

Bijlage 1. Aanbevelingen en actieplannen – Binhome

Aanbeveling	Actieplan
Het back-upstelsysteem van de sleutelfuncties formaliseren	<ol style="list-style-type: none"> 1. De lijst met sleutelfuncties opstellen 2. De lijst met functieprofielen opstellen (optimalisering van de functies) 3. De lijst opstellen van de personen die potentieel aan het beoogde profiel beantwoorden 4. De lijst opstellen van het ontbrekende personeel en de kosten 5. Een voorstel voor een personeelsplan doen aan de raad van bestuur
De volledigheid van alle procedures controleren	<ol style="list-style-type: none"> 1. De lijst van procedures opstellen en valideren 2. De lijst van bestaande en uit te voeren procedures afwerken 3. De opsteller van elke procedure bepalen 4. Een lijst opstellen met prioriteiten van te creëren en/of te herziene procedures met een tijdschema
Alle projecten plannen, ze opnemen in een boordtabel en een systematische aanpak van projectbeheer en regelmatige, gecentraliseerde follow-up aannemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. De tabel met bestaande projecten aanvullen en afronden en de projecten plannen 2. Eenmaal om de twee maanden herzien
Het bestuurdershandvest bepalen en laten goedkeuren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bestaande handvesten in de sector verzamelen 2. Het handvest aanpassen aan BinHôme 3. De raad van bestuur bijeenroepen over dit onderwerp met een werkdocument en een definitief handvest valideren 4. Het handvest voorstellen tijdens de algemene vergadering van 8 juni 2023
Een aankoopprocedure opzetten	<ol style="list-style-type: none"> 1. De aankoopbehoeften van elke afdeling en het budget ophoofden 2. Het type opdracht bepalen 3. Een procedure opstellen
Een matrix voor de goedkeuring van aankopen (op het niveau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het bestaande document updaten en aanpassen aan het nieuwe ERP-systeem

van de bestelling en de factuur) vaststellen.	<p>2. Het document ter goedkeuring voorleggen aan de raad van bestuur</p> <p>3. Dit document verspreiden onder alle personeelsleden</p>
Een strategie uitwerken voor het beheer van het kadaster van de lopende contracten	<p>1. Alle lopende contracten of opnieuw uit te voeren contracten in één tabel opnemen</p> <p>2. Elke maand bijwerken</p> <p>3. Het dossier overdragen aan de coördinator van de overheidsopdrachten die in de komende maanden zal worden aangeworven</p>
De budgetten als sturingsinstrument gebruiken	<p>1. Een jaarlijkse begroting per dienst of afdeling opstellen</p> <p>2. Een analyseplan opstellen om de uitgaven per dienst op te volgen</p> <p>3. Dit plan in het ERP-systeem implementeren</p>
Een procedure voor voorraadbeheer formaliseren	<p>1. de betrokken dienst vragen het huidige beheersproces aan te passen (implementatie van het nieuwe ERP-systeem en toekomst van de Regie) - mogelijkheid om niet langer twee voorraden te hebben</p> <p>2. een werkgroep van de betrokken werknemers binnen de dienst oprichten en een procedure opstellen die rekening houdt met de ins en outs</p> <p>3. de nieuwe controles, methodologie en frequentie van de fysieke inventarisatie vaststellen</p> <p>4. Laten valideren door de DR</p> <p>5. Verspreiden en toepassen binnen de onderhoudsdienst en de procedure opslaan in de procedurebibliotheek.</p>
Een preventieve controle van bestellingen op maat instellen	Te integreren in de aankoopprocedure als speciale en uitzonderlijke post
Opzetten van een controle op de inkomende en uitgaande voorraad in het nieuwe ERP-systeem:	Maakt deel uit van de procedure voor voorraadbeheer (punt 9)
De procedure voor het geschillenbeheer evalueren,	<p>Maakt deel uit van punt 2</p> <p>2. Nagaan wat in de procedure wordt toegepast</p>

aanvullen, herzien en zorgen voor de opvolging ervan	3. De rol en de opdrachten van de verschillende actoren binnen BinHôme opnieuw bepalen
De procedure met betrekking tot de toekenning van de aflossingsplannen formaliseren:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maakt deel uit van punt 2 2. Nagaan wat in de procedure wordt toegepast 3. De rol en de opdrachten van de verschillende actoren binnen BinHôme opnieuw bepalen
Opnemen in het nieuwe ERP-systeem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een tijdschema opstellen 2. Een programma op maat opstellen met de ontwikkelaar
Een procedure voor de afrekening van lasten en verbruik formaliseren	<ol style="list-style-type: none"> 1. De afrekeningen van het nieuwe ERP-systeem testen 2. De procedure opstellen
Het proces van berekening en verdeling van de huurlasten zoveel mogelijk automatiseren	<ol style="list-style-type: none"> 1. De berekening door het nieuwe ERP-systeem nagaan voor 1 gebouw 2. Dit model automatiseren
Een opleidingsbeleid uitstippelen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Een behoeftenanalyse opstellen en de opleidingsprioriteiten bepalen 2. Een opleidingsbudget voor het personeel bepalen 3. De opleidingen kiezen 4. Het jaarlijks opleidingsplan opstellen 5. Een kaderovereenkomst of overheidsopdracht realiseren voor de organisatie van de opleidingen 6. De opleidingen opvolgen en evalueren
Een opleidingsbudget vastleggen	Een billijk budget per dienst bepalen voor de opleidingen in het kader van het vastgestelde opleidingsplan.
De kwaliteit en de toegevoegde waarde van de door de werknemers gevolgde opleidingen opvolgen	Evaluatie van de opleidingen door de organisatie, HR en de direct leidinggevende (op het einde van de opleiding en na X maanden om de toegevoegde waarde in de context van het werk te beoordelen)
Een evaluatiekader opzetten	1. Er wordt in de eerste plaats verder ingezet op het opleiden van nieuwe managers over de follow-up per doelstelling en dus over het evaluatiesysteem. Er worden workshops georganiseerd gebaseerd op

	<p>samenwerking en participatie over de volgende thema's:</p> <ul style="list-style-type: none">-Gids voor de manager-Vaardigheden van de manager-De opdracht van de manager-Hoe een opdracht delegeren-Hoe doelstellingen bepalen-Hoe doelstellingen opvolgen en de verwezenlijking ervan controleren-Hoe functie-, plannings-, functionerings- en evaluatiegesprekken te voeren. <p>Het doel is diensthoofden en andere verantwoordelijken nieuwe vaardigheden bij te brengen en hen bewust te maken van de taak van de manager.</p> <p>2. Zodra de managers zijn opgeleid, zal de evaluatiecyclus vanaf januari 2024 van toepassing zijn.</p>
--	--

Bijlage 2: Aanbevelingen en actieplannen van ARZW

Opmerking: *Volgende tabel bevat de aanbevelingen, het antwoord en het actieplan van de OVM.*

De acties zijn gerangschikt in chronologische volgorde van implementering binnen de organisatie.

In dit plan zijn ook 5 bijkomende acties opgenomen die geen verband houden met het auditverslag, maar die vermeld worden naar aanleiding van de slotvergadering van 6 februari 2023 ter afsluiting van de opdracht of de toepassing van de Beheersovereenkomst van niveau 2.

Aanbeveling	Vooropgestelde acties
<p>(A2) Analyseren welke werklust nodig is voor een goede uitvoering van taken en projecten en de nodige maatregelen nemen</p>	<p>Wij vinden dat deze aanbeveling, die sterk gericht is op de rol van de assistente van de directies, niet van toepassing is gezien de praktijk op het terrein, waar de werkdruk wordt opgevangen door ondersteuning van binnen en buiten ARZW.</p> <p>De directieassistent werd aangewezen als "projectleider" in 3 domeinen:</p> <p>1ste project: het in kaart brengen van de processen - 5 ondersteuningsniveaus</p> <p>a. De projectleider coördineert alle activiteiten in verband met deze materie samen met het Directiecomité dat toeziet op de correcte uitvoering en voortdurende verbetering van dit proces.</p> <p>b. Samen met de HR-coördinator worden workshops voor het personeel georganiseerd voor alle onderwerpen met betrekking tot de HR-afdeling (definitie van het waardenhandvest, ontwikkeling van vaardigheden en rollen).</p> <p>c. De beheerder van collectieve projecten heeft zich ook aangeboden om toe te zien op het goede verloop van de workshops over de collectieve en gemeenschappelijke begeleiding van huurders.</p> <p>d. Bovendien zal bij elke workshop een verantwoordelijke "procesambassadeur" aanwezig zijn om te zorgen voor een vlot verloop en eindresultaten die begrijpelijk zijn voor iedereen.</p> <p>e. De opleiding over de procesgerelateerde software die gevolgd wordt door de projectleider, zal ook worden gegeven aan de financieel coördinator zodat die ondersteuning kan bieden.</p>

	<p>2de project: AVG - 3 ondersteuningsniveaus</p> <p>Gevallen van phishing en andere AVG-gerelateerde situaties worden gecentraliseerd bij de directieassistente. Een administratief-logistiek bediende, de verantwoordelijke voor communicatie en digitalisering en onze externe informaticus zien er echter ook op toe dat elke verdachte activiteit aan de algemene directie wordt gemeld.</p> <p>3de project: de elektronische handtekeningen - 1 ondersteuningsniveau</p> <p>Onze jurist is de back-up van de directieassistente voor het plaatsen van elektronische handtekeningen.</p>
(A9) Een procedure invoeren die moet worden gevolgd in geval van afwezigheid van de directrice van de afdeling Verhuur of haar eventuele back-up, teneinde de continuïteit van de wederverhuur van de woningen te waarborgen.	De huidige wederverhuurprocedure formaliseren
(A10) Een back-up aanwijzen voor het uitvoeren van de plaatsbeschrijvingen	Het formaliseren van de aanwijzing van de voorraadbeheerder als back-up voor de persoon die verantwoordelijk is voor de plaatsbeschrijvingen
Eerste bijkomende actie: invoering van de interne controle	Deze aanvullende opdracht maakt deel uit van het bestek van de opdracht voor de aanstelling van een accountant die in mei 2023 zal worden gegund.
Tweede bijkomende actie: invoering van de beheerscontrole	Aanwerving van een nieuw personeelslid op 1 april 2023 dat zal instaan voor de beheerscontrole
(A5) Geautomatiseerde workflow voor de validering van de facturen	Aanpassing van de procedure voor het valideren van facturen waarbij rekening wordt gehouden met elektronische facturering
(A6) follow-up van de contracten	Follow-up van de uitvoering van onderhouds- en verzekeringscontracten.
(A15) opstelling van een procedure voor het verlaten van de onderneming	Het opstellen van een procedure voor het verlaten van de onderneming, waarbij met name de bescherming van bedrijfsgegevens en de overdracht van vaardigheden en kennis wordt gewaarborgd.
Derde bijkomende actie: uniformisering van de follow-up van achterstallige betalingen van sociale huurders	Gebruik door alle kantoren van de software voor het 'aanzuiveringsplan'.

(A11) Formele vergaderingen en gemeenschappelijke gegevens tussen de Technische afdeling en de afdeling Verhuur voor het beheer van herverhuringen	Een tabel aanmaken voor het gemeenschappelijk beheer van de renovatie van leegstaande woningen tussen de Technische afdeling en de afdeling Verhuur
Vierde bijkomende actie: de IT-tools	Vaststellen wat onze behoeften zijn op het gebied van de ontwikkeling van de gebruikte tools: Pheniks, Kelio, Antilope, 3P, AutoCAD, BIM. We stellen bovendien vast dat er verschillende conclusies naar voren zijn gekomen uit de organisatorische audit van de BGHM en de IT-audit van de BGHM. De ene wijst op risico's, terwijl de andere wijst op een organisatie van de IT-diensten die onder controle is. Deze conclusie zullen ook gebundeld moeten worden.
(A1) Het organigram herzien om een coherente taakverdeling tussen de afdelingen te waarborgen en de rol van eenieder te verduidelijken. De aanbeveling van de BGHM luidt als volgt: 1) De individuele sociale dienst moet worden opgenomen in de afdeling Verhuur. 2) De logistieke dienst moet worden opgenomen in de Transversale afdeling	Om ervoor te zorgen dat er geen maatregel wordt toegepast waar het betrokken personeel niet achter staat en rekening houdend met het feit dat de individuele sociale dienst in de sector niet systematisch wordt opgenomen in de dienst Verhuur, zullen wij de kwestie van het organigram bespreken met de externe adviseur van het Directiecomité in het kader van de verlenging van zijn opdracht inzake de begeleiding van het management.
(R3) De communicatie tussen afdelingen onderling en diensten onderling verbeteren	Op regelmatige basis vergaderingen tussen de diensten organiseren
(A13) een evaluatieprocedure invoeren	Een evaluatieprocedure opstellen waarin een functioneringsgesprek vervat zit
Vijfde bijkomende actie: het voorraadbeheer professionaliseren	Een tiental opdrachten gunnen om een optimaal beheer van de voorraden te garanderen.
(A14) Een opleidingsplan opstellen	Een opleidingsplan opstellen dat rekening houdt met de ontwikkeling van vaardigheden op vraag van de N+1, maar dat ook de wensen van de personeelsleden als uitgangspunt neemt.
(A4) Alle originele documenten met betrekking tot gevalideerde aankopen	De centralisatie van factuurgerelateerde documenten maakt deel uit van het digitaliseringsproces van de facturen. Dit digitaliseringsproject moet vooraf worden

<p>centraliseren om de consistentie en volledigheid van de aankoopdocumentatie te waarborgen</p>	<p>bestudeerd om te beoordelen wat de best mogelijke uitvoering ervan in onze maatschappij is. Andere domeinen of diensten houden verband met deze problematiek, zoals de nieuwe Peppol-reglementering, de centralisatie van verschillende contracten, het scannen van inkomende post of facturen, enz.</p> <p>Er zal een meer algemene studie moeten worden opgestart die in principe zal leiden tot een herziening van de huidige boekhoudsoftware, er zullen opleidingen moeten worden gevolgd, de adviezen van verschillende gesprekspartners zullen moeten worden geanalyseerd (accountants, andere OVM's, beheerscontroleur, enz.)</p>
<p>(A12) De termijnen voor de renovatiewerken van leegstaande woningen doen naleven</p>	<p>De wettelijke middelen strikter toepassen om ervoor te zorgen dat de termijnen voor de renovatiewerken van leegstaande woningen worden nageleefd</p>