Een **grote beschikbaarheid aan financiële middelen**
- Een **eerste stap naar meer standaardisering** met de invoering van de gemeenschappelijke opvolgingstool RSM (*er moeten nog verbeteringen aan worden uitgevoerd*)

3

### Ondersteuning

- De oprichting van een **kenniscentrum voor informatica (Artemis)** om de OVM's een aantal gegevens, tools, typedocumenten en goede praktijken **ter beschikking te stellen**, alsook de organisatie van **werkgroepen en thematische vergaderingen** die door de BGHM worden geleid (bijvoorbeeld de « technische » werkgroep die de technische directeurs van de OVM's samenbrengt). Deze combinatie maakt een **echte uitwisseling van goede praktijken** mogelijk.
- De kwaliteit van de **ondersteuning door de technische teams**
- De **reactiviteit en kwaliteit van de uitwisselingen** met sommige specialisten (juridisch, overheidsopdrachten)

# Transversale vaststellingen

---

De evaluatie van de strategische richtsnoeren en operationele doelstellingen maakte het mogelijk om specifiek te verwezenlijken van de BGHM van de laatste 5 jaar in de kijker te zetten. Hoewel de BGHM heel wat heeft ondernomen en een aanzienlijk aantal acties tot een goed einde heeft gebracht, kwamen uit de analyse bepaalde transversale vaststellingen naar voren die we hieronder samenvattend weergeven zodat er rekening mee kan worden gehouden bij de opstelling van de toekomstige beheersovereenkomst.

1. De directies van de BGHM geven aan **op het vlak van human resources op bepaalde grenzen te botsen**. De BGHM wierf in de loop van de laatste 5 jaar **heel wat personeel aan**, maar kampt, mogelijk door personeelsgebrek, nog steeds met vertraging bij de uitvoering van bepaalde projecten. Een meer uitgesproken personeelstekort zou kunnen worden opgetekend bij het **middenmanagement**; hierdoor zijn de verantwoordelijken en het hoge management genoodzaakt zich op de uitvoering van de operationele taken te concentreren, wat **ten nadele gaat van hun strategische denkwerk**.
2. Nog steeds op personeelsgebied: het personeel van de BGHM is nog **onvoldoende gericht op « resultaten » en « voortdurende verbetering »**. Bovendien **lijken de leidinggevende functies**, ondanks de georganiseerde initiatieven, **onvoldoende opgeleid in de praktijken op het vlak van het beheer per project en projectbeheer**.
3. De BGHM heeft de ambitie om een **op transversaliteit gebaseerde organisatiecultuur** in te voeren, maar de interdisciplinaire dynamiek daarvoor moet nog worden ontwikkeld. Die doelstelling kan worden bereikt door **een gemeenschappelijke visie te bepalen** die door iedereen wordt goedgekeurd en door gebruik te maken van **geschikte tools** waarmee de informatie daadwerkelijk kan worden verspreid en doorgestuurd.
4. **Zwakke punten in de digitale strategie van de BGHM en in de uitrol ervan**. De BGHM levert aanzienlijke inspanningen om **externgerichte tools te ontwikkelen**, maar de **uitrol van de IT-strategie** en de implementatie van de informaticaoplossingen die noodzakelijk zijn voor de **interne digitalisering** van de BGHM laten enige vertraging optekenen.
5. Hoewel de doelstellingen van de beheersovereenkomst in vrij hoge mate worden gerealiseerd, wordt de **verwezenlijking van talrijke doelstellingen beperkt tot het jaar van de eigenlijke actie**. **De nuttige investering beperkt zich tot een echte systematisering en aanpassing** van de ingevoerde systemen en mechanismen. Dit houdt verband met een beheersovereenkomst die, wat het aantal uit te voeren acties maar ook wat de inhoud van die acties betreft, vrij gedetailleerd is. Daardoor ontstaat **het risico dat het uiteindelijke doel van de actie en de impact ervan op lange termijn uit het oog verloren wordt**.
6. Tot slot **hangt de Brusselse huisvestingssector af van tal van actoren**, stakeholders van de BGHM en de OVM's. Die vele spelers vereisen zeer veel coördinatie en overleg. De BGHM moet daar meer op inzetten.



01 • Inleiding



02 • Context van de evaluatie



03 • Evaluatie van de mate waarin de verbintenissen werden gerealiseerd



04 • Evaluatie van het instrument



05 • Toekomstperspectieven



06 • Bijlagen

# Evaluatie van het instrument

---

De beheersovereenkomst is een **wederzijdse overeenkomst** die de verbintenissen tussen de Administratie en het Gewest formeel vastlegt. Hun respectieve verplichtingen en de middelen die nodig zijn om de doelstellingen te bereiken worden erin bepaald. De beheersovereenkomst moet dan ook vanuit « beleidsperspectief » worden opgesteld; het moet voor alle partijen een referentie-instrument voor strategische begeleiding zijn. De beheersovereenkomst moet ook passen binnen het ruimere gewestelijke kader, gevormd door de ABV, de oriëntatienota en de beleidsbrieven, waar de overeenkomst integraal deel van uitmaakt. Het is de bedoeling tot een **coherent gewestelijk beleidsgeheel** te komen.

De documentatie en de in het kader van deze evaluatie gevoerde gesprekken maakten het mogelijk **enkele zwakke punten van de « beheersovereenkomst » als managements- en sturingsinstrument** bloot te leggen. Deze opmerkingen bleken ook uit de vorige evaluaties, namelijk uit de eindevaluatie van de beheersovereenkomst 2010-2015 en uit de tussentijdse evaluatie van de beheersovereenkomst 2015-2020. Die evaluaties hadden ook al gewezen op een reeks aandachtspunten die de toepassing en de goede efficiëntie van het instrument zouden kunnen belemmeren.

## 1. Een te ingrijpende beheersovereenkomst

- De beheersovereenkomsten 2010-2015 en 2015-2020 geven, naast de strategische en operationele doelstellingen, elk een uitvoerige beschrijving van de acties die de Administratie moet ondernemen, waardoor die slechts beperkte manoeuvreerruimte heeft om de doelstellingen uit te voeren. De beheersovereenkomst is dan ook een star instrument. Het zou interessant zijn na te gaan of bij de opstelling van de toekomstige beheersovereenkomst meer kan worden ingezet op resultaatgerichte doelstellingen, wat de BGHM meer flexibiliteit geeft in de uitvoering ervan.

## 2. Een gebrek aan coherentie met de strategische documenten

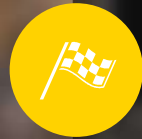
- De activiteit van de BGHM wordt geregeld door een reglementair kader (wetgeving: de Brusselse Huisvestingscode, de Ordonnantie, enz.) en een beleidskader (de ABV, die via de oriëntatienota's en beleidsbrieven in strategische en operationele doelstellingen werd vertaald). De beheersovereenkomst (bepaald in artikel 43 van de Huisvestingscode) is gebaseerd op deze twee kaders met als doel de opdrachten van de BGHM volgens de prioriteiten en oriënteringen die erin worden vastgelegd, in goede banen te leiden.

- Het is dan ook **van essentieel belang dat er tussen al deze strategische documenten een hoog niveau van samenhang is**. Uit de gevoerde gesprekken blijkt echter een gebrek aan coördinatie tussen de verschillende kaderdocumenten en de vele reportinginstrumenten, wat bij de personeelsleden tot verwarring leidt.

## 3. Een inadequate afstemming in de tijd

- De tussentijdse evaluatie vermeldt dat het tijds kader van de beheersovereenkomst zich concentreerde op de eerste 2-3 jaar dat deze van toepassing is. Dit leidde ertoe dat de werklast van de medewerkers niet goed verdeeld was, er vertragingen waren en dat de oorspronkelijk vastgelegde termijnen moesten worden herzien. De strategische doelstellingen moeten worden bedacht voor 5 jaar, en dus voor de volledige looptijd van de overeenkomst. Daarbij moet de BGHM de flexibiliteit krijgen voor de operationele uitvoering ervan, zodat ze voor zichzelf jaardoelstellingen kan vastleggen die in lijn liggen met de beleidsbrieven en operationele plannen alsook met haar (jaarlijkse) interne capaciteiten.





01 • Inleiding



02 • Context van de evaluatie



03 • Evaluatie van de mate waarin de verbintenissen werden gerealiseerd



04 • Evaluatie van het instrument



05 • Toekomstperspectieven



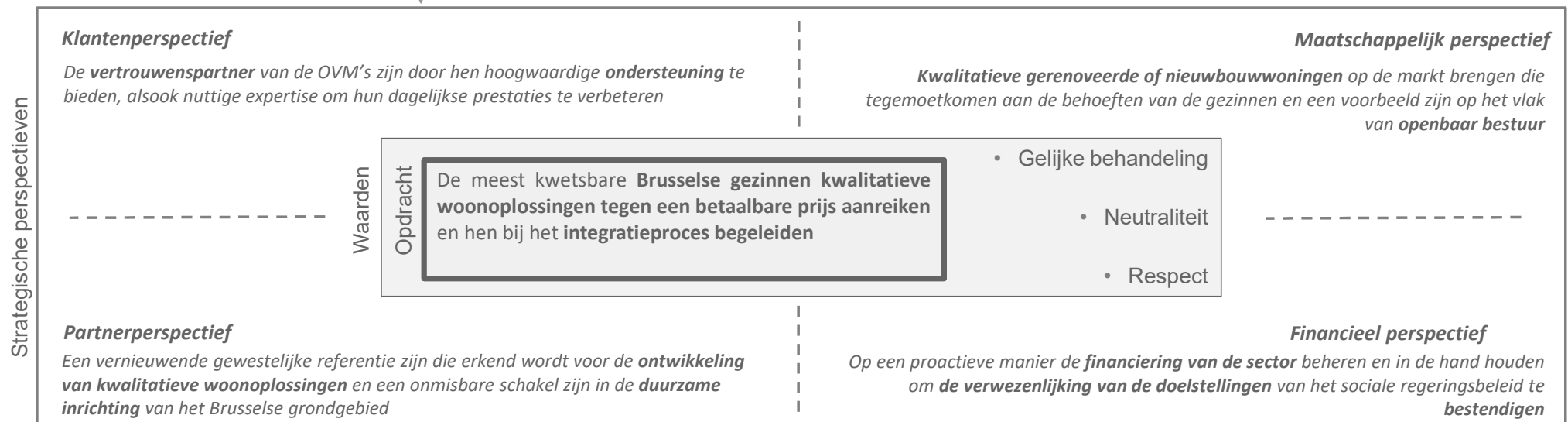
06 • Bijlagen

# Toekomstperspectieven

## Beheersovereenkomst 2021-2025

### De beheersovereenkomst, een instrument ten dienste van de BGHM en het Gewest

- Een toekomstige beheersovereenkomst:
  - Opgesteld vanuit **beleidsperspectief** als **strategisch sturingsinstrument**
  - **In lijn** met het **wettelijk en beleidskader** dat door de geldende strategische documenten wordt beschreven
  - **Flexibel**, die de operationele SMART-doelstellingen vastlegt en de BGHM tegelijk de nodige **autonomie** geeft om ze te implementeren
  - In overeenstemming met de **strategische visie<sup>1</sup>** van de Administratie, om meer **richting te geven aan de acties** die door het personeel worden ondernomen en ervoor te zorgen dat die acties **een impact op lange termijn hebben**.





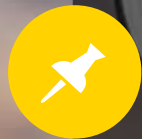
01 • Inleiding



02 • Context van de evaluatie



03 • Evaluatie van de mate waarin de verbintenissen werden gerealiseerd



04 • Evaluatie van het instrument



05 • Toekomstperspectieven



06 • Bijlagen

# Bijlage 1

## Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 1 : Développer des logements durables pour améliorer la qualité de vie des habitants et l'intégration des projets dans les quartiers.</b>		
Article 14	<b>Solutions novatrices pour élargir le parc (cadastre des espaces dispo, études comparatives, développement de compétences en matière d'acquisition de foncier et d'immeubles)</b>	
	Etablissement du cadastre régional des espaces disponibles et participation à la valorisation potentielle des espaces vides	Réalisé - En continu
	Etude comparative démolition/construction versus rénovation lourde	Non réalisé
	Se tenir informé par rapport aux sites potentiellement mis en vente et réagir sans délai	Réalisé - En continu
	Prendre part à la mise en place de la stratégie de développement patrimonial dans les 12 nouveaux quartiers prioritaires	Réalisé - En continu Rem.: Davantage géré par la Région
	Développer sa compétence en matière d'acquisition de foncier et d'immeuble	Réalisé - En continu
Article 15	<b>Opérationnaliser la programmation des projets de construction afin d'accroître le nombre de logements en gestion publique à prépondérance sociale</b>	
	Réaliser des études de faisabilité (urbanistique, technique et financière) en amont de l'initiation des projets + Consultation de l'ABP	Réalisé Rem.: Consultation ABP au cas par cas, uniquement sur les projets d'envergure
	Appliquer les principes définis à l'article 15 du CDG dans le cadre de l'AH et des 4000 logements à produire	Réalisé
	Analyser les possibilités pour trouver les financements requis auprès de la région et des communes ou via modalités de financements alternatifs (PPP ou tiers-investisseurs) des équipements collectifs et communautaires	Non réalisé Rem.: A charge du gestionnaire final de trouver les financements des équipements. Assistance ad hoc de la SLRB.
	Proposer une grille type d'analyse approfondie	Réalisé
	Adapter les dispositions techniques en vigueur	Réalisé
	Réaliser un inventaire des normes techniques	Réalisé
	Se concerter avec les opérateurs dans le domaine de la construction	Rem.: De manière non systématique
	Réaliser une évaluation des dispositions techniques au travers de l'organisation de tables rondes	Réalisé
	Optique d'affectation optimale: Référentiel du prix/m <sup>2</sup> + monitoring permanent	Réalisé
	Développer un plan stratégique de communication à destination des citoyens et des professionnels du secteur	A l'égard des riverains : Réalisé A l'égard des professionnels du secteur : Non réalisé
Article 16	<b>Développer des logements de qualité intégrant une mixité fonctionnelle, sociale et typologique adaptée aux programmes</b>	
	Mener à bien l'extension du parc de logements sociaux, modérés et moyens - porter une attention particulière à la diversification de l'offre de logements	Réalisé
	Veiller à mettre en place une mixité fonctionnelle, sociale et typologique - intégrer équipements sportifs une fois le seuil des 40 logements atteints etc.	Réalisé
Article 17	<b>Développer la veille technique/technologique afin de promouvoir l'usage des matériaux et de techniques de construction durables</b>	
	Promouvoir l'usage de matériaux et de techniques de construction durables	Réalisé
	Budgétiser, le prix au m <sup>2</sup> des constructions et des rénovations utilisant des matériaux et des technologies innovantes de constructions, permettant d'allier durabilité et rapidité d'exécution, sur base des études déjà réalisées	Réalisé
	Veiller à recourir autant que possible aux clauses sociales, éthiques et environnementales dans les cahiers des charges ou dans les marchés publics	Réalisé

# Bijlage 1

## Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 2 : Mettre en œuvre avec efficacité et efficience les plans quadriennaux de rénovation du patrimoine (clôturer les anciens programmes, mener à bien l'actuel programme et anticiper la prochaine programmation)</b>		
<b>Améliorer la programmation opérationnelle des investissements pour accélérer l'initialisation des travaux et accroître la fiabilité de la budgétisation</b>		
Article 19	Réalise annuellement un diagnostic sur l'état du patrimoine (établi sur base des données contenues dans le cadastre technique et des travaux nécessaires en matière de mise aux normes, sécurité, qualité et confort.) -> définir les politiques de rénovation du patrimoine et de déterminer les projets prioritaires	Réalisé - En continu
	Préparer le quadriennal 2018-2021	Réalisé
	Réaliser une analyse critique du processus de sélection des projets	Annulé
	Mettre en place une grille d'analyse permettant de définir les critères de sélection des projets	Réalisé
	Etablir un nouveau cahier des charges-type, sur base du nouveau référentiel technique et du nouveau référentiel de prix au m <sup>2</sup>	Réalisé (CSC et nouveau référentiel de prix m <sup>2</sup> ) Rem.: Référentiel technique en cours de réalisation
<b>Réduire les délais d'exécution des travaux de rénovation</b>		
Article 20	Redéfinir les processus de contrôle et de vérification, et établir des délais de référence pour chaque catégorie de travaux et de chantier	En cours
	Réflexion sur l'extension du principe de confiance et de contrôles opportuns afin d'adapter les types de tutelle existants	Réalisé
	Performe le système de référent unique, au travers d'une évaluation du système actuel et par la mise en place d'une description de fonction.	Réalisé
	Maintenir le comité de suivi des investissements permettant à la Région de suivre l'avancement des investissements. (+ mettre sur pied un comité de suivi pour chaque SISP)	Réalisé
	Utiliser les moyens financiers disponibles dans le cadre du pôle d'expertise afin d'optimiser la programmation des investissements et permettre une réduction des délais d'exécution des travaux de rénovation	Réalisé
Favoriser les solutions de relogement innovantes dans le cadre des projets de rénovation	Réalisé	
<b>Élaborer un référentiel technique pour les travaux de rénovation et de remise en état avant relocation</b>		
Article 21	Etablir un nouveau référentiel technique	En cours (planifié fin 2020)
	Réévaluer et définir, en concertation avec le secteur, de nouveaux prix au m <sup>2</sup> pour chaque type de travaux afin de limiter au maximum les demandes de financements complémentaires	Réalisé
	Réévaluer et/ou définir le prix au m <sup>2</sup> pour chaque type de travaux (rénovation lourde ou légère, standard passif, bâtiments classés, travaux par phases, etc.); redéfinir les pathologies des bâtiments et leurs coûts ; définir le prix des équipements spécifiques, des abords, etc.	Réalisé
<b>Mettre en place une meilleure exploitation des logiciels de reporting existants</b>		
Article 22	Réaliser un suivi permanent de l'évolution de la production de logements et de la réalisation des travaux de rénovation	
	- inventaire des besoins et des outils existants	Réalisé
	- identifier les informations pertinentes à transmettre au secteur	Réalisé
	- mettre en place, des documents-type de programmation, de suivi et de gestion facilitant la maîtrise des procédures et des délais	Réalisé
	- mettre en place un module de suivi et de planification de chantier au sein du logiciel d'Antilope	Réalisé Rem.: Développements supplémentaires en cours
	- définir la stratégie IT ad hoc visant à repenser ou à modifier les outils de reporting et de suivi existants	En cours - fin 2022
	Poursuivre le développement du cadastre technique	Réalisé
	Convention de partenariat actuelle entre la Région, la SLRB, l'ALS et la Fesocolab sera actualisée et réaménagée	Réalisé
	Tous les ans, le comité d'accompagnement du cadastre technique rédigera un rapport d'activités sur l'année écoulée	Réalisé
	Pour soutenir l'alimentation du Cadastre en temps réel, la SLRB maintiendra la mise à leur disposition du personnel nécessaire (au sein des SISP)	Réalisé
Contrôle si les caractéristiques et composants essentiels du cadastre technique sont tenus à jour -> visites de logements dans chaque SISP	Réalisé - En continu	

## Bijlage 1

### Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 3 : Développer une culture d'entreprise, basée sur la transversalité et orientée résultats en veillant à l'efficacité et à la continuité du suivi des objectifs stratégiques et opérationnels par un contrôle de gestion permanent</b>		
Article 24	<b>Elaborer un plan d'entreprise et en assurer le suivi</b>	
	Etablir son plan d'entreprise, au plus tard dans les six mois de la signature du Contrat,	Réalisé
	Mettre en place un tableau de bord synthétique permettant d'assurer, de manière efficace, le suivi des actions reprises dans le plan d'entreprise (évaluation annuelle)	Réalisé
	Assurer la communication interne du plan et la communication des résultats au terme de chaque évaluation annuelle	Réalisé - En continu
Article 25	<b>Mettre en place une culture d'entreprise orientée résultats</b>	
	Responsabiliser, par le biais du plan d'entreprise, ses collaborateurs ; Assigner des objectifs à atteindre aux services, des actions à prendre en charge et/ou des projets à mener ; le degré d'atteinte des objectifs sera régulièrement évalué et le plan d'entreprise sera mis à jour	Réalisé
	Mettre en place un processus de changement et de gestion du changement (+ lancement de formation)	En cours Rem.: Lancement de l'accompagnement par un consultant externe en Septembre 2020
	Mettre en œuvre un mode de travail basé sur la gestion de projets	Réalisé
	Effectuer un reporting synthétique par exploitation - si possible automatisée - des informations intégrées dans l'outil de gestion de projet	En cours
	Mettre en place une dynamique d'évaluation des collaborateurs	Réalisé
Article 26	<b>Mettre en place des processus visant au décloisonnement des activités et à la transversalité</b>	
	Développer et renforcer les outils de transversalité par l'optimisation de la GED et l'utilisation de plateformes collaboratives	Réalisé
	Développer une culture participative par le biais, en autres - de projets collaboratifs; - de l'implication de tous les services dans l'élaboration du plan d'entreprise; - de la consultation systématique des agents concernés dans le cadre des "analyses business"	Réalisé
	Elaborer un plan de communication interne qui visera à : - définir une nouvelle charte graphique (ok) - redynamiser l'intranet (ok) - faire évoluer la newsletter interne vers un réseau social institutionnel (ok) - mettre en place un "welcome pack" pour les nouveaux collaborateurs (ok) - organiser des événements réservés aux membres du personnel (team-building) (ok)	Non réalisé Rem.: Pas de plan de communication interne propre, uniquement via le plan de communication externe
	Etablir le design des processus transversaux à mettre en place	Réalisé
	Organiser une enquête de satisfaction visant à sonder la perception et la satisfaction générale de ses collaborateurs	Réalisé - En continu

# Bijlage 1

## Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 3 : Développer une culture d'entreprise, basée sur la transversalité et orientée résultats en veillant à l'efficacité et à la continuité du suivi des objectifs stratégiques et opérationnels par un contrôle de gestion permanent</b>		
<b>Assurer la simplification et la cohérence des procédures internes et externes</b>		
Article 27	Réaliser, dans les 12 mois de la signature du présent contrat, une analyse critique des différents processus métier en lien avec les usagers externes, cette analyse reposera sur: - L'identification et la catégorisation, sur la base des activités et des missions des divers services concernés, des divers processus métiers, leur description à haut niveau des processus actuels; - La mise en exergue des sources majeures d'inefficience (en ce compris au niveau des outils); - Le recensement des meilleures pratiques.	Réalisé
	Définir des processus améliorés en appuyant leur révision sur les principes suivants: - simplification des démarches pour les tiers externes; - simplification des transferts et des transmis; - suppression des aller retours inutiles et limitation stricte des réencodages; - définition précise des rôles (principe de non recouvrement), - établissement de délais de référence par phase; - optimisation des outils.	Réalisé
	Mettre en place une meilleure distribution des compétences au sein de chaque processus	Réalisé
	S'assurer de la cohérence de l'ensemble des processus via l'établissement d'une cartographie	Réalisé
<b>Mettre en œuvre le contrôle de gestion</b>		
Article 28	Réaliser le plan opérationnel du contrôle de gestion	Réalisé - En continu
	Renforcer les liens entre les objectifs stratégiques ou opérationnels et les dotations budgétaires	En cours
	Mettre en place un reporting cohérent et efficient grâce à: - l'utilisation des modèles standardisés de tableaux de bord et de rapport développés par le Ministre du Budget et le Ministre de la Fonction publique pour le suivi des objectifs relatifs à la fonction publique; - l'amélioration et/ou au développement d'outils permettant le pilotage de la SLRB, le cas échéant.	Réalisé
	Mesurer la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels fixés dans la note d'orientation, la lettre d'orientation, le contrat de gestion, les plans stratégiques des mandataires et dans les plans opérationnels annuels (tableau de bord multi dimensionnel intégré)	Réalisé
	Réaliser annuellement un rapport annuel sur le contrôle de gestion	Réalisé
Mettre en place un progiciel de gestion intégré (ERP)	Non réalisé	

# Bijlage 1

## Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 4 : Devenir un centre de référence en matière de logement en gestion publique à prépondérance sociale au service de la Région et de ses opérateurs</b>		
Article 30	<b>Mener des réflexions de fond sur les différentes problématiques relatives au développement du logement en gestion publique à prépondérance sociale</b>	
	Mener les différentes études relatives au financement de la SLRB et du secteur	Réalisé - En continu
	Poursuivre la réflexion sur le mode de calcul du loyer et son impact tant sur les ressources financières des SISP que sur les finances régionales	Réalisé
	Amorcer la réflexion sur la densification urbaine dans le secteur du logement social bruxellois (organiser un colloque sur ce thème et examiner les différentes opportunités en la matière lors des nouveaux projets de construction)	Non réalisé
	Mener une réflexion sur la typologie des logements nécessaires à court, moyen et long terme (= collaborer aux analyses et études sur le sujet, et organiser les rencontres nécessaires)	Réalisé
	Participer à la réalisation d'un cadastre des logements publics par typologies et par communes, en collaboration avec les opérateurs publics de la Région bruxelloise	Réalisé - En continu
	Contribuer à la réalisation d'une analyse des besoins par type de logements, ainsi qu'une analyse des besoins en «logements innovants» à moyen et long terme	Réalisé
	Participer activement à Housing Europe	Réalisé
Article 31	<b>Mettre en place un reporting efficient au Gouvernement de la Région et au Parlement bruxellois</b>	
	Améliorer la base de données statistiques existante en proposant un nouveau formulaire statistique pour la récolte des données des SISP relatives à l'année 2015.	Réalisé
	Analyser et mettre en perspective les données statistiques reprises dans les différents rapports à remettre à la Région. Cette mise en perspective permettra de mesurer l'évolution du secteur et l'influence éventuelle de certains facteurs sur les résultats mesurés	En cours
	Tenir à jour les données concernant les logements, leur nombre, leur adresse et leurs caractéristiques (définir code par logement pour faciliter communication avec les SISP)	Réalisé
	Proposer des réponses aux questions parlementaires sur base de données statistiques issues de la base de données améliorée	Réalisé - En continu
Remettre des avis juridiques sur les propositions législatives	Réalisé - En continu	
Article 32	<b>Positionner la SLRB comme centre de connaissance et de soutien au service des autorités politiques régionales et des autres usagers</b>	
	Mettre à disposition un catalogue informatisé de la bibliothèque de la SLRB	NA Rem : Inventaire réalisé
	Mettre en œuvre la directive 2013/34/UE relative à la réutilisation des informations du secteur public dès la publication de l'Ordonnance et des arrêtés d'exécution la transposant dans la réglementation régionale	Réalisé
	Consolider la connaissance sectorielle en collectant et analysant les informations et les publications produites par le secteur	Réalisé - En continu
Développer un rôle d'interface en matière de connaissance des politiques de logement public, en mettant en place une veille documentaire sur ce thème	En cours	



## Bijlage 1

### Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 4 : Devenir un centre de référence en matière de logement en gestion publique à prépondérance sociale au service de la Région et de ses opérateurs</b>		
Article 33	<b>Poursuivre la valorisation des initiatives et des bonnes pratiques adoptées dans le secteur et assurer une bonne diffusion de l'information</b>	
	Elaborer un plan stratégique de communication externe	Réalisé
	Mettre en valeur les spécificités et les initiatives prises dans le secteur (organiser des colloques, des visites de sites et réaliser des publications et des expositions sur le logement social bruxellois en partenariat avec d'autres acteurs concernés de près ou de loin par le logement public)	Réalisé
	Actualiser et mettre à disposition des supports méthodologiques à destination des SISP, des locataires et des candidats locataires	Réalisé
	Organiser des formations à destination du personnel des SISP, de leurs administrateurs et des locataires	Réalisé
	Informar sur les aides disponibles : la Région s'engage à informer la SLRB sur les moyens budgétaires disponibles pour les aides à l'investissement et les aides au fonctionnement, ainsi que sur les critères d'octroi de ces aides	NA Rem. : Objectif dans le chef de la Région
	Assurer, en son nom ou pour tout autre opérateur mandaté par elle, l'information des SISP sur toutes les aides régionales, fédérales et européennes disponibles auxquelles elles ont droit en matière d'investissement et de fonctionnement	Réalisé Rem.: Par l'intermédiaire du site internet, selon l'actualité
	Mettre en place une veille législative	Non réalisé
	Mettre en place un extranet à destination des SISP reprenant l'ensemble des informations qui leur sont destinées	Réalisé
Conserver et améliorer sa certification "Ecolabel"	En cours	

# Bijlage 1

## Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation Finale - Statut
<b>OS 5 : Soutenir l'efficacité de l'action des SISP en s'assurant du respect de leurs obligations, en veillant à simplifier les démarches administratives pour l'ensemble de leurs usagers.</b>		
Article 35	<b>OO 5.1 Garantir un avancement significatif de la rationalisation des SISP</b>	
	Mettre à disposition des SISP une expertise pour accompagner le processus de rationalisation	Réalisé
	Accompagner, suivre et contrôler le déroulement des processus juridique et opérationnel, en ce compris le maintien d'un service de proximité	Réalisé
	Procéder à une première évaluation du processus et de ses impacts pour définir la manière de poursuivre le processus.	En cours - retardé
Article 36	<b>OO 5.2 Veiller au respect, par les SISP, des prescriptions émises par la SLRB à leur égard sans préjudice de ce qui est prévu par la réglementation</b>	
	Réaliser l'inventaire des directives, circulaires, arrêtés, règlements, etc. à mettre jour	Réalisé - En continu
	Etablir des propositions de modifications, qui seront concertées avec le secteur le cas échéant, dans une optique de rationalisation.	Réalisé - En continu
Article 37	<b>OO 5.3 Évaluer les activités réalisées au niveau sectoriel et le degré d'exécution des contrats de gestion de niveau 2</b>	
	- Evaluer l'exécution des missions et des activités telles qu'établies dans les contrats de gestion conclus entre la SLRB et les SISP - Elaborer annuellement l'état des lieux régional (synthèse des données statistiques sectorielles, analyses des plans stratégiques, respect de l'exécution des obligations des contrats de gestion de second niveau) - Transmettre l'Etat des lieux au CA de la SLRB et à la Région avant transmission à l'ensemble du secteur	Réalisé
Article 38	<b>OO 5.4 Promouvoir et soutenir activement la simplification administrative tant entre la SLRB et les SISP qu'au niveau des SISP</b>	
	Identifier et décrire les processus décisionnels majeurs au sein de la SLRB - Recenser les processus - Identifier et documenter les principales étapes de traitement des dossiers permettant l'établissement des délais de référence - Réaliser une analyse critique des processus actuels, en collaboration avec les SISP	Réalisé
	Mener une réflexion sur l'extension du principe de confiance et de contrôle opportuns afin d'adapter les types de tutelle existants	Réalisé
	Etablir les modalités de simplification potentielle des processus décisionnels au sein de la SLRB - identifier et analyser les modalités de simplification des processus visés - redéfinir les processus et adapter les applications informatiques en cas de nécessité.	Réalisé
	Donner l'accès aux SISP, via la SLRB, aux données des sources authentiques (conditions d'admission, calcul loyer et composition de ménage), grâce à l'implémentation d'un système de gestion de la sécurité de l'information (ISMS). La SLRB soutiendra également le développement d'un ISMS dans les SISP.	Réalisé
	Pérenniser le système internalisé de certification énergétique des logements, locaux et bureaux des SISP afin de les aider à respecter les réglementations en vigueur dans la matière. La SLRB veillera à ce que les données récoltées pour la certification ainsi que les enseignements et les recommandations des certificats émis alimentent le cadastre technique.	Réalisé - En continu
Article 39	<b>OO 5.5 : Mettre en œuvre la traçabilité externe</b>	
	Traçabilité externe afin de permettre aux SISP de suivre l'état d'avancement des dossiers introduits ou des démarches initiées	En cours Rem.: SharePoint réalisé, formation des SISP en cours
	Adaptation des outils et supports informatiques	Réalisé

# Bijlage 1

## Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 6: Renforcer les échanges, et les partenariats avec les différents opérateurs de la Région bruxelloise et des autres régions.</b>		
Article 41	<b>OO 6.1 : Nouer et entretenir des contacts réguliers avec les SISP et avec les autres opérateurs publics des trois Régions afin de partager davantage les expériences et les bonnes pratiques</b>	
	Actualiser et aménager, le cas échéant, la convention conclue avec les entités fédératives des SISP, qui doit contenir: - activités à réaliser par les fédérations pour permettre à leurs membres d'assurer la préparation et le suivi du présent CdG - attribution d'un montant de fonctionnement prélevé sur l'enveloppe des incitants des SISP - modalités du rapport annuel d'activité à remettre par les fédérations	Réalisé
	Maintenir l'organisation du processus participatif par le biais du Comité restreint de concertation, dont la mission principale est d'étudier et mettre en œuvre des initiatives nouvelles en concertation avec le Gouvernement et les SISP	Réalisé - En continu
	Organiser un colloque annuel	Réalisé
	Organiser des tables rondes thématiques au moins 2x par an	Réalisé
	Mettre en place une plateforme informatique de partage d'informations	En cours
Article 42	<b>OO 6.2 : Mettre en place des partenariats opérationnels visant à faciliter le développement de la politique régionale</b>	
	Etablir des collaborations menant à des conventions avec différents partenaires: - Bruxelles bruxellois de planification, Fonds du logement, CityDev, bMa pour faciliter la mise en œuvre de la politique régionale de développement patrimonial - BDU, Référent bruxellois du logement, communes, Commission royale des Monuments et Sites, bMa afin d'obtenir une simplification des procédures et une réduction des délais légaux pour les projets de constructions et rénovations menés par la SLRB et les SISP - Bruxelles Environnement en vue de renforcer les interactions sur les aspects environnementaux - Actiris afin de participer à l'augmentation de la mise à l'emploi des chercheurs d'emploi	Réalisé
	Mettre en place une convention type	Annulé Rem.: Le Comité de Suivi du 14.06.2016 a conclu qu'il n'était pas pertinent de mettre en place une convention-type, compte tenu des spécificités de chacune des conventions
	Participer au conseil consultatif du logement afin de développer, avec les autres opérateurs bruxellois, une vision commune du logement public bruxellois	Réalisé - En continu

# Bijlage 1

## Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation Finale - Statut
<b>OS 7: Développer des politiques d'actions sociales dans une visée d'amélioration de qualité de vie des locataires</b>		
Article 44	<b>OO 7.1 : Veiller à la mise en place d'actions sociales cohérentes</b>	
	Réaliser dans les 18 mois de la signature du Contrat de gestion un diagnostic et une analyse d'ensemble de l'offre de service social dans le secteur et le cas échéant, apporter des adaptations aux politiques d'action sociale	Réalisé
	Organiser une plateforme de connaissance des actions mises en place sur le terrain et proposer des canevas de réalisation des projets	Non réalisé
	Poursuivre la réflexion sur l'accueil des personnes handicapées dans le logement social et établir une stratégie permettant une meilleure prise en compte des besoins spécifiques des personnes handicapées - Cette stratégie pourra donner lieu à un avenant aux CdG niveaux 1 et 2 et aux cahier des charges-type prévu - La SLRB veillera à la mise en place d'une personne responsable à la mise en place de la stratégie au sein de la SLRB et des SIS'P	En cours - délai reporté à 2021
	Assurer la visibilité des dispositifs sociaux et des actions menées par le biais de la communication (site internet, organisation d'événements, magazine trimestriel, etc.)	Réalisé - En continu
Article 45	<b>OO 7.2 : Soutenir l'accompagnement social individuel pour les locataires</b>	
	Encourager la tenue d'espaces de réflexion et de pratiques sociales réunissant les travailleurs sociaux engagés par les SISP et par le SASLS par le biais de réunions trimestrielles	Réalisé - En continu
	- Développer en collaboration avec le secteur, des actions autour de thématiques en lien avec l'accompagnement social individuel - Production de supports méthodologiques et de supports informatiques à destination des locataires	Réalisé - En continu
	Mener une réflexion sur des modalités de transition des locataires du logement social vers d'autres types de logement et soutenir l'accompagnement des locataires en termes de mobilité résidentielle. A cette fin, conclure ou renforcer des partenariats avec d'autres acteurs du logement tels que le Fonds du logement, les sociétés de crédit social, AIPL, etc.	Réalisé Rem.: Excepté la conclusion de partenariats
Article 46	<b>OO 7.3 : Impulser et soutenir des actions sociales favorisant la cohésion sociale</b>	
	Assurer le suivi et l'encadrement du dispositif "PCS" en mettant en œuvre les termes de la convention PCS	Réalisé
	Evaluer le dispositif dans le contexte de fusion des SISP et apporter des adaptations au dispositif en fonction des besoins et des évolutions du contexte.	Réalisé Rem.: Excepté les adaptations à apporter au dispositif)
	Encourager la tenue d'espaces de réflexion et de pratiques sociales basées sur le travail social collectif et communautaire avec les travailleurs sociaux des SISP et ceux des PCS via l'organisation de réunions trimestrielles.	Réalisé
	Mener des réflexions pour définir une stratégie de développement d'espaces communautaires collectifs visant à favoriser un environnement propice à la cohésion sociale et au mieux vivre ensemble (action qui s'inscrit dans le cadre de la mise en place de la mixité fonctionnelle dans les projets de construction et de rénovation)	Réalisé
Article 47	<b>OO 7.4 : Encourager et cadrer les processus participatifs des locataires sociaux</b>	
	Assurer le suivi et l'encadrement du dispositif "CoCoLo"	Réalisé
	Evaluer le dispositif Cocolo notamment dans le contexte de fusion des SISP	En cours
	Mener une réflexion avec les acteurs du secteur pour définir une politique d'action portant sur la participation des locataires. Produire des supports méthodologiques et des supports d'informations à destination des locataires et en assurer la communication.	En cours
	Développer des clauses (dans le CSC) visant à favoriser la participation des locataires sociaux au travers du au 101% culturel et continuer à inclure dans les CSC des clauses en ce sens	Réalisé

# Bijlage 1

## Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 8 : Veiller à la pérennisation du financement et du fonctionnement du secteur du logement social en tenant compte des évolutions de son environnement</b>		
Article 49	<b>OO 8.1 : Eu égard aux programmes historiques : garantir une gestion proactive des soldes sur subsides régionaux</b>	
	<p>Poursuivre les opérations de clôture annuelle des divers programmes anciens afin de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dégager le coût final des investissements réalisés</li> <li>- établir le montant définitif des avances remboursables et des subsides régionaux y afférents</li> <li>- déterminer le solde des avances et des subsides à régulariser</li> </ul> <p>Proposer des modalités pour la réaffectation et la liquidation des budgets non utilisés en fin de projets pour les quadriennaux 2010-2013 et suivants et réaliser dans ce cadre un état des lieux pour les 5 dernières années et sur cette base proposer une stratégie à soumettre pour approbation au Gouvernement.</p>	<p>Non réalisé</p> <p>Réalisé</p>
Article 50	<b>OO 8.2 : Eu égard aux programmes en cours : assurer le financement du secteur et sa soutenabilité à long terme</b>	
	<p>Poursuivre l'amélioration des outils de gestion budgétaires et comptables via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement du suivi budgétaire mensuel</li> <li>- Améliorer la qualité et la précision des prévisions budgétaires pluriannuelles, notamment grâce au contrôle étroit des engagements et des liquidations afin d'assurer l'utilisation efficiente des moyens budgétaires</li> <li>- Adaptation de la comptabilité budgétaire afin qu'une distinction puisse être opérée entre les catégories de recettes et de dépenses d'exploitaton, d'investissement et financières</li> <li>- Maintien d'une comptabilité distincte eu égard à l'ensemble des missions et activités de la SLRB et aux montants gérés pour compte du Gouvernement</li> </ul> <p>Assurer le suivi étroit de l'état financier du secteur et de son financement via:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation du rapport annuel sur l'état financier de la SLRB et du secteur afin d'assurer un suivi étroit de l'utilisation des moyens alloués + justification annuelle des subventions annuelles perçues par la SLRB qui servira de base pour l'actualisation de la stratégie financière de la Région et pour l'adaptation des budgets annuels, tout en veillant en parallèle à la rationalisation du contrôle</li> <li>- Mise en place d'un groupe de travail ayant pour mission d'assurer aux mieux la continuité de la politique du logement et le suivi étroit du financement du secteur</li> <li>- Fournir sans délai les informations financières requises dans le cadre de la mise en place du CdG</li> <li>- La participation au Comité de pilotage Alliance Habitat chargé d'établir de façon bimensuelle un monitoring financier sur les besoins budgétaires réels et leur utilisation</li> </ul> <p>Optimiser la gestion des flux financiers via</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place de nouvelles procédures au terme de l'analyse critique des processus et des procédures</li> <li>- Fixation de délais de référence pour les décomptes, les mises en liquidation et les éventuelles récupérations</li> </ul>	<p>Réalisé - En continu</p> <p>- Rapport annuel : Réalisé - En continu - Groupes de Travail : Non réalisé - Rem. Des concertations se font, mais pas via des groupes de travail - Informations financières: Réalisé - En continu - Participation au Comité de Pilotage Alliance Habitat : Réalisé</p>

# Bijlage 1

## Samenvatting van de SR's, OD's, acties van de beheersovereenkomst en hun realisatieniveau

Objectifs stratégiques/opérationnels		Evaluation finale - Statut
<b>OS 8 : Veiller à la pérennisation du financement et du fonctionnement du secteur du logement social en tenant compte des évolutions de son environnement</b>		
<b>OO 8.3 : Eu égard des programmes futures : mener une réflexion prospective sur les financements</b>		
Article 51	Analyser le financement du secteur en vue d'optimiser les recettes, réduire les coûts et améliorer le financement	Réalisé
	Mettre en place une veille financière et diffuser sur le site internet toutes les sources de financements alternatifs susceptibles d'être sollicités	Non réalisé
	Développer des contacts avec les représentants de ces organismes et institutions afin de disposer d'informations précises sur les conditions d'activation potentielles des diverses sources de financement	Réalisé - En continu
	Evaluer les avantages et les contraintes liées à ces sources de financement alternatifs	Réalisé
	Accompagner activement les porteurs de projets	Réalisé - En continu
	Analyser les conséquences d'une éventuelle consolidation des SISP dans le périmètre SEC	Non réalisé
	Assurer le suivi régulier de la position du logement social dans la législation européenne en matière de SIEG	Réalisé - En continu
	Dans le cadre de la consolidation des dettes (SEC 2010), évaluer de manière constante l'évolution de l'endettement sectoriel	Réalisé - En continu
	Dans le cadre de la consolidation des dettes (SEC 2010), analyser les impacts potentiels des sources et modalités alternatives de financement	Réalisé
<b>OO 8.4 : Dynamiser la gestion de la trésorerie pour répondre à des besoins sectoriels actuellement non couverts</b>		
Article 52	Procéder à une analyse prospective des flux financiers futurs de manière à dégager - échéances majeures - soldes par période - éventuels gaps de liquidité - les risques y afférents	Réalisé
	Sur base des résultats, proposer au secteur de nouveaux produits financiers susceptibles de rencontrer les besoins actuellement non ou insuffisamment couverts	Réalisé
	Conforter la politique de prêts à long terme	Réalisé
	Réfléchir à la mise sur pieds de structures financières novatrices qui seraient de nature à contribuer à l'utilisation optimale de la trésorerie	Réalisé - En continu

## Bijlage 2

### Lijst met afkortingen

---

AW	Alliantie Wonen	SAP	Systems, Applications and Products
VIH	Vereniging voor Integratie via Huisvesting	DMBSH	Dienst voor Maatschappelijke Begeleiding van Sociale Huurders
bMa	Bouwmeester	OVM	Openbare Vastgoedmaatschappij
RVB	Raad van Bestuur	BGHM	Brusselse Gewestelijke Huisvestingsmaatschappij
CIBG	Centrum voor Informatica voor het Brusselse Gewest	SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden
ARHUU	Adviesraad van de Huurders	StratPol	Strategie & Beleid
OCMW	Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn	PSC	Project voor Sociale Cohesie
BB	Bijzonder bestek	PPP	Publiek-Privaat Partnerschap
BOC	Beperkt overlegcomité	GHP	Gewestelijk Huisvestingsplan
AD	Algemene directie		
ABV	Algemene beleidsverklaring		
ERP	Enterprise Resource Planning		
u	uur		
IT	Information Technology		
NWOW	New Way of Working		
OD	Operationele doelstelling		
SR	Strategisch richtsnoer		
BHG	Brussels Hoofdstedelijk Gewest		

## Bijlage 3

### Bibliografie (*niet volledig*)

---

#### Programmadocumenten van het Gewest

- Gemeenschappelijke algemene beleidsverklaring van de Brusselse Hoofdstedelijke Regering en het Verenigd College van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie – Regeerperiode 2019 -2024
- Beleidsbrieven 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019
- Oriëntatienota 2019-2024, Opdracht 25 - Huisvesting

#### Reglementair kader

- Brusselse Huisvestingscode
- Statuten van de BGHM

#### Door het Gewest bezorgde documenten

- KPMG (2020), Audit van de BGHM – Tussentijds verslag (VERTROUWELIJK)

#### Door de BGHM bezorgde documenten

- Beheersovereenkomst 2015-2020
- Delegatie van bevoegdheden van de RVB, RVB van 14.09.2017
- Deloitte (2019), Stakeholder Analysis
- Tussentijdse evaluatie van de beheersovereenkomst 2015-2020, RVB van 20.12.2018
- Samenvattende fiches voor elke OVM
- Strategische KPI's
- Memorandum 2019-2024
- Organigrammen van de BGHM
- Doelstellingen van de mandatarissen 2013-2019

- Bedrijfsplan 2015-2020
- POP 2016-2020
- Voorstelling van de strategie van de BGHM
- Uitvoeringsverslagen van de opdrachten van de beheersovereenkomst, 2016-2019

*Het is belangrijk op te merken dat **deze lijst niet volledig is** en enkel de belangrijkste documenten bevat waarop de evaluatie van de beheersovereenkomst 2015-2020, en dus onderhavig document, gebaseerd is.*