

Visitatierapport

De Mandel, *Roeselare*



Visitatiegesprekken op 24 en 25 september 2015

Definitief visitatierapport - 30 januari 2016



WONEN-VLAANDEREN
EEN GOEDE EN BETAALBARE WONING VOOR IEDEREEN
VISITATIERAAD SOCIALE HUISVESTINGSMATSCHAPPIJEN

Prestatiebeoordeling SHM De Mandel

Datum visitatiegesprekken:	<i>24 en 25 september 2015</i>
Datum conceptrapport:	<i>19 november 2014</i>
Datum presentatie aan raad van bestuur:	<i>17 december 2015</i>
Datum definitief rapport	30 januari 2016

Erkenningsnummer SHM:

3330

Contactgegevens SHM:

De Mandel
Groenestraat 224 in Roeselare
info@demandel.be
051 23 35 00

Directeur:

Stefanie Vandenabeele

Voorzitter:

Daniël Vanpoucke

Actieterrein voor de realisatie en de verhuur van sociale huurwoningen:

Ardoeie, Diksmuide, Hooglede, Houthulst, Ieper, Ichtegem, Izegem, Koekelare, Kortemark, Langemark-Poelkapelle, Ledegem, Lichtervelde, Meulebeke, Moorslede, Oudenburg, Poperinge, Roeselare, Staden, Torhout, Vleteren en Zonnebeke

Actieterrein voor de realisatie van sociale koopwoningen:

Ardoeie, Dentergem, Diksmuide, Hooglede, Ichtegem, Izegem, Koekelare, Kortemark, Langemark-Poelkapelle, Ledegem, Lichtervelde, Meulebeke, Moorslede, Oostrozebeke, Poperinge, Roeselare, Ruiselede, Staden, Tielt, Torhout, Vleteren, Wielsbeke, Wingene en Zonnebeke

Samenstelling visitatiecommissie:

Swa Silkens, commissievoorzitter
Peter Wittcox, commissielid
Gerard Van Bortel, commissielid

Dit visitatierapport bevat de door een visitatiecommissie vastgestelde prestatiebeoordeling van de door SHM De Mandel geleverde prestaties. Het prestatieoordeel is gebaseerd op de output van de prestatiedatabank, door de SHM verstrekte gegevens en documenten, publieke gegevens en gesprekken met vertegenwoordigers van de betrokken SHM, huurders en lokale woonactoren. De visitatiecommissie beoogt het uitbrengen van een professioneel advies aan de SHM en de bevoegde minister en is niet verantwoordelijk voor eventuele onjuistheden in de door haar ontvangen gegevens.

De visitatiecommissie vertrekt bij het beoordelen van de prestaties van De Mandel van de realisaties in de periode 2010-2014 en van de geplande acties voor de daaropvolgende periode.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	4
2. SAMENVATTING	6
3. BESCHRIJVING VAN DE SHM EN HAAR OMGEVING	8
3.1 BESCHRIJVING SHM	8
4. PRESTATIES VAN SHM DE MANDEL.....	13
4.1 PRESTATIEVELD 1: BESCHIKBAARHEID VAN WONINGEN	13
4.2 PRESTATIEVELD 2: KWALITEIT VAN WONINGEN EN WOONOMGEVING	20
4.3 PRESTATIEVELD 3: BETAALBAARHEID.....	25
4.4 PRESTATIEVELD 4: SOCIAAL BELEID.....	29
4.5 PRESTATIEVELD 5: INTERNE WERKING EN FINANCIËLE LEEFBAARHEID	37
4.6 PRESTATIEVELD 6: KLANTVRIENDELIJKHEID	48
5. AANBEVELINGEN	53
5.1 AANBEVELINGEN VOOR DE SHM	53
5.2 AANBEVELINGEN VOOR DE DOOR DE VLAAMSE OVERHEID TE NEMEN MAATREGELLEN.....	53
5.3 AANBEVELINGEN VOOR HET VLAAMSE WOONBELEID	53
5.4 GOEDE PRAKTIJKEN BIJ DE SHM.....	54
BIJLAGE 1: OVERZICHT GEVOERDE GESPREKKEN	55
BIJLAGE 2: LIJST MET VEEL GEBRUIKTE BEGRIPPEN EN AFKORTINGEN	57

1. INLEIDING

- 1.1. Dit visitatierapport bevat de door een visitatiecommissie vastgestelde prestatiebeoordeling van de SHM De Mandel.
- 1.2. De prestatiebeoordeling werd uitgevoerd conform het Draaiboek Prestatiebeoordeling SHM's, d.d. 5 juli 2012 ter uitvoering van artikel 27 van het besluit van de Vlaamse Regering van 22 oktober 2010 tot vaststelling van de aanvullende voorwaarden en de procedure voor de erkenning als sociale huisvestingsmaatschappij en tot vaststelling van de procedure voor de beoordeling van de prestaties van sociale huisvestingsmaatschappijen (verder: het Erkenningenbesluit). Meer informatie: www.visitatieraad.be
- 1.3. Deze prestatiebeoordeling heeft tot doel:
 - de SHM's in staat te stellen hun eigen prestaties te verbeteren;
 - de minister alle relevante informatie te verstrekken voor de Vlaamse beleidsbeoordeling;
 - transparante en eenduidige informatie te verschaffen over de werking van SHM's;
 - de minister toe te laten de prestaties van de SHM's te meten en te volgen.
- 1.4. De prestatiebeoordeling wil een zo objectief mogelijk beeld geven van de werking van de SHM. Daartoe wordt gebruik gemaakt van zoveel mogelijk objectieve en tussen de SHM's onderling vergelijkbare gegevens. De methode biedt evenwel ook ruimte voor interpretatie van deze gegevens tegen de achtergrond van de historiek van de SHM en van de lokale context.
- 1.5. De prestatiebeoordeling vertrekt van een aantal Strategische Doelstellingen, waaraan de SHM een bijdrage levert, en een aantal Operationele Doelstellingen, waarvoor de SHM verantwoordelijk is. Deze doelstellingen worden opgedeeld over 6 prestatievelden, met name:
 1. de beschikbaarheid van woningen (SD en OD)
 2. de kwaliteit van de woningen en de woonomgeving (SD en OD)
 3. de betaalbaarheid (SD en OD)
 4. het sociaal beleid (OD)
 5. de interne werking en de financiële leefbaarheid (OD)
 6. de klantvriendelijkheid (OD)
- 1.6. De operationele doelstellingen kunnen als volgt worden beoordeeld:
 - **Uitstekend:** de SHM levert uitzonderlijke prestaties met een voorbeeldfunctie voor andere SHM's;
 - **Goed:** de SHM levert prestaties die voldoen aan de vereisten;
 - **Voor verbetering vatbaar:** de prestaties van de SHM voldoen niet aan de vereisten;
 - **Onvoldoende:** de prestaties van de SHM voldoen niet aan de vereisten en de SHM werd op basis van een eerdere prestatiebeoordeling aangezet tot verbetering, maar deze verbetering is niet gerealiseerd tijdens de vooropgestelde periode;
 - **Niet van toepassing (n.v.t.):** deze operationele doelstelling is voor deze SHM niet beoordeeld.

- 1.7. Conform artikel 9.8 van het Draaiboek Prestatiebeoordeling SHM's formuleert de Visitatiecommissie een eindoordeel per prestatieveld. Dit eindoordeel komt overeen met de laagste score die is toegekend voor één van de operationele doelstellingen die tot dit prestatieveld behoren. Indien bijvoorbeeld voor het eerste prestatieveld de beoordeling voor alle operationele doelstellingen 'goed' is en voor één operationele doelstelling 'voor verbetering vatbaar', dan is het eindoordeel voor dit prestatieveld 'voor verbetering vatbaar'. De tabel in de samenvatting van het visitatierapport verduidelijkt hoe het eindoordeel is tot stand gekomen. Meer informatie over de totstandkoming van de beoordeling kunt u vinden in hoofdstuk 9 van het Draaiboek.
- 1.8. Conform artikel 35, 5° van het Erkenningenbesluit kan de visitatiecommissie bij de allereerste prestatiebeoordeling van een SHM voor elk van de prestatievelden enkel een eindoordeel 'uitstekend', 'goed' of 'voor verbetering vatbaar' geven.
- 1.9. De leden van de visitatiecommissie hebben bij de start van de visitatie een verklaring ondertekend waarin zij zich ertoe verbinden om tijdens de beoordeling onafhankelijk te handelen en geen ongewenste beïnvloeding bij hun oordeelsvorming toe te staan. De leden van de visitatiecommissie verklaren ook geen belang te hebben bij de uitkomst van dit visitatierapport. De visitatoren hebben bovendien geen, al dan niet persoonlijk, financieel, commercieel of ander belang bij de beoordeelde sociale huisvestingsmaatschappij, noch bij daaraan gelieerde bedrijven of organisaties. Het oordeel van de visitatiecommissie is ook tot stand gekomen zonder beïnvloeding door de betrokken sociale huisvestingsmaatschappij of andere betrokken partijen. Bij het voorleggen van het definitief visitatierapport aan de SHM en aan de minister herbevestigen de leden van de visitatiecommissie dezelfde verklaring. De onafhankelijkheidsverklaringen zijn opvraagbaar bij de Visitatieraad, via info@visitatieraad.be.
- 1.10. Dit visitatierapport werd geschreven met een ruim doelpubliek voor ogen. Om de toegankelijkheid te vergroten, vermijdt de visitatiecommissie het gebruik van afkortingen en specifieke vaktermen zoveel mogelijk. Toch kiest de commissie soms bewust voor het gebruik van vaktermen omdat het om uitdrukkingen gaat die juridisch een specifieke lading dekken, zo gekend zijn in de sector of omdat het gebruik ervan bijdraagt aan een vlottere leesbaarheid van het rapport. In bijlage 2 worden de meest gebruikte afkortingen en vaktermen kort toegelicht. Voor informatie over de verschillende actoren die werkzaam zijn in of raakpunten hebben met de sociale huisvestingssector verwijzen we graag naar de "lijst van actoren" die is opgenomen in het draaiboek prestatiebeoordeling.

2. SAMENVATTING

De onderstaande tabel geeft per Prestatieveld (PV) en per Operationele Doelstelling (OD) een samenvatting van de beoordeling.

		Beoordeling voor huuractiviteiten	Beoordeling voor koopactiviteiten
PV 1	BESCHIKBAARHEID VAN WONINGEN	GOED	
		Goed	Goed
OD 1.1	De SHM realiseert nieuwe sociale huurwoningen	Uitstekend	n.v.t.
OD 1.2	De SHM realiseert nieuwe sociale koopwoningen	n.v.t.	Goed
OD 1.3	De SHM brengt sociale kavels op de markt	n.v.t.	n.v.t.
OD 1.4	De SHM verwerft gronden en panden om sociale woonprojecten en sociale kavels te realiseren	Goed	Goed
OD 1.5	De SHM stemt haar aanbod af op de noden van verschillende groepen	Goed	Goed
PV 2	KWALITEIT VAN WONINGEN EN WOONOMGEVING	GOED	
		Goed	Goed
OD 2.1	De SHM staat in voor de renovatie, verbetering, aanpassing of vervanging van het woningpatrimonium waar nodig	Goed	n.v.t.
OD 2.2	De SHM is milieuvriendelijk in functie van de betaalbaarheid	Goed	Goed
OD 2.3	De SHM bouwt aanpasbaar	Goed	Goed
PV 3	BETAALBAARHEID VAN WONEN	GOED	
		Goed	Goed
OD 3.1	De SHM bouwt prijsbewust	Goed	Goed
OD 3.2	De SHM verhuurt prijsbewust	Goed	n.v.t.
PV 4	SOCIAAL BELEID	GOED	
		Goed	Goed
OD 4.1	De SHM zet zich in voor een zo goed mogelijke woonzekerheid	Goed	n.v.t.
OD 4.2	De SHM voorkomt en pakt leefbaarheidsproblemen aan	Goed	Goed
OD 4.3	De SHM betreft bewonersgroepen bij sociale huurprojecten en bij wijkbeheer	Uitstekend	n.v.t.

		Beoordeling voor huuractiviteiten	Beoordeling voor koopactiviteiten
OD 4.4	De SHM biedt huisvestingsondersteuning aan bewoners	Goed	n.v.t.
PV 5	INTERNE WERKING EN FINANCIËLE LEEFBAARHEID	GOED	
		Goed	Goed
OD 5.1	De SHM is financieel leefbaar	Goed	
OD 5.2	De SHM beheerst haar kosten goed	Goed	Goed
OD 5.3	De SHM voorkomt en bestrijdt huurdersachterstal, sociale fraude en domiciliefraude	Goed	n.v.t.
OD 5.4	De SHM heeft en gebruikt een goed financieel plan	Uitstekend	
OD 5.5	De SHM streeft ernaar te evolueren naar een echte woonmaatschappij	Uitstekend	
OD 5.6	De SHM beschikt over een goed systeem van interne controle	Goed	
OD 5.7	De SHM is bereid tot verandering en verbetering	Goed	
PV 6	KLANTVRIENDELIJKHEID	GOED	
		Goed	Goed
OD 6.1	De SHM informeert burgers snel en duidelijk	Goed	Goed
OD 6.2	De SHM informeert beleidsinstanties en andere organisaties snel en duidelijk	Uitstekend	
OD 6.3	De SHM meet de tevredenheid van klanten	Goed	Goed

3. BESCHRIJVING VAN DE SHM EN HAAR OMGEVING

3.1 Beschrijving SHM

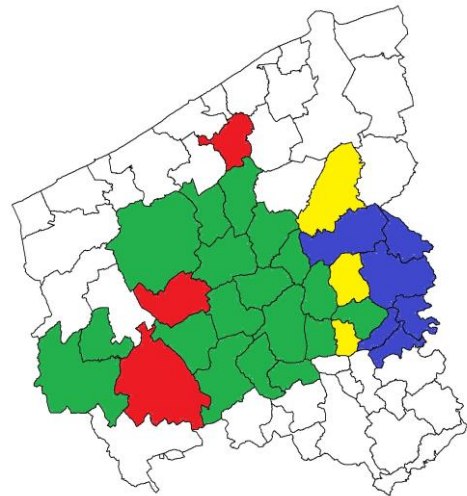
Geschiedenis

In de Eerste Wereldoorlog heeft het woningbestand in Roeselare veel schade geleden. Om de woningnood snel aan te pakken werd op 3.09.1920 de 'samenwerkende maatschappij De Mandel' opgericht. De SHM had vanaf de start de opdracht om zowel sociale huur- als koopwoningen te realiseren. De Mandel koos hierbij uitdrukkelijk voor tuinvijken en voor arbeiderswoningen. Vijf jaar na haar oprichting had ze 401 nieuwe woningen gerealiseerd, in 1937 werd de 1.000^{ste} woning opgeleverd. In hetzelfde decennium werd een groot aandeel bejaardenwoningen gebouwd.

Van bij de start was er druk om de bouwmaatschappij gewestelijk in plaats van lokaal te organiseren. Omdat de woningnood in Roeselare groot was, besloot het stadsbestuur echter tot de oprichting van een plaatselijke maatschappij. Vanaf de jaren '30 werd het werkgebied uitgebreid. Toen sloten de toenmalige gemeenten Beveren, Oostnieuwkerke, Torhout, Meulebeke en Moorslede aan. Andere gemeenten volgden. De maatschappij groeide tevens door bestaande bouwmaatschappijen over te nemen, namelijk De Deeve (Meulebeke, 1938), De Toekomst (Lichtervelde, 1938), Voor Huis en Land (Ledegem, 1950), De Verwoeste Gewesten (Westhoek, 1951), Eigen Haard (Ardoorie, 1958), Eigen Haard (Rumbeke, 1970) en de Huisvestingsmaatschappij voor Midden-West-Vlaanderen (Roeselare-Tielt, 2005). Door deze laatste overname werd De Mandel ook bemiddelaar van sociale leningen van de VMSW.

Actieterrein en andere SHM's

Vertrekkend van het begrip 'actieterrein' (zie definitie in bijlage 2) is De Mandel vandaag actief in 27 van de 64 West-Vlaamse gemeenten (42%). Deze gemeenten vormen samen een groot aaneensluitend gebied in het midden van de provincie West-Vlaanderen. In 18 van deze gemeenten ontwikkelt De Mandel zowel huur- als koopactiviteiten (deze gemeenten zijn op bijgevoegde kaart in een groene kleur aangeduid). Voor 6 gemeenten in het oosten van het actieterrein is de werking beperkt tot koopactiviteiten (blauwe kleur) en in 3 verspreid liggende gemeenten bouwt de SHM enkel huurwoningen (rode kleur).

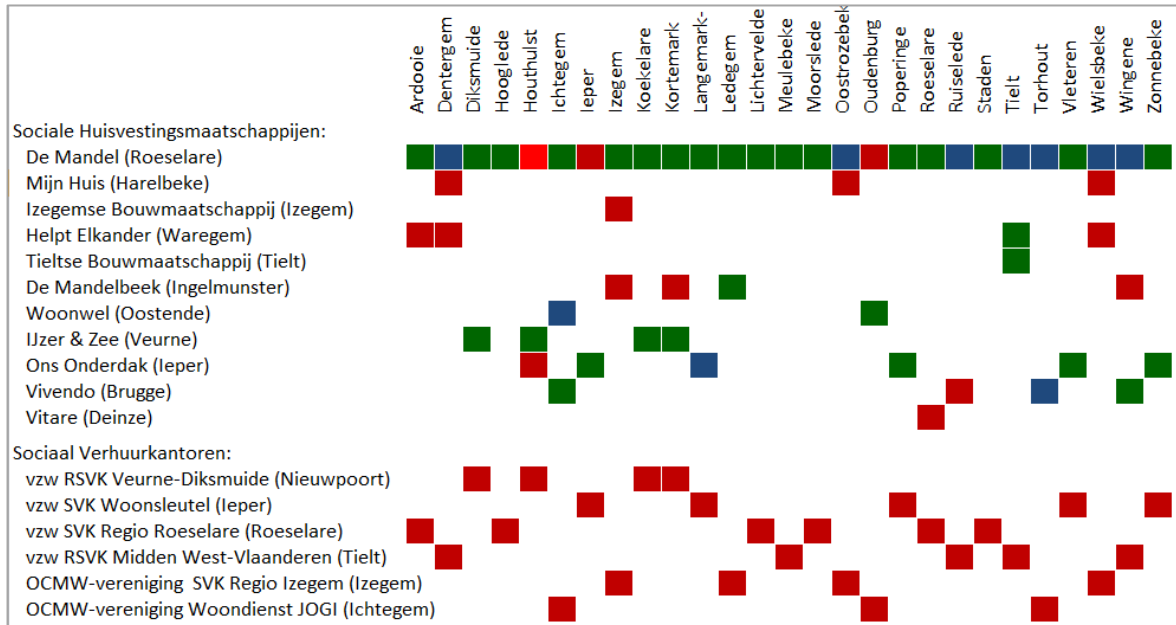


Buiten het actieterrein zijn 3 gemeenten aandeelhouder van de SHM (gele kleur). Hier heeft de SHM geen patrimonium en laat ze de bouwactiviteit over aan haar collega-SHM's, waardoor we deze gemeenten niet als actieterrein beschouwen. De SHM sluit echter niet uit dat ze hier ooit een project ontwikkelt, wanneer er zich een opportuniteit aandient waarin de collega-SHM's niet geïnteresseerd zouden zijn. De SHM maakte recent afspraken (*gentlemen's agreement*) met een aantal andere SHM'sen de betrokken gemeenten. Zo zal ze in Ieper en Tielt geen nieuwe initiatieven nemen en zich in Oudenburg en Torhout beperken tot huuractiviteiten. In Ieper heeft ze nog een aantal huurwoningen, in Torhout en Tielt werden het voorbije decennium nog koopwoningen gerealiseerd.

In Hooglede, Lichtervelde, Meulebeke, Moorslede en Staden is De Mandel de enige aanwezige koop- én huurmaatschappij. In 7 gemeenten (Hooglede, Langemark-Poelkapelle, Lichtervelde, Meulebeke, Moorslede, Staden en Torhout) is De Mandel de enige actief-aanwezige huur-SHM. In Diksmuide en Roeselare is ze eigenaar van meer dan 97% van het sociale huurpatrimonium. De SHM beheert meer dan 55% van de in haar actieterrein aanwezige sociale huurwoningen. De

Mandel deelt haar actieterrein met 10 andere sociale huisvestingsmaatschappijen. Daarnaast hebben 6 sociale verhuurkantoren een werking in één of meerdere gemeenten van het actieterrein van De Mandel.

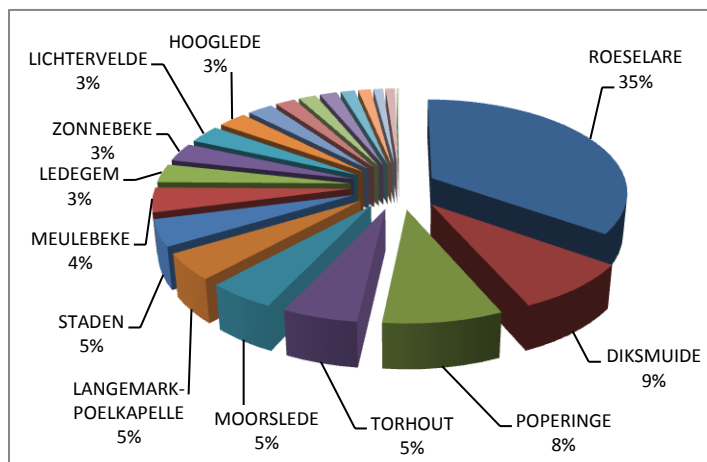
Net zoals bij de kaart hierboven staat in onderstaande tabel de rode kleur voor huur-, blauw voor koop- en groen voor koop- én huuractiviteiten.



Patrimonium

De Mandel is met haar 4.485 **sociale huurwoningen** (gegevens 31.12.2014) een grote speler in het Vlaamse SHM-landschap. Ze is de grootste huurmaatschappij van de provincie West-Vlaanderen en op vier na de grootste van Vlaanderen. De SHM heeft een opvallend jong huurpatrimonium, bijna 25% van haar woningen is gebouwd in de periode 2010-2014. Ter vergelijking: het gemiddelde voor alle SHM's in Vlaanderen is 8,3%. Bijna 73% van haar woningen en appartementen is gebouwd na 1980, ongeveer 8% vóór 1970.

Het grootste deel van de sociale huurwoningen staat in Roeselare (35% of 1.561 woningen, zie grafiek hiernaast). Het overige woningbezit ligt verspreid over de andere gemeenten van het huur-actieterrein.



Lokale inbedding en structuur

De aandelen van De Mandel zijn voor 73% eigendom van de lokale besturen (gemeenten en OCMW's). Hiervan zit 4/10^{de} bij de stad en het OCMW van Roeselare. Ook Ardoole is met bijna 3/20^{ste} van de aandelen van de lokale besturen een vrij grote aandeelhouder. Verder zijn alle gemeenten van het actieterrein aandeelhouder, evenals de gemeenten Oostkamp, Ingelmunster en Pittem (op de kaart, op pagina 8, geel ingekleurd).

Daarnaast bezit het Vlaams Gewest 6,5% van de aandelen, de provincie West-Vlaanderen 5,5%. Bijna 15% van de aandelen zijn in handen van 70 particuliere privépersonen en organisaties, zoals UNIZO, ACW, ABVV, Boerenbond, Boerengilde, sp.a en Open-Vld.

De voorzitter en ondervoorzitter van de raad van bestuur worden gekozen uit de leden van de algemene vergadering. De voorzitter zit in de algemene vergadering als private aandeelhouder, de ondervoorzitter als vertegenwoordiger van het OCMW van Roeselare. De raad van bestuur komt maandelijks samen, het directiecomité tweewekelijks.

De directeur is in functie sinds 2012. Ze was tot 3 jaar daarvoor als jurist in dienst van De Mandel en lid van het directiecomité. Naast een secretariaat en onthaal (beiden 1 medewerker) beschikt de SHM over een 'dienst verhuring, verkoop en kredietverlening' (8 medewerkers), een 'dienst gebouwenbeheer' (6 medewerkers algemeen, 13 medewerkers bij de onderhoudsploeg en 6 medewerkers bij de poetsdienst), de 'dienst bouwprojecten' (8 medewerkers), de 'dienst boekhouding en financiën' (4 medewerkers) en de 'dienst tweezijdig' die zich over huurderscommunicatie en klachten ontfermt (2 medewerkers).

Lokale toewijzingsreglementen

In 6 gemeenten (Dentergem, Oostrozebeke, Ruiselede, Tielt, Wielsbeke en Wingene) is de SHM enkel actief met koopactiviteiten en heeft een lokaal toewijzingsreglement bijgevolg geen invloed op haar werking. In de 21 gemeenten met sociale huurwoningen van De Mandel is de situatie heel divers:

- In 2/3^{de} van deze gemeenten (Ardooie, Diksmuide, Houthulst, Ichtegem, Koekelare, Kortemark, Langemark-Poelkapelle, Ledegem, Lichtervelde, Moorslede, Poperinge, Staden, Vleteren en Zonnebeke) is er geen lokaal toewijzingsreglement van toepassing.
- Enkel Ieper en Torhout houden in de toewijzing van de sociale huurwoningen rekening met de lokale binding.
- De gemeenten Hooglede, Izegem, Meulebeke, Torhout en Wielsbeke geven voorrang aan 65-plussers. Voor Meulebeke gaat het over woningen aansluitend op het woonzorgcentrum. Ieper voorziet een voorrang voor senioren vanaf 55 jaar.
- In Hooglede en Torhout geldt een voorrang voor 'personen met een beperking'.
- Ieper geeft een voorrang aan kandidaat-huurders die vallen onder het stelsel van zelfstandig, beschut, beschermd of begeleid wonen en voor gewezen daklozen die worden begeleid door een hierin onderlegde welzijnsdienst.

De minister heeft in 2015 twee bijkomende toewijzingsreglementen goedgekeurd. Zo bevestigde ze het reglement voor Roeselare waardoor een voorrang voor ouderen (65 jaar of ouder) voor 40 aangepaste appartementen geldt, met als onmiddellijke buur het recent gebouwde Woonzorg- & Dienstencentrum De Zilverberg. In september ondertekende ze het intergemeentelijk reglement 'Proef-wonen Midden West-Vlaanderen' voor 16 gemeenten. Het project 'Proef-wonen' komt meermaals terug in het visitatierapport.

3.2 Beschrijving omgeving

Vertrekkende van het aantal huishoudens in haar 27 gemeenten heeft De Mandel het vijfde grootste actieterrein van alle SHM's in Vlaanderen.

Bevolkingssamenstelling

Eind 2011 wonen in het **actieterrein** van De Mandel ongeveer 390.000 personen of 160.000 huishoudens. Volgens de prognoses zal het aantal huishoudens tegen 2020 stijgen met 6% en tegen 2030 met 9,5%. Met 20% is het aandeel 65-plussers vergelijkbaar met het aandeel in het Vlaamse Gewest (21%). Het aandeel 18 tot 34-jarigen daarentegen ligt met 20,5% hoger dan het Vlaamse aandeel (18,5%).

Het hoogst aantal inwoners vinden we in de steden Roeselare (ong. 60.000) en Ieper (ong. 35.000), het laagste aantal in gemeenten als Ruiselede (5.250) en Vleteren (3.650).

De werkloosheidsgraad bedraagt 4,73% (Vlaanderen 6,37%). Het aandeel werklozen is het hoogst in de grotere steden Roeselare (7%) en Ieper (6,8%), het laagst in de kleinere gemeenten Lichter-

velde, Vleteren en Wingene (telkens 3,5%). Ook het aandeel leefloontrekkers is beduidend hoger in Roeselare (0,73%). Ieper zit met 0,25% kort bij het Vlaams gemiddelde (0,23%). Daar tegenover staan Ruiselede, Vleteren en Zonnebeke met een aandeel van respectievelijk 0,04%, 0,05% en 0,06%. Voor het volledige actieterrein bedraagt het aandeel leefloners 0,17%. Het gemiddelde netto-belastbaar-inkomen (NBI) ligt voor het hele actieterrein rond 16.000 euro, of 11% onder het Vlaamse gemiddelde (18.000 euro). Alle 27 gemeenten zitten onder dit Vlaamse gemiddelde. De gemeenten Ardoosie, Dentergem, Hooglede, Ieper, Izegem, Ledegem, Lichtervelde, Oostrozenbeke, Oudenburg, Roeselare, Ruiselede, Tielt, Torhout, Wielsbeke en Wingene zitten boven het gemiddelde van het actieterrein, met als uitschieters Roeselare, Tielt en Torhout (elk ongeveer 17.000 euro). Het laagste gemiddelde NBI vinden we in Vleteren met ongeveer 14.150 euro.

Ongeveer 1/3^{de} van de gezinshoofden van de sociale huurders van De Mandel zijn ouder dan 65 jaar. Het aandeel alleenstaanden bedraagt 48%. De SHM huisvest in verhouding beduidend meer senioren dan het gemiddelde van het actieterrein. De Mandel heeft ook een hoger aandeel alleenstaanden en gezinshoofden ouder dan 65 jaar dan de meeste andere huisvestingsmaatschappijen in Vlaanderen. Van de huurders-gezinshoofden heeft 8,4% niet de Belgische nationaliteit, waarmee De Mandel rond het gemiddelde zit van alle SHM's. Het mediaan equivalent NBI van de huurders in 2014 bedraagt ongeveer 14.100 euro, wat beduidend lager is dan het gemiddelde voor de regio (16.000 euro) en het Vlaamse gemiddelde (18.000 euro).

Woningprofiel en Bouwgronden

In het **actieterrein** van De Mandel staan 167.000 woongelegenheden, waarvan 11% appartementen. In heel Vlaanderen bedraagt het aandeel appartementen 25%. In de 27 gemeenten vinden we vooral open bebouwing (39%). Het aandeel halfopen en het aandeel gesloten bebouwing is ongeveer even hoog (25%). Over die 27 gemeenten zijn er grote verschillen, met het hoogste aandeel appartementen in de steden Izegem (13%), Ieper (14%), Torhout (16%) en Roeselare (19%) en in de gemeente Oostrozebeke (16%).

Over de voorbije 5 jaar stegen de verkoopprijzen (mediaanwaarde) opvallend tot 180.000 euro voor een woonhuis (+17%) en tot 192.500 euro voor een appartement (+19%). In Vlaanderen zijn de prijsstijgingen minder frappant, met 14% (woonhuis) en 11% (appartement). Anderzijds is de mediaanprijs voor een woonhuis in Vlaanderen hoger (205.000 euro) maar voor een appartement lager (178.000 euro). Enkel in de stad Torhout is de mediaan verkoopprijs voor een woning hoger dan de Vlaamse mediaanwaarde. Voor appartementen daarentegen geldt dit voor alle gemeenten, met uitzondering van Ichtegem, Koekelare, Ledegem, Meulebeke, Roeselare, Wielsbeke en Wingene.

Het prijsverschil in bouwgrond (mediaanprijs) tussen de verschillende gemeenten is opvallend groot. De Vlaamse mediaanwaarde voor bouwgrond ligt op 217 euro/m². Izegem, Koekelare, Langemark-Poelkapelle, Meulebeke, Oudenburg en Ruiselede zitten meer dan 10% hoger dan de Vlaamse mediaanwaarde, met Meulebeke als absolute uitschieter (376 euro/m²). Diksmuide, Hooglede, Ieper, Oostrozebeke, Poperinge en Staden zitten meer dan 25% onder de Vlaamse mediaanwaarde, met Poperinge (98 euro/m²) als hekkensluiter.

Eind 2014 heeft De Mandel 27,1 ha aan grondreserve, waarvan 42% in Roeselare. Het huurpatrimonium bestaat vooral uit eengezinswoningen (73%). Bij deze eengezinswoningen vinden we een belangrijk aandeel woningen met 3 slaapkamers (50%) of meer (11%). Bij de appartementen zit het grootste aandeel in de 2-slaapkamer- (62%) en de 1-slaapkamerwoningen (30%).

Bindend sociaal objectief (BSO)

Einde 2014 bedraagt het aandeel aan sociale huurwoningen in het actieterrein 4,83%. Bij de nulmeting op 31.12.2007 zaten alle gemeenten onder het vooropgestelde aandeel van 9% sociale huurwoningen. Ze kregen dan ook allemaal een BSO-huur opgelegd.

Eind 2013 maakte de Vlaamse administratie een nieuwe balans op van de resultaten van het BSO (de voortgangstoets 2014). Voor het huur-actieterrein van De Mandel was reeds 66% van het vooropgestelde aantal sociale huurwoningen effectief bereikt. Het bereikte aandeel voor de BSO-koop en BSO-kavel is minder rooskleurig, met respectievelijk slechts 18% en 1,5% van het vooropgestelde aantal.

De onderstaande tabel bevat de netto-toenames zoals opgemeten bij de voortgangstoets 2014 (gegevens 31.12.2013, effectieve aantallen, dus exclusief de woningen in aanbouw of geprogrammeerd). Een aantal gemeenten hebben een grotere groei in sociale huurwoningen en sociale kavels dan het BSO oplegt, zoals Diksmuide en Langemark-Poelskapelle (huur) en Koekelare (kavel). Voor gemeenten waar De Mandel de enige actieve koop- of huurmaatschappij is staan de cijfers in een grijze achtergrond.

GEMEENTE	BSO-Huur				BSO-Koop			BSO-kavel				
	0-meting	BSO	voortgang	nog	BSO	voortgang	nog	BSO	voortgang	nog		
enkel koop												
Dentergem					23	0	23	1	0	1		
Oostrozebeke					35	0	35	3	0	3		
Ruiselede					14	15	0	3	0	3		
Tielt					61	0	61	3	0	3		
Wielsbeke					25	0	25	1	0	1		
Wingene					40	13	27	4	0	4		
enkel huur												
Houthulst	98	65	21	44								
Ieper	1.129	177	120	57								
Oudenburg	31	82	52	30								
huur & koop												
Ardoorie	161	60	26	34	27	0	27	1	0	1		
Diksmuide	301	108	119	0	49	32	17	5	0	5		
Hooglede	89	70	46	24	72	8	64	1	0	1		
Ichtegem	216	91	-1	92	55	16	39	4	0	4		
Izegem	375	188	139	49	87	13	74	4	0	4		
Koekelare	62	68	-2	70	25	15	10	1	12	0		
Kortemark	152	80	44	36	36	0	36	2	0	2		
Langemark-P.	137	51	82	0	22	8	14	1	0	1		
Ledegem	152	61	55	6	36	16	20	2	0	2		
Lichtervelde	119	56	17	39	25	0	25	1	0	1		
Meulebeke	115	78	100	0	33	30	3	2	0	2		
Moorslede	172	72	54	18	32	7	25	2	0	2		
Poperinge	397	131	109	22	143	24	119	6	0	6		
Roeselare	1.341	398	338	60	186	10	176	9	0	9		
Staden	131	71	85	0	33	6	27	6	0	6		
Torhout	175	156	68	88	62	0	62	3	0	3		
Vleteren	73	23	6	17	9	0	9	1	0	1		
Zonnebeke	218	78	30	48	35	0	35	4	0	4		
	5.644	2.164		734	1.165		953	70		69		
Nog te realiseren van het BSO				34%				82%				99%

4. PRESTATIES VAN SHM DE MANDEL

4.1 PRESTATIEVELD 1: BESCHIKBAARHEID VAN WONINGEN

SD1: De SHM draagt bij tot de beschikbaarheid van woningen, in het bijzonder voor de meest behoeftige gezinnen en alleenstaanden

OD 1.1: De SHM realiseert nieuwe sociale huurwoningen

Beoordeling: uitstekend

De Mandel realiseerde in de periode 2010-2014 jaarlijks gemiddeld 213 nieuwe sociale huurwoningen. Daarmee is ze de best presterende SHM van de sector. Ook bij beschouwing van de nieuwbouwproductie in verhouding tot de omvang van het bestaande patrimonium, behoort De Mandel bij de best presterende SHM's. De Mandel gaat in de komende jaren haar patrimonium opnieuw aanzienlijk uitbreiden. Dat blijkt onder andere uit de aantallen aangemelde en geprogrammeerde woningen, waarbij de SHM opnieuw een koppositie inneemt. De visitatiecommissie stelt vast dat De Mandel uitstekende prestaties levert voor deze doelstelling.

- Met gemiddeld 213 **nieuwe sociale huurwoningen** per jaar bouwde De Mandel in de periode 2010-2014 in totaal 1.066 woningen in 75 projecten. In verhouding tot het patrimonium betekent dit dat de SHM jaarlijks gemiddeld 4,75% aan nieuwe woningen realiseert. Bij alle andere SHM's lagen zowel het gemiddelde als het percentage lager.
- Eind 2014 heeft De Mandel 54 projecten **gepland**, samen goed voor 981 nieuwe sociale huurwoningen. Dat is gelijk aan bijna 22% van het huidige patrimonium. Bij ruim 2/3^{de} van alle SHM's ligt dit aandeel lager. Van deze 981 huurwoningen zijn er 339 opgenomen in het uitvoeringsprogramma voor realisatie op korte termijn (2015-2017) en 642 woningen aangemeld voor realisatie op langere termijn (2017-2020+). Deze realisatie op 6 à 7 jaar tijd impliceert een gemiddelde jaarproductie van een 150-tal woningen. De Mandel bewees in de vorige jaren dergelijke hoge productie aan te kunnen. De aankoop van 185 'goede woningen' buiten beschouwing gelaten bouwde ze in de periode 2010-2014 gemiddeld 176 huurwoningen per jaar.
- De SHM heeft een aanzienlijk aantal nieuwe woningen nodig om de te **verkopen en te vervangen sociale huurwoningen** te compenseren (zie OD 2.1). Ook in de periode 2010-2014 verkocht De Mandel 98 huurwoningen en verving ze er 398. Zo verkocht de SHM 13 woningen aan zittende huurders, die gebruik maakten van hun kooprecht, en 85 via een openbare verkoop.
- Het grote aantal door De Mandel gerealiseerde sociale huurwoningen tussen 2010 en 2014 betekent voor de gemeenten een belangrijke bijdrage in hun **BSO-huur**. Bij de nulmeting is voor de 21 gemeenten in het huuractieterrein van De Mandel een gezamenlijk BSO-huur bepaald van 2.164 bijkomende sociale huurwoningen. Volgens de voortgangstoets zijn daarvan eind 2014 al 1.430 woningen gepland of gerealiseerd. De resterende 734 woningen moeten minstens gepland zijn tegen 2023.

Bij een voortgangstoets wordt telkens een categorisering gemaakt die aangeeft hoe elke gemeente vordert met de realisatie van haar BSO. Gemeenten worden ondergebracht in categorie 1 of 2. Categorie 1 betekent dat de gemeente voor haar BSO's huur en koop voldoet aan het vooropgestelde groeiritme bij de opeenvolgende tweejaarlijkse voortgangstoetsen. Categorie 2 betekent dat de gemeente het groeiritme niet volgt. Naargelang de gemeente vervolgens al dan niet kan aantonen dat ze voldoende inspanningen levert, komt ze in subcategorie 2a of 2b terecht. Van de 21 gemeenten in het huur-actieterrein van De Mandel blijven er in 2014 nog 5 gemeenten in categorie 2 die bijzondere aandacht vragen. Voor het BSO-huur gaat

dit over 2 gemeenten, namelijk Koekelare en Vleteren. In beide gemeenten zijn meerdere maatschappijen actief.

Van de 981 geplande huurwoningen van De Mandel zijn er 140 die te slopen bestaande woningen zullen vervangen, waardoor ze niet bijdragen aan het behalen van een BSO-huur. Er is dus zicht op een netto-groei van 841 bijkomende huurwoningen. Daarvan plant de SHM er 582 in de 9 gemeenten waar ze als enige of quasi enige actief is (zie hoofdstuk 3, punt 3.). In 8 van deze gemeenten leidt dit tot een overschrijding van het BSO-huur, alleen in Lichtervelde blijft een tekort van een 30-tal woningen. In de andere 12 gemeenten in het huuractieterrein zijn telkens meerdere SHM's actief, dit voor een resterende realisatie van 483 woningen. De Mandel plant in die gemeenten nog 259 huurwoningen, waarvan er 228 zullen bijdragen aan het BSO-huur. In Izegem, Kortemark, Oudenburg, Vleteren en Zonnebeke worden daarmee de BSO's bijna bereikt, in Poperinge wordt het BSO overschreden met een 30-tal extra woningen,

De visitatiecommissie stelt vast dat De Mandel met de gerealiseerde en de geplande projecten ruim bijdraagt aan het BSO-huur. Dat blijkt uit het overzicht dat de SHM heeft bezorgd van de vorderingen die elke gemeente maakt. Het komt eveneens tot uiting in de visitatiegesprekken met ambtenaren en beleidsverantwoordelijken. Voor de lokale besturen en voor De Mandel is het BSO geen einddoel maar vooral een grote stap in de richting van een aanbod dat zowel kwantitatief als kwalitatief beantwoordt aan de vraag.

OD 1.2: De SHM realiseert nieuwe sociale koopwoningen

Beoordeling: goed

Met een jaargemiddelde van 33 sociale koopwoningen realiseert De Mandel een groot aantal koopwoningen. Bovendien staan einde 2014 veel nieuwe woningen op een uitvoeringsprogramma en zijn er heel wat aangemeld bij de VMSW. De Mandel bemiddelt bij de VMSW elk jaar een groeiend aantal bijzondere sociale leningen. De visitatiecommissie vindt dat De Mandel goede prestaties levert voor deze doelstelling.

- In de periode 2010-2014 realiseerde De Mandel 165 **nieuwe sociale koopwoningen** in 15 projecten of gemiddeld 33 per jaar. Ongeveer 3/4^{de} van de SHM's kende in die periode een lagere nieuwbouwproductie.
- Einde 2014 staan er bij De Mandel 40 projecten op stapel voor een totaal van 526 sociale koopwoningen. Daarvan zijn 169 **geprogrammeerde woningen** op korte termijn (2015-2017) te realiseren. De 378 **aangemelde woningen** worden op langere termijn (2016-2020+) gebouwd. Ook hier heeft ongeveer 3/4^{de} van de andere koop-SHM's een lager aantal geprogrammeerde en aangemelde woningen. Hoewel het om een groot aantal geprogrammeerde woningen gaat, acht de visitatiecommissie deze realisatie niettemin haalbaar. Zo biedt De Mandel op haar website medio 2015 al 5 projecten met samen 42 koopwoningen aan, waarvan het merendeel al verkocht is. Op een te verwachten jaargemiddelde van 56 woningen (169/3) is dat een realisatie van 75%. De SHM zit dus op schema.
- In het koopactieterrein van De Mandel is bij de nulmeting een **BSO-koop** vastgelegd van 1.165 woningen. Volgens de voortgangstoets 2014 blijven nog 953 sociale koopwoningen te plannen en te realiseren voor 2020. Bij een voortgangstoets wordt telkens een categorisering gemaakt die aangeeft hoe de gemeente vordert met de realisatie van haar BSO-huur en haar BSO-koop (zie bij OD 1.1 voor meer detail). Voor hun BSO-koop zijn er 4 gemeenten in categorie 2 die bijzondere aandacht vragen, namelijk Dentergem, Houthulst, Torhout en Vleteren.

Het koopactieterrein van De Mandel telt 24 gemeenten. In 12 daarvan is De Mandel de enige actieve koop-SHM, in de overige 12 gemeenten zijn naast De Mandel telkens 1 of 2 andere koop-SHM's actief (zie ook hoofdstuk 3):

- Van de 953 nog te realiseren woningen moeten er 504 gebouwd worden in de 12 gemeenten waar De Mandel de enige actieve koop-SHM is. De Mandel plant in die gemeenten momenteel 416 koopwoningen tegen 2020, waarvan slechts 337 meetellen voor het BSO-koop (omdat de resterende het BSO overschrijden). In 8 van die gemeenten moeten daarnaast nog 167 koopwoningen gepland en gerealiseerd worden, zonder dat op dit ogenblik duidelijkheid bestaat wie dat zal doen.
- In de andere 12 gemeenten zijn telkens meerdere koop-SHM's betrokken bij de realisatie van de overige 449 woningen (953-504). Van de eind 2014 door de Mandel geplande 110 koopwoningen tellen er 85 mee voor het BSO-koop.

De visitatiecommissie stelt vast dat de geplande projecten naar aantal en spreiding aantonen dat De Mandel ruim zal kunnen bijdragen aan de realisatie van de BSO's. De grootste uitdaging ligt bij 167 koopwoningen in de 12 gemeenten waar de SHM tot dusver de enige aanbieder is.

- In principe maakt de SHM gebruik van haar recht op **wederinkoop** als de sociale koopwoning binnen de 20 jaar terug te koop wordt aangeboden. De SHM zal haar wederinkooprecht niet gebruiken als de geïndexeerde som van de verkoopprijs en de uitgevoerde verbeterings- en aanpassingswerken de aankoopprijs overtreft. In 2014 heeft ze 6 ingekochte woningen opnieuw verkocht als sociale koopwoning. In de periode 2010-2014 ging het in totaal om 13 woningen.
- Sinds de overname van de Huisvestingsmaatschappij voor Midden-West-Vlaanderen (2005) bemiddelt De Mandel zelf bijzondere **sociale VMSW-leningen**. Uit gegevens van de prestatie-databank blijkt dat het gemiddelde jaarlijkse leenvolume bij De Mandel in de periode 2010-2014 14,6 miljoen euro bedroeg. Dat bedrag ligt bij De Mandel hoger dan bij twee derden van de SHM's uit de koopsector. In dezelfde periode heeft de VMSW jaarlijks gemiddeld 97,2 bijzondere leningen toegekend via bemiddeling door De Mandel, wat overeenkomt met het sectorgemiddelde van 98. Het gemiddelde leenbedrag van 150.470 euro bij De Mandel is lager dan het gemiddelde van de sector. De visitatiecommissie stelt vast dat De Mandel een behoorlijk aantal bijzondere VMSW-leningen kon bemiddelen.

OD 1.3: De SHM brengt sociale kavels op de markt

Beoordeling: niet van toepassing

De Mandel brengt momenteel amper sociale kavels op de markt. Ze heeft daartoe ook slechts beperkte plannen. Medewerkers, bestuursleden, ambtenaren en beleidsverantwoordelijken stellen in het gesprek met de visitatiecommissie dat ze hierin geen initiatief verwachten van de SHM. Ze kijken hiervoor naar de West-Vlaamse Intercommunale (WVI). Omwille van het zeer beperkt aanbieden van sociale kavels door De Mandel, en gezien de afspraak van de gemeenten met de WVI meent de visitatiecommissie dat een beoordeling van de prestaties van De Mandel op deze doelstelling hier niet van toepassing is.

- Het samengetelde BSO-kavel in het actieterrein voor koopactiviteiten komt op 70 kavels.

De SHM heeft sinds de nulmeting 3 kavels verkocht die mee in rekening kunnen worden gebracht voor de realisatie van de BSO, namelijk één in zowel Koekelare, Ledegem als in Izegem. De 2 laatste verkopen dateren van 2014 en zijn bijgevolg niet in rekening gebracht voor de laatste voortgangstoets. In Koekelare was de verkoop van de kavel onderdeel van een project met 12 kavels.

In een in 2014 aangemeld project in Moorslede worden samen met 13 sociale koopwoningen ook 8 sociale kavels voorzien. Daarmee zal Moorslede haar BSO van 2 kavels kunnen realiseren.

- In de visitatiegesprekken met medewerkers en bestuursleden blijkt dat het op de markt brengen van sociale kavels geen prioriteit is. Men verwijst naar afspraken met de WVI over het

aanbieden van sociale kavels in het koopactieterrein, dat integraal deel uitmaakt van het werkgebied van de WVI. Dat neemt niet weg dat de SHM bereid is om op vraag van een gemeente een aanbod van sociale kavels te voorzien. In het gesprek bevestigen de beleidsverantwoordelijken deze zienswijze. De website van de WVI geeft informatie over 5 recente verkavelingen in Ieper (2), Staden (2) en in Poperinge met in totaal 74 'sociale kavels'. Daaruit blijkt dat de WVI zal instaan voor een belangrijk aanbod sociale kavels in het actieterrein.

OD 1.4 De SHM verwerft gronden en panden om sociale woonprojecten en kavels te realiseren

Beoordeling: goed voor de huur- en koopactiviteiten

Hoewel haar eigendom in de periode 2010-2014 geslonken is beschikt De Mandel, vergeleken met de andere SHM's, nog steeds over een aanzienlijke grondreserve. De Mandel combineert verschillende technieken om voldoende gronden te verwerven om zo haar sociale woonprojecten te realiseren. De visitatiecommissie is van oordeel dat de SHM goede prestaties levert voor deze doelstelling.

- In 2010 bezat de SHM 36,5 ha verdeeld over 47 terreinen. Over de periode 2010-2014 daalde zowel de totale **grondreserve** als het aantal terreinen. In 2014 was De Mandel eigenaar van 27,2 ha grondreserve met volgende kenmerken:
 - De grondreserve bestaat uit 35 terreinen met zeer diverse oppervlakte. De grootste onaan-geroerde terreinen liggen in Roeselare (9,4 ha), Diksmuide (2,4 ha), en Hooglede (2,0 ha).
 - Alhoewel de reserve daalde liggen de gronden op het visitatiemoment beter verspreid. In de periode 2010-2014 had de SHM nooit een grondreserve in Dentergem, Houthulst, Ichtegem en Ieper. In 2010 had ze geen gronden in Koekelare, Oostrozebeke, Vleteren en Wielsbeke, in 2014 in Poperinge en in Wingene. Het aantal gemeenten waar de SHM geen gronden heeft is van 8 in 2010 teruggevallen op 6 in 2014.
 - In deze periode heeft de SHM gronden verworven in 4 gemeenten waar ze er geen had in 2010 en heeft ze haar gronden ontwikkeld in 2 gemeenten zodat ze daar voorlopig geen gronden meer heeft.

De verschuivingen in de grondreserve duiden op een dynamisch grondreservebeleid van de SHM.

De SHM kon tijdens de visitatiegesprekken aantonen dat zij 13 aankopen plant waar de onderhandelingen ver gevorderd zijn, dit met een totale oppervlakte van 4,1 ha. Van 2 andere aan te kopen terreinen moet de oppervlakte nog precies bepaald worden. Voorts zijn er onderhandelingen tot verwerving lopende in nog 40 dossiers.

- De omvang van de grondreserve zegt niet veel over de mogelijke **projectontwikkeling**. De voortdurende bewegingen van aankoop, verkoop en ruil wijzen op een overwogen strategie gericht op directe projectontwikkeling. Met het bewaren van enkele grote terreinen zet de SHM in op lange termijn ontwikkeling. De visitatiecommissie stelt vast dat de intensieve projectontwikkeling druk zet op de grondreserve, maar dat de SHM in de nabije toekomst uitzicht heeft op nieuwe aankopen die de reserve opnieuw zullen doen toenemen, zodat ze in staat blijft om de nodige projecten te realiseren.
- De dienst projecten coördineert de **prospectie** voor de verwerving van gronden en panden. Veelvuldige contacten met de woonactoren in het actieterrein zijn daarbij cruciaal. Er zijn goede afspraken met de WVI, die regelmatig gronden verwerft om daarna delen daarvan door te verkopen aan De Mandel voor de ontwikkeling van gemengde projecten. Vooraleer aan te kopen houdt De Mandel rekening met een raming van het aantal woningen dat er kan verwezenlijkt worden, met de uiteindelijke kostprijs van de projectontwikkeling en met de effecten op de leninglast.

- De Mandel gebruikt en combineert verschillende **technieken en werkwijzen** om gronden en panden te verwerven, dit met wisselend succes:
 - De SHM speelde in de voorbije jaren sterk in op de verwerving van panden via het programma ‘aankoop goede woningen’. Sinds 2005 heeft De Mandel op deze wijze 231 sociale huurwoningen verworven, waarvan 185 woningen in 16 gebouwen in de periode 2010-2014. Daarmee is De Mandel koploper in Vlaanderen. De SHM wijst echter op slechte ervaringen met verwervingen, die duurder uitkwamen dan een gewone nieuwbouw. Bovendien vallen al deze aankopen nog onder het financieringssysteem NFS2, wat resulteert in een zwaardere leningslast dan onder FS3 (zie ook OD 5.1). Daarom koopt de SHM in principe sinds 2012 geen woningen meer aan binnen dit programma. Uitzonderlijk was er nog 1 aankoop in 2014, dit omdat tegen een interessante prijs voldaan werd aan een ‘vrijwillige’ sociale last.
 - Van 2007 tot 2009 participeert De Mandel in CBO-projecten (VMSW PubliekPrivateSamenwerking - formule Constructieve Benadering van Overheidsopdrachten) in Staden, Meulebeke, Roeselare en Izegem. Volgens de SHM blijkt uit tussentijdse financiële planningen dat CBO-projecten over het algemeen duurder zijn dan projecten via de reguliere financiering. De Mandel heeft ook bedenkingen bij de voorgespiegelde snellere projectrealisatie via een CBO. Daarom en gelet op de verzwakte financiële toestand van de SHM (zie OD 5.1) besliste de raad van bestuur niet langer deel te nemen aan CBO-projecten.
 - De Mandel ruilde in 2010 en 2011 bij 3 gelegenheden gronden met de WVI, de SHM IJzer & Zee en de stad Roeselare, om zo haar sociale woonprojecten te realiseren in Langemark-Poelkapelle, Diksmuide en Roeselare.
 - In het kader van het recht van voorkoop bekijkt de SHM wekelijks heel wat voorstellen. Omwille van beperkte ontwikkelingsmogelijkheden en de daarmee gepaard gaande hoge kostprijs maakte De Mandel tot nu toe nog geen gebruik van haar recht van voorkoop.
 - Erfpacht en recht van opstal worden zelden toegepast. Een erfpachtregeling zal getroffen worden met de VMSW in een project in Roeselare en recht van opstal wordt aan de SHM toegekend bij een project in Oostrozebeke.
- In de grondreserve zitten een 5-tal kleinere percelen, verworven als **sociale last** bij verkavelingen, onder meer in Hooglede, Izegem, Ledegem en Wielsbeke. Op deze gronden zijn sociale koopwoningen gepland. Omwille van de opheffing van de sociale last (2014) is een aantal andere projecten afgevoerd of opgeschort. Alles samen spreekt De Mandel over de stopzetting van verwervingsdossiers voor 70 loten in verkavelingen in 9 gemeenten en voor 30 woningen in 2 gemeenten, allemaal bestemd voor de realisatie van sociale koopwoningen.
- Een door de SHM beproefde projectformule is **vervangingsbouw**, waarbij de grond na het slopen van bestaande sociale huurwoningen hergebruikt wordt voor nieuwbouw. In veel projecten leidt dit tot verdichting met meer woningen (zie OD 2.2).

OD 1.5 De SHM stemt haar aanbod af op de noden van verschillende groepen

Beoordeling: goed voor de huur- en koopactiviteiten

De visitatiecommissie vindt dat De Mandel haar aanbod van sociale huurwoningen en koopwoningen goed afstemt op de noden van verschillende grote doelgroepen. De afstemming komt tot uiting in de evolutie van de aantallen per woningtype (appartementen en eengezinswoningen) en in het verschil in aantal slaapkamers. Voor kleinere en specifieke doelgroepen creëert De Mandel in samenwerking met diverse woonactoren een aanbod dat beantwoordt aan de behoefte.

- Al zeer vroeg neemt De Mandel een beslissing of het over een project met huur- en/of met koopwoningen gaat, dan wel over appartementen en/of eengezinswoningen. Om haar aanbod te kunnen afstemmen op de woonbehoefte maakt De Mandel in eerste instantie gebruik van de wachtlijsten. De SHM bundelt de analyses van de wachtlijst tot een leidraad bij de opstart

van de nieuwe bouwprojecten en bij het beslissen over de verwerving van gronden. Uit de analyse blijkt de toenemende **vraag naar kleine woningen**, bijvoorbeeld in Roeselare waar het aandeel kleinere gezinnen oploopt tot meer dan 80% van alle kandidaat-huurders. De analyse van de wachtlijst is eerder beperkt. Toch volstaat de toetsing van een project aan het aantal en het profiel van de kandidaten meestal wel om de behoefte aan koopwoningen in te schatten. Naast wachtlijstgegevens spelen in het kader van een lokaal woonbeleid ook andere belangrijke elementen mee die de vraag en het aanbod sturen, zoals de plannen van andere woonactoren, stedenbouwkundige afwegingen en socio-economische ontwikkelingen. Na de interne toets wordt het voorstel voorgelegd op het lokaal woonoverleg.

De vergrijzing en gezinsverdunding zorgen ervoor dat de vraag naar kleinere woningen aanhoudt. Dit is ook merkbaar in het wijzigende gezinsprofiel bij de zittende huurders, in het bijzonder bij de toename van het aantal éénpersoonsgezinnen. Het aantal alleenstaanden onder de huurders nam in 5 jaar toe met 524 en zit in 2014 op 48% van de huurdersgezinnen. Ook het aantal gezinshoofden van 65 jaar en ouder is licht toegenomen maar door de grote toename van het aantal woningen is het aandeel gedaald van 34% naar 33%. Alles wijst dus op een aanhoudende grote nood aan kleinere woningen. Anderzijds stelt de visitatiecommissie ook een lichte toename vast van het aantal grote gezinnen (dat slechts 6 % van de huurdersgezinnen uitmaakt), wat erop wijst dat de SHM ook die doelgroep niet uit het oog verliest

De nood aan kleinere woningen blijkt evenzeer uit de door De Mandel bezorgde lijsten van onderbezette woningen, waar dus een groter gezin zou kunnen wonen. In totaal zijn 960 woningen onderbezet, voornamelijk omdat het alsmaar kleiner wordende gezin toch in dezelfde woning blijft wonen. Tegelijk zijn 66 woningen overbezet, wat wil zeggen dat de woning te klein is voor het gezin dat er woont. De grote sloop- en vernieuwbouw strategie (zie OD 2.1) zal dit probleem in grote mate wegwerken, vermits 498 van die 960 onderbezette worden gesloopt en vervangen door nieuwbouw (die rationeel kan worden toegewezen) en 165 woningen worden verkocht. Na deze operatie blijven mogelijk nog 285 woningen onderbezet.

- De visitatiecommissie tracht **tendensen** af te leiden uit de woningprogrammatie van te vervangen, te verkopen en nieuw te realiseren woningen. In 2014 telt het patrimonium 4.486 sociale huurwoningen met 27% appartementen en 73% eengezinswoningen, met daarin 53% kleinere, 38% middelgrote 9% grotere woningen.
De voorziene vervanging en verkoop van huurwoningen en de geplande - geprogrammeerde en aangemelde - huurwoningen leiden tot een toekomstig huurpatrimonium van 4.724 woningen met 39% (+12%) appartementen en 61% (-12%) eengezinswoningen. Het aandeel kleinere woningen (tot 2 slaapkamers) neemt toe tot 65% (+12%) en er blijven 30% (-8%) middelgrote en 8% (-1%) grotere woningen over. Het totaal aantal woningen stijgt met 238 ten opzichte van 2014.
- De overgrote meerderheid van de gerealiseerde **sociale koopwoningen** zijn middelgrote eengezinswoningen. De enkele appartementen zijn uitsluitend kleinere woningen. De meeste van al de geprogrammeerde en aangemelde koopwoningen blijven middelgrote eengezinswoningen. Opvallend is daarnaast de toename van het aandeel grotere woningen.
- In het (eerder beperkt) aantal **lokale toewijzingsreglementen** (LTR, zie hoofdstuk 3) zijn 136 woningen opgenomen die bij voorrang worden toegewezen. Hiervan zijn er 117 woningen voor bewoners van 65 jaar en ouder en 19 woningen voor mensen met een beperking. In haar huuractierrein stelt De Mandel 98 'rolstoelaangepaste woningen' en 920 'rollatoraanangepaste woningen' beschikbaar voor minder mobiele bewoners (zie OD 2.3). De visitatiecommissie stelt vast dat De Mandel inspeelt op de vraag naar woningen voor ouderen, dikwijls gecombineerd met een sociaal project, zoals de 34 aanleunwoningen bij de OCMW-diensten in Meulebeke.

- De Mandel is bereid om, in overleg met welzijnsactoren, woningen aan te bieden voor **specifieke doelgroepen**. Zo heeft de SHM een akkoord afgesloten met vzw ADO-Icarus voor de verhuur van 12 appartementen in Izegem. Na een experimentele fase van 3 jaar gaat het Wonen-Welzijn project 'Proef-wonen' in Midden West-Vlaanderen van start. Het experiment was een initiatief van drie Intergemeentelijke Samenwerkingsverbanden (IGS) rond lokaal woonbeleid, namelijk de regio's Roeselare, Izegem en Tielt. In de experimentele fase heeft De Mandel 11 woningen ter beschikking gesteld (Roeselare, Meulebeke en Ledegem). De engagementsverklaring van alle partners (maart 2015) en de goedkeuring van het nieuwe intergemeentelijk toewijzingsreglement (8.09.2015) betekent voor De Mandel dat ze jaarlijks een af te spreken aantal woningen beschikbaar stelt in 8 deelnemende gemeenten waar ze huurwoningen aanbiedt. Het gaat om maximaal 5% van het gemiddeld aantal toewijzingen van de laatste 5 jaar (exclusief mutaties).
- In 2014 verhuurde De Mandel in totaal 22 woningen **buiten het sociaal huurstelsel**. De OCMW's van 8 gemeenten huren in totaal 15 woningen. In Hoogdele worden 2 woningen verhuurd aan vzw 'Dominiek Savio' Instituut, in Moorslede 1 woning aan de vzw 'Mariënstede', in Poperinge 4 woningen aan de vzw Beschut Wonen Ieper. Aan de stad Roeselare werden in 2014 nog 2 'noodwoningen' verhuurd. Bovendien stelde De Mandel in 2014 nog 5 woningen die langer dan 1 jaar leegstaan ter beschikking via een overeenkomst 'bezetting ter bedde'. Bij een 'bezetting ter bedde' of 'precair gebruiksrecht' verleent de SHM een tijdelijk gebruiksrecht, in afwachting van een wederopzegging of tot aan deze woning zijn definitieve bestemming kan worden gegeven.

PRESTATIEVELD 1: BESCHIKBAARHEID VAN WONINGEN

Beoordeling: goed

In de periode 2010-2014 realiseerde De Mandel jaarlijks gemiddeld 250 woningen, huur en koop samen. Volgens haar planning bouwt ze 1.500 huur- en koopwoningen in de volgende 7 à 8 jaar. Ondanks de verkoop en de sloop van een groot aantal woningen draagt de SHM bij tot het behalen van het BSO voor huur- en koopwoningen in bijna alle gemeenten van haar actieterrein. De gemeenten geven geen prioriteit aan de realisatie van sociale kavels door de SHM. Ze rekenen daarvoor in de eerste plaats op de WVI.

In 2010-2014 bemiddelde de SHM 486 bijzondere sociale leningen voor een gemiddeld leenvolume van jaarlijks 14,6 miljoen euro. Volgens het aantal leningen en de hoogte van het leningsbedrag behoort De Mandel tot middenmoot van de sector.

De SHM is in staat haar sociale woonprojecten te blijven realiseren door voortdurend gronden te kopen, te verkopen, te ruilen en te ontwikkelen waarbij ze weloverwogen verschillende methoden en werkwijzen gebruikt en combineert.

Uit de verscheidenheid, de grootte en de aantallen woningen blijkt een weloverwogen afstemming van het aanbod op de evoluerende noden en mogelijkheden van verschillende doelgroepen. Hierbij overlegt De Mandel met verschillende vzw's en OCMW's over een passend woningaanbod voor specifieke kleinere doelgroepen en noodsituaties.

4.2 PRESTATIEVELD 2: KWALITEIT VAN WONINGEN EN WOONOMGEVING

SD2: De woningen zijn van goede kwaliteit

OD 2.1 De SHM staat in voor de renovatie, verbetering, aanpassing of vervanging van het woningpatrimonium waar nodig

Beoordeling: goed voor de huuractiviteiten

De SHM heeft in de periode juni 2013 tot september 2015 een uitgekende renovatie- en nieuwbouwplanning opgemaakt. Deze houdt rekening met de vereisten van het ERP 2020 en met het BSO. De planning is in grote mate bepaald door de doelstelling van De Mandel om de organisatie opnieuw financieel gezond te maken. Het resultaat is een omvattende en ingrijpende operatie die zowel verbetering en aanpassing, als vervanging en uitbreiding van het patrimonium combineert. De visitatiecommissie vindt dat de SHM goed presteert voor deze doelstelling.

- Van 2010 tot en met 2014 heeft de SHM 721 bestaande woningen geconformeerd aan de ERP 2020 doelstellingen, waarvan 496 door vervangingsbouw. Volgens de meest recente patrimoniumenquête van de VMSW (2014) voldoet 56% van de woningen van De Mandel aan **de drie prioritaire vereisten van het ERP 2020**, namelijk isolerende beglazing, dakisolatie en energiezuinige verwarming. Eind 2014 zijn er 1.986 woningen (182 appartementen en 1.804 eengezinswoningen) die niet aan deze drie vereisten voldoen. Daarvan zijn er 352 met 3 gebreken, 514 met 2 en 1.120 met 1 gebrek. Het grootste probleem is de isolerende beglazing die bij 1.631 woningen (36%) ontbreekt. Hierdoor zit de maatschappij bij de 10% van de SHM's met het hoogste aandeel woningen waar dubbel glas ontbreekt.

Volgens gegevens van De Mandel is bij de laatste stand van zaken (22.09.2015) het aantal woningen dat niet voldoet aan het ERP 2020-normen gedaald tot 1.732.

- De **renovatie- en nieuwbouwplanning** waarmee De Mandel de doelstellingen van het ERP, het BSO, de verbetering van de woningkwaliteit en de verbetering van haar financiële toestand wil bereiken vertrok van volgende in 2013 gemaakte vaststellingen:
 - de SHM beschikte niet langer over een voorraad liquide middelen (zie ook OD 5.1);
 - de verkoop van koopwoningen ving de structurele verliezen slechts beperkt op;
 - zelfs al worden alle woningen afgestemd aan de ERP 2020 normen, dan nog vertoont een groot deel structurele gebreken;
 - de Vlaamse overheid voorziet voldoende financiering voor het vervangen van woningen, maar onvoldoende middelen voor renovatie.

Daarop onderzocht de SHM alle woningen gebouwd vóór 1984 (46% van het patrimonium in 2014). Voor elke afzonderlijke woning formuleerde ze een voorstel van actie, afhankelijk van de concrete situatie. In het actieplan plant de SHM de verkoop van 255 en vervanging van 1.423 woningen. Hierbij rekent de SHM op een jaarlijkse verkoop van 20 woningen en dit tot 2026/27. De vervanging wordt in vier fasen georganiseerd, naargelang er minder of grotere structurele problemen zijn. Zo komen 441 woningen aan bod in de periode 2013-2019, 184 in 2020-2024, 265 in 2025-2029 en ten slotte 533 vanaf 2030.

De SHM beseft dat ze hierdoor de ERP 2020-doelstelling niet zal halen. Na 2020 blijven nog 448 woningen die niet voldoen aan de normen. Daarvan zijn er 184 bestemd voor vervanging tussen 2021 en 2024 en komen er 135 in verkoop. De resterende 129 woningen zijn woningen gebouwd na 1990, die elektrisch verwarmd worden maar voor het overige voldoen aan de ERP-normen. De SHM meent dat de urgentie om de elektrische verwarming te vervangen minder groot is en plant dat op langere termijn.

De keuze van de SHM is niet zonder negatieve gevolgen voor de huurders van deze woningen. Ze zullen ook na 2020 nog enige tijd in een kwaliteitsarmere woning moeten wonen, tot ze hun woning verlaten en die vervangen of verkocht wordt. De visitatiecommissie suggereert dat de SHM zoekt naar flankerende maatregelen die deze nadelen voor de huurder beperken.

De omvang van deze operaties en de sociale gevolgen ervan nopen de SHM tot een gefaseerde planning:

- De verkoop en vervanging mag niet tot gevolg hebben dat de gemeente het BSO niet kan halen. Daarom wordt deze strategie besproken op elk Lokaal Woonoverleg. Tijdens de visitatiegesprekken stelden sommige actoren (zie bijlage 1) dat de betrachting van Roeselare om het aandeel sociale huurwoningen in de stad tot 8% te laten groeien onder druk kwam te staan door de prioriteit die de SHM gaf aan het verkopen en vervangen van woningen.
- De SHM dient ervoor te zorgen dat ze huurders die moeten verhuizen een nieuwe woning kan aanbieden.
- De verkoop van woningen moet de renovatie van andere woningen mogelijk maken.

De visitatiecommissie waardeert deze doorlichting van het patrimonium. De visitatiecommissie stelt vast dat De Mandel met deze ingrijpende operatie van de nood een deugd maakt en onder druk van de financiële situatie dit deel van haar patrimonium verkoopt of een zeer grondige vernieuwing organiseert. De helft van de opbrengst van de verkopen wendt ze rechtstreeks aan voor renovatie, met de andere helft versterkt ze haar liquiditeitspositie om opnieuw te kunnen inzetten voor sociale woonprojecten (zie ook OD 5.1). Daarnaast kiest de SHM voor de vervanging van grotere entiteiten oudere woningen door er nieuwe te bouwen op dezelfde gronden.

Sloop en vervangingsbouw zijn een centraal onderdeel in de strategie van De Mandel. De maatschappij stelde in 2013 dat grondige renovatie vaak even duur is als nieuwbouw en dat subsidies voor renovaties veel minder beschikbaar zijn dan subsidies voor nieuwbouw. Uit de lange termijn onderhoudsplanung blijkt dat de SHM ondertussen alsnog beroep zal doen op de FS3-middelen voor renovatie.

Op het eerste punt volgt de visitatiecommissie de redeneerlijn van de maatschappij. Waar het gaat om de beschikbaarheid van subsidies vindt de visitatiecommissie dat De Mandel zich te structureel beroept op de periode waarin inderdaad een tekort aan renovatiesubsidies bleek. Bovendien is sloop en vervangende nieuwbouw uit oogpunt van het duurzaam gebruik van materialen een weinig aan te bevelen maatregel.

- De Mandel organiseert het **onderhoud en herstel** op basis van meldingen en vaststellingen. Ze beschikt daarvoor over een uitgebreide groep medewerkers die zorgen voor de opname, de opvolging van de technische meldingen en klachten, de organisatie van de werkopdrachten en voor de uitvoering van een deel van de opdrachten (metselwerk, sanitair, schilderwerk, schrijnwerk en elektriciteit en het poetsen van gemeenschappelijke ruimten in de wooncomplexen). Het jaarverslag 2014 geeft een totaal van 4.214 werkopdrachten, waarvan er 2.822 werden uitgevoerd in eigen beheer.

Grotere werken zoals schrijnwerk, dakwerken, cv-installaties en isolatiewerken worden gegroepeerd voor uitvoering door externen via een afzonderlijke prijsvraag. Voor opdrachten buiten een onderhoudscontract van een aannemer maakt De Mandel altijd eerst een werkopdracht voor de eigen arbeiders aan. Zij gaan ter plaatse en voeren in principe de herstelling zelf uit. Is er te weinig tijd of is het werk te groot dan doet de SHM beroep op de externe aannemer die speciaal hiervoor is aangesteld via een raamovereenkomst.

In de visitatiegesprekken spreken de medewerkers over een responstijd van gemiddeld 3 weken tussen melding en uitvoering. Daarbij merken ze op dat de werkopdrachten met plaatsbeschrijving bij een huurderswissel voorgaan op de andere opdrachten. Bovendien worden dringende zaken zoals het uitvallen van de verwarming of het warm water zo snel als mogelijk verholpen, soms zelfs de dag zelf. Meldingen komen meestal telefonisch binnen en er wordt als het enigszins kan meteen uitgemaakt of het een werk ten laste van De Mandel of ten laste van de huurder zal zijn. Het ZieZo-handboekje is daarbij een handige leidraad. Blijft er toch ondui-

delijkheid dan geldt een voorbehoud tot het bezoek ter plaatse klaarheid brengt. De uitvoering door externen wordt enkel opgevolgd wanneer de huurder daarover klachten heeft. Uit de gesprekken met huurders en met welzijnsactoren leerde de visitatiecommissie dat de communicatie met de huurders over het uitvoeren van de werken niet altijd even vlot verloopt (zie verder onder OD 4.4).

OD 2.2: De SHM is milieuvriendelijk in functie van de betaalbaarheid

Beoordeling: goed voor huur- en koopactiviteiten

Er is geen uitgeschreven visie en strategie voorhanden, maar toch neemt De Mandel heel wat initiatieven waaruit de nodige aandacht blijkt voor milieuvriendelijkheid in functie van betaalbaarheid. Omdat ze weinig financiële ruimte heeft richt de SHM zich vooral op betaalbare nuttige zaken om milieubewust te bouwen en te beheren. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties voor deze doelstelling op huur- én koopactiviteiten als 'goed'.

- De wijze waarop een SHM kan bijdragen tot een beter milieu steunt op drie **principes**, namelijk het maximaal aanwenden van (lokale) duurzame materialen, het voorkomen van onnodig gebruik van ruimte, grondstoffen en energie en tenslotte het aanzetten van de huurders tot een zuinig energieverbruik.
- Voor De Mandel begint milieuvriendelijkheid al van in de **voorontwerpfase**. De SHM werkt met ontwerpteam waar alle relevante disciplines in vertegenwoordigd zijn en die vanaf het eerste voorontwerp rekening houden met milieuaspecten en energiezuinigheid. Natuurlijke en/of hernieuwbare materialen krijgen de voorkeur, zoals gevels in baksteen, daken met pannen in gebakken aarde, ramen in recycleerbaar PVC schrijnwerk, vloeren in keramische tegels en in linoleum.
- De SHM houdt rekening met het **watermilieu**. Verharding van oppervlakten wordt zoveel mogelijk beperkt. Groendaken zijn toegepast in een 7-tal projecten, maar door het verdwijnen van subsidies zal dat in de toekomst minder het geval zijn.
- De SHM stimuleert een **milieubewuste mobiliteit** door in verkavelingen doorsteken te voorzien voor zwakke weggebruikers, zoals uitgangen achteraan het bouwperceel en door fietsenstallingen te installeren bij appartementsgebouwen. De Mandel bouwt bij voorkeur in een omgeving waar alle noodzakelijke en gewenste voorzieningen aanwezig zijn, zodat de bewoners hun verplaatsingen met de auto kunnen beperken. Recent promootte de SHM bij haar sociale huurders het project autodelen van de stad Roeselare.
- Een **zuinig ruimtegebruik** uit zich bij De Mandel in een traditionele aanpak met gegroepeerde eengezinswoningen op relatief kleine kavels. Met die aanpak verhoogt ze de bebouwingdichtheid en beantwoordt ze aan de vraag naar eengezinswoningen.
 - De alleenstaande woning wordt meer en meer een uitzondering. In de vele landelijke gemeenten in het uitgebreide actieterrein was tot voor kort weinig vraag naar een appartement. Het streven naar hogere dichtheden resulteert in het toenemend aandeel appartementen in het patrimonium, namelijk van 18% in 2010 naar 27% in 2014. In 2014 waren er weinig tot geen appartementen in 9 van de 21 gemeenten van het huuractieterrein. Binnenkort zal dat nog maar in 4 gemeenten het geval zijn.
 - De Mandel realiseert zeer veel projecten in vervangingsbouw (zie OD 2.1). Het opnieuw gebruiken van gronden is eveneens een vorm van zuinig ruimtegebruik. In Koekelare, Lange-mark-Poelkapelle, Staden, Torhout en Roeselare worden in 6 projecten samen 109 oude eengezinswoningen vervangen door 65 nieuwe eengezinswoningen en 104 appartementen.
 - Daarnaast is er ook aandacht voor de compactheid van de woning zelf. De SHM weert grillige bouwvormen en plaatselijke verspringingen en streeft naar een zo groot mogelijke verblijfs- en leefruimte. Haar projecten overschrijden haast nooit de VMSW-bovengrenzen voor woonoppervlakten. De SHM wijst erop dat een zuinig ruimtegebruik ook meer open

ruimte oplevert, wat de aanleg van speelpleinen (bv. een pop-up park in Roeselare) en van volkstuinten (bv. een ecologisch tuinieren en composteren-project in Izegem) stimuleert.

- Bij de **inplanting en de indeling van de woning** tracht de SHM profijt te halen uit passieve zonne-energie via een juiste oriëntatie en accuraat geplaatste luifels en oversteken. Compactheid van de woning en het uitpandig plaatsen van de garage leiden tot een kleiner geveloppervlakte. De SHM zet eerst en vooral in op de energetische kwaliteit van de buitenschil van de gebouwen. Ze meent dat investeren in hernieuwbare energie pas zinvol is bij een goed geïsoleerde woning. Later isoleren en luchtdicht maken is veel moeilijker en duurder. Dat geldt zeker voor sociale koopwoningen, waarbij de koper vaak geen draagkracht heeft om bij de aankoop ook voor nog bijkomende technieken te betalen, zoals zonnepanelen. Een goed geïsoleerde woning biedt hen een goede start. Later kunnen ze hun woning nog upgraden met bijvoorbeeld zonnepanelen of andere technieken.
- Dit alles wil niet zeggen dat de SHM geen belangstelling heeft voor **hernieuwbare energietoepassingen**. Sinds 2011 plaatste ze zonnepanelen en zonneboilers in een 7-tal projecten voor huur- en voor koopwoningen. In 6 aangemelde projecten voorziet ze zonneboilers voor huur- en koopwoningen. In Diksmuide verwarmt de SHM een gebouw met stadsverwarming. In Roeselare, waar de stadsverwarming wordt gevoed met restwarmte van de lokale afvalverbrandingsoven, is een project voor 12 koopwoningen in opbouw. Het collectief gebruik van hernieuwbare energie via een warmtenet past in het beleid van De Mandel om te zoeken naar betaalbare milieuvriendelijke alternatieven voor de huidige verwarmingssystemen. De SHM gebruikt al geruime tijd uitsluitend condenserende gas-hoogrendementsketels en weert aparte schoorstenen om zo het gebruik van allesbranders te voorkomen.
- De Mandel participeerde de voorbije jaren in verschillende acties om **bewoners** te leren rationeel om te gaan met energie. Zo waren er de 'klimaatwijken' in 2010, een initiatief van de Bond Beter Leefmilieu (Roeselare), de 'energiejacht' (eveneens BBL) en 'energiesnoeiers' (energiescans) in 2011 (Diksmuide, Moorslede en Zonnebeke). De Mandel informeert haar kopers op zogenaamde 'kijkdagen' en op het moment dat de nieuwe eigenaar de woning betreft. Hierna zorgt de SHM voor een vorm van 'dienst na verkoop', waarop de koper steeds beroep kan doen.

Bij het begin van de eerste bewoning van nieuwe appartementsgebouwen is de werfopzichter stand-by om te informeren en om opstartproblemen te verhelpen. Na enkele maanden woonervaring licht de SHM in een bewonersvergadering de technische zaken en de energiebesparende tips toe. Huurders ontvangen folders en een huurdersbrochure met extra informatie.

De visitatiecommissie stelt vast dat De Mandel op heel wat vlakken inzet op betaalbare milieuvriendelijkheid. De SHM beschikt evenwel niet over een uitgeschreven **visie en strategie**. Van een SHM wordt verwacht dat ze een eigen kijk ontwikkelt op het milieuvraagstuk en op het daaraan inherente spanningsveld met de betaalbaarheid. De visitatiecommissie suggereert De Mandel om een visie uit te werken om de huidige en toekomstige initiatieven in een breed kader te vatten. Daarmee krijgen ze richting en samenhang, zodat voor bewoners, ontwerpers en uitvoerders, maar ook voor medewerkers van de SHM duidelijk wordt hoe ze kunnen bijdragen aan een milieuvriendelijkheid die voor iedereen betaalbaar blijft. De 'Ambitienota duurzaamheid woongebied Gitsestraat' die De Mandel schreef (oktober 2014) biedt een gedegen basis om de visie en strategie van de SHM uit te werken.

OD 2.3 De SHM bouwt aanpasbaar

Beoordeling: goed voor huur- en koopactiviteiten

De Mandel realiseerde heel wat aanpasbare en aangepaste woningen. De SHM maakt zo haar patrimonium flexibel inzetbaar en toegankelijk voor verschillende doelgroepen. Ze houdt daarbij

rekening met de principes van rolstoelbezoekbaarheid en aanpasbaarheid. De visitatiecommissie meent dat De Mandel goede prestaties levert voor deze doelstelling.

- De SHM licht haar **strategie** en haar keuze voor aanpassingen in de woning toe in een uitgebreide nota 'Rolstoeltoegankelijke woningen': *'Vermits iedereen die beperkt is in zijn mobiliteit specifieke noden heeft, is het zeer moeilijk om 'de' aangepaste woning te bouwen. De noodzakelijke aanpassingen zijn immers persoonsgebonden. Niettemin zijn er maatregelen waarmee een zeer brede groep geholpen is, zoals het vermijden van drempels, brede deuren enzovoort'*.

De provinciale en gewestelijke verordeningen inzake toegankelijkheid leggen normen op, onder meer wat betreft de afmetingen van de individuele voordeur in meergezinswoningen. De C-2008 voegt daar rolstoelbezoekbare toiletten aan toe in alle woningen met een voordeur op de gelijkvloerse verdieping of bereikbaar met een lift. Alle woningen van de SHM die gebouwd zijn sinds deze normen van kracht zijn of waren, voldoen daaraan.

- **Aanpasbare woningen** zijn met kleine ingrepen aan te passen aan een wijzigende gezinssamenstelling of aan een minderende zelfredzaamheid van de bewoner(s). In de periode 2010-2014 realiseerde de SHM 46 aanpasbare woningen, of 4,3% van het totaal aantal gebouwde woningen. Er zijn aanpasbare woningen in 7 gemeenten in het actieterrein. Voor het jaar 2015 plant De Mandel nog 33 bijkomende aanpasbare woningen. Ook voor koopwoningen bouwt de SHM af en toe aanpasbaar. In een project in Ledegem (2014) kan bij de 8 koopwoningen de garage omgevormd worden tot slaapkamer. Intussen is dat bij zeker 1 woning gebeurd.
- In een **aangepaste woning** wordt rekening gehouden met de bewoner met een fysieke beperking. Beslissingen om al dan niet aangepaste woningen te bouwen worden onder meer gestuurd door de informatie uit de wachtlijst van kandidaat-huurders

Brede deuren en het vermijden van niveauverschillen in de woning zijn uitgangspunten bij elk ontwerp van De Mandel. Deze aanpak is ingegeven door de vaststelling dat de steeds omvangrijkere groep senioren niet in een rolstoel zit maar vooral moeite heeft met trappen en drempels en daarom soms een wandelstok of een rollator gebruikt.

Voor de senioren bouwt de SHM woningen met minstens 1 en bij voorkeur 2 slaapkamers op de gelijkvloerse verdieping of bereikbaar met een lift op hogere verdiepingen. Badkamer en toilet liggen vlakbij de slaapkamer, stopcontacten zijn hoger geplaatst dan gebruikelijk en er is stalling voor een 'scooter'. Draaicirkels van 1,5 meter zijn niet overal een uitgangspunt, wel is de circulatie in de woning afgestemd op het gebruik van een rollator.

De Mandel beschikt over 36 'rolstoelaangepaste' en over 840 'rollatoraangepaste woningen', geschikt voor minder mobiele mensen. In projecten in uitvoering zijn nog 62 'rolstoelaangepaste' en 80 'rollatoraangepaste woningen' voorzien. Er zijn rolstoelaangepaste woningen in 12 gemeenten in het actieterrein, en woningen voor minder mobiele bewoners in 20 gemeenten.

PRESTATIEVELD 2: KWALITEIT VAN WONINGEN EN WOONOMGEVING

Beoordeling: goed voor huur- en koopactiviteiten

In vergelijking met andere SHM's zijn de prestaties van De Mandel in het uitvoeren van het ERP 2020 voorsnog bescheiden. De SHM plant echter een uiterst omvattende en complexe operatie die de financiële leefbaarheid van de maatschappij moet verzekeren en daarbij alle aspecten met betrekking tot de kwaliteit en de kwantiteit van het patrimonium verenigt. Een grondige vernieuwing van het patrimonium staat op de agenda.

Er is geen uitgeschreven visie en strategie voorhanden, maar toch neemt De Mandel heel wat initiatieven waaruit de nodige aandacht blijkt voor milieuvriendelijkheid in functie van betaalbaarheid. De visitatiecommissie suggereert wel die impliciete visie en strategie explicieter te

formuleren om voor iedereen de richting en de samenhang van de aanwezige initiatieven te verduidelijken.

De SHM heeft zowel aanpasbare als aangepaste woningen gerealiseerd. Ze heeft een duidelijke visie en strategie op het 'flexibel inzetten' en 'toegankelijk maken' van haar patrimonium voor de individuele bewoner, zowel huurder als koper.

4.3 PRESTATIEVELD 3: BETAALBAARHEID

SD3: De SHM draagt bij tot de betaalbaarheid van woningen

OD 3.1 De SHM bouwt prijsbewust

Beoordeling: goed voor zowel huur- als koopactiviteiten

De Mandel heeft kostprijsbewust bouwen goed in haar werking verankerd. De SHM is steeds beter in staat om bij de bouw van nieuwe woningen onder de kostprijsplafonds van de Vlaamse overheid te blijven. Rekening houdende met het grote aantal woningen dat De Mandel de afgelopen jaren heeft gerealiseerd is dat een knappe prestatie. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van De Mandel op dit onderdeel als goed.

- De Mandel is een van de meest productieve SHM's van Vlaanderen. Zij heeft in de periode 2010-2014 ruim 1.000 nieuwe sociale huurwoningen gerealiseerd en daarmee haar patrimonium aanzienlijk uitgebreid. Ongeveer 20% van deze woningen is niet door de SHM zelf gebouwd, maar aangekocht als 'goede woning' (zie OD 1.1). Daarnaast heeft De Mandel in die periode 165 koopwoningen opgeleverd. Om de risico's te beheersen die deze grote bouwactiviteiten met zich meebrengen, is het van belang om te beschikken over een goed systeem dat de kostprijs gedurende het gehele bouwproces bewaakt. Hieronder volgen een aantal elementen uit de werkwijze van De Mandel, die aangeven dat ze de risico's goed onder controle heeft
- De aandacht voor kostprijsbewust bouwen begint bij De Mandel al bij het **aankopen van gronden of panden**. De SHM onderzoekt hoeveel woningen men op de locatie kan realiseren. Veelal maakt men voor de grondaankopen al een kasstroomberekening om zo de impact van een project op de toekomstige financiële gezondheid van de maatschappij te beoordelen (zie OD 5.4). Als het grondaandeel te duur blijkt, koopt De Mandel de grond niet aan. De SHM is nog niet betrokken bij alternatieve constructies om grondkosten laag te houden, zoals erfpacht (zie OD 1.4).
- De Mandel stelt architecten aan via een wedstrijdformule en een breed samengestelde jury. De maatschappij voorziet per project een presentatie door de ontwerper. Dit geeft De Mandel de mogelijkheid om af te toetsen of de architect constructief wil meewerken aan het bewaken van het bouwbudget en de kwaliteit van de te bouwen woningen. Deze werkwijze wordt door de gemeenten in het actieterrein gewaardeerd, zij zitten mee in de jury. Het draagt bij aan een gedeelde betrokkenheid van actoren bij de kwaliteit en de prijs van de woningen.

Deze aandacht voor samenwerking in het bouwproces in functie van prijsbewust bouwen blijkt ook uit de samenstelling van de **bouwteams**. De architect kiest zelf de leden van het bouwteam: een ingenieur stabiliteit, ingenieur technieken, EPB-verslaggever en veiligheidscoördinator. Op deze manier is er een vlotte samenwerking tussen de verschillende leden van het bouwteam. Dit draagt volgens De Mandel bij aan betere ontwerpen en een kortere doorlooptijd. Het beperken van die doorlooptijden is ook een manier om kostprijsbewust te bouwen. Zo drukt dit de te betalen interesten voor de marktconforme leningen voor de aankoop van de bouwgrond.

- De Mandel is steeds beter in staat om binnen de subsidiabele **kostprijsnormen** te blijven. In 2014 bleven de projecten van De Mandel onder 96% van de kostprijnorm. Op basis van een steekproef uit diverse simulatietabellen van projecten uit de periode 2010-2014 blijkt dat er in de beginperiode nog veel projecten waren met kostprijzen die daarboven lagen. In 2011 was er nog sprake van een overschrijding van 94.000 euro. Voor 2014 heeft de visitatiecommissie dergelijke overschrijdingen niet meer aangetroffen. Op een productie van gemiddeld 250 woningen per jaar is dit een goede prestatie. Hierbij merkt de visitatiecommissie op dat de 'oude' NFS2-normen wat strenger zijn dan de huidige FS3-kostprijsp plafonds en het daarom iets makkelijker is geworden om overschrijdingen te voorkomen.

De SHM stelt in de projectrichtlijnen aan architecten dat ze binnen het budget van 96% van de subsidiabele kostprijsnormen moeten blijven. De projectrichtlijnen bevatten ook andere aanbevelingen om de kostprijs zo laag mogelijk te houden, bijvoorbeeld door het beperken van het aantal liften, van de oppervlakte van circulatieruimten, het gebruik van goedkope en courante materialen en het zo nuttig mogelijk gebruiken van ruimte onder hellende daken, bijvoorbeeld voor slaapkamers.

Overschrijdingen van de VMSW kostprijsp plafonds in de ontwerpfas e accepteert De Mandel niet. De ontwerper moet in die situatie het project herwerken. De ontwerper staat zelf in voor opmaken van de simulatietabellen waarmee de kostprijs vergeleken wordt met de maximale subsidiabele prijsplafonds. Ze moet die bij elke wijziging en in elk stadium van het ontwerpproces bijwerken. Ook dit versterkt het kostenbewustzijn van de architect.

- Niet alleen de geraamde kostprijs ten opzichte van de normen heeft invloed op de betaalbaarheid. Ook de **meerwerken** ten opzichte van het bestelbedrag zijn relevant. Dit wordt nader geanalyseerd bij OD 5.2. (beheersen van kosten). Op dit onderdeel laat De Mandel steeds betere prestaties zien. Met 0,75% aan contractwijzigingen voor nieuwbouwprojecten (2014) behoort de maatschappij tot het middensegment in de sector. In 2010 en 2011 leverde 70% van de SHM's op dit onderdeel nog betere prestaties.
- De vijf technische 'werftoezichters' van De Mandel toetsen ontwerpen en bestekken op basis van hun praktijkervaring en zoeken naar mogelijkheden voor betere en goedkopere oplossingen. Dat doen zij in de ontwerpfas e, maar waar mogelijk ook nog tijdens de bouwfas e (zie OD 5.2).
- De Mandel heeft minder goede ervaringen met **totaalrenovaties**, dit door de complexiteit van dergelijke projecten en de grote kans op onvoorziene meerwerken. Als voorbeeld wordt de renovatie van de Rodenbachwijk (2013) genoemd. De kelders van dit project met 38 woningen bleken niet waterdicht en er moest meer pleisterwerk in woonruimtes vervangen worden dan voorzien, met aanzienlijke meerkosten tot gevolg. De meerkosten bedroegen 200.000 euro op een bestelbedrag van 3,2 miljoen euro. Door de problemen liep het project een vertraging van 6 maanden op. De maatschappij verkiest daarom vervangingsbouw ofwel verkoop van dergelijke woningen. Dit geldt met name voor de woningen van De Mandel die in de periode 1970 – 1985 zijn gebouwd, een deel van die woningen wordt op termijn vervangen, gerenoveerd of verkocht (zie OD 2.1).
- De mediaan **verkoopprijs** van woningen van De Mandel bedroeg in 2014 ongeveer 152.000 euro. Ongeveer 75% van de SHM's had koopwoningen met een hogere mediaan verkoopprijs. Globaal gesproken verkocht De Mandel in de periode 2010-2012 koopwoningen die goedkoper waren dan 60 tot 70% van de andere SHM's. Het jaar 2013 was een ongunstige uitzondering; de mediaan verkoopprijs bedroeg toen 195.000 euro. Dit werd veroorzaakt door één duur CBO project (zie OD 1.4).
- De **projectendatabase** die De Mandel zelf heeft ontwikkeld levert een belangrijk bijdrage aan het terugdringen van de kosten. Alle diensten van De Mandel gebruiken intensief deze, met

standaard software (MS Access), gemaakte toepassing. De database bestaat uit drie met elkaar verbonden dossiers, namelijk grond, infrastructuur en bouw. De Mandel gebruikt de database als instrument om de financiële planning van projecten te bewaken, maar de database fungeert ook als basis voor de projectopvolging (voortgang, briefwisseling en contracten).

OD 3.2 De SHM verhuurt prijsbewust

Beoordeling: goed

De Mandel verricht veel inspanningen om de huurlasten zo laag mogelijk te houden. De SHM handelt hiertoe een bewuste strategie die zij vertaalt in concrete activiteiten. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van De Mandel op dit onderdeel als goed.

- De kosten voor de huurder bestaan uit drie componenten: de huurprijs (die afhankelijk is van het inkomen van de huurder en waarop de SHM dus geen invloed heeft), de huurlasten (waarop de SHM vat heeft) en de nutskosten voor elektriciteit, gas en water (waar een gedeelte verantwoordelijkheid ligt bij huurder en SHM).

Het inkomen en de gezinssamenstelling van de huurder bepalen in belangrijke mate de **huurprijzen** van sociale woningen. In 2014 bedroeg het mediaan equivalent netto-belastbaar jaarinkomen van huurders van De Mandel iets meer dan 14.000 euro. Daarmee behoort de SHM tot het middensegment in de sector. Die positie had de maatschappij ook in de jaren 2010-2013. De mediaan huurprijs per maand (2014) bedraagt 209 euro voor appartementen en 235 euro voor eengezinswoningen. Voor beide woningcategorieën geldt dat 3/4^{de} van de maatschappijen een hogere mediaanhuurprijs hebben. Dit is lager dan men op basis van het mediaan inkomen zou verwachten.

- De Mandel heeft relatief lage **huurlasten**. In 2014 bedroegen die gemiddeld 121 euro per woning per jaar. Ten opzichte van een jaar eerder is dat een zeer scherpe daling. Toen bedroegen de huurlasten nog 187 euro per woning. Driekwart van de SHM's rekent hogere huurlasten aan. Deze bedragen zijn gemiddelden, en worden sterk beïnvloed door het aandeel appartementen in het patrimonium.

In appartementencomplexen zijn de huurlasten hoger dan bij eengezinswoningen. De verklaring zit in de gedeelde kosten voor de gemeenschappelijk delen, zoals verbruik elektriciteit en onderhoud van de gang. Daarom kijkt de visitatiecommissie niet alleen naar de gemiddelden voor het gehele patrimonium, maar ook naar de gemiddelde kosten voor de appartementen. De Mandel had relatief weinig appartementen, maar dit aantal is in de afgelopen jaren sterk gestegen (van 712 in 2010 tot 1.226 in 2014). De huurlasten voor appartementen zijn redelijk stabiel. In 2010 bedroegen de huurlasten in 2010 gemiddeld 456 euro per appartement jaar. Na een uitschieter in 2013 naar 600 euro per jaar, zijn deze huurlasten in 2014 weer gedaald naar iets minder dan 540 euro per jaar.

- De Mandel heeft een duidelijke **visie op het beperken van huurlasten** en nutskosten. Zij handelt hiertoe drie strategieën. Deze visie blijkt vooral uit de samenhang tussen de activiteiten die de SHM verricht, maar is nog niet schriftelijk vastgelegd. De visitatiecommissie beveelt aan om dat alsnog te doen, omdat het daardoor beter mogelijk is om met medewerkers, toeleveranciers, huurders en lokale woon- en welzijnspartners te overleggen over strategie, activiteiten en resultaten.
 - De eerste strategie van De Mandel is **slim ontwerpen**. Bij de bouw van de appartementen denkt De Mandel na over mogelijkheden om de kosten voor het beheer van gemeenschappelijke ruimten zo laag mogelijk te houden (zie OD 3.1). Bij nieuwe projecten zal De Mandel zo snel en zoveel mogelijk de publiek gebruikte buitenruimte overdragen naar de gemeente, om deze zo toe te voegen aan het openbaar domein. Hiermee wordt bijvoorbeeld de kosten voor het groenonderhoud voor de SHM en de huurders beperkt.

- De tweede strategie van De Mandel betreft het beperken van huurlasten door de diensten zo **goedkoop mogelijk** aan te bieden. Zo werd in sommige complexen, in overleg met bewoners, het aantal uren voor poetsen verminderd. De externe poetsvrouw is vervangen door goedkopere interne poetsvrouwen. De Mandel heeft dit gedaan omdat zij ervaart dat interne medewerkers grondiger poetsen dan externe firma's. Bovendien ontvangt de SHM zo meer informatie over het reilen en zeilen in gebouwen en krijgt ze signalen over technische en sociale klachten. De gemiddelde poetskosten per appartement waren in 2014 bijna 17 euro per maand, dat is ongeveer 1/3^{de} van de totale huurlasten voor appartementen. Een andere belangrijke kostenpost is de energie voor gemeenschappelijke delen (verlichting, liften, ...). De visitatiecommissie waardeert dat de SHM haar huurders betreft bij het zoeken naar mogelijkheden om huurlasten te beperken (zie ook OD 4.3 en 6.1).

In gemeenschappelijke ruimten gebruikt de maatschappij standaard energiezuinige lampen. Energieverbruik wordt in een aantal projecten beperkt door de installatie van zonnepanelen (bijvoorbeeld het Collievijverpark in Roeselare) en verlichtingspalen met zonnepaneeltjes rond garages (bijvoorbeeld in de Sneyssenstraat in Roeselare).

Om de kostprijs te drukken regelt De Mandel de inkoop van energie voor gemeenschappelijke ruimten via groepsaankopen voor het gehele patrimonium. Dat geldt ook voor contracten voor liftonderhoud, nood telefoons en brandcentrales. Om een gunstige prijskwaliteitsverhouding na te streven, worden deze contracten iedere twee tot drie jaar opnieuw aanbesteed.

- De derde strategie tenslotte omvat het **sensibiliseren en activeren van bewoners**. De Mandel sensibiliseert bewoners bijvoorbeeld via voorlichtingsbijeenkomsten over het water- en energieverbruik, onder andere in de Ardooisesteenweg / Beverseardeweg (Roeselare, 2013). Tijdens deze bijeenkomsten gaf De Mandel inzicht in de opbouw van de huurlasten, de ontwikkeling van het gemiddelde energieverbruik, energietarieven en tips om energieverbruik te beperken. Deze voorlichting heeft waarschijnlijk bijgedragen aan de drastische daling van de energie- en waterlasten in deze complexen. Door een meer milieuen kostenbewust gedrag van de huurders is bijvoorbeeld in het complex Ardooisesteenweg het verbruik van energie en water gedaald van 318 euro (2013) naar 144 euro (2014) per woning en per jaar.

Sensibiliseren en activeren vindt ook plaats bij verhuizing. De Mandel geeft de vertrekkende huurder steeds de kans om noodzakelijke herstellingen uit te voeren om aan te rekenen kosten zoveel mogelijk te vermijden (zie OD 2.1). Vervolgens controleert de plaatsbeschrijver de door de vertrekkende huurder uitgevoerde herstellingen tijdens een 2^{de} controlebezoek.

- De huurders waarmee de visitatiecommissie sprak vinden de huurlasten niet hoog, maar hebben soms wel opmerkingen over de kwaliteit van de **geleverde diensten**. Huurders pleiten voor een strengere controle op de werkzaamheden van de poetsvrouwen. Dit staat enigszins op gespannen voet met de opvatting van De Mandel dat door de nieuwe werkwijze een betere controle mogelijk is. De visitatiecommissie suggereert om de kwaliteit van het schoonmaken nauwlettend te volgen met huurderstevredenheidsmetingen. Woon- en welzijnsactoren hebben geen oordeel over de hoogte van de huurlasten.

PRESTATIEVELD 3: BETAALBAARHEID

Eindoordeel: goed

De Mandel heeft kostprijbewust bouwen steeds beter weten te borgen in haar werking. In 2010 kwamen overschrijdingen van de subsidiabele kostprijsplafonds nog regelmatig voor. De

projectontwikkeling bij De Mandel is de afgelopen jaren verder geprofessionaliseerd. De maatschappij realiseerde dit door het invoeren van een, in eigen beheer, ontwikkeld systeem voor projectopvolging, door een strikte bewaking van de kostprijsp plafonds en door prijsbewust bouwen te verankeren in haar werkwijze via architectuurwedstrijden, duidelijke projectdefinities en bouwteams met partners die goed op elkaar zijn ingespeeld.

De huurlasten van De Mandel zijn laag, en dalen nog steeds. De SHM hanteert hierbij drie strategieën. Ten eerste het ontwerpen van nieuwe gebouwen op een manier die huurlasten zo laag mogelijk houdt. Ten tweede het bereiken van kostenbesparingen door de diensten die onderdeel uitmaken van de huurlasten zo voordelig mogelijk in te kopen, en ten derde het sensibiliseren en activeren van huurders. De visie waaruit deze strategieën voortkomen is niet schriftelijk vastgelegd en daardoor enigszins impliciet. De visitatiecommissie beveelt aan om dat alsnog te doen. Een dergelijke visietekst maakt het makkelijker om over visie, strategie, activiteiten en resultaten te communiceren met medewerkers, toeleveranciers, huurders en met lokale woon- en welzijnspartners.

4.4 PRESTATIEVELD 4: SOCIAAL BELEID

OD 4.1 De SHM zet zich in voor een zo goed mogelijke woonzekerheid

Beoordeling: goed voor huuractiviteiten

De Mandel zet hier een goede prestatie neer. De SHM hanteert bij betalingsachterstanden een strikte procedure, maar neemt ook de nodige stappen om uithuiszetting te vermijden.

- De SHM beschikt over een ‘**procedure** debiteurenbeheer’ die toelaat de huurder met betalingsproblemen op te volgen en die erop gericht is uithuiszettingen zoveel mogelijk te vermijden. De procedure heeft een goed evenwicht tussen de belangen van de maatschappij en die van de huurder.

Bij huurdersachterstal volgt de 1^{ste} werkdag na de 12^{de} dag van de maand een aanmaning via gewone brief, met het verzoek te betalen binnen de 5 dagen, en de folder ‘betalen van uw huur & wat als dit niet (op tijd) gebeurt’. Als de achterstal niet of slechts gedeeltelijk wordt betaald volgt de 20^{ste} dag van de maand een ingebrekestelling, met het verzoek onmiddellijk te betalen. Gelijktijdig brengt de SHM het bevoegde OCMW op de hoogte.

De SHM zal de huurder daarnaast ook telefonisch benaderen voor een gesprek op het kantoor. Hierbij zorgt de SHM dat de huurder vlot zijn achterstal kan aanzuiveren, door een betaling in cash te aanvaarden en op kantoor een bancontact-systeem aan te bieden. De SHM organiseert geen huisbezoeken bij huurders naar aanleiding van een betalingsachterstand. De SHM registreert chronologisch elke vorm van contact met de huurder, begeleidende diensten, interne medewerkers en advocaten, waardoor collega’s weten welke stappen zijn gezet en tegelijk het dossier voor de vrederechter wordt voorbereid.

- Om de hoge huurdersachterstallen te verlagen heeft de SHM in 2012 een ‘**interne werkgroep achterstallen**’ opgericht. Deze werkgroep heeft de opdracht om de huurdersachterstallen op te volgen en het mandaat de nodige stappen te zetten. Sindsdien is het bedrag aan huurdersachterstallen gevoelig gedaald (zie ook OD 5.3) maar blijft het hoog (5%), net als het aantal zittende huurders met betalingsproblemen (7,7%). Uit de gegevens van de SHM leidt de visitatiecommissie af dat in een vrij groot aantal dossiers de huurdersachterstal substantieel is, tot 8 keer de maandelijkse huurprijs. De visitatiecommissie suggereert om ook op dit vlak een concrete doelstelling te formuleren, bijvoorbeeld om de achterstal niet hoger te laten oplopen dan een bedrag gelijk aan 3 maanden huur, en daarop initiatieven te enten. De SHM wijst erop dat gerechtelijke procedures soms lang aanslepen waardoor huurdersachterstallen oplopen.

De werkgroep komt tweewekelijks samen om, aanvullend aan de administratieve behandeling, bepaalde achterstaldossiers van zittende of vertrokken huurders te bespreken. Ze is over de verschillende interne diensten heen samengesteld met (midden 2015) een medewerker en het diensthoofd van de dienst verhuuring en van de dienst boekhouding.

- De Mandel geeft aan huurders met betalingsachterstand de mogelijkheid een **afbetalingsplan** af te sluiten om de huurdersachterstal in maximaal 6 maanden te vereffenen. In het gesprek met de visitatiecommissie stellen de medewerkers van de SHM dat een afbetalingsplan voor langere termijn uitzonderlijk mogelijk is, mits er sprake is van een beperkt actueel besteedbaar inkomen.
- Als de huurder de achterstal niet of slechts gedeeltelijk betaalt, of het afbetalingsplan niet volgt, kan de interne werkgroep beslissen een **gerechtelijke procedure** op te starten of andere acties te ondernemen, zoals het contacteren van de huurder.
Bij een gerechtelijke procedure gaat de SHM voor een procedure in verzoening of een procedure ten gronde. Is de interne werkgroep van oordeel dat een minnelijke schikking niets oplevert, zal de SHM een procedure ten gronde inleiden. De Mandel zal bij een beslissing tot uithuiszetting dit vonnis ten allen tijde respecteren en uitvoeren.

- Behalve omwille van wanbetaling kan een uithuiszetting ook het gevolg zijn van het verwaarlozen van de woning of van samenlevingsproblemen. Met de CAW-begeleiding wil men deze uithuiszetting vermijden. De SHM heeft hiertoe in 2013 een samenwerkingsovereenkomst (**preventieve woonbegeleiding**) afgesloten met de CAW's Centraal West-Vlaanderen en Noord West-Vlaanderen, waarmee het hele actieterrein van De Mandel wordt bestreken. Weigert de huurder deze begeleiding, dan wordt de uithuiszettingsprocedure alsnog opgestart.

In 2013 en 2014 heeft De Mandel 34 dossiers aangemeld bij het CAW. De CAW-begeleiding leidde in 4 situaties tot een einde van de verhuuring. In 15 situaties werd de woonbegeleiding op het einde van het traject positief geëvalueerd door alle betrokkenen. De andere dossiers zijn nog lopende.

- De SHM stelt een **uithuiszetting wegens overlast** enkel op te starten als er meerdere gedupeerden zijn, er een duidelijk aanwijsbare veroorzaker is en als voorgaande initiatieven om de situatie te normaliseren niet tot het verhoopte resultaat hebben geleid. Dit is opgenomen in de overlastprocedure (zie OD 4.2). Ook in deze situatie doet de SHM beroep op bemiddeling door het OCMW maar enkel voor huurders met een inkomen lager dan 16.200 euro, zoals uitdrukkelijk is verplicht door het sociaal huurbesluit. De visitatiecommissie suggereert dat de SHM afspraken maakt met de OCMW's om alle 'opstartende' uithuiszettingen aan te melden, ongeacht het inkomen.
- In 2008 sloot De Mandel een samenwerkingsprotocol met de **OCMW's** uit haar actieterrein. De OCMW's van Houthulst, Ieper, Koekelare en Vleteren kozen ervoor om het protocol niet te ondertekenen. In het protocol is onder meer opgenomen dat de SHM de namen van de huurders die niet reageren op de 1^{ste} aanmaning aan het OCMW bezorgt, evenals het bedrag van de achterstal. Het OCMW zal de lijst controleren en aan de SHM melden of een bemiddeling al dan niet wordt onderzocht of opgestart. Uit de gesprekken met het team en met de welzijnswerkers (zie bijlage 1) blijkt dat de OCMW's hier heel divers mee omgaan. Sommige OCMW's zetten effectieve stappen, anderen beperken zich tot een schriftelijke uitnodiging voor een gesprek, of een melding dat de huurder niet gekend is bij het OCMW. Bovendien staat in het protocol dat de afbetalingsperiode kan worden gespreid over 12 maanden, wat niet aansluit op de 6 maanden zoals opgenomen in de procedure debiteurenbeheer.
De SHM wil de protocollen herzien. De visitatiecommissie adviseert om in de gesprekken met de OCMW's ook de procedure huurdersachterstallen bespreekbaar te maken, om zo een ge-

zamenlijk gedragen strategie uit te werken om achterstallen te beperken en uithuiszettingen te vermijden.

- In 2014 leidden 17 gerechtelijke procedures tot een **ontbinding van de huurovereenkomst**, of een aandeel van 0,4% van de zittende huurders. In 2013 bedroeg dit aantal 12. De SHM gebruikt enkel in bijzondere omstandigheden de gewone opzeg zoals opgenomen in het sociaal huurbesluit. Zo werd om bijkomende gerechtskosten te vermijden één huurovereenkomst opgezegd, dit na overleg met de begeleiders in het project 'proefwonen' (zie OD 4.4). De visitatiecommissie waardeert dat het aandeel uithuiszettingen vrij beperkt is in verhouding tot de omvang van het patrimonium.

OD 4.2 De SHM voorkomt en pakt leefbaarheidsproblemen aan

Beoordeling: goed voor de koop- en huuractiviteiten

De SHM is alert voor de leefbaarheid in de wijken en in de wooncomplexen. De Mandel kiest uitdrukkelijk voor gemengde projecten, al dan niet samen met andere sociale huisvestingsmaatschappijen. Zo tracht men een gemengd bewonersprofiel aan te trekken. De SHM beschikt over een overlastprocedure en zoekt samenwerking met andere diensten. De interne dienst 'Tweezijdig' staat uitdrukkelijk in voor sociale klachten zoals onderhoud van de woningen en burenc conflicten. De visitatiecommissie vindt dat de SHM hierin goed presteert voor zowel huur- als koopactiviteiten.

- De SHM De Mandel kiest uitdrukkelijk voor gemengde projecten (zie OD 1.5) met sociale huur en koop, al dan niet in samenwerking met een andere sociale huisvester. Volgens de SHM en de door de visitatiecommissie gehoorde actoren (zie bijlage 1) beïnvloedt het hierdoor aange trokken gemengd bewonersprofiel het samenwonen in de wijk gunstig.

Als de **sociale koopwoningen** zijn verkocht, stopt in principe de opdracht van de SHM. De visitatiecommissie wijst erop dat deze koopwoningen tussen huurwoningen staan. Acties om de leefbaarheid tussen de sociale kopers en/of de omwonenden te bevorderen bieden dan ook een meerwaarde. De visitatiecommissie kreeg geen uitdrukkelijke voorbeelden aangereikt van acties die de SHM opzet om met en voor de kopers het wonen in de wijk aangenamer te maken. Zo kan de SHM een ontmoetingsavond voor de bewoners van de koop-en huurwoningen organiseren, opdat de nieuwe burens elkaar zouden leren kennen. Ook kunnen ze de kopers aanspreken met de vraag wat de SHM kan doen om het positief samenwonen in de wijk te bevorderen en problemen te vermijden.

- In 2011 formuleerde de huurdersadviesraad (HAR, zie OD 4.3) een advies rond leefbaarheid. Voor de opmaak van het advies vertrekt de adviesraad onder meer van een vroegere bevraging van huurders (2005), waar 8,6% van de onderzochte huurders minder tot niet tevreden was over de buurt, met opmerkingen over hondenpoep, slecht onderhouden groen en agressief verkeer. Ook de verzamelde klachten van de SHM 2003-2010 werden geanalyseerd. Hier zijn de meest genoteerde klachten pesterijen, lawaaihinder, gebrekkig groenonderhoud, vermoeden van domiciliefraude en zwerfvuil. De adviesraad constateerde dat De Mandel geen **overlastprocedure** had en maakte een voorstel. Dit voorstel werd voorgelegd aan de raad van bestuur die de procedure verder uitwerkte en van toepassing verklaarde.

In de procedure is opgenomen dat in eerste instantie de klager zelf een inspanning dient te doen om het conflict op te lossen. Na aanhoudend problematisch woongedrag, gemeld door burens, personeel, aannemers, wijkagenten, begeleidingsdiensten, ... volgt een huisbezoek. In 2014 werden 424 nieuwe klachten geregistreerd en behandeld. De behandeling van een klacht is steeds maatwerk, wat wordt opgenomen door de dienst Tweezijdig (zie OD 4.3). Er kan een bemiddelend gesprek plaatsvinden op kantoor, de klacht kan telefonisch aangepakt worden, per brief of ter plaatse met een huisbezoek. Bij ernstige klachten van verwaarlozing van de

gemeenschappelijke delen of burenkachten kan een buurtonderzoek volgen met huisbezoeken bij alle gezinnen van het appartementengebouw. De SHM registreert deze klachten consequent. De SHM zal de betrokken huurder uitnodigen voor een gesprek. Hiervan wordt een verslag opgemaakt en aan de betrokken huurder bezorgd, waarin uitdrukkelijk de gemaakte afspraken staan vermeld.

Indien de situatie nog niet uitklaart, zal de SHM een begeleiding door het CAW voorstellen, om zo alsnog tot een wijziging in het gedrag te bekomen. Als het niet anders kan volgt een uithuiszetting (zie OD 4.1).

- De SHM geeft in het gesprek met de visitatiecommissie een aantal voorbeelden van **samenwerking** rond leefbaarheidsproblemen en 'sociale klachten', dit met onder meer wijkpolitie, gemeentediensten en beleidsverantwoordelijken, lokaal cliëntoverleg en diensten voor begeleid wonen. Op basis van de aangereikte documenten, de gesprekken met medewerkers en de gesprekken met de woon- en welzijnswerkers constateert de visitatiecommissie dat de SHM en in het bijzonder de dienst Tweezijdig sterk is in samenwerking met andere diensten rond mogelijke probleemsituaties en –huurders.
- Het laatste decennium is het aanbod aan appartementen bij De Mandel spectaculair gestegen. Om zo snel een antwoord te kunnen bieden op collectieve vragen en daardoor de escalatie van mogelijke samenlevingsproblemen te vermijden vragen appartementen meer aandacht. Om die reden koos De Mandel ervoor om in de grotere appartementsgebouwen een '**meldpunt**' te installeren. Een meldpunt is een vrijwilliger-huurder waar de andere bewoners van het wooncomplex terecht kunnen met specifieke vragen. Zo nemen de meldpunten de verantwoordelijkheid op om kleine en grote problemen over de gemeenschappelijke delen bij de dienst Tweezijdig aan te kaarten. Volgens de SHM geeft dit voor alle partijen een meerwaarde: de bewoners van de appartement krijgen een aanspreekpunt waardoor chaos wordt vermeden en het woongenot vergroot. Om de meldpunten voldoende bij te staan roept de dienst Tweezijdig hen driemaal per jaar samen. Hier krijgen de leden niet alleen informatie van De Mandel, maar kunnen ze ook onderling ervaringen uitwisselen. De visitatiecommissie heeft met een aantal 'meldpunten' kunnen spreken.
- De huurdersadviesraad (zie OD 4.3), de meldpunten, de eigen technische ploeg (zie OD 2.1) en een **huusbewaarder** vormen de 'ogen en oren' van de SHM in de wijken. De huusbewaarder is sinds 2009 in dienst, dit dankzij middelen uit de lokale diensten economie. De SHM ontvangt hiervoor een tussenkomst gelijk aan 2/3^{de} van de loonkost. De huusbewaarder bezoekt regelmatig alle appartementsgebouwen, verricht kleine werkjes (bv. vervangen lampen), controleert de staat van onderhoud van de gemeenschappelijke delen, en signaleert eventuele problemen. Het valt op dat deze persoon en de taak die hij vervult niet gekend is bij de welzijnsdiensten die de visitatiecommissie kon spreken.
- Bij problemen kan de SHM een **bewonersvergadering** organiseren en zo de leefbaarheid bespreekbaar maken. Zo verzamelt de SHM informatie over hoe de bewoners de pleinen en gemeenschappelijke delen van de appartementen gebruiken en ideeën over hoe het anders zou kunnen. De contactgegevens van bijvoorbeeld de gemeenschapswacht of de wijkpolitie worden verstrekt. Tegelijkertijd wordt er stilgestaan bij afvalselectie en het vermijden van zwerfvuil. Zo organiseerde de SHM bewonersvergaderingen in de wooncomplexen Dambertshof en OLV Vrouwestraat in Roeselare.
- Volgens de SHM en de door de visitatiecommissie gehoorde actoren zijn er slechts enkele buurten of complexen waar er sprake is van een **leefbaarheidsprobleem**. Eén hiervan is het Dambertshof in Roeselare. Het gaat hier over een ingesloten complex van 52 appartementen met een verkeersluw binnenplein, waar er problemen zijn (geweest) met hangjongeren, lawaai, het gebruik en afsluiten van de fiets- en afvalberging en de moloks (afvalcontainers). De

SHM heeft hier diverse stappen gezet, zoals briefwisseling (wijzen op het werfvuil), overleg met andere diensten (wijkpolitie, stedelijke wijkwerking, milieudienst, ...) en huisbezoeken. Sinds de eerste bewoning heeft de SHM hier vijf bewoners-infovergaderingen georganiseerd, dit meestal op repressieve basis, dit op die momenten dat de klachten toenamen. De SHM is zich bewust dat dit complex constante aandacht vraagt.

De visitatiecommissie vindt **bewonersvergaderingen** een goede en noodzakelijke aanvulling op de overlastprocedure, de huurdersadviesraad (zie 4.3) en het meldpuntenoverleg, om zo lokaal problemen én oplossingen beter bespreekbaar te maken. De visitatiecommissie suggereert om periodieke bewonersvergaderingen te organiseren in meerdere wooncomplexen om zo problemen tijdig te kunnen detecteren en voorkomen, de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid in het beheer van het complex te benadrukken en om de dienstverlening van de SHM waar mogelijk te verbeteren. Tijdens de gesprekken met huurders kwamen er nog andere problemen aan bod waarvoor een periodieke bewonersvergadering een mogelijk geschikt communicatiekanaal vormt, zowel in nieuwe complexen als in wijken waar de woningen op de verkooplijst staan en bijgevolg geen brede renovatie meer wordt gepland (zie OD 2.1).

OD 4.3 De SHM betreft bewonersgroepen bij sociale huurprojecten en bij wijkbeheer

Beoordeling: uitstekend voor de huuractiviteiten

De Mandel is trots op de werking van de huurdersadviesraad (HAR) en op de interne dienst Tweezijdig, die de bewonersparticipatie en klachtenbehandeling opneemt. De huurdersadviesraad formuleert themagericht advies om zo de dienstverlening van de SHM te verbeteren. De visitatiecommissie vindt dat de SHM hier terecht trots mag zijn en een goede prestatie neerzet.

- Samen met Samenlevingsopbouw West-Vlaanderen werden in 2003-2006 de mogelijkheden van bewonerscommunicatie binnen De Mandel verkend en uitgewerkt. Dit leidde tot de opstart van de dienst Tweezijdig en in 2008 tot de oprichting van een **huurdersadviesraad** (HAR). De HAR draagt bij tot het ontwikkelen, bewaken en verbeteren van de dienstverlening van De Mandel. De interne dienst Tweezijdig ondersteunt en coördineert de HAR.
- In een **huishoudelijk reglement** is de samenstelling en de werking van de HAR vastgelegd. Zo bestaat de adviesraad uit maximaal 20 leden. Bij de samenstelling wordt rekening gehouden met de representativiteit ten aanzien van alle huurders. Men wordt lid voor één termijn van 2 jaar. Het huishoudelijk reglement geeft ook aan over welke onderwerpen de SHM verplicht is de HAR te informeren (bv. het jaarverslag, de financiële planning en het sociaal huurbesluit) en in welke onderwerpen de HAR het recht heeft om advies uit te brengen bij de raad van bestuur (zoals de dienstverlening, klachtenbeleid, toewijzingsreglement, huurlasten en overlast). Welke thema's voorrang krijgen, wordt besproken op een tweejaarlijks planningsoverleg van de raad van bestuur en de HAR.

De visitatiecommissie waardeert deze, structureel in de werking van de SHM ingeschreven, bewonersbetrokkenheid en vindt het systeem van themagericht werken met een groep huurders om zo constant de dienstverlening te kunnen verbeteren een goed praktijkvoorbeeld.

Zoals vastgelegd in het huishoudelijk reglement richt de HAR haar aandacht op de dienstverlening van de SHM. Zo brengt de HAR jaarlijks een advies uit over een zelf bepaald thema aan de raad van bestuur. Op haar beurt geeft de raad van bestuur een gemotiveerd antwoord aan de huurdersadviesraad. De adviezen zijn online terug te vinden op de website van De Mandel en worden jaarlijks behandeld in de informatiebrochure voor de huurders. Zo werden de volgende thema's besproken: herstellingenbeleid (2008), onthaalbeleid (2009), leefbaarheid (2010-2011), evaluatiejaar (2011-2012). In 2013 kwam de HAR 4 keer samen. Dat jaar verdiepte de adviesraad zich in het onthaalbeleid van de SHM. Hiertoe werd een bevraging onder huurders georganiseerd. In 2014 stelde de HAR de vraag of De Mandel nog voldoende bereikbaar is

sinds de verhuis van het kantoor uit het centrum van Roeselare. Ook hier organiseerde de HAR een korte bevraging bij huurders (zie voor resultaten OD 6.1).

Andere initiatieven van de tandem HAR en de dienst Tweezijdig zijn de jaarlijkse huurdersbrochure, diverse folders, de brochure voor nieuwe huurder, de brochure voor kandidaat-huurders en de website (zie 6.1). Het meest gekende product is het ZieZo zakboekje, dat ondertussen algemeen in de sociale woonsector gebruikt wordt.

- Uit de gesprekken met de SHM-medewerkers en de door de SHM bezorgde documenten leert de visitatiecommissie dat de SHM duidelijk de kaart van bewonersparticipatie trekt en goed nadenkt over de lasten en baten van bewonersbetrokkenheid. Op het VIVAS bewonerscongres in 2013 maakte de SHM duidelijk wat ze te winnen en te verliezen heeft met **bewonersparticipatie**. Aan de verlieszijde staan de bijkomende kosten, dat de SHM gewezen wordt op haar fouten en verplicht wordt water bij de wijn te doen. Aan de winstzijde staan het bekomen van een vertrouwenspersoon voor de huurders, de stimulans om creatiever te zijn in de communicatie, de mogelijkheid om fouten bij te sturen of zaken die niet worden gewaardeerd te detecteren en het ontwikkelen van nieuwe initiatieven.
- Naast de HAR neemt de SHM nog andere **initiatieven voor of met huurders** of stapt ze in bestaande projecten, zoals de week van het gezond wonen (2014); Autopia, een project rond auto-delen en sociale cohesie; bewonersvergaderingen bij de ingebruikname van een nieuw appartementsgebouw, of bij de voorbereiding van renovatiewerken. De visitatiecommissie suggereert de SHM om daarnaast ook periodiek bewonersvergaderingen te organiseren in meerdere appartementsgebouwen en wijken (zie OD 4.2).
- De visitatiecommissie - en de door de visitatiecommissie gehoorde actoren - waarderen sterk de werking van **Tweezijdig**. Maar tegelijk merken actoren op dat deze dienst draait op slechts één medewerker, terwijl het takenpakket breed, de verwachtingen hoog en het aantal huurders groot is. Dit maakt de organisatie kwetsbaar. Bovendien neemt het aandeel appartementen jaarlijks toe, waardoor kan worden verondersteld dat meer permanente aandacht voor bewonersparticipatie en leefbaarheid nodig is. De visitatiecommissie suggereert dan ook om te onderzoeken hoe De Mandel de continuïteit van de dienst Tweezijdig beter kan waarborgen.

De visitatiecommissie waardeert de inspanningen van De Mandel om bewonerscommunicatie en -participatie een structurele plaats te geven in de werking van de SHM. De huurdersadviesraad maakt het mogelijk om continu de concrete dienstverlening van de SHM te toetsen aan de wensen en de mogelijkheden van de huurders. De visitatiecommissie stelt de vraag in welke mate de huurdersadviesraad de huurders van de SHM kan vertegenwoordigen. Tegelijk wijst de visitatiecommissie op de wijziging in het woningprofiel – steeds meer appartementen – en de grote verhuisbeweging naar aanleiding van de verkoop van woningen. De visitatiecommissie suggereert de SHM om, naast de huurdersadviesraad, ookbijkomende vormen van huurdersparticipatie op te zetten, waarbij meer aandacht gaat naar lokale groepen. Beide processen – lokale bewonersgroepen en huurdersadviesraad – zullen elkaar zeker versterken.

OD 4.4 De SHM biedt huisvestingsondersteuning aan bewoners

Beoordeling: goed voor de huuractiviteiten

Huisvestingsondersteuning staat of valt met een adequate begeleiding van kwetsbare huurders. De Mandel is goed in staat om deze begeleiding te organiseren. De SHM zoekt naar mogelijkheden en kansen om de begeleiding van haar huurders te garanderen en te verbeteren. De bevrage actoren roemen op dit vlak de samenwerking met De Mandel. In het zoeken naar samenwerking is ze regelmatig de stuwende kracht. De visitatiecommissie vindt dat de SHM hier een goede prestatie neerzet.

- Veel woon- en welzijnsactoren waarmee de visitatiecommissie sprak, vinden dat De Mandel sterk is in zowel het ontwikkelen van nieuwe ideeën als in het collegiaal haar schouders zetten onder nieuwe initiatieven. De **samenwerking** tussen De Mandel en deze diensten wordt door hen als goed tot zeer goed beoordeeld, zeker als het over het begeleiden van de huurder gaat. De SHM is een actieve actor in het zoeken en stimuleren van overleg rond wonen, zorg en welzijn. De actoren wijzen ook op de inspanningen van de SHM rond goede communicatie en klare taal.

Een goed voorbeeld van deze samenwerking vinden we in het project 'Proef-wonen'. Dit binnen het experimentenprogramma 'Wonen-Welzijn' opgestarte project liep van 2011 tot midden 2015. Het project had de ambitie om binnen de sociale huisvesting een nieuw woonaanbod te creëren met integrale begeleidingstrajecten voor mensen die moeite hebben om zelfstandig te wonen.

De Mandel is na enige aarzeling volop in dit project gestapt en vormt nu één van de grote pleitbezorgers van deze vernieuwde aanpak. De betrokken welzijnsdiensten roemen de stuwende kracht van De Mandel in de realisatie van het proefproject en in het uitklaren van de onderlinge samenwerking tussen de betrokken diensten. In het gesprek met de visitatiecommissie wijzen de welzijnsactoren op een bijkomend voordeel van de samenwerking binnen het project; hierdoor leren de SHM en welzijnsdiensten elkaar beter kennen, wat ook andere problemen en samenwerkingsmogelijkheden bespreekbaar maakt.

Ter informatie: de experimentele fase van dit project eindigde op 31/08/2015. Op basis van een positieve evaluatie van deze werkwijze heeft de Vlaamse overheid een stappenplan goedgekeurd om dit systeem regulier in te voeren via een intergemeentelijk lokaal toewijzingsreglement voor 16 gemeenten.

- De dienst Tweezijdig zal de nodige stappen zetten als er signalen komen van medewerkers, huurders of van andere diensten rond mogelijke conflicten, vervuiling of onderhoud van de woning. Dit kan gaan van het aanschrijven van de betrokken huurder(s), het uitnodigen om naar het kantoor te komen, een **huisbezoek**, bewonersbevragingen tot bewonersvergaderingen (zie ook OD 4.2). De door de visitatiecommissie gehoorde actoren stellen dat deze dienst zeer goed werkt, dat de betrokken huurders goed worden begeleid en worden gestimuleerd tot het wijzigingen van hun gedrag. De SHM werkt hierbij samen met relevante diensten (politie, CAW, woonwinkels, OCMW's, ...) en neemt deel aan het door het OCMW georganiseerde lokaal cliëntenoverleg. De SHM erkent dat ze minder ruimte heeft voor preventieve huisbezoeken. Zo worden er in het kader van de proefperiode weinig of geen huisbezoeken georganiseerd. De visitatiecommissie wijst erop dat huurdersopvolging tijdens de proefperiode de kans biedt om problemen tijdig te detecteren en te corrigeren en om de huurder wegwijs te maken in het gebruik van de woning.
- De woningzoekende kan voor een inschrijving als kandidaat-huurder bij de SHM zelf terecht, maar ook bij de woonwinkels en OCMW's (zie OD 6.1), inclusief de voor anderstaligen verplichte taaltest. Het moment van **tweejaarlijkse actualisatie** van het inschrijvingsregister wordt afgestemd met het SVK Regio Roeselare. De Mandel toetst de resultaten van de actualisatie af bij de OCMW's. Zo vraagt de SHM hen een lijst van hun klanten opgenomen in het wachtregister, zodat de SHM kan controleren of deze klanten tijdig op de actualisatiebrieven reageerden, om dit daarop te communiceren met het OCMW. De visitatiecommissie waardeert deze inspanning, omdat zo het risico dat de woningzoekende uit het inschrijvingsregister wordt geschrapt (en zijn recht op de huurpremie verliest) verkleint.

De door de visitatiecommissie gehoorde welzijnsactoren wijzen erop dat de brief en herinneringsbrief voor actualisatie voor veel kandidaat-huurders niet duidelijk zijn. De visitatiecommissie wijst op mogelijke verbeteringen in taal (zie OD 6.1) en merkt op dat de SHM bij de actualisatie meer gegevens opvraagt dan strikt noodzakelijk. De visitatiecommissie suggereert om een afweging te maken tussen enerzijds het opvragen van gegevens en anderzijds de nood

aan een eenvoudige melding, dit met een hogere kans dat de woningzoekende op het schrijven reageert. De visitatiecommissie raadt aan de briefwisseling en de samenwerking rond de tweejaarlijkse actualisatie op te nemen met de OCMW's, dit samen met het gesprek over de procedure wanbetaling (zie OD 4.1).

- De SHM stelt dat de **toewijzing** soms moeilijk verloopt. Vele kandidaat-huurders antwoorden niet op de uitnodiging. Vooral oudere woningen raken moeilijk verhuurd. Daarom worden bij een toewijzing, afhankelijk van de situatie, 10 tot 20 kandidaat-huurders gelijktijdig uitgenodigd. Zo werkt de SHM aan een snelle toewijzing, waarbij de frictieleeftijd tot een minimum wordt beperkt. De visitatiecommissie vindt dit een goede aanpak. Ze pleit er tevens voor om de toewijzing zo te organiseren dat voor zowel de vertrekkende als de komende huurder het risico op het betalen van een dubbele huur tot een minimum wordt beperkt.
- De SHM rekent erop dat de huurder de **verhuis** zelf organiseert, inclusief de zittende huurder die muteert of wegens renovatie of afbraak van de woning verplicht moet verhuizen. De door de visitatiecommissie gehoorde huurders en actoren wijzen op het gebrek aan verhuisbegeleiding. Sommigen stellen dat de SHM verwacht dat de huurder (te) snel moet verhuizen. Anderen stellen te weten dat hun woning wordt afgebroken of verkocht en de SHM daarom de onderhoudswerken beperkt, maar dat ze geen informatie hebben over wanneer ze effectief de woning zullen moeten verlaten, laat staan wat ze daarbij al dan niet van de SHM mogen verwachten. De visitatiecommissie suggereert de SHM om de renovatie-, afbraak- en verkoopplannen inzake woningen zo transparant als mogelijk met de huurders te communiceren. Daarnaast adviseert de visitatiecommissie dat de SHM een 'verhuisbegeleidingsplan' opmaakt, dat duidelijk maakt welke begeleiding en ondersteuning huurders van de SHM mogen verwachten. Het verhuisbegeleidingsplan is minstens afgestemd op die huurder die verplicht wordt te verhuizen of ingaat op de vraag van de SHM om de over- of overbezette woning te ruilen voor een aan de gezinssamenstelling aangepaste woning. De visitatiecommissie verwijst hiervoor naar goede voorbeelden opgenomen in andere visitatierapporten (zie Goede Praktijken op www.visitatieraad.be).
- Van de huurder wordt verwacht dat hij de woning bewoont 'als een goede huisvader', inclusief het onderhoud en herstellingen ten laste van de huurder. De huurders en actoren pleiten onder meer uitdrukkelijk voor een meer **periodieke controle** van de woning. Ze wijzen op het slecht onderhoud van de woning door een aantal huurders en vermoeden dat de SHM hier niet van op de hoogte is. De visitatiecommissie erkent dat controleren even belangrijk is als stimuleren en ondersteunen. Daartoe kunnen preventieve huisbezoeken een mogelijk middel zijn.
- De meest gehoorde opmerkingen en klachten in de gesprekken met huurders en actoren handelen over de communicatie bij de organisatie, de opvolging en de kwaliteit van de **onderhoud- en herstellingswerken** door de SHM (zie ook OD 2.1). Veel huurders geven aan dat het voor hen niet altijd duidelijk is of, door wie en wanneer de klus wordt geklaard. Sommigen stellen uitdrukkelijk dat het helpt een welzijnsactor contact te laten opnemen met de SHM, om zo de herstelling alsnog te laten opstarten. De visitatiecommissie adviseert om een systeem op te zetten waarmee de huurder de uitvoering van de werken eenvoudig kan volgen. Daarnaast kan de tevredenheid over de uitgevoerde werken periodiek worden getoetst. De visitatiecommissie verwijst hierbij naar een aantal goede voorbeelden in de visitatierapporten (zie Goede Praktijken op www.visitatieraad.be).

PRESTATIEVELD 4: SOCIAAL BELEID

Eindoordeel: goed voor koop- en huuractiviteiten

De Mandel zet in haar sociaal beleid en in de uitvoering van de basisbegeleidingstaken over de hele lijn een goede prestatie neer. De SHM zet zich in om uithuiszetting te vermijden en huur-

dersachterstal te minderen. De SHM is alert voor leefbaarheidsproblemen en zorgt ervoor dat de dienst Tweezijdig snel en adequaat kan reageren.

Met de huurdersadviesraad zit bewonersparticipatie en –communicatie ingebakken in de werking van de SHM. Zo krijgen huurders een belangrijke stem over de dienstverlening van de SHM.

De actoren loven de inzet van De Mandel rond huurdersbegeleiding. De SHM werkt intensief samen met andere diensten, of het nu gaat over het opvolgen van de huurder met betalingsproblemen, leefbaarheidsproblemen, bewonersbetrokkenheid of over de algemene begeleiding en ondersteuning van de huurder.

Ondanks de goede prestaties ziet de visitatiecommissie nog mogelijkheden om de werking te verbeteren. Zo is het protocol met de OCMW's rond uithuiszettingen aan actualisatie toe. Naast de structurele huurdersadviesraad kan de opzet en de ondersteuning van lokale bewonersgroepen de huurdersbetrokkenheid verhogen. Ook kan de SHM meer aandacht besteden aan een goede communicatie rond het opvolgen van herstellingwerken om de tevredenheid daarover bij huurders te verbeteren. Ten slotte is de visitatiecommissie van oordeel dat een bredere opvolging van het onderhoud van de woning door de huurder en de opmaak van een 'verhuisbegeleidingsplan' aangewezen is.

4.5 PRESTATIEVELD 5: INTERNE WERKING EN FINANCIËLE LEEFBAARHEID

OD 5.1: De SHM is financieel leefbaar

Beoordeling: goed voor de koop- en huuractiviteiten

Op basis van een analyse van de financiële ratio's voor de periode 2010 tot en met 2014 en de financiële planning voor de volgende jaren, beoordeelt de visitatiecommissie de financiële leefbaarheid van deze SHM als goed. De financiële positie vraagt wel permanente aandacht omdat zij in de jaren 2010-2013 is aangetast door een aanzienlijke (enigszins overmoedige) hoeveelheid investeringen in nieuwbouw en aankoop van gronden en panden.

- Bij de **beoordeling van de financiële leefbaarheid** kijkt de visitatiecommissie naar de liquiditeitspositie, de winstgevendheid, de netto cashflow en de solvabiliteit van De Mandel.
 - De 'gecorrigeerde liquiditeitsratio' geeft weer in welke mate de SHM in staat is om haar financiële verplichtingen op korte termijn na te komen. Er is een probleem als de ratio lager is dan 1. In 2014 bedroeg deze ratio voor De Mandel 1,2. De SHM voldoet daarmee aan de norm. In de voorgaande jaren was de situatie minder rooskleurig. In 2011 was de ratio slechts 0,24. Die zwakke positie werd vooral veroorzaakt door de aankoop van gronden en 'goede woningen' (3,8 miljoen euro). De SHM betaalde deze investeringen met eigen middelen omdat de financiering via de VMSW nog niet definitief geregeld was. Die voorfinanciering is in 2012 vervangen door reguliere leningen. Na dit dieptepunt is de liquiditeitspositie van De Mandel in de afgelopen jaren aanzienlijk verbeterd, mede door opbrengsten uit verkoop van oude kwalitatief-mindere woningen (zie OD 2.1).
 - De ratio 'netto winstmarge uit de gewone bedrijfsvoering' moet hoger zijn dan 0%. De SHM mag dus geen verlies maken. In 2014 was de netto winstmarge 4,4%. De SHM voldeed daarmee aan de norm. Aan die norm werd in 2011 en 2012 niet voldaan. Die jaren werden met rode cijfers afgesloten, met als dieptepunt 2011 toen een verlies van -5,8% werd genoteerd, mede door de bovengenoemde voorfinanciering uit eigen middelen. Ondertussen is er weer sprake van een gezonde winstmarge.
 - De derde ratio betreft de 'netto vrije cash flow marge'. Als die minder dan 100% bedraagt zijn er meer inkomsten dan uitgaven. Om de financiële positie van de SHM echt te kunnen versterken mag deze ratio niet hoger liggen dan 85%. Hoe lager dit kengetal hoe meer de

SHM zich in de veilige zone bevindt. De netto vrije cash flow marge uit de gewone bedrijfsvoering van De Mandel voldeed in de periode 2010 tot en met 2014 niet aan deze norm. In 2014 bedroeg deze ratio 97%. Daarmee behoorde de SHM tot de middenmoot in de sector. Sinds 2013 is deze ratio wel verbeterd. Deze indicator toont aan dat De Mandel structureel onvoldoende inkomsten haalt uit haar reguliere werking. Opbrengsten uit de verkoop van huurwoningen en de realisatie van sociale koopwoningen zijn voor de SHM onmisbaar om niet in de rode cijfers te geraken.

- De 'solvabiliteit' is een vierde financiële ratio om de financiële leefbaarheid van een SHM te toetsen. De solvabiliteit geeft de graad van financiële onafhankelijkheid aan en wordt weergegeven als de verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen. Een solvabiliteit van 10% wordt als een minimum beschouwd om de terugbetaling van vreemd vermogen aan de schuldeisers te waarborgen. Omdat deze ratio sterk afhankelijk is van de historie van een SHM wordt het resultaat niet toegerekend aan de prestatie van de SHM: de visitatiecommissie beoordeelt de solvabiliteitsratio dus niet. De Mandel had in 2014 een solvabiliteit van ruim 15%, ongeveer hetzelfde niveau als in 2012 en 2013. In 2010 was de solvabiliteit nog bijna 19%.
- Meer dan menig andere SHM heeft De Mandel woningen gebouwd met NFS2 leningen (zie OD 1.1). Doordat de **rentekosten en kapitaalaflossingen** van deze leningen voor De Mandel hoger zijn dan de huurinkomsten, leidt dit voor deze projecten structureel tot negatieve kasstromen die de liquiditeitspositie uithollen. Veel SHM's in een vergelijkbare situatie ontvangen GSC (Gewestelijke Sociale Correctie) om dergelijk tekort te compenseren. De Mandel komt hiervoor nog niet in aanmerking omdat in de afgelopen vijf jaar de theoretische inkomsten, die bij het berekenen van de GSC gebruikt worden, nog altijd boven de theoretische uitgaven liggen. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat De Mandel huurinkomsten heeft van woningen waarvoor ze nog geen aflossingen van leningen hoeft te betalen. Op termijn is er voor De Mandel wel uitzicht op het ontvangen van GSC.

De Mandel is zich zeer bewust van dit blijvende pijnpunt. Vanaf 2012 heeft de maatschappij gewerkt aan het versterken van haar kaspositie. De liquide middelen van De Mandel waren immers in de periode 2007 tot en met 2011 gedaald van ruim 22 miljoen naar minder dan 1 miljoen euro. Eind 2014 had De Mandel weer ruim 11 miljoen euro in kas. De twee belangrijkste redenen voor deze stijging zijn enerzijds een sterk ontwikkeld kostprijbewust werken van de maatschappij (OD 5.2) en anderzijds de vrij constante en omvangrijke stroom aan inkomsten uit verkoop. Bovendien heeft De Mandel nu veel meer aandacht voor de lange-termijn impact van haar investeringen (zie OD 5.4).

- Die **inkomstestroom uit verkoop** is divers samengesteld, namelijk uit de verkoop van huurwoningen die De Mandel niet meer in haar patrimonium wil hebben (zie OD 2.1), de opbrengsten van sociale koopwoningen, verkoopwinst op wederingekochte sociale koopwoningen en de verkoop van ander onroerend goed, zoals het voormalige kantoorgebouw van de maatschappij in Roeselare. In 2014 werden 75 woningen verkocht, waarvan 27 afkomstig waren uit het huurpatrimonium. De Mandel streeft naar een jaarlijkse verkoop van 20 oude huurwoningen. Het huidige verkoopvolume ligt dus hoger dan de opbrengst waarmee De Mandel rekening houdt in haar financiële planning (zie OD 5.4). Bovendien heeft zij haar uitgaven voor onderhoud en renovatie afhankelijk gemaakt van die inkomsten (zie OD 2.1).

Samenvattend stelt de visitatiecommissie dat de financiële gezondheid van De Mandel de afgelopen jaren aanzienlijk is verbeterd. Eind 2014 is ze terug voldoende gezond, maar ze moet nog steeds nauwlettend gevolgd worden. De positieve ontwikkeling is ook zichtbaar in de Financiële GezondheidsIndex (FiGi) van de VMSW. Op dit moment heeft 50% van de SHM's een betere FiGi. In 2012 was dat nog 90%.

OD 5.2: De SHM beheerst haar kosten goed

Beoordeling: goed voor de koop- en huuractiviteiten

De Mandel besteedt veel aandacht aan het beheersen van haar kosten. Ze heeft een van de laagste werkings- en onderhoudskosten per huurwoning in de sector. De visitatiecommissie vindt dat het spaarzaam omgaan met eigen middelen goed is verankerd in de werking van De Mandel en is van mening dat de SHM op dit onderdeel goede prestaties levert.

- De **werkings- en onderhoudskosten** per huurwoning van De Mandel behoren - met 861 euro per woning (2014) - tot de laagste in de sector. Er is een dalende tendens sinds 2010, maar met een piek van ruim 1.450 euro per woning in 2012. Deze eenmalige piek wordt veroorzaakt doordat de SHM in dat jaar uitzonderlijk veel (1 miljoen euro) aan groot onderhoud heeft uitgegeven. Voor wat betreft de werkingskosten per woning behoort De Mandel bij de 25% best presterende maatschappijen. De onderhoudskosten per woning liggen in 2014 op 435 euro. Dat jaar had 70% van de SHM's hogere onderhoudsuitgaven.

De werkings- en onderhoudskosten uitgedrukt in percentage van de omzet (één van de FIGI indicatoren) behoort tot de laagste in de sector. Hoewel geen formele prestatie-indicator, geeft deze ratio bijkomend inzicht in de sterke mate waarin De Mandel haar kosten beheerst. In 2014 was dit percentage 15%, in 2010 waren de werkings- en onderhoudskosten nog bijna 30% van de omzet. De scherpe daling heeft vooral plaats gevonden in 2013. De daling van de kosten in verhouding tot de omzet wordt ook beïnvloed door de sterke toename van het patrimonium en de daarmee gepaard gaande huromzet.

- Een belangrijke omslag in het **kostenbewustzijn** van De Mandel vond plaats na het opstellen van de tussentijdse financiële planning, begin 2013. Daaruit bleek dat de liquide middelen in de vijf voorafgaande jaren met maar liefst 20 miljoen euro waren afgenomen (zie OD 5.1, solvabiliteit). Sinds deze 'wake-up call' heeft De Mandel een groot aantal kostenbesparende maatregelen ingevoerd, dit zowel op het gebied van nieuwbouw en de aankoop van gronden en panden (zie OD 1.1 en OD 1.4) als op het vlak van onderhoud en de eigen werking.

De Mandel geeft de architect vanaf de ontwerpfase duidelijke instructies die gericht zijn om kostenbewust te werken. De kostenbesparingen van De Mandel zitten vaak in kleine maatregelen, bijvoorbeeld het gebruiken van 'tweede keus' dakpannen (pannen met kleine zwarte stipjes) op plekken waar ze niet zichtbaar zijn (Roeselare, Rodenbackwijk), geplande gemetselde garageboxen werden vervangen door goedkopere prefab boxen (Oostnieuwkerke, Spanjestraat) of het vervangen van plafondbepleistering door spuitplamuur (Poperinge, Bellestraat). De organisatie maakt systematisch gebruik van prijsvragen om materialen zo voordelig mogelijk in te kopen en aannemers tegen gunstige voorwaarden aan te stellen. Dat doet zij ook bij de aankoop van zaken voor haar eigen werking, zoals computer hardware, software en drukwerk.

In augustus 2014 is een elektricien aangesteld voor werken die vroeger, voor meer geld, door externe aannemers werden gedaan. Ook deze maatregel zal waarschijnlijk een positief effect hebben op de onderhoudsuitgaven. Overigens houdt De Mandel in haar financiële planning wel rekening met een stijging van de onderhoudsuitgaven om zo de kwaliteit van de woningen op peil te houden en waar nodig te verbeteren.

- Naast de werkings- en onderhoudskosten van de organisatie is het realiseren van nieuwe en het renoveren van bestaande woningen een belangrijke uitgavenpost. Het kostprijsbewust **ontwerpen en ontwikkelen** van woningen is daarom essentieel. De Mandel blijkt in de afgelopen jaren steeds beter in staat om het kostenplafond (NFS2/FS3) te bewaken (zie OD 3.1). Hierdoor kon zij maximaal beroep doen op goedkope gesubsidieerde leningen van de Vlaamse overheid in plaats van eigen middelen te gebruiken of marktconforme leningen af te sluiten.

- Ook bij de **uitvoering van werken** kunnen meerwerken extra kosten en langere doorlooptijden veroorzaken. De prestaties van De Mandel laten het volgende beeld zien:
 - In 2014 lag het percentage contractwijzigingen vanwege meerwerken voor huurprojecten op 0,75%. Voor alle nieuw gerealiseerde koop- en huurwoningen samen waren de meerwerken slechts 0,04%. Dit percentage was in de afgelopen jaren redelijk stabiel.
 - De contractwijzigingen voor nieuwbouw koopwoningen lagen in 2014 op -0,42%. Door minderwerken kwamen de kosten circa 16.000 euro lager uit dan het aanbestedingsbedrag van 3,9 miljoen. De visitatiecommissie vindt dat een prima prestatie.
 - De contractwijzigingen bij renovatieprojecten waren in de periode 2010-2013 aanzienlijk. Ze lagen tussen de 8% en 10% van het bestelbedrag. De Mandel heeft de ervaring dat vooral totaalrenovaties duur zijn, dit omdat meerwerken vrijwel niet te vermijden zijn (zie ook OD 2.1 en 3.1). Vanuit oogpunt van kostenbeheersing en een gunstige prijs/kwaliteitverhouding geeft de SHM de voorkeur aan sloop en vervangingsbouw. Totaalrenovaties vinden vrijwel niet meer plaats, waardoor er ook geen sprake meer is van grote meerwerken (zie ook OD 2.1).
- Door **leegstand** te beperken, kan De Mandel haar huurinkomsten op peil houden. Het omvangrijke programma voor renovatie, vervanging en verkoop heeft tot nu toe een beperkte leegstand tot gevolg. De totale leegstand bij De Mandel is gedaald van 8,4% in 2010 naar 2,9% in 2014. Op dit onderdeel doet De Mandel het steeds beter. De Mandel onderscheidt 5 categorieën van leegstand (cijfers 2014), namelijk (aantallen 2014) leegstand in afwachting van een huurder (21), wegens verbouwwerken tussen twee verhuringen (1), omwille van verkoop (7), leegstand van recent opgeleverde woningen die nog niet verhuurd zijn (39) en structurele leegstand (62).

De structurele leegstand betreft de 62 woningen die wachten op renovatie (16) of op sloop (46). De Mandel heeft weinig totaalrenovaties in voorbereiding waarvoor bewoners moeten verhuizen, waardoor structurele leegstand omwille van die reden alvast amper voorkomt (zie OD 2.1).

Alle 68 woningen in de andere categorieën samen zijn dan als frictieleegstand te beschouwen. Ook op dit vlak laat De Mandel goede vooruitgang zien. Eind 2014 stond 1,4% van het patrimonium leeg tussen twee verhuringen. Dit is een verbetering ten opzichte van 2011. Toen was de frictieleegstand nog 6,6%. De SHM probeert de frictieleegstand te minimaliseren door woningen aan meerdere kandidaten aan te bieden (zie OD 4.4).

De visitatiecommissie vindt dat De Mandel haar leegstand onder controle heeft en nauwkeurig opvolgt. In jaarverslagen wordt uitgebreid stilgestaan bij de omvang en aard van de leegstand en de maatregelen die zijn genomen om leegstand te voorkomen.

OD 5.3: De SHM voorkomt en bestrijdt huurdersachterstal, sociale fraude en domiciliefraude

Beoordeling: goed voor de huuractiviteiten

Door een strikte opvolging heeft de Mandel haar huurderachterstallen in de afgelopen jaren gehalveerd. Dit is een mooie prestatie. Binnen de mogelijkheden die zij heeft, doet de maatschappij het nodige om sociale fraude en domiciliefraude te bestrijden. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van de maatschappij daarom als goed.

- De maatschappij hanteert een goed uitgewerkte werkwijze om huurderachterstal te beperken (zie OD 4.1). Dat heeft ertoe geleid dat de **huurdersachterstallen** zijn gehalveerd van 10% in 2010 naar 5% in 2014. Dit is een prestatie van formaat, maar toch behoort De Mandel nog tot de maatschappijen met de hoogste huurdersachterstal. Slecht 10% van de SHM's had in 2014 een nog hogere achterstal. In de gesprekken tijdens de visitatiedagen bleek dat de verant-

woordelijke medewerkers bijzonder gedreven en gemotiveerd zijn om de huurdersachterstal nog verder te verlagen, onder andere door zichzelf meetbare doelen te stellen.

De onderlinge vergelijking van huurdersachterstallen tussen SHM's moet met de nodige voorzichtigheid gebeuren, omdat de boeking ervan niet eenvormig is. SHM's kunnen hun huurdersachterstallen verfraaien door openstaande vorderingen snel af te boeken. De Mandel doet eigenlijk het tegenovergestelde en wacht juist lang met het afboeken van deze openstaande vorderingen (2 jaar).

- De Mandel informeert bewoners via haar jaarlijks geactualiseerde huurdersbrochure over **sociale en domiciliefraude** en geeft inzicht in wat zij daartegen doet. De SHM krijgt signalen van mogelijke fraude via andere huurders (zie OD 4.2), diensten (bijvoorbeeld wijkagenten) of eigen medewerkers. De Mandel probeert via deze wegen de nodige bewijzen te verzamelen van de huurfraude, maar stelt dat zij te weinig instrumenten heeft om fraude effectief aan te pakken.

Wanneer er een vermoeden is van niet-bewoning van de woning of van het bijwonen van een persoon in de sociale woning, nodigt De Mandel de betrokken huurder uit voor een gesprek. Bij een vermoeden van niet-bewoning kan de huurder aan de hand van facturen of documenten bewijzen dat hij er toch woont. Als uit het gesprek blijkt dat er sprake is van bijwonen dan krijgt de huurder de kans om de situatie te regulariseren. Als hij die kans niet aangrijpt, volgen er strengere maatregelen, namelijk het doorrekenen van de maximale huurprijs, een opzeg of ontbinding van de huurovereenkomst. De Mandel roept via haar informatiebrochure de huurders op om tijdig te melden als er iemand bij komt wonen. Verslagen van de raad van bestuur bevatten telkens een overzicht van de doorgevoerde huurprijsaanpassingen, inclusief een reden voor de aanpassing.

Van de 424 in 2014 door de SHM geregistreerde sociale klachten, gingen 41 klachten over huurfraude. De Mandel gebruikt het 'Draaiboek Domiciliefraude' (uitgebracht in 2014 door de VMSW en de afdeling Toezicht van de Inspectie RWO), maar had ook al een eigen werkwijze om fraude te bestrijden. De SHM heeft de indruk dat het aantal meldingen over huurfraude toeneemt omdat de organisatie haar huurders laat weten (bijvoorbeeld via de jaarlijkse brochure) dat zij fraude actief wil aanpakken. De Mandel gebruikt meldingen van wijzigingen in de kruispuntpank om mogelijk fraude op te sporen. Wanneer zij onregelmatigheden constateert, schrijft zij de huurders aan, maar de maatschappij voelt zich weinig toegerust om voldoende bewijslast te verzamelen.

OD 5.4: De SHM heeft en gebruikt een goed financieel plan

Beoordeling: uitstekend voor de koop- en huuractiviteiten

De Mandel beschikt over een goed financieel meerjarenplan en maakt hiervan actief gebruik bij het bepalen van de bedrijfsstrategie en het nemen van investeringsbeslissingen. De maatschappij stemt haar financiële plan en haar onderhouds- en renovatieplanning op elkaar af en stelt waar nodig bij. De SHM gebruikt de financiële planning als een echt beleidsinstrument en heeft haar organisatie hiervoor —in de persoon van een financiële planner— goed uitgerust. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties op deze doelstelling als uitstekend.

- De SHM maakt gebruik van het model van de VMSW voor het opstellen van haar **financiële planning**. Hoewel initieel ontwikkeld door de VMSW, gebruikt De Mandel het model vrijwel geheel zelfstandig voor het financieel doorrekenen van haar strategische beslissingen, zoals investeringen in gronden en panden, nieuwbouw, vervangingsbouw, onderhoud en renovatie. Zij gebruikt de uitkomsten van het model voor het onderbouwen van voorstellen aan de **raad van bestuur**. Dat geldt ook voor overkoepelende financiële planning. Die is gesplitst in een kasstroombegroting, een projectbegroting en een gecombineerde planning. De raad van be-

stuur wordt met presentaties en tussentijdse opvolgingsdocumenten geïnformeerd over de financiële stand van zaken.

- Aanvullend op de financiële meerjarenplanning beschikt De Mandel over een **kasplanning** die gekoppeld is aan de personeelsplanning. Deze geeft gedetailleerd inzicht in de ontwikkeling van de belangrijkste inkomsten- en uitgavenposten, zoals huurinkomsten, huurlasten, personeelskosten en onderhoudskosten.
- De Mandel beschikt over een eigen **onderhouds- en renovatieplanning** voor de periode 2015-2020. Hierin zit ook de onderhoudsplanning voor de CV's en liften. Deze planning is afgestemd op de financiële planning. De onderhouds- en renovatieplanning is tevens afgestemd op de vervangingsbouw- en verkoopplanning (zie OD 2.1).
- De **verkoopplanning** omvat verspreid liggende oude huurwoningen, waarvan volgens de SHM de renovatie te duur is om de woningen in overeenstemming te brengen met de hedendaagse normen voor een sociale huurwoning. Deze verkopen worden in de meeste gemeenten gecompenseerd door nieuwbouw (zie OD 1.1). De verkoopopbrengsten zijn voor De Mandel belangrijk om haar financiële gezondheid te waarborgen. De opbrengsten worden deels ingezet voor de renovatie van woningen, zodat daarvoor geen leningen moeten worden afgesloten. De renovatieplanning wordt jaarlijks geactualiseerd rekening houdende met het aantal verkochte woningen, dit omdat op voorhand niet in detail voorspeld kan worden hoeveel woningen worden verkocht. Dit hangt namelijk af van huurders die beslissen te vertrekken.
- De ontwikkeling van de **liquiditeitspositie** is een voortdurende bron van zorg voor de maatschappij. Kasstromen worden daarom nauwlettend in de gaten gehouden. Dat blijkt ook uit de kasstroomberekeningen die de SHM maakt bij elke investering van enig belang (zie ook OD 5.3). In de berekening worden de annuïteiten van de leningen, de verwachte huurinkomsten en de beheersvergoeding aan de VMSW meegenomen. In deze cashflow berekeningen worden tevens scenario's toegepast om zo de invloed van kostenbesparende maatregelen te verkennen. De Mandel houdt nauwlettend in de gaten of en wanneer zij in aanmerking komt voor GSC. Volgens de berekeningen van de maatschappij gebeurt dit in 2018.
- De visitatiecommissie vindt het bijzonder positief dat De Mandel het model van de VMSW zo actief als beleidsinstrument gebruikt voor het verkennen van de impact van strategische beslissingen. De SHM heeft haar organisatie hiervoor, in de persoon van een financiële planner, goed toerust.

OD 5.5: De SHM streeft ernaar te evolueren naar een echte woonmaatschappij

Beoordeling: uitstekend voor de koop- en huuractiviteiten

De Mandel is een vooruitstrevende woonmaatschappij die een omvangrijk actieterrein beslaat. Ze is mede door fusies uitgegroeid tot een maatschappij die in haar actieterrein alle klassieke producten van de sociale huisvesting aanbiedt, zoals sociale koop, -huur en -leningen. Daarnaast zoekt de SHM naar samenwerking met woon- en welzijnsorganisaties, waardoor ze zich als een actieve woonpartner presenteert. De visitatiecommissie is van oordeel dat De Mandel op dit terrein een uitstekende prestatie neerzet.

- Een SHM kan op **verschillende manieren** evolueren naar een echte woonmaatschappij, bijvoorbeeld door de uitbreiding van haar activiteiten op de sociale woningmarkt, door de samenwerking met andere SHM's, door samenwerking met lokale besturen, woon- en welzijnsactoren en door samenwerking met actoren op de private huurmarkt. De Mandel is op al deze terreinen actief.
- De Mandel heeft door fusies zowel haar werkgebied als haar taken verbreed (zie hoofdstuk 3). Daardoor heeft De Mandel zich ontwikkeld tot een maatschappij die alle **sociale woonpro-**

ducten aanbiedt, namelijk sociale koop- en huurwoningen en sociale leningen. Daarbij heeft de SHM (meer dan) de nodige aandacht voor zowel technisch- als sociaal beheer. De visitatiecommissie waardeert dat De Mandel afspraken maakt met haar collega-SHM's over het ontwikkelen van projecten in de gemeenten waar meerdere SHM's actief zijn (zie hoofdstuk 3).

- De Mandel neemt volgens de gehoorde burgemeesters, schepenen, ambtenaren en de medewerkers van de projecten lokaal woonbeleid actief deel aan het **lokaal woonoverleg** in de 27 gemeenten in haar actieterrein. De directe samenwerking met bijvoorbeeld de stedenbouwkundige ambtenaren is goed.
- De SHM werkt nauw samen met de lokale **woon- en welzijnsactoren** zoals de OCMW's, CAW's en SVK's. De samenwerking met het SVK Regio Roeselare vzw is zeer goed. De Mandel en het SVK gebruiken sinds juni 2015 een uniform inschrijvingsformulier. Dit maakt dat woningzoekenden zich in één beweging kunnen inschrijven bij de twee sociale huisvesters. De visitatiecommissie vindt dit een goed initiatief, dat wederom getuigt van de samenwerkingsbereidheid van de SHM, en wil haar aanmoedigen om deze werkwijze (op termijn) uit te breiden naar alle SVK's en in het actieterrein van De Mandel (zie hoofdstuk 3).
- Mede omwille van het grote actieterrein werkt de SHM samen met de lokale woonwinkels en OCMW's, om zo een vlotte **inschrijving** van de **kandidaat-huurder** mogelijk te maken. Medewerkers van de woonwinkels hebben de nodige opleiding gevolgd om de voor anderstaligen verplichte taaltest te kunnen afnemen. Deze diensten bezorgen het inschrijvingsdossier digitaal aan de SHM. De door de visitatiecommissie gehoorde actoren merken op dat de samenwerking met de SHM is verbeterd, nu de SHM (ook) aan deze diensten meldt als er gegevens in het aanvraagdossier ontbreken.

Van de woningzoekende die rechtstreeks naar de SHM komt wordt verwacht dat deze de nodige documenten voor de inschrijving zelf verzamelt. Als uit het contact blijkt dat deze woningzoekende ondersteuning nodig heeft, zal de SHM die alsnog aanbieden. De door de visitatiecommissie gehoorde woon- en welzijnsactoren merken op dat nog teveel kandidaten niet zelf hun dossier kunnen samenstellen en daarom beroep op hen doen. Ze stellen tevens dat het lang duurt vooraleer de woningzoekende de melding krijgt dat hij effectief is ingeschreven. De visitatiecommissie suggereert de SHM om in overleg met de andere actoren te onderzoeken of de termijn effectief kan worden verkort en of er via samenwerking een nog klantgerichter beleid t.a.v. woningzoekenden kan worden georganiseerd. Om het effect van verbeteracties te bepalen, is het aan te raden om hierbij flankerend een tevredenheidsmeting bij de ingeschreven kandidaat-huurders én een bevraging van de verwijzers te organiseren (zie OD 6.3).

- De deelname van De Mandel aan het project '**Proef-wonen**' (zie OD 4.4) heeft de contacten van de huisvestingsmaatschappij met de lokale welzijnsdiensten en de projecten lokaal woonbeleid versterkt en haar netwerk vergroot. In dit project ging de aandacht naar de huisvesting en begeleiding van kwetsbare huurders mét begeleiding, omwille van bijvoorbeeld psychische problemen. Het pilootproject is recent omgezet in een samenwerkingsprotocol van huisvestings- en welzijnsactoren naast een intergemeentelijk lokaal toewijzingsreglement (zie hoofdstuk 3). De Mandel functioneert volgens betrokken actoren zeer goed in zowel de projectgroep (cliëntniveau) als de stuurgroep (strategisch/beleidsniveau) van het project. De Mandel bereidt zich volgens hen goed voor op projectvergaderingen en heeft een goede kennis van individuele dossiers.

Samenvattend, is de visitatiecommissie van mening dat De Mandel zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld tot een echte woonmaatschappij, met een ruim actieterrein, dat zij adequaat bedient met een breed aanbod en een open samenwerking met ander SHM's en sociale woondiensten. De maatschappij is een netwerkspeler in hart en nieren. Zij legt en onderhoudt contacten met relevante actoren op het vlak van sociaal wonen. Zij doet dat door actief te zijn in het lokaal woon-

overleg, in samenwerkingsrelaties en in gezamenlijke projecten. Daarbij bestrijkt De Mandel niet alleen de traditionele bouwactiviteiten van een huisvestingsmaatschappij, maar ook steeds meer het sociale domein. De Huurderadviesraad (zie OD 4.3) en de participatie van De Mandel in het Proef-Wonen project zijn daarvan mooie voorbeelden.

OD 5.6 De SHM beschikt over een goed systeem van interne controle

Beoordeling: goed voor de koop- en huuractiviteiten

De Mandel heeft haar kritische bedrijfsprocessen beschreven in door de raad van bestuur vastgestelde procedures, met daarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De procedures zijn gekend door de medewerkers van de SHM en worden door hen toegepast. Naast procedures gebruikt de maatschappij ook werkschema's en omslagmappen met checklists om zo de volledigheid van de bedrijfsprocessen te waarborgen. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van De Mandel op dit terrein als goed.

- De Mandel is, zoals blijkt uit dit visitatierapport, op veel terreinen actief en zet goede prestaties neer. Een mooie bestending van dit alles zou volgens de visitatiecommissie een uitgeschreven missie, visie en strategie zijn die De Mandel kan gebruiken als een **koersplan** voor de verdere uitbouw van haar activiteiten. De Mandel beschikt nog niet over een dergelijk document. Een uitgeschreven visie en strategie vormt een betere basis om dit te kunnen communiceren en om deze ook te kunnen realiseren. De visie achter de activiteiten van de organisatie worden wel mondeling gecommuniceerd, met name door de directeur en de voorzitter. De voorzitter doet dat bijvoorbeeld tijdens de algemene vergadering van de SHM. De directeur draagt haar visie uit in de dagelijkse contacten met diensthoofden en medewerkers.
- De Mandel heeft de belangrijkste **bedrijfsprocessen** uitgewerkt in procedures, die formeel werden goedgekeurd door de raad van bestuur. Deze procedures zijn verzameld in een procedurehandboek. Het betreft vooral beschrijvingen van financiële processen, zoals bestellingen, betalingen, kas- en liquiditeitenbeheer, debiteurenbeheer en loonadministratie. Daarnaast beschikt de organisatie over een deontologische code voor personeel en bestuurders en over een klachtenprocedure. De personeelsleden werden betrokken bij de opmaak van de procedures. Aan de hand van een powerpoint-presentatie werden de procedures en de deontologische codes toegelicht aan de raad van bestuur en aan alle medewerkers.

De visitatiecommissie vindt sommige onderdelen van de **procedures** voor verbetering vatbaar. Uit het debiteurenreglement wordt bijvoorbeeld niet goed duidelijk wie verantwoordelijk is voor welke stappen in het proces. In de procedure 'betalingen' is wel duidelijk aangegeven wie verantwoordelijk is, maar in die procedure staan namen van mensen die niet meer in functie zijn (bijvoorbeeld de voormalige directeur en -voorzitter). De visitatiecommissie beveelt De Mandel aan om deze procedures te actualiseren.

- De **taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden** van de raad van bestuur, het directiecomité en de directeur zijn vastgelegd in het huishoudelijk reglement. De taken en verantwoordelijkheden van medewerkers staan in functieomschrijvingen, niet in de procedures. Op basis van de gesprekken met directie en medewerkers heeft de visitatiecommissie de indruk dat procedures in de praktijk worden gevolgd en dat personeelsleden hun taken en bevoegdheden goed kennen.
- Naast de reguliere controleactiviteiten voert de bedrijfsrevisor audits uit om de werking van het interne controlesysteem te **toetsen en verbeteracties** te formuleren. De bedrijfsrevisor bepaalt jaarlijks een thema dat in de externe audit wordt uitgediept. Een van de initiatieven die hieruit is voortgekomen is een systeem van werkschema's en omslagmappen met controlelijsten voor diverse bedrijfsprocessen. Het betreft primaire bedrijfsprocessen zoals de inschrij-

ving van kandidaat-huurders, verhuur en verkoop van woningen en het verstrekken van sociale leningen. De checklists op de omslagmappen dragen bij aan de volledigheid van de dossiers.

Een volgens de visitatiecommissie bijzonder resultaat uit deze externe audit is de invoering van een *'track and trace'*-systeem voor de onderhoudswagens. Het *'track and trace'*-systeem registreert door middel van GPS-technologie alle verplaatsingen van de wagens. Daardoor kan men op elk moment van de dag de positie van de voertuigen raadplegen. De Mandel meldt dat het systeem bijdraagt tot het verkorten van de doorlooptijd van herstellingen en daardoor aan een betere dienstverlening aan huurders. Met behulp van de GPS-gegevens kan de SHM tijdens de dag de planning aanpassen. Het systeem laat namelijk toe om onmiddellijk te zien welke onderhoudswagen het dichtst bij de plaats van een noodzakelijke interventie is. Dit draagt bij aan een efficiënte inzet van medewerkers, doordat de reistijd in het uitgebreide werkterrein van De Mandel wordt beperkt. Bovendien kan er snel ingegrepen worden bij dringende interventies. Met het systeem kan de afhandeling van werkbonden voor herstellingen gevolgd worden en is nacalculatie en controle mogelijk op de gepresteerde uren. Eventuele verplaatsingskosten kunnen met dit systeem goed gecontroleerd en gemotiveerd worden naar de huurder. Een bijkomend voordeel is dat het systeem toelaat om de verplaatsingen van arbeiders te controleren. De SHM geeft aan dit minder belangrijk te vinden.

- Het **personeelsbeleid** van De Mandel kan volgens de visitatiecommissie worden verbeterd. De Mandel beschikt over actuele functieomschrijvingen. Sommige diensthoofden voeren functioneringsgesprekken met hun medewerkers, anderen doen dit niet. De organisatie beschikt nog niet over een overkoepelend systeem voor dergelijke gesprekken. De noodzaak voor een dergelijk systeem wordt door de directeur erkend, maar ze is daar nog niet aan toegekomen ('first things first').

De visitatiecommissie vindt het positief dat De Mandel proactief nadenkt over ontwikkelingen op het gebied van personeelsbezetting en de noodzakelijke competenties van medewerkers. Een nota over personeelsbeleid uit begin 2014 schetst de druk die is veroorzaakt door het wegvallen van twee belangrijke medewerkers, namelijk het diensthoofd van de dienst Tweezijdig (vanwege langdurige ziekte) en de stafmedewerker juridische zaken (vanwege haar benoeming tot directeur, na vertrek van de vorige directeur). De beleidsnota gaat in op de verwachte veranderingen in het personeelsbeleid (bijvoorbeeld door pensionering). De nota bespreekt de taken en de nodige competenties en bevat afwegingen over de expertise en kosten van eigen personeel versus uitbesteding, bijvoorbeeld op het vlak van reparaties aan elektrische installaties.

Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat De Mandel over een adequaat systeem van interne controle beschikt. Wel zijn er een aantal aandachtspunten, zoals het actualiseren van enkele procedures. Om zo tot een samenhangend, actueel en volledig systeem van interne controle te komen beveelt de visitatiecommissie aan om de financiële procedures en de - meer op primaire bedrijfsprocessen gerichte - werkschema's te bundelen tot één samenhangend systeem van interne controle.

De werkwijze van De Mandel om de bedrijfsrevisor in te schakelen voor het uitvoeren van externe audits op door hem zelf te bepalen thema's vindt de visitatiecommissie een goede praktijk. Het is echter de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur om toe te zien op de werking van de organisatie. Daarom suggereert de visitatiecommissie om toekomstige thema's voor de externe audit nog te laten bepalen door de bedrijfsrevisor maar met een actieve betrokkenheid van het bestuur.

OD 5.7: De SHM is bereid tot verandering en verbetering

Beoordeling: goed voor de koop- en huuractiviteiten

De Mandel toont zich voldoende bereid en in staat tot verandering en verbetering van haar werking. Dat blijkt uit diverse initiatieven. De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van de SHM op deze doelstelling als goed.

- De Mandel is op veel terreinen een **pionier**, zoals inzake het opzetten van de bewonerswerking Tweezijdig (OD 4.3) en het ontwikkelen van de ZieZo-brochure.

Soms is De Mandel pionier, soms is zij (actief) volger. Een voorbeeld is het 'Proef-wonen' project dat in 2010 startte (OD 4.4 en 5.5). De Mandel was in het begin wat afwachtend, maar uiteindelijk heeft de SHM met 'goesting' dit project ondersteund.

Veel woon- en welzijnsactoren zien - en waarderen - de initiatieven van De Mandel. Enkelen signaleren echter dat de organisatie na de pioniersfase soms verzuimt om die initiatieven verder te (blijven) ontwikkelen. Als voorbeelden worden het ZieZo boekje en de Huurderadviesraad genoemd. Op beide initiatieven was De Mandel toonaangevend, maar de concepten zijn in de afgelopen jaren amper verder ontwikkeld door te voorzien in vernieuwende vormen van bewonerscommunicatie en -participatie (zie ook OD 4.3).

- De Mandel heeft deelgenomen aan het **informatiserings**project 'Sociopack 2020'. Dit project had tot doel om een nieuw bedrijfsinformatiesysteem te ontwikkelen voor de sociale huisvestingsmaatschappijen. De organisatie heeft daarnaast met standaard software (Microsoft Access) een eigen database ontwikkeld die zij gebruikt voor het volgen en beheersen van haar bouw- en renovatieprojecten (OD 3.1).
- De Mandel is een **leergierige organisatie**. Door middel van de huurderstevredenheidsmetingen, externe audits, de Huurdersadviesraad en een goed uitgewerkte klachtenprocedure houdt de organisatie zich regelmatig een spiegel voor. De Mandel heeft zich uitgebreid voorbereid op de visitatie en grijpt deze duidelijk aan als een leermoment. De voorbeelden die op diverse plaatsen in dit rapport worden genoemd tonen aan dat dit ook leidt tot concrete veranderingen en verbeteringen (zie bijvoorbeeld de huurderstevredenheidsbevragingen bij OD 6.3). De medewerkers stellen in het gesprek met de visitatiecommissie voldoende mogelijkheden te krijgen om zich bij te scholen.
- De Mandel vindt het verzamelen en zorgvuldig behandelen van **klachten** belangrijk. In het jaarverslag staat ze hier uitgebreid bij stil. De startpagina van de website bevat een oproep om verbeteringsuggesties door te geven. Klanten weten gebruik te maken van de klachtenprocedure. In 2014 werden 16 klachten gemeld. In de jaren daarvoor schommelde het aantal ontvangen klachten van 23 in 2012 tot 9 in 2013 (zie ook OD 6.1). Het jaarverslag bevat ook een uitgebreid overzicht van 'sociale klachten', zoals lawaaioverlast, pesterijen. Ook hier geeft de SHM aan welke acties zijn ondernomen, en welke begrenzingen er zijn aan wat zij kan doen. In 2014 ontving zij 424 meldingen van sociale klachten. Per saldo leiden dergelijke meldingen tot weinig daadwerkelijke klachten over de werking van De Mandel.

De klachtenrapportage van De Mandel aan de Vlaamse Ombudsdienst en in het jaarverslag, is uitgebreid en koppelt individuele klachten aan de algemene werking en visie van De Mandel. De rapportage geeft duidelijk aan welke verbeteringen de SHM doorvoert. Die verbeteringen hebben veelal te maken met de communicatie tussen huurder en verhuurder en tussen de verschillende diensten van De Mandel onderling. Uit de rapportage komt minder goed uit de verf wat de individuele klacht inhield en wat de specifieke uitkomst van de klacht was voor de betreffende klant. Met andere woorden: wat heeft de SHM gedaan om de individuele klacht op te lossen? De visitatiecommissie suggereert om dat specifieker in het jaarverslag te rapporteren, uiteraard na anonimiseren van de gegevens van de huurder.

- Sommige actoren vinden dat de **bouwprojecten** van de SHM nog teveel herkenbaar zijn als sociale woningbouw. Anderen wijzen juist op recente verbeteringen op dit onderdeel door de architecten voor nieuwe projecten via een wedstrijdformule te selecteren (OD 1.1). Hierdoor worden meer gevarieerde bouwprojecten gerealiseerd, met een meer hedendaagse architectuur en met een betere aansluiting op de omliggende bebouwing. Actoren zien hierin een aanwijzing van de verbeterde werkwijze van De Mandel. De visitatiecommissie vindt dit een goede evolutie, maar beseft dat de resultaten pas volop zichtbaar worden voor actoren als (een voldoende aantal van) deze projecten zijn gerealiseerd.

PRESTATIEVELD 5: INTERNE WERKING EN FINANCIËLE LEEFBAARHEID

Eindoordeel: goed voor huur- en koopactiviteiten

De financiële leefbaarheid van De Mandel is goed. De maatschappij heeft na 2012 hard gewerkt aan het verbeteren van haar liquiditeitspositie en een financieel gezondere werking, Dit heeft zij met succes gedaan. De financiële vooruitzichten zijn goed, maar vragen wel constante aandacht en bijsturing. Inkomsten uit verkopen vormen voor de SHM een belangrijke voorwaarde voor positieve kasstromen. De Mandel is zich zeer bewust dat het handhaven van de huidige financiële gezondheid doorlopende aandacht vergt. Dat blijkt uit de intensieve manier waarop zij omgaat met de financiële planning, bijvoorbeeld door vooraf te toetsen wat de invloed van investeringsbeslissingen op toekomstige kasstromen zal zijn.

De Mandel besteedt veel aandacht aan het beheersen van haar kosten. Ze heeft een van de laagste werkings- en onderhoudskosten per woning in de sector. De meerwerken bij nieuwbouw zijn beperkt. De structurele- en frictieeegstand zijn de afgelopen jaren sterk afgenomen, doordat De Mandel sterker stuurt op het versnellen van de doorlooptijd van projecten en het verkorten van de leegstand tussen verhuringen.

De Mandel is in de afgelopen jaren in staat gebleken om het totale bedrag aan huurdersachterstallen te halveren. Ondanks dit goede resultaat is de huurderachterstal in vergelijking met andere maatschappijen nog steeds hoog. De Mandel doet wat binnen haar mogelijkheden ligt om sociale en domiciliefraude op te sporen en te bestrijden.

Door fusies is De Mandel gegroeid richting een echte woonmaatschappij die alle klassieke producten op het gebied van sociaal wonen aanbiedt: koop, huur en sociale leningen. De maatschappij bouwt in hoog tempo, maar heeft ook veel aandacht voor de sociale aspecten van het wonen. Dat komt tot uitdrukking in de goede samenwerking met OCMW's, SVK's en CAW's en de goed uitgebouwde bewonerswerking.

De SHM beschikt over een adequaat systeem voor interne controle. Procedures zijn beschreven en worden toegepast, maar zijn niet allemaal actueel en bieden ook niet altijd voldoende inzicht in wie verantwoordelijk is voor welke stappen. De visitatiecommissie vindt het bijzonder positief dat de bedrijfsrevisor jaarlijks externe audits uitvoert, die verder gaan dan zijn reguliere controletaken, waarbij de revisor zelf de thema's voor die audits bepaalt. De Mandel neemt de adviezen die uit de audits komen bijzonder serieus. Dat blijkt uit de invoering van werkschema's en de invoering van een 'track and trace'-systeem voor de onderhoudswagens.

De Mandel is een leergierige organisatie die vaak vooroploopt als het gaat om nieuwe initiatieven. Door middel van de huurderstevredenheidsmetingen, externe audits, de Huurdersadviesraad en een goed uitgewerkte klachtenprocedure houdt de organisatie zich regelmatig een spiegel voor. Het leren en verbeteren zit in de genen van de organisatie. Dat blijkt ook uit de zorgvuldigheid waarmee De Mandel signalen van huurders en anderen omzet in verbeteracties. De visitatiecommissie hoopt dat De Mandel hiermee verder gaat, maar ook blijft doorgaan met het zoeken naar verbetermogelijkheden van initiatieven die zij in het verleden heeft genomen.

4.6 PRESTATIEVELD 6: KLANTVRIENDELIJKHEID

OD 6.1: De SHM informeert burgers snel en duidelijk

Beoordeling: goed voor de koop- en huuractiviteiten

Met producten zoals de website, de brochure voor huurders en kandidaat-huurders, haar voorkeur voor klare taal, het onder handen laten nemen van de modelbrieven door de huurdersadviesraad, het doordachte onthaal en met de communicatieve aanpak in de verkoop van woningen zet De Mandel voor zowel haar koop- als huuractiviteiten een goede prestatie neer als het gaat om het informeren van burgers.

- In januari 2013 verhuisde het kantoor van De Mandel van het centrum naar de rand van de stad Roeselare. Naar aanleiding hiervan organiseerde de HAR (zie OD 4.2) in 2013 een bevraging onder huurders die kort daarvoor het **nieuwe kantoor** hadden bezocht. Op basis van de 200 bekomen antwoorden stelt de HAR dat het onthaal met het nieuwe kantoor 'gigantisch' was verbeterd. Ze wijzen hierbij onder meer op de onthaalbalie (bezoekers worden onmiddellijk verwelkomd), voldoende onthaalruimten en naar de vlotte doorverwijzing naar de technische dienst of dienst verhuring. Ook over het telefonisch onthaal is de HAR (op basis van de bevraging) positief. Door het aanwerven van een telefoniste is van het 'verdwalen' in het keuzesysteem geen sprake meer.

De SHM noteerde in de periode 2013-2014 voor een beperkt aantal dagen het aantal en de reden van bezoek aan het kantoor. Op basis van 6 bezorgde dagfiches, waarvan 4 van een maandag, leert de visitatiecommissie dat gemiddeld 38 bezoeken per dag werden geregistreerd. Voor 22% ging dit over een inschrijving als kandidaat-huurder, 4% als (kandidaat-)koper en 6% als (kandidaat-) ontlener. Een 6% kwam voor een raadpleging van de wachtlijst en 9% in functie van de berekening van de huurprijs.

Het inschrijven van woningzoekenden vraagt veel tijd. Zo hebben in 2014 zich 1.173 nieuwe kandidaat-huurders gemeld en vroegen 130 zittende huurders een mutatie aan.

- Het kantoor is 4 voormiddagen en 2 namiddagen open. Op maandagnamiddag is het kantoor open tot 17.45 uur. Buiten de **openingsuren** is een bezoek op afspraak mogelijk. Het kantoor is telefonisch bereikbaar elke werkdag van 8 tot 12 uur en van 13 tot 17 uur, op maandag tot 17.45 uur. De SHM houdt zitdagen in Langemark-Poelkapelle (1^{ste} woensdag van de maand), Poperinge (laatste vrijdag van de maand) en Torhout (laatste dinsdag van de maand). Kandidaat-huurders of kandidaat-kopers kunnen ook worden ingeschreven via de vele woonwinkels in het actieterrein. Omwille van de techniciteit, de vertrouwelijkheid van de persoonsgegevens en de noodzakelijke basiskennis met betrekking tot de immo-markt kunnen kandidaat-ontleners enkel op het kantoor en de zitdagen van de SHM zelf terecht. De visitatiecommissie suggereert dat de SHM een systeem opzet opdat lokaal de nodige reclame voor een lening kan worden gemaakt en de geïnteresseerde vlot kan worden doorverwezen. Dit kan het bereik van de woonlening doen toenemen (zie ook OD 1.2).
- De ingeschreven kandidaat-huurder ontvangt de **brochure** 'informatie voor de kandidaat-huurder', die periodiek wordt geactualiseerd. Hierin staat meer informatie over onder meer de zitdagen, de namen (en foto's) van de relevante medewerkers-contactpersonen, de toewijzingsprocedure, waar men terecht kan met klachten en een aantal misvattingen over de toewijzing van een sociale huurwoning. De brochure bevat ook informatie over de koopwoningen en sociale leningen, om ook zo dit aanbod bekend te maken bij kandidaat-huurders. De visitatiecommissie vindt dit een voorbeeldinitiatief, mede omwille van de praktische informatie en de klare taal. Ze suggereert een vergelijkbare brochure uit te werken voor kandidaat-kopers.
- De nieuwe **website** ging online in januari 2015. Ze oogt fris en toegankelijk. In de structuur van de site is rekening gehouden met de verschillende klanten (woningzoekenden, huurders, ko-

pers en ontleners) die snel naar de voor hen relevante informatie kunnen doorklikken. Kandidaat-huurders en –kopers vinden informatie over hun plaats op de wachtlijst. Dit wordt aangegeven in een vorkstelsel, waarbij de plaats op de wachtlijst worden aangeduid met tientallen (bijvoorbeeld: 'voor het type en de ligging van de woning uit uw voorkeur staat u tussen plaats 50 en 60'). Op die manier wordt het verwachtingspatroon van kandidaat-huurders wat genuanceerd.

Op de website is plaats voor nieuwe projecten en -samenwerking en wordt steeds een project in de kijker gezet. De taal is eenvoudig zonder betuttelend te zijn. De website biedt interessante randinformatie zoals het actueel aantal ingeschreven kandidaat-huurders per (deel)gemeente. De visitatiecommissie vindt het sterk dat op de startpagina wordt opgeroepen om 'onvolkomenheden op de website of in de werking te melden, om zo op een positieve manier samen te bouwen aan een leefbare woonomgeving in ons stukje Vlaanderen'.

De visitatiecommissie en de door haar gehoorde actoren en huurders vinden de website een goed product. Een aantal wijst op de veelheid van informatie, onder meer op de startpagina, wat voor sommigen overdonderend kan overkomen.

- De **klachtenprocedure** is opgenomen op de website, alleen is het even zoeken om deze te vinden. Daarentegen is in de huurdersbrochure en de brochure voor kandidaat-huurders het klachtensysteem zeer uitdrukkelijk vermeld. De huurdersbrochure 2015 bevat een uitgebreid artikel waarin wordt uiteengezet waar men voor welke klacht terecht kan. De visitatiecommissie waardeert deze uitdrukkelijke aandacht voor de klachtenprocedure.
- Huurders worden geïnformeerd over relevante onderwerpen, zoals naar aanleiding van het afschakelplan winter 2014-2015. De **brieven** zijn overwegend in een klare taal opgesteld. De reden van het schrijven en de uitdrukkelijke vraag staan duidelijk vermeld. De contactgegevens zijn opgenomen. Als de SHM twijfelt over de begrijpbaarheid van een modelbrief, wordt deze voorgelegd aan de HAR, zoals recent (februari 2015) de brief rond de huurprijsberekening. De visitatiecommissie is minder enthousiast over de brieven naar aanleiding van een mogelijke toewijzing van de huurwoning en de tweejaarlijkse actualisatie, omwille van de veelheid aan informatie en de zeer gestandaardiseerde uitstraling. De visitatiecommissie suggereert deze te toetsen op eenvoud en klare taal. Zo kunnen de reden van het schrijven, het belang van een reactie en de verschillende vragen worden opgenomen in een aparte folder, waardoor de brief kan worden beperkt tot de essentie.
- De Mandel beschikt over een aantal **folders en brochures**. Voorbeelden zijn de folder over de huurdersachterstal (zie OD 4.1), de folder 'ventileren en verluchten', de folder 'wegwijs in De Mandel', de folder 'schotelantenne' en de jaarlijkse kerskaartjes. De SHM beschikt over een folder 'betalen van uw huur & wat als dit niet (op tijd) gebeurt' die op een bevattelijke wijze de procedure huurdersachterstal schetst - inclusief de afbetalingsmogelijkheden - en die bij het aanschrijven aan de betrokken huurder wordt bezorgd (zie OD 4.1). Het allereerste exemplaar van de ZieZo-brochure werd opgemaakt in samenwerking met de huurdersadviesraad (zie OD 4.3.), Samenlevingsopbouw West-Vlaanderen en de provincie West-Vlaanderen. Deze folder staat ondertussen model om in heel de SHM-sector te gebruiken. De visitatiecommissie vindt dit een sterk product. Het is dan ook spijtig dat in de folder over het onderhoud van de cv-installatie in het kader van het servicecontract een aantal bepalingen staan die niet rijmen met de inhoud van de ZieZo.

De SHM heeft geen huurderskrant maar geeft jaarlijks een 'brochure voor huurders' uit. Hierin krijgt de huurder inzicht in de werking en structuur van de SHM en krijgt hij een aantal voorbeelden van huurdersinitiatieven. Net als in de 'brochure voor kandidaat-huurders' (zie hoger) staat hierin de namen (en foto's) van de medewerkers-contactpersonen, naast informatie over de openingsuren en sluitingsdagen. De inhoud van de brochure wordt voor publicatie voorgelegd aan de HAR. Ook dit is volgens de visitatiecommissie een voorbeeld-initiatief.

- Koopprojecten worden uitvoerig aangekondigd op de website. Als de SHM de **koopwoningen** effectief kan aanbieden, nodigt ze alle ingeschreven woningzoekenden uit voor een opendeurdag. De SHM stelt een omstandige verkoopbrochure ter beschikking, met informatie over onder meer de voorwaarden voor de kandidaat-kopers, de financiële voordelen, de grondplannen van de woningen en de technische uitrusting. De kandidaten kunnen daarop hun voorkeur aangeven. Na toepassen van de wettelijke toewijzingsregels worden de geselecteerde kandidaten uitgenodigd om de koopovereenkomst te komen tekenen. De visitatiecommissie waardeert deze professionele aanpak.
- De VMSW meet de tevredenheid van klanten van De Mandel met betrekking tot de **leningsaanvragen**. In de tevredenheidsenquête van 2014 blijft de SHM met een 4,1 boven de vereiste score 4,00 (80%). De SHM scoorde op geen enkel onderdeel onder 3,5 (75%). De Mandel voldoet aan de verwachte klantvriendelijkheid in haar dienstverlening.

OD 6.2: De SHM informeert beleidsinstanties en andere organisaties snel en duidelijk

Beoordeling: uitstekend voor de koop- en huuractiviteiten

De Mandel maakt werk van de communicatie met lokale beleidsinstanties en andere actoren. Ze neemt actief deel aan de overlegfora in haar actieterrein. Ze verstrekt op een correcte wijze de nodige informatie aan de Vlaamse administraties en de VMSW. De SHM is een actieve partner en/of lid van verscheidene lokale woon- en welzijnsactoren, wat een vlotte informatiedoorstroming mogelijk maakt. De visitatiecommissie beoordeelt de communicatie van De Mandel met de beleidsinstanties en andere organisaties als uitstekend.

- In vele gemeenten van het actieterrein ligt de praktische organisatie van het **lokaal woonoverleg** in handen van de intergemeentelijke verenigingen lokaal woonbeleid. De Mandel neemt actief deel aan deze overlegmomenten. In 2014 ging het over 61 overlegmomenten, of gemiddeld 1,2 per week. In de maand maart 2014 bijvoorbeeld vonden er 11 overlegmomenten plaats. De vertegenwoordiging van De Mandel wordt afhankelijk van de mogelijkheden en de agenda opgenomen door de directeur of door één van de diensthoofden.
- Het **jaarverslag** is uitgebreid (254 blz. voor 2014) en gedetailleerd. Er is regelmatig achtergrondinformatie toegevoegd wat het voor de lezer mogelijk maakt het kader waarin de SHM moet werken te kunnen begrijpen. Het jaarverslag is digitaal beschikbaar via de website.
- De SHM vindt de communicatie en informatiedoorstroming naar de **gemeentebesturen** belangrijk. Traditioneel rekent ze hiervoor op het jaarverslag, de voorstelling van de jaarwerking op de algemene vergadering, de rechtstreekse contacten met en de deelname aan het lokaal overleg in elke gemeente en op de vertegenwoordigers van de gemeenten in de raad van bestuur. De SHM slaagt erin de communicatie met de gemeente nog te verstevigen door aan het betrokken gemeentebestuur een uittreksel uit het verslag van de bestuursvergadering te bezorgen, dit met de voor de betreffende gemeenten relevante punten. De visitatiecommissie vindt deze aanvullende vorm van communicatie met de gemeentebesturen een goede praktijk.
- De nieuwe **website** (zie OD 6.1) is ook gericht naar sociale diensten en lokale beleidsverantwoordelijken. Op de website worden nieuwe projecten en nieuwe samenwerkingsvormen in de kijker gezet. Zo wordt op het moment van de visitatiedagen de samenwerking tussen de SHM en het SVK regio Roeselare toegelicht.
- De Mandel schakelt zich in in mogelijke **netwerken** om zo directe communicatie met andere woonactoren mogelijk te maken. Ze is lid van de VVH (belangenbehartiger voor de sociale huurmaatschappijen) en de VLEM (belangenbehartiger voor sociale koopmaatschappijen). De SHM is tevens lid van het RSVK Westkust en Veurne-Diksmuide vzw, de OCMW vereniging Huisvestingsdienst JOGI, de OCMW-vereniging Huisvestingsdienst Regio Izegem en het SVK Regio Roeselare vzw. Bij de twee laatste zit de SHM in de raad van bestuur. Aan de Huisvestings-

dienst JOGI en de Huisvestingsdienst Regio Izegem is een intergemeentelijke werking lokaal woonbeleid én een SVK verbonden. Deze netwerkvorming maakt rechtstreekse communicatie mogelijk, waaruit samenwerking en verbetering kan groeien.

Daarnaast vindt De Mandel het belangrijk dat ook de huurdersadviesraad (zie OD 4.3) communiceert met andere huurdersgroepen. Zo is de HAR een actieve partner binnen VIVAS (Vereniging Inwoners Van Sociale woningen). VIVAS is een samenwerkingsverband van georganiseerde lokale bewonersgroepen en actieve bewoners in de sociale huisvesting. De HAR bezoekt periodiek de bewonerswerking bij een andere SHM.

- De maatschappij vervult op een correcte manier haar **communicatieplicht** tegenover het agentschap Inspectie RWO, het agentschap Wonen-Vlaanderen en de VMSW. De gegevens in de prestatiedatabank worden regelmatig geactualiseerd.
- Op basis van de gesprekken en voorbeelden merkt de visitatiecommissie op dat de relatie en samenwerking met het 'werkveld' in het actieterrein zeer positief is. Anderzijds is de SHM actief in een zeer groot aantal gemeenten, met een groot aantal diensten, ieder met hun verwachtingen naar de SHM. Een periodieke bevraging van deze diensten over de kwaliteit van de dienstverlening en verbetermogelijkheden in de samenwerking kan materiaal opleveren om de onderlinge betrokkenheid nog te doen versterken.

OD 6.3: De SHM meet de tevredenheid van klanten

Beoordeling: goed voor de huur- en de koopactiviteiten.

De Mandel organiseert themagerichte klantenbevestigingen. Veelal lopen deze metingen naast de opmaak van een advies door de huurdersadviesraad, waardoor de resultaten van het onderzoek het advies versterken. De SHM houdt rekening met de resultaten van de bevraging, door volgend op het advies concreet te maken hoe ze de punten zal oppakken. De SHM wilt zo de kwaliteit van haar dienstverlening verbeteren. De SHM zet hier een goede prestatie neer en dit zowel de huur- als voor de koopactiviteiten.

- De Mandel organiseert quasi jaarlijks een **klantentevredenheidsmeting** over een onderdeel van haar dienstverlening. Niet zelden kaderen deze metingen in de opmaak van een advies door de HAR (zie OD 4.3). Hierdoor betrekken de SHM en de HAR ook de niet-georganiseerde huurders bij de opmaak van het advies.

Voorbeelden zijn:

- het onderzoek over het onthaalbeleid (2010). Hierbij werden 433 enquêtes verstuurd, met een respons van 251 ingevulde formulieren. De enquêtes werden verspreid per post onder nieuwe huurders, huurders die gemuteerd zijn en huurders die reeds langere tijd huren. De bevraging werd anoniem georganiseerd.
- een tevredenheidsenquête bij appartementsbewoners, met vragen over de woning, de gemeenschappelijke delen van het gebouw, de meldpunten (zie OD 4.2) en de SHM zelf. De resultaten werden besproken op een bijeenkomst met alle meldpunten;
- onthaal in de nieuwe burelen van de SHM en de telefonische klantvriendelijkheid (2013, zie OD 6.1);
- bevraging zitdag in het centrum van Roeselare (2013, zie OD 6.1);
- in het kader van het communicatiebeleid organiseerde de HAR een bevraging bij 229 huurders om zo de inhoud voor de jaarlijkse huurdersinformatiebrochure vast te leggen (2014, zie OD 6.1).

Het onderzoek over het onthaalbeleid in het nieuwe kantoor (2013) was gericht naar alle klanten, namelijk kandidaat-huurders, huurders, kandidaat-kopers en kandidaat-ontleners.

Op basis van de onderzoeken en overleg binnen de HAR werd een rapport opgemaakt en bezorgd aan de raad van bestuur. De raad van bestuur formuleert een standpunt over het advies en stelt welke acties worden opgezet, om zo de dienstverlening van de SHM te optimaliseren

en de klantgerichtheid te verhogen. De raad kan ook de keuze maken om een bijkomende bevraging te organiseren, zoals gebeurde met de bevraging rond de zitdag in het centrum van Roeselare.

De resultaten van de bevraging, het advies van de HAR en de gevolgen die de SHM hieraan geeft worden meegedeeld aan de huurders, bijvoorbeeld via de website of in de informatiebrochure voor huurders.

De visitatiecommissie waardeert deze aanpak, die toelaat om zeer gericht de kwaliteit van specifieke elementen van de dienstverlening te bevragen en hier onderbouwde acties aan te koppelen.

- De visitatiecommissie adviseert om naast de themagerichte bevragingen periodiek een **algemene klantenbevraging** te organiseren, waarmee de werking en dienstverlening breder kan worden verkend. De resultaten van deze bevraging kunnen dan weer het voorwerp uitmaken van bijkomende verdiepende themabevragingen. Ook met een 'buurtbevraging' kan men bijkomende inzichten verwerven, waarbij men uitdrukkelijk naar de tevredenheid over de leefbaarheid van de omgeving kan peilen en naar de bereidheid om mee te werken aan een leefbare buurt, bijvoorbeeld door zich te engageren voor een aantal acties. Dit kan dan weer aanleiding geven tot het ontstaan van een bewonersgroep (zie OD 4.3).
Omwille van de signalen rond de opvolging van en de communicatie rond de **onderhoudswerken en herstellingen** (zie OD 2.1 en 4.4) beveelt de visitatiecommissie aan om dit deel van de werking te bevragen.
- In september 2015 startte De Mandel met het afnemen van tevredenheidsmetingen voor de **koopactiviteiten**. Hiervoor is ze vertrokken van het door de VLEM ontwikkelde bevragingsformulier. De visitatiecommissie adviseert een systematische bevraging van sociale kopers te organiseren.

PRESTATIEVELD 6: KLANTGERICHTHEID

Eindoordeel: goed voor huur- en voor koopactiviteiten

De Mandel gaat voor kwaliteit in haar communicatie. Voorbeelden zijn de website, de brochure voor huurders en kandidaat-huurders, de voorkeur voor klare taal, het onder handen laten nemen van de briefwisseling door de huurdersadviesraad, de aandacht voor het onthaal in het kantoorgebouw, de netwerkvorming met andere actoren en de communicatieve aanpak in de verkoop van woningen. De Mandel investeert ook in de relatie en communicatie met andere actoren. Zij is een actieve partner in de overlegfora binnen haar actieterrein en engageert zich als lid of bestuurder bij verscheidene woon- en welzijnsactoren, wat een vlotte informatiedoorstroming mogelijk maakt. De SHM vindt de informatiedoorstroming naar de gemeentebesturen in haar groot actieterrein belangrijk en zet daartoe de nodige acties op.

In het verlengde van de huurdersadviesraad organiseert de SHM regelmatig themagerichte huurdersbevragingen. De resultaten hiervan worden omgezet in beleidsaanbevelingen en actiepunten. Zo werkt de SHM constant aan verbetering van haar dienstverlening. Een tevredenheidsmeting voor de koopactiviteiten is recent opgestart, waardoor hiervoor nog geen acties zijn uitgewerkt.

5. AANBEVELINGEN

5.1 Aanbevelingen voor de SHM

Op basis van de uitkomsten van de prestatiebeoordeling geeft de visitatiecommissie aan de SHM de volgende aanbevelingen:

1. Actualiseer de protocollen met de OCMW's over het opvolgen van huurdersachterstallen. Maak hierbij ook de procedure huurdersachterstallen bespreekbaar, om zo een gezamenlijke strategie uit te werken om achterstallen te beperken en uithuiszettingen te vermijden. Maak van de gelegenheid gebruik om ook andere afspraken te maken, zoals de communicatie bij de tweejaarlijkse actualisatie van het inschrijvingsregister. (OD 4.1 en OD 4.4)
2. Werk een verhuisbegeleidingsplan uit met concrete ondersteuningsmaatregelen, onder meer voor de huurder die verplicht wordt te verhuizen of ingaat op de vraag van de SHM om de over- of onderbezette woning te ruilen voor een aan de gezinssamenstelling aangepaste woning (OD 4.4). Maak hen duidelijk welke begeleiding en ondersteuning zij van de SHM mogen verwachten.
3. Bevraag de huurders in een tevredenheidsmeting over de kwaliteit en verbeterpunten van opvolging van en de communicatie rond de onderhoudswerken en herstellingen door de SHM en door externe firma's (zie OD 6.3). Organiseer naast de themagerichte bevragingen periodiek een algemene klantenbevraging, waarmee de werking en dienstverlening breder kan worden verkend (OD 6.3). Zet een systeem op waardoor de huurder de uitvoering van de onderhoudswerken en herstellingen kan opvolgen, dit zowel voor de werken die door de SHM zelf worden uitgevoerd als door externe firma's (OD 4.4). Organiseer de klantentevredenheidsmeting van sociale kopers op een meer systematische basis.
4. Actualiseer waar nodig de procedures. Bundel de financiële procedures en de meer op primaire bedrijfsprocessen gerichte werkschema's tot één samenhangend systeem van interne controle en leg hierin duidelijk de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuur, directie en medewerkers vast (OD 5.6).

5.2 Aanbevelingen voor de door de Vlaamse overheid te nemen maatregelen

De visitatiecommissie adviseert de Vlaamse overheid om ten aanzien van SHM de volgende maatregelen te nemen:

De visitatiecommissie heeft de sociale huisvestingsmaatschappij op quasi alle onderdelen de beoordeling 'goed' gegeven, een aantal keren zelfs 'uitstekend'. De visitatiecommissie detecteerde ook verschillende goede praktijken die als voorbeeld voor de sector kunnen dienen. De SHM is zeer leergierig en zoekt zelf verbetering, zowel in haar sociale als in haar technische opdracht.

Om die reden is de visitatiecommissie overtuigd dat De Mandel de voorgestelde aanbevelingen en verbeterpunten professioneel zal aanpakken en het visitatierapport als een nieuwe kans opneemt om haar werking te verbeteren.

5.3 Aanbevelingen voor het Vlaamse woonbeleid

Op basis van de gesprekken tijdens de prestatiebeoordeling heeft de visitatiecommissie geen aanbevelingen aan het Vlaamse woonbeleid.

5.4 Goede praktijken bij de SHM

Onder een goede praktijk verstaan we een werkwijze van een sociale huisvestingsmaatschappij die aantoonbaar resultaat heeft opgeleverd en die in een bepaalde context een zeer effectieve en efficiënte aanpak is gebleken en daarom als een voorbeeld onder de aandacht van andere SHM's en woonactoren wordt gebracht.

1. De Mandel beschikt over een, in eigen huis ontwikkelde, projectendatabase. Hiermee kan zij de ontwikkeling van nieuwbouw- en renovatieprojecten stroomlijnen en kosten terugdringen. Deze met standaard software (MS Access) gemaakte toepassing wordt intensief door alle diensten van De Mandel gebruikt. De database bestaat uit drie met elkaar verbonden dossiers, namelijk grond, infrastructuur en bouw. De Mandel gebruikt de database als instrument voor rapportering aan de raad van bestuur, om de financiële planning van de projecten te bewaken, maar fungeert ook als basis voor de projectopvolging (OD 3.1)
2. De huurdersadviesraad werkt jaarlijks een bepaald thema uit om zo een advies te geven voor verbetering van de dienstverlening van de SHM. Het advies wordt voorgelegd aan de raad van bestuur die verplicht is haar standpunt te formuleren. Het advies wordt onderbouwd met gerichte huurdersbevragingen. Dit systeem maakt het mogelijk de werking te verbeteren vanuit de visie en de standpunten van de huurders (OD's 4.3 en 6.3)
3. De SHM rekent niet alleen op de vertegenwoordiger van de gemeente in de raad van bestuur om zo een directe informatiedoorstroming mogelijk te maken. De SHM zorgt voor rechtstreekse info-doorstroming door aan het betrokken gemeentebestuur een uittreksel uit het verslag van de bestuursvergadering te bezorgen, dit met de voor de betreffende gemeente relevante punten (OD 6.2).
4. De Mandel schakelt de bedrijfsrevisor in om jaarlijks een externe audit uit te voeren op een door hem zelf te bepalen thema. Dit maakt het mogelijk om jaarlijks de werking op een onverwacht punt te verbeteren, dit met mooie resultaten. Een goed voorbeeld hieruit is het *'track-and-trace'* systeem, dat toelaat om de hersteldienst snel in te zetten waar nodig en dit met een minimum aan verplaatsing (OD 5.6).

BIJLAGE 1: OVERZICHT GEVOERDE GESPREKKEN

Vertegenwoordigers SHM (directie, voorzitter en bijkomende leden raad van bestuur)

- Daniël Vanpoucke, voorzitter;
- Eric De Keyser, directielid;
- Geert Depondt, ondervoorzitter;
- Louis Bril, bestuurslid;
- Luc Vullers, bestuurslid;
- Stefanie Vandenabeele, directeur.

Medewerkers SHM

- Andy Debakker, dienst gebouwenbeheer (diensthoofd);
- Carl Vlieghe, dienst gebouwenbeheer (opvolging slecht onderhoud huurwoningen, preventieadviseur, plaatsbeschrijvingen);
- Charlotte Breyne, onthaal;
- Charlotte Verbeke, dienst verhuring, verkoop en kredietverlening (huurprijsberekeringen, huuradministratie, huurfraude);
- Dieter De Weduwe, dienst Administratie en Financiën (diensthoofd);
- Elise Binamé, dienst verhuring, verkoop en kredietverlening (inschrijvingen kandidaat-huurders);
- Hilde Smits, dienst bouwprojecten (diensthoofd);
- Ineke Perdu, dienst verhuring, verkoop en kredietverlening (betalingen huur, huurachterstallen, sociale leningen);
- Ivan Wyseur, dienst gebouwenbeheer (nacalculatie patrimonium);
- Koen Ingels, dienst bouwprojecten (werftoezicht);
- Kris Vulsteke, dienst verhuring, verkoop en kredietverlening (nieuwe huurders, toewijzingen, huurovereenkomsten);
- Miguel Haghedooren, dienst verhuring, verkoop en kredietverlening (koopwoningen, sociale leningen);
- Mirose De Baecke, dienst verhuring, verkoop en kredietverlening (diensthoofd);
- Roby Dedrie, dienst gebouwenbeheer (arbeider);
- Sibille Depreitere, dienst gebouwenbeheer (registratie technische klachten, administratie onderhoud en herstellingen);
- Tanja Vandeputte, dienst verhuring, verkoop en kredietverlening (huuradministratie, huuropzeg, inschrijvingen kandidaat-kopers, openbare verkopen);

Woonactoren: ambtenaren van gemeenten en provincie

- Annelies Hommez medewerker Woondienst Zonnebeke
- Bruno Debrabandere gemeentesecretaris Wielsbeke
- Eveline Vandenbogaerde milieu- en stedenbouwkundig ambtenaar Ledegem
- Günther Goudeseune coördinator IGSW Poperinge
- Lieven Goddyn coördinator IGS Roeselare
- Marlies Vandewalle maatschappelijk werker OCMW Hooglede
- Niek Vandecaveye stedenbouwkundige en huisvestingsambtenaar Hooglede
- Pieter Degryse diensthoofd woondienst Roeselare

Uitgenodigd maar verontschuldigd of niet aanwezig: de secretaris van de gemeente Izegem; de secretaris van het OCMW van Izegem, Poperinge, Hooglede en Ledegem; de secretaris van de

gemeente én het OCMW van Zonnebeke, Roeselare, Diksmuide, Langemark-Poelkapelle, Kortemark en Staden; de stedenbouwkundige ambtenaar van de gemeente Ledegem, Langemark-Poelkapelle, Moorslede, Diksmuide, Poperinge, Izegem, Zonnebeke, Staden en Roeselare; de stedenbouwkundig adviseur van de gemeente Diksmuide; de huisvestingsambtenaar van de gemeente Torhout, Roeselare, Kortemark en Wielsbeke.

Woonactoren: SVK's, OCMW's, CAW's en andere welzijnswerkers

- Annemie Segaert, CAW Centraal-West-Vlaanderen, inhoudelijk directeur;
- Ellen De Smet, Dep. Informatie en Communicatie, wijkwerker;
- Ellen Debeer, Buurtdiensten Bellewijk, coördinator;
- Els Haevogheer, Habito – woonwinkel, medewerker woondienst;
- Hilde Vanacker, PZT Midden-West-Vlaanderen, psychiatrisch verpleegkundige;
- Jeroen Devos, Beschut Wonen Roeselare-Tielt;
- Johan Vandamme, CAW medewerker;
- Katrien Matte, WoonWinkelWest, beleidscoördinator,
- Linsey De Poorter, Sociaal Huis Kortemark, coördinator sociale dienstverlening gemeentebestuur en OCMW;
- Machteld Demeulenaere, SVK Regio Roeselare, coördinator;
- Nico Baecke, Huurdersbond West-Vlaanderen, coördinator;
- Stephi Dumolein, Woondienst regio Roeselare;
- Wim Goemaere, OCMW Moorslede, hoofd sociale dienst OCMW.

Uitgenodigd maar verontschuldigd of niet aanwezig: de maatschappelijk werker bevoegd voor Wonen van de OCMW's van Roeselare, Poperinge en Ledegem; het hoofd sociale dienst van de OCMW's van Zonnebeke, Torhout, Izegem, Diksmuide, Ichtegem en Roeselare; de coördinator van het SVK vereniging regio Izegem; de begeleider of directeur van het Beschut-Wonen Roeselare-Tielt en Beschut Wonen Beernem; de preventieve woonbegeleider van het CAW Noord-West-Vlaanderen en de psychosociaal begeleider CAW Centraal-West-Vlaanderen; de directie van Huize Tordale vzw en ADO Icarus - dienst Kortrijk; de psychiatrisch verpleegkundige van het Mobiel team Langdurige zorg; de coördinator van SEL Midden-West-Vlaanderen; de coördinator van de woondienst regio Roeselare; de projectcoördinator van Proef-wonen Midden West Vlaanderen; de opbouwwerker van Samenlevingsopbouw West-Vlaanderen KOM-AF.

Woonactoren: bewoners

Met de huurders werden in twee aparte groepen een gesprek georganiseerd:

- georganiseerde huurders, namelijk 7 leden van de huurdersadviesraad;
- niet-georganiseerde huurders, namelijk 12 van de 56 uitgenodigde huurders.

De namen van de huurders worden omwille van de privacy niet vermeld.

Woonactoren: lokale beleidsverantwoordelijken (burgemeesters, schepenen)

- Alain Wyffels, Burgemeester van Langemark-Poelkapelle;
- Jan Stevens, Burgemeester en schepen Wonen van Wielsbeke;
- Luc Martens, Burgemeester van Roeselare;
- Rita Demaré, Burgemeester;
- Rita Dewulf, Schepen Wonen.

Uitgenodigd maar verontschuldigd of niet aanwezig: de Burgemeester van Ledegem, Zonnebeke, Diksmuide en Moorslede, de OCMW voorzitter van Kortemark, Hooglede, Roeselare, Poperinge, Izegem en Zonnebeke, de Schepen Wonen en Ruimtelijke Ordening van Staden, Diksmuide, Izegem en Langemark-Poelkapelle, de Schepen Ruimtelijke Ordening van Poperinge en Roeselare

BIJLAGE 2: LIJST MET VEEL GEBRUIKTE BEGRIPPEN EN AFKORTINGEN

Dit visitatierapport wil objectieve informatie geven over de prestaties van deze sociale huisvestingsmaatschappij. De voornaamste doelstelling van de visitatie bestaat er in om de SHM in staat te stellen haar prestaties te verbeteren. Vandaar dat dit rapport in eerste instantie de SHM als lezer voor ogen heeft en er dikwijls begrippen en afkortingen gebruikt worden, die voor een SHM zeer vertrouwd zijn, maar daarom niet voor elke lezer. Hieronder vindt u een alfabetische lijst van afkortingen en veel gebruikte termen, die u als lezer zullen helpen bij de lectuur van het rapport. Volledigheid is niet onze bedoeling. We willen in een of twee zinnen typische begrippen in de sociale huisvestingssector verduidelijken, zodat u een beter inzicht kan krijgen in de prestaties van deze SHM. Voor meer informatie verwijzen we graag naar de website www.wonenvlaanderen.be.

Aankopen goede woningen: Een SHM heeft verschillende manieren om haar patrimonium uit te breiden. Naast nieuwbouw kan de SHM ook "goede woningen" aankopen op de privé-markt op voorwaarde dat er slechts minieme aanpassingen nodig zijn opdat de woning verhuurklaar zou zijn. Daarnaast speelt ook de aankoopprijs een belangrijke rol. Het subsidiabel plafond is identiek aan dat van een nieuwbouwwoning

Aanmelding of aangemelde woningen: De aanmelding is de eerste verplichte stap om in aanmerking te kunnen komen voor een subsidie (NFS2, FS3, ...). Daarvoor moet een SHM een project digitaal aanmelden bij de VMSW. Niet alle details moeten op dat moment bekend zijn en zelfs het aantal en type woningen kan nog wijzigen. Bedoeling van de aanmelding is dat de overheid zo snel mogelijk zicht krijgt op de projecten die SHM's in Vlaanderen op middellange termijn plannen.

Aanpasbare woning /aanpasbaarheid: Voor meer detail verwijzen we naar het Glossarium en naar het Draaiboek. Het gaat om woningen die in overeenstemming met de 'C2008 (Concepten voor sociale woningbouw - Leidraad voor bouwheer en ontwerpers' van de VMSW 'aanpasbaar' is). Een 'aanpasbare woning' biedt de mogelijkheid om de woning zonder al te grote ingrepen en tegen een lage kost aan te passen aan de gewijzigde noden van de bewoners. De maatvoeringen voor de aanpasbare woningen zijn afgeleid van de gebruiksruimten voor rolstoelgebruikers, maar deze zijn comfortabel voor iedereen. Voor een omschrijving van de criteria waaraan deze woningen moeten voldoen: zie C2008, p. 112-116 (www.vmsw.be).

Actieterrein: Het actieterrein van een SHM is het gebied waarin de SHM woningen sociaal verhuurt of zal verhuren en/of sociale koopwoningen (of sociale kavels) realiseert, zal realiseren of heeft gerealiseerd in de voorbije 10 jaar. Het terrein wordt afgebakend door de gemeentegrenzen en het is de SHM die aangeeft in welke gemeenten zij sociale woningen en kavels zal verhuren of zal realiseren. De SHM kan zelf een onderscheid maken in welke activiteiten ze in welke gemeenten van haar actieterrein ontplooit of zal ontplooiën. Gemeenten waar de SHM woningen ontwikkelt (aanmeldt) of verhuurt behoren automatisch tot het actieterrein.

Actualisatie: elke SHM die sociale huurwoningen verhuurt houdt in een inschrijvingsregister (of wachtlijst genoemd) een lijst bij van kandidaat-huurders voor haar woningen. De SHM is verplicht om minstens elke twee jaar alle kandidaten aan te schrijven met de vraag of ze nog geïnteresseerd zijn, of ze nog voldoen aan de voorwaarden (bijvoorbeeld inkomen) en of hun gezinssituatie nog dezelfde is als bij de inschrijving. De kandidaat-huurders moeten binnen een bepaalde termijn de gevraagde gegevens te bezorgen aan de maatschappij, waarbij ze eventueel ook hun voorkeuren (bijvoorbeeld de ligging van of het type van de woning) kunnen aanpassen. Indien de SHM geen antwoord ontvangt, stuurt ze een herinneringsbrief aan de kandidaat-huurder met de vraag om alsnog de nodige gegevens

te bezorgen. Indien de kandidaat-huurder niet reageert of niet meer aan de voorwaarden voldoet, worden hij geschrapt uit het register en verliest hij zijn plaats op de wachtlijst.

Er bestaan aparte inschrijvingslijsten (wachtlijsten) voor sociale kavels en sociale koopwoningen. Meer informatie hierover vindt u op <http://www.vmsw.be/nl/particulieren/kopen/inschrijving>.

ADL-woningen: Wanneer men zelfstandig wil leven, maar hulp nodig heeft bij de activiteiten van het dagelijks leven (ADL) (opstaan, zich wassen en aankleden, eten, iets vastnemen, iets oprapen, zich binnenshuis verplaatsen ...), kan men een beroep doen op een dienst voor zelfstandig wonen. De keuze om ADL-woningen te bouwen of ter beschikking te stellen is een beleidsbeslissing en SHM's kunnen hiervoor onder bepaalde voorwaarden beroep doen op bijzondere subsidies.

Bijzondere sociale lening: Particulieren kunnen voor de aankoop, bouw, het behoud of renovatie van hun enige woning twee soorten sociale leningen sluiten: leningen verstrekt door de VMSW of het VWF en leningen verstrekt door Erkende Kredietmaatschappijen (EKM's).

De door de VMSW of het VWF verstrekte leningen worden bijzondere sociale leningen genoemd omdat de Vlaamse overheid de financiering van die leningen subsidieert, waardoor de VMSW en het VWF lagere rentetarieven aanbieden dan de meeste private banken. Zowel de woning als de lener moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen (zoals inkomensvoorwaarden, aankooprijksvoorwaarden, ...). Deze zijn nu reeds grotendeels gelijklopend en vanaf 2014 wordt verwacht dat deze voorwaarden van het VWF en de VMSW volledig identiek zullen zijn. Bij de VMSW noemen ze de bijzondere sociale lening een *Vlaamse Woonlening* en particulieren kunnen ze afsluiten aan het loket van een aantal SHM's in Vlaanderen. Het VWF noemt de bijzondere sociale lening een *sociale lening*. Meer informatie hierover vind je op www.vlaamswoningfonds.be en www.vlaamsewoonlening.be.

De door de VMSW en het VWF gehanteerde namen zorgen voor begripsverwarring, omdat er ook sociale leningen door EKM's worden verstrekt onder andere voorwaarden. Voor de financiering van deze sociale leningen voorziet de Vlaamse overheid enkel een gewestwaarborg en geen subsidie, wat een grote impact op de sociale rentevoet. De bedoeling van sociale leningen van EKM's is dat particulieren zonder veel spaargeld toch een eigen woning kunnen verwerven, zonder dat ze daarvoor meer rente moeten betalen, zoals dat gebruikelijk is bij private banken. De voorwaarden waaraan de particulier en de woning moet voldoen zijn minder streng voor een door een Erkende Kredietmaatschappij toegekende sociale lening dan voor een bijzondere sociale lening. Er zijn momenteel iets meer dan 30 EKM's verspreid over heel Vlaanderen. Meer informatie vind je op www.sociaal-woonkrediet.be

BSO of Bindend Sociaal Objectief: In het decreet houdende het Grond- en Pandenbeleid van 27 maart 2009 wordt per gemeente een Bindend Sociaal Objectief (BSO) inzake bijkomende sociale

huurwoningen, sociale koopwoningen en sociale kavels opgenomen. De nulmeting is de situatie op 31 december 2007. Via een voortgangstoets (in principe elke twee jaar) kent men het aantal bijkomende sociale huurwoningen, koopwoningen en kavels, die sinds 1 januari 2008 werden gerealiseerd. De eerste voortgangstoets gebeurde op basis van de situatie op 31/12/2011.

CAW: Centrum Algemeen Welzijnswerk (www.caw.be)

C2008: De C2008/Concepten voor sociale woningbouw is een leidraad voor bouwheer en ontwerpers. Onderwerpen zoals geïntegreerd ontwerpen, lokaal overleg, aanpasbaar en aangepast bouwen, EPB, akoestiek en onderhoud en renovatie worden uitgebreid behandeld. De C2008 is van toepassing voor elk project waarvoor een SHM een aanvraagdossier indient, net zoals voor elk voorontwerp dat een SHM indient. Meer info op : www.vmsw.be

Convenant: overeenkomst waarin partijen afspraken vastleggen over beleid, doelstellingen en samenwerking. Wordt bijvoorbeeld gebruikt in het Nederlandse en Vlaamse stedenbeleid.

EPB: EPB staat voor 'energieprestatie en binnenklimaat'. Alle gebouwen in Vlaanderen waarvoor een stedenbouwkundige vergunning wordt aangevraagd of waarvoor een melding wordt gedaan, moeten aan bepaalde energienormen voldoen. Deze normen worden de EPB-eisen genoemd. De EPB-eisen hebben betrekking op de thermische isolatie, de energieprestatie, de netto-energiebehoefte voor verwarming, het binnenklimaat (ventilatie en oververhitting). Meer info op www.vlaanderen.be

EPC: Het EPC of EnergiePrestatieCertificaat informeert potentiële kopers en huurders over de energiezuinigheid van de woning. Het EPC is verplicht vanaf het moment dat een woning te koop of te huur staat, zo niet riskeert de eigenaar een boete. Het attest wordt opgemaakt door een erkende energiedeskundige type A. Meer info: www.vlaanderen.be en op www.energiesparen.be

Erkenningenbesluit: Besluit van de Vlaamse Regering van 22 oktober 2010 tot vaststelling van de aanvullende voorwaarden en de procedure voor de erkenning als sociale huisvestingsmaatschappij en tot vaststelling van de procedure voor de beoordeling van de prestaties van sociale huisvestingsmaatschappijen. Zie

<http://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1019843>

ERP 2020: De Vlaamse overheid wil tegen 2020 geen woningen meer hebben met enkele beglazing, zonder dakisolatie of met weinig energiezuinige verwarmingssystemen. Deze strategische doelstelling wordt kortweg het Vlaams Energierenovatieprogramma 2020 (ERP 2020) genoemd (meer info in het Draaiboek). De gegevens van de patrimoniumenquête rond ERP 2020 zijn in geaggregeerde vorm per SHM opgenomen in de prestatiedatabank.

E-waarde of E-peil: De E-waarde geeft aan hoeveel energie een woning verbruikt. Hoe lager de E-waarde, hoe energiezuiniger de woning is.

GSC of Gewestelijke Sociale Correctie: De gewestelijke sociale correctie (GSC) is een subsidiesysteem waarbij de Vlaamse overheid de objectieve tekorten van de huurinkomsten opvangt. Dit mechanisme dekt het verschil tussen de inkomsten van de SHM's en een aantal aanvaarde uitgaven. Het inkomen van de huurder is de belangrijkste factor voor het bedrag van de huurprijs. SHM's met een huurderspubliek met lage inkomsten zullen daardoor ook lagere huurinkomsten kennen. Om die lagere huurinkomsten te compenseren, ondersteunt de Vlaamse overheid SHM's met een subsidie. In 2011 had ongeveer een derde van alle SHM's recht op dergelijke subsidie.

Huurdersachterstallen: Huurdersachterstallen zijn betalingsachterstallen van huurders aan de SHM. Het kan gaan om achterstal van huur, maar ook nog niet-betaalde huurlasten, bepaalde kosten voor werken of schade worden hierin opgenomen. Om

de huurdersachterstallen vergelijkbaar te maken tussen SHM's worden alle niet betaalde facturen (aan huurders) gedeeld door alle (aan huurders) in dat jaar gefactureerde bedragen.

Indicatoren: Een indicator heeft te maken met het meetbaar of telbaar maken van iets. Bij de prestatiebeoordeling van SHM's onderscheiden we **omgevingsindicatoren**, **effectindicatoren** en **prestatie-indicatoren**

- omgevingsindicatoren vertellen iets over de omgeving waarin een SHM zich beweegt. Een voorbeeld zijn het aantal huishoudens in het actieterrein.
- effectindicatoren meten in welke mate de strategische doelstellingen van het Vlaamse Woonbeleid worden bereikt. SHM's kunnen hieraan een bijdrage leveren, maar zijn meestal niet exclusief verantwoordelijk voor de realisatie ervan. Een voorbeeld is het BSO sociale huurwoningen. Het is de gemeente die de verantwoordelijkheid draagt voor de realisatie van dit BSO. De SHM kan zich hiervoor inschakelen als de gemeente dit wenst.
- prestatie-indicatoren meten in welke mate de operationele doelstellingen voor SHM's worden bereikt. Ze worden gegroepeerd per prestatieveld en per doelstelling kunnen meerdere indicatoren voorhanden zijn. Tijdens de prestatiebeoordeling wordt bij voorkeur enkel gewerkt met indicatoren waarvan de waardes vergelijkbaar zijn tussen alle SHM's in Vlaanderen. Een voorbeeld van een prestatie-indicator is de aangroei van het aantal sociale huurwoningen t.o.v. het bestaand huurpatrimonium.

Intern huurreglement: Een intern huurreglement is een openbaar document ter uitvoering van de bepalingen van het kaderbesluit sociale huur. De SHM geeft hierin minimaal de concrete regels aan die een verdere invulling vereisen of op basis waarvan keuzes moeten worden gemaakt, en waarin in voorkomend geval de specifieke toewijzingsregels (vervat in het lokaal toewijzingsreglement) worden opgenomen (art. 1.16^o kaderbesluit sociale huur).

KSH of Kaderbesluit Sociale Huur: Besluit van de Vlaamse Regering van 12/10/2007 tot reglementering van het sociale huurstelsel ter uitvoering van titel VII van de Vlaamse Wooncode. De doelstellingen van dit besluit liggen vervat in een aantal kernbegrippen zoals uniformiteit, betaalbaarheid en woonzekerheid en legt de voorwaarden vast waaronder in Vlaanderen sociale huurwoningen verhuurd kunnen worden. (zie <http://codex.vlaanderen.be/Zoeken/Document.aspx?DID=1016403¶m=inhoud>).

K-waarde of K-peil: De K-waarde bepaalt het globale niveau van de thermische isolatie van het gehele huis gebouw. Zij houdt rekening met de warmteverliezen via de buitenmuren, de daken, de vloeren en de vensters. Hoe lager de coëfficiënt, hoe beter het huis geïsoleerd is. Voor nieuwe of gerenoveerde woningen geldt in Vlaanderen een norm van maximaal 45 W/m²K. Vanaf 2014 wordt dit 40.

Leegstand Hierin onderscheiden we structurele leegstand en frictieleegstand. Een woning wordt als structureel leegstaand beschouwd wanneer ze gedurende minimaal zes maanden leegstaat of zal leegstaan als gevolg van de geplande uitvoering van een renovatie- of bouwproject. Het is de SHM zelf die per woning aangeeft of de leegstand structureel is of niet. Elke woning die op 31/12 van een jaar geen huurder kent en niet door de SHM als structureel leegstaand werd aangeduid, wordt als frictieleegstaand beschouwd.

NFS2/F33: Op 1 januari 2008 trad het tweede nieuw financieringssysteem (NFS2) voor de realisatie door SHM's van sociale huurwoningen en de daaraan verbonden werkingskosten in werking. Voor de financiering van sociale huurprojecten kunnen SHM's vanaf dan een beroep doen op renteloze leningen (bij de VMSW) met een aflossingstermijn van 33 jaar. In dit systeem wordt ook gebruik gemaakt van zogenaamde NFS2 normen of plafonds. Daarmee wordt het maximaal bedrag per type bouw-

verrichting bedoeld dat door de overheid wordt gesubsidieerd met een renteloze lening. FS3 of derde financieringssysteem bouwt verder op de principes van NFS2 maar de subsidiabele plafonds werden vervangen door een uitgebreidere simulatietafel die nauwer aansluit bij de zeer verscheiden bouwvormen die SHM's realiseren. De aflossingen van de SHM bedragen in het begin van de aflossingsperiode minder dan op het einde (inflatiegericht afbetalingsschema) en de rentevoet is negatief. Dit wil zeggen dat de SHM in de realiteit minder moet terugbetalen dan het bedrag dat ze heeft geleend.

OCMW : Openbaar Centrum voor Maatschappelijk Welzijn

OD of operationele doelstelling: Een OD of operationele doelstelling is een uit een strategische doelstelling afgeleide doelstelling voor SHM's, zo veel mogelijk geformuleerd in indicatoren die concreet maken hoe de strategische doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Doorgaans worden meerdere operationele doelstellingen afgeleid uit één strategische doelstelling. Operationele doelstellingen worden dus veel meer dan de strategische doelstellingen geformuleerd in termen van prestaties van de SHM's (omdat de SHM er zelf de verantwoordelijkheid voor draagt).

Prestatiebeoordeling: De procedure voor de beoordeling van de prestaties van een SHM, desgevallend in vergelijking met een voorgaande beoordeling, bestaande uit de volgende stappen die achtereenvolgens doorlopen worden: a) een meting van de prestaties van de SHM, b) een visitatie van de SHM, en c) de opmaak van een visitatierapport waarin de prestaties van de SHM worden beoordeeld.

Prestatiedatabank: Digitale databank, waarin de omgevings-, effect-, en prestatie-indicatoren van de SHM's zijn opgenomen

Recht van voorkoop: De Vlaamse overheid heeft in bepaalde gebieden een 'recht van voorkoop'. Indien in dat gebied een woning of bouwgrond wordt verkocht, kunnen sommige instellingen van openbaar nut, zoals een SHM, een recht krijgen om die woning of bouwgrond aan te kopen tegen dezelfde voorwaarden om die vervolgens aan te wenden om sociale huur- of koopwoningen of sociale kavels te realiseren.

SD of Strategische doelstelling: Een SD of strategische doelstelling wordt rechtstreeks uit de Vlaamse Wooncode afgeleid en geeft een algemene beleidskeuze aan. De SHM's worden mee ingeschakeld om deze doelstellingen te bereiken en kunnen dus een bijdrage leveren in de realisatie ervan. De realisatie van strategische doelstellingen is evenwel niet exclusief voorbehouden voor SHM's, want ook andere (al dan niet woon-)actoren kunnen een bijdrage leveren. De mate waarin resultaten op de strategische doelstellingen worden bereikt, wordt gemeten a.d.h.v. effectindicatoren.

Sociale last: Dit begrip is ingevoerd door het decreet Grond- en Pandenbeleid. Een sociale last in een bouwvergunning verplicht de verkavelaar of bouwheer ertoe handelingen te stellen opdat een sociaal woonaanbod wordt verwezenlijkt dat in lijn is met het op het verkavelings- of bouwproject toepasselijke percentage. In alle gemeenten waar nog niet is vastgesteld dat aan het Bindend Sociaal Objectief (BSO) is voldaan, moet een sociale last worden opgelegd bij bepaalde stedenbouwkundige en verkavelingsaanvragen. Bij kleinere verkavelings- en stedenbouwkundige aanvragen wordt er dus geen sociale last opgelegd. Rond sociale last is een zeer uitgebreide reglementering van toepassing (meer info op www.wonenvlaanderen.be).

Sociale lening: zie *Bijzondere Sociale Lening*

SVK's: sociale verhuurkantoren (www.vob-vzw.be)

Toewijzingsreglement: De manier waarop beslist wordt wie welke sociale huurwoningen in Vlaanderen mag bewonen gebeurt volgens strikte regels, die in het Kaderbesluit Sociale Huur (KSH) worden vermeld. In deze regels is ook voorzien dat gemeenten in bepaalde gevallen en onder strikte voorwaarden ook bijkomende specifieke voorrangregels voor toewijzing kunnen bepalen. Zo kan een gemeente rekening houden met de lokale binding van de kandidaat-huurders, met de woonbehoefte van specifieke doelgroepen of met de verstoorde of bedreigde leefbaarheid in bepaalde wijken of een deel ervan (art. 26 kaderbesluit sociale huur).

UP of uitvoeringsprogramma: bevat alle verrichtingen in het kader van sociale woonprojecten (vb. sloop, renovatie, bouw, infrastructuur), ongeacht de aard van de initiatiefnemer, en ongeacht of het gaat om sociale huurwoningen, sociale koopwoningen of sociale kavels. Jaarlijks wordt een nieuw UP opge maakt en goedgekeurd door de minister. Pas wanneer een project op een UP staat, heeft de SHM zekerheid over de mate waarin de overheid een deel van de kosten voor de realisatie van het project op zich neemt. Afhankelijk van het type project, de woningen en de initiatiefnemer, worden hiervoor verweringsubsidies, projectsubsidies of rentesubsidies voorzien.

VAPH : Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (www.vaph.be)

Verhuur buiten sociaal huurstelsel: Een SHM heeft de mogelijkheid om een deel van haar sociale huurwoningen te verhuren buiten het sociaal huurstelsel. Daaraan zijn wel strikte voorwaarden verbonden. Verhuur buiten stelsel is mogelijk aan openbare besturen, welzijnsorganisaties of organisaties die de Vlaamse Regering daartoe erkent.

Verzekering Gewaarborgd Wonen: De Verzekering Gewaarborgd Wonen is een verzekering voor particulieren die werken en die een hypothecaire lening aangaan om een woning te bouwen, te kopen of te renoveren. De verzekering loopt over een periode van tien jaar en is volledig gratis want de Vlaamse overheid betaalt de verzekeringspremie. Er zijn geen inkomensgrenzen. Ingeval van onvrijwillige werkloosheid of arbeidsongeschiktheid, kan men een tegemoetkoming ontvangen in de aflossing van de hypothecaire lening. Deze tegemoetkoming is afhankelijk van het inkomen zelf, van het werkelijk geleden inkomensverlies, van het bedrag dat men maandelijks afbetaalt en van het E-peil van de woning. Meer informatie over de Verzekering Gewaarborgd Wonen vind je op www.wonenvlaanderen.be.

Vlaamse Woonlening: zie *Bijzondere sociale lening*

Voorrangsregels: Artikel 18 van het Kaderbesluit Sociale Huur (ook gekend als sociaal huurbesluit) bevat de regels volgens dewelke een SHM een sociale huurwoning toewijst. Er wordt achtereenvolgens rekening gehouden met : de rationele bezetting van de woning; de voorrangsregels en de chronologische volgorde van de inschrijvingen.

VTE: voltijdse equivalent van een werknemer. Het is een reken-eenheid waarmee de omvang van een dienstverband of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt. Vereenvoudigd gezegd vormen 2 halftijdse werknemers 1 VTE. Een voltijdse werknemer en werknemer die 4/5 werkt, vormen samen 1,8 VTE.

Wachtlijst: zie "actualisatie"

KONING ALBERT II-LAAN 19 BUS 40
1230 BRUSSEL
T: 02-5531752

E-MAIL: INFO@VISITATIERAAD.BE
WEBSITE: WWW.VISITATIERAAD.BE
TWITTER: [@VISITATIERAAD](https://twitter.com/VISITATIERAAD)
FACEBOOK: [FACEBOOK.COM/VISITATIERAAD](https://facebook.com/VISITATIERAAD)



WONEN-VLAANDEREN
EEN GOEDE EN BETAALBARE WONING VOOR IEDEREEN
VISITATIERAAD SOCIALE HUISVESTINGSMAATSCHAPPIJEN

Reactie van de SHM op het visitatierapport van **De Mandel,** *Roeselare*

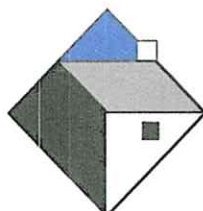


datum reactie SHM: 25 februari 2016



BOUWMAATSCHAPPIJ

GROENESTRAAT 224-8800 ROESELARE
Tel. (051) 23 35 01 • Fax (051) 23 35 08
E-post: info@deMANDEL.be



www.demandel.be

DE MANDEL

cv

BTW BE 405.553.535 • RPR Kortrijk
PR 000-0031562-37

Aan mevrouw Liesbeth Homans, Vlaams
minister van Wonen
Aan de heer Swa Silkens, voorzitter
visitatiecommissie De Mandel

Contactpersoon: Stefanie Vandenabeele

Uw ref:

O. ref:

25-2-2016

Betreft:

Reactie van De Mandel cvba op het definitieve rapport van de visitatiecommissie zoals aan De Mandel bezorgd op 31 januari 2016

Mevrouw de minister
Meneer de voorzitter en leden van de visitatiecommissie

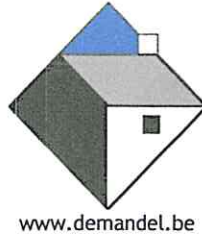
De leden van de raad van bestuur hebben in de vergadering van 17 december 2015 kennis genomen van de inhoud van het conceptrapport. Op 30 januari 2016 ontving De Mandel het definitief visitatierapport en in de vergadering van de raad van bestuur van 23 februari 2016 volgde een uitgebreide bespreking van dit rapport.

Vooreerst willen wij als raad van bestuur onze grote waardering uiten over het volledige proces van de visitatie. Zowel bestuur als directie en personeel vonden de voorbereiding van deze visitatie en de gesprekken met de visitatoren bijzonder leerrijk. U kan er op vertrouwen dat wij op korte termijn aan de slag gaan met de aanbevelingen en de suggesties die we van de visitatoren mochten ontvangen. De visitatie bracht ons heel wat inspiratie en nieuwe ideeën voor de toekomst, wat moet en zal leiden tot een nog betere dienstverlening van onze klanten.

Wij mogen toch wel spreken van een uitzonderlijk goed rapport: De Mandel scoort op 5 operationele doelstellingen "uitstekend". Op alle andere operationele doelstellingen scoort zij "goed". Er worden ook vier goede praktijken naar voor geschoven door de leden van de visitatiecommissie.

Uiteraard zijn wij als bestuur trots op dergelijk rapport. Tegelijk zijn wij er ons zeer goed van bewust dat dit uitzonderlijk goed rapport ook een bijzonder grote uitdaging vormt voor de toekomst. Deze resultaten mogen en zullen er niet toe leiden dat De Mandel de lat in de toekomst minder hoog zal leggen. De Mandel zal hierbij nooit haar voortdurende aandacht voor haar klanten verliezen. Wij gaan bovendien akkoord met de visitatiecommissie dat een uitgeschreven visie, missie en strategie een mooie meerwaarde zou betekenen voor onze maatschappij en beloven hier dan ook werk van te maken in de toekomst.

We willen nog meegeven dat het voor de raad van bestuur van De Mandel bijzonder belangrijk was te vernemen dat De Mandel sterke prestaties neerzet op vlak van sociaal beleid (prestatieveld 4). De



visitatiecommissie - en de door de visitatiecommissie gehoorde actoren - waarderen duidelijk sterk de werking van de dienst **Tweezijdig**, wat wij enkel maar kunnen bevestigen.

Tegelijk suggereert de visitatiecommissie echter om te onderzoeken hoe De Mandel de continuïteit van de dienst Tweezijdig beter kan waarborgen en verwacht zij een aantal bijkomende taken van de dienst Tweezijdig. Zo suggereert de visitatiecommissie De Mandel om, naast de huurdersadviesraad, ook bijkomende vormen van huurdersparticipatie op te zetten, waarbij meer aandacht gaat naar lokale groepen. Daarnaast verwacht de visitatiecommissie dat de dienst Tweezijdig meer bevestigingen afneemt bij haar klanten, periodiek bewonersvergaderingen organiseert en periodiek huisbezoeken aflegt bij haar huurders. De Mandel vervult reeds sedert 2008 een pioniersrol op vlak van huurdersparticipatie- en communicatie en is daar best wel fier op. De Mandel wenst haar voorbeeldrol op dit vlak dan ook te behouden en hecht in die zin dan ook groot belang aan de suggesties en bemerkingen van de visitatiecommissie omtrent de werking van de dienst Tweezijdig. We moeten echter ook realistisch zijn dat dit een serieuze bijkomende werklast betekent voor de dienst Tweezijdig, en dat dit met de huidige bezetting van de dienst (één medewerker) niet haalbaar is. De raad van bestuur zal bijgevolg een afweging moeten maken de komende jaren, hierbij uiteraard ook rekening houdend met de financiële gevolgen voor De Mandel, of zij deze dienst al dan niet zal uitbreiden.

We willen daarnaast graag kort reageren op de waardevolle aanbevelingen en suggesties die ons meegegeven werden in het visitatierapport.

Aanbevelingen voor de SHM

1. Actualiseer de protocollen met de OCMW's over het opvolgen van huurders met achterstallen. Maak hierbij ook de procedure huurachterstallen bespreekbaar, om zo een gezamenlijke strategie uit te werken om achterstallen te beperken en uithuiszettingen te vermijden. Maak van de gelegenheid gebruik om ook andere afspraken te maken, zoals de communicatie bij de twejaarlijks actualisatie van het inschrijvingsregister.

De Mandel is zich ervan bewust dat de protocollen met de verschillende OCMW's in het werkgebied (huur) van De Mandel dringend moeten geactualiseerd worden.

De Mandel plant de actualisatie van deze verschillende protocollen (met OCMW's in 21 huurgemeenten) in de loop van 2016.

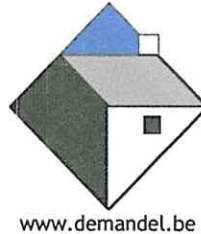
De Mandel is inmiddels reeds de gesprekken hieromtrent gestart met het OCMW van Roeselare. Nadien volgen de andere OCMW's.

Ook thema's als opstartende uithuiszettingen, actualisaties en communicatie rond huurprijsberekening zullen in deze protocollen aan bod komen.

De Mandel zal van deze gelegenheid gebruik maken om de werking en de medewerkers van de dienst Verhuring nogmaals voor te stellen.

2. Werk een verhuisbegeleidingsplan uit met concrete ondersteuningsmaatregelen, onder meer voor de huurder, die verplicht wordt om te verhuizen of ingaat op de vraag van de SHM om de over- of onderbezette woning te ruilen voor een aan de gezinssamenstelling aangepaste woning. Maak hen duidelijk welke ondersteuning of begeleiding zij mogen verwachten.

De Mandel staat de komende jaren voor grote uitdagingen op vlak van renovatie en herbouw en ziet zeker en vast de meerwaarde van een verhuisbegeleidingsplan in. De Mandel zal contact opnemen met de sociale huisvestingsmaatschappijen Nieuw Dak en Woonpunt Mechelen, die zeer goed scoorden op vlak van verhuisbegeleiding en zal nadien, na uitgebreid overleg met de huurdersadviesraad, de nodige acties ondernemen.



3. Bevraag de huurders in een tevredenheidsmeting over de kwaliteit en verbeterpunten van opvolging van en de communicatie rond de onderhoudswerken en herstellingen door de SHM en door externe firma's.

De visitatiecommissie adviseert om naast de themagerichte bevragingen periodiek een algemene klantenbevraging te organiseren, waarmee de werking en dienstverlening breder kan worden verkend.

Om de algemene tevredenheid van de huurders rond het onderhoud- en herstellingenbeleid te kunnen volgen, zowel voor wat betreft werken uitgevoerd door De Mandel als werken uitgevoerd door de aannemers, zal er in 2016 vanuit de dienst Tweezijdig een bevraging gebeuren. Aan de hand van de bevraging moet het mogelijk zijn om te werken aan verbeterpunten.

In de beginfase van Tweezijdig rees de vraag hoe men de stem van de meer dan 3000 huurders kon laten klinken. De Mandel koos toen samen met haar partner Samenlevingsopbouw West-Vlaanderen voor een grootschalige enquête. De enquêtes werden in 20 verschillende (deel)gemeentes afgenomen. In het totaal spraken we 1554 huurders aan. De huurders werden bevraagd over de woning, de buurt en de dienstverlening van De Mandel. De vragenlijst polste ook naar hoe de huurders denken over sociale woningen en peilde naar voorstellen tot verbetering van het beleid. Ook werden de verwachtingen van en interesse in inspraak en participatie bevraagd. De Mandel gaat akkoord met de visitatiecommissie dat de tijd gekomen is om de algemene klantenbevraging die toen gebeurde nogmaals over te doen. Gelet op het feit dat het aantal huurders intussen sterk is toegenomen (meer dan 4.500) zal dit echter veel tijd en energie in beslag nemen. De Mandel zal onderzoeken met welke partner zij dit kan verwezenlijken.

Zet een systeem op waardoor de huurder de uitvoering van de onderhoudswerken en herstellingen kan opvolgen, dit zowel voor de werken die door de SHM zelf worden uitgevoerd als door de externe firma's.

De Mandel stapte in 2013, samen met vijf andere SHM's, mee in het verhaal van Sociopack 2020. Sociopack 2020 heeft tot doel om moderne technologieën en programmeertechnieken te integreren in de bestaande Sociopackomgeving ter verbetering van de efficiëntie in de werkprocessen van de SHM's.

De module "facilitair beheer" is de eerste fase in de Sociopack 2020 – strategie, specifiek gericht op het beheer en onderhoud van het facilitair beheer van een SHM. Deze module "facilitair beheer" zal onze SHM o.a. de mogelijkheid tot toegang tot de webportaal Sociopack bieden.

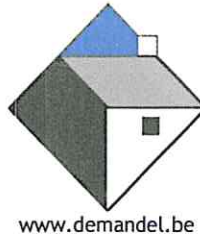
Ons doel is om via dit webportaal onze huurders actief op de hoogte te brengen van de status van hun melding. Deze actieve berichtgeving zal in hoofdzaak verlopen via mail en sms. De bedoeling is om bericht te laten van de melding zodat de huurder ziet dat zijn probleem goed is overgekomen.

Daarnaast krijgt de huurder bericht wanneer de werkopdracht is ingepland en wie de uitvoerder is. In de toekomst moet het ook mogelijk worden om hetzelfde te bekomen met de planning van de externe uitvoerders. Wanneer een werkopdracht afgesloten wordt, zal de huurder hiervan ook bericht krijgen.

De visitatiecommissie adviseert een systematische bevraging van sociale kopers te organiseren.

Wij gaan akkoord dat De Mandel in de toekomst nog meer aandacht moet hebben voor bevraging van sociale kopers. Sedert september 2015 werden reeds 67 bevragingen verstuurd of bezorgd door De Mandel, waarvan er 21 terug werden ontvangen. De Mandel is dus effectief op systematische wijze gestart met het meten van de tevredenheid van de kopers. Bij het verlijden van de verkoopakte, wordt nu telkenmale de bevraging onmiddellijk meegegeven. Men kan de bevraging indien men dit wenst, op dit moment ook onmiddellijk invullen.

Uit de eerste resultaten blijkt dat men ons aanraadt om nog meer reclame te maken rond onze koopprojecten en zo meer naamsbekendheid te creëren. We speelden hier meteen op in door onze lopende koopprojecten in de lokale pers te publiceren.



De suggestie van de visitatiecommissie om de kopers aan te spreken met de vraag wat De Mandel kan doen om het positief samenwonen in de wijk te bevorderen en problemen te vermijden, nemen we mee in toekomstige bevestigingen, zodat we uit deze resultaten de nodige lessen kunnen trekken.

4. Actualiseer waar nodig de procedures. Bundel de financiële procedures en de meer op primaire bedrijfsprocessen gerichte werkschema's tot één samenhangend systeem van interne controle en leg hierin duidelijk de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bestuur, directie en medewerkers vast.

De Mandel gaat volledig akkoord met deze aanbeveling. Reeds in 2014 besliste de raad van bestuur om een stafmedewerker algemeen beleid aan te werven. Wegens het toenmalige bevallingsverlof van de directeur werd de vacature echter nog niet gepubliceerd. De directie besliste nadien om de publicatie van de vacature uit te stellen tot na het ter beschikking stellen van het visitatierapport. Dit bleek een goede zaak want nu kunnen reeds bepaalde opmerkingen uit het visitatierapport meegenomen worden bij het uitschrijven van de functieomschrijving van de nieuwe stafmedewerker. Het actualiseren en bundelen van procedures tot één samenhangend geheel zal een belangrijk deel uitmaken van het takenpakket van deze medewerker. De nieuwe stafmedewerker zal instaan voor het uitwerken van voorstellen om risico's te identificeren en in te dekken, alsook de opvolging via onafhankelijke checks en steekproefsgewijze opvolging.

Een ander belangrijk deel van het takenpakket van de nieuwe stafmedewerker zal er in bestaan om het personeelsbeleid verder te ontwikkelen. De nieuwe stafmedewerker zal ook dienen te waken over de kwaliteit van de dienstverlening en verbetermogelijkheden in de samenwerking met gemeenten en diensten.

Deze vacature zal gepubliceerd worden in 2016.

Suggesties voor de SHM Prestatieveld 2

1. *De visitatiecommissie suggereert dat de SHM zoekt naar flankerende maatregelen om de nadelen van huurders van woningen die in 2020 niet zullen voldoen aan de ERP-normen, te beperken.*

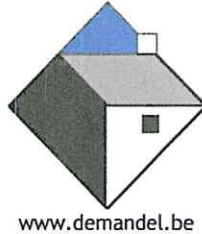
Zoals ook te lezen in onze onderhoudsplanning 2016 -2020 zal De Mandel steeds op zoek gaan naar bijkomende subsidies en mogelijkheden om renovaties te financieren met FS3. De eigen middelen die hierdoor vrijkomen kunnen aangewend worden om de woningen die volgens de huidige planning niet zullen voldoen, alsnog te laten voldoen aan ERP 2020 en versneld comfortverbeteringen uit te voeren aan het bestaande patrimonium. Vandaar dat onze onderhoudsplanning elk jaar opnieuw geëvalueerd en bijgestuurd zal worden. Eén en ander zal echter uiteraard afhangen van de beschikbaarheid van de financiering met FS3 voor wat betreft renovaties.

2. *De visitatiecommissie suggereert om de impliciete visie rond milieuvriendelijkheid in functie van betaalbaarheid explicieter te formuleren om voor iedereen de richting en samenhang van de aanwezige initiatieven te verduidelijken.*

De Mandel heeft een zeer duidelijke visie rond milieuvriendelijkheid in functie van betaalbaarheid. Deze visie werd ook in een concrete ambitienota vertaald voor wat betreft het project Roeselare, Gitsestraat. De Mandel neemt de suggestie van de visitatiecommissie mee en zal haar visie neerschrijven in een algemene ambitienota. De reeds eerder gemaakte ambitienota voor het project Roeselare, Gitsestraat zal hierbij als inspiratie dienen.

Suggesties voor de SHM Prestatieveld 3

3. *De visitatiecommissie suggereert om de duidelijke visie die De Mandel heeft op het beperken van huurlasten schriftelijk vast te leggen, omdat het daardoor beter mogelijk is om met*



medewerkers, toeleveranciers, huurders en lokale woon- en welzijnsactoren te overleggen over strategie, activiteiten en resultaten.

De Mandel heeft een zeer duidelijke visie rond huurlasten. De Mandel neemt de suggestie van de visitatiecommissie mee en zal haar visie neerschrijven in een algemene nota. Gelet op het feit dat De Mandel momenteel 70 appartementsgebouwen in eigendom heeft (dit is een verdubbeling tov. vijf jaar geleden) en gelet op het feit dat De Mandel er binnen vijf jaar meer dan 100 in eigendom zal hebben, zal een neergeschreven visie zeker nuttig zijn.

In 2016 zullen we de informatie rond huurlasten nog verder verfijnen. We willen klachten voorkomen door nieuwe huurders nog beter te informeren op de contractbespreking. In 2016 zal ook een folder ontwikkeld worden over huurlasten die meegegeven zal worden aan nieuwe huurders. Zo moet duidelijk worden wat allemaal doorgerekend kan worden via de huurlasten. We zullen huurders ook duidelijk maken hoe ze extra kosten kunnen vermijden. Uiteraard zal de duidelijke visie die De Mandel heeft rond huurlasten ook in deze folder opgenomen worden.

4. *De visitatiecommissie suggereert om de kwaliteit van het schoonmaken nauwlettend te volgen met huurderstevredenheidsmetingen.*

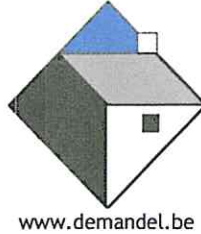
Nog in 2016 plant de dienst Tweezijdig een bevraging rond de kwaliteit van het schoonmaken in onze appartementsgebouwen. De resultaten zullen eveneens voorgelegd worden aan de huurdersadviesraad.

Suggesties voor de SHM Prestatieveld 4

5. *De visitatiecommissie suggereert om concrete doelstellingen te formuleren rond de huurdersachterstallen, bijvoorbeeld de huurdersachterstallen niet hoger te laten oplopen dan een bedrag gelijk aan 3 maanden huur, en daarop initiatieven te enten.*

De Mandel hanteert reeds een strikte procedure inzake huurdersachterstallen zittende huurders: bij niet- betaling krijgt men de 12de dag van de maand een eerste herinnering. Bij niet- betaling krijgt men de 20ste dag van de maand een aangetekende ingebrekestelling. Vervolgens wordt er een afbetalingsplan opgemaakt of wordt er een gerechtelijke procedure opgestart. We spelen maw. al heel kort op de bal waardoor de huurachterstal in principe niet hoger kan oplopen dan drie maanden huur. Tijdens de besprekingen in de werkgroepen wordt de achterstal trouwens steeds ook omgezet in het aantal maanden huurvergoeding. Waar we echter geen invloed op hebben is op het feit dat gerechtelijke procedures soms lang aanslepen en dat de huurdersachterstallen op die manier ook dikwijls verder oplopen. Niettemin zijn wij er ons goed van bewust dat de huurdersachterstallen een blijvende aandacht vragen van De Mandel. Deze suggestie, en eventuele acties die er zullen aan gekoppeld worden, zullen dan ook verder besproken worden op de vergadering van de interne werkgroep huurdersachterstallen.

6. *De visitatiecommissie suggereert om periodieke bewonersvergaderingen te organiseren in meerdere wooncomplexen om zo problemen tijdig te kunnen detecteren en voorkomen, de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid in het beheer van het complex te benadrukken en om de dienstverlening van de SHM waar mogelijk te verbeteren.*



De dienst Tweezijdig wil duidelijke communicatie geven op maat van de huurders. Om juiste informatie te geven op het juiste moment stellen we dat het belangrijk is om bij ingebruikname van een nieuw appartementsgebouw een informatievergadering te beleggen. Op deze manier willen we de bewoners niet alleen dicht bij De Mandel, maar ook dicht bij elkaar brengen. Tijdens de bijeenkomsten wordt aan de hand van een PowerPoint uitleg gegeven over de huurprijsberekening, de huurlasten, rechten en plichten van de bewoners en van De Mandel, afvalbeleid,... De vergaderingen vinden plaats in aanwezigheid van de verantwoordelijke werftoezichter en de dienst Tweezijdig. Met het oog op een goede opkomst laten we de bijeenkomsten steeds doorgaan in of in de nabijheid van het appartementsgebouw.

Wij gaan met de visitatiecommissie volledig akkoord dat het een meerwaarde zou betekenen om ook periodieke opvolgvergaderingen in appartementsgebouwen te organiseren. Gelet op het feit dat De Mandel momenteel 70 appartementsgebouwen in eigendom heeft (dit is een verdubbeling tov. vijf jaar geleden) en gelet op het feit dat De Mandel er binnen vijf jaar meer dan 100 in eigendom zal hebben, betekent dit echter een serieuze bijkomende werklast voor de dienst Tweezijdig en is dit binnen de huidige dienst niet haalbaar. De raad van bestuur zal bijgevolg een afweging moeten maken, rekening houdend met de financiële gevolgen, of zij deze dienst al dan niet zal uitbreiden.

7. *De visitatiecommissie wijst er op dat huurdersopvolging tijdens de proefperiode de kans biedt om problemen tijdig te detecteren en te corrigeren en om de huurder wegwijs te maken in het gebruik van de woning.*

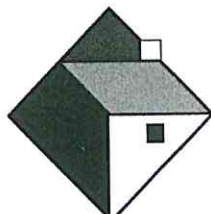
Wij gaan met de visitatiecommissie volledig akkoord dat huurdersopvolging tijdens de proefperiode een meerwaarde zou bieden. Gelet op het feit dat De Mandel momenteel gemiddeld meer dan 450 huurcontracten per jaar afsluit, betekent dit echter een serieuze bijkomende werklast voor de dienst Tweezijdig en/of de dienst Verhuring en is dit binnen de huidige diensten niet haalbaar. De raad van bestuur zal bijgevolg een afweging moeten maken, rekening houdend met de financiële gevolgen, of zij deze dienst al dan niet zal uitbreiden.

Suggesties voor de SHM Prestatieveld 5

8. *De visitatiecommissie suggereert om te onderzoeken of de termijn van inschrijving kan worden verkort en of er nog een klantgericht beleid tav. woningzoekenden kan worden georganiseerd. Het is hierbij aan te raden om een tevredenheidsmeting bij de ingeschreven kandidaat- huurders en een bevraging van de verwijzers te organiseren.*

De medewerker van de dienst inschrijvingen kandidaat- huurders van De Mandel verwerkt gemiddeld 110 inschrijvingen per maand. De Mandel streeft ernaar om de termijn van verwerking van inschrijving te beperken tot twee weken, al moeten wij ook toegeven dat deze termijn gelet op de hoeveelheid van het aantal inschrijving soms overschreden wordt. De dienst Verhuring zal intern overleg plegen hoe deze termijn van twee weken zoveel als mogelijk gehandhaafd kan worden. De dienst Tweezijdig zal in 2017 een tevredenheidsmeting organiseren bij de ingeschreven kandidaat- huurders en een bevraging van de verwijzers.

9. *De visitatiecommissie suggereert om in de toekomst de thema's voor de externe audit nog steeds te laten bepalen door de bedrijfsrevisor, maar de raad van bestuur te betrekken in deze keuze.*



De raad van bestuur vindt dit een waardevolle suggestie en besprak dit reeds met de bedrijfsrevisor. De bedrijfsrevisor zal jaarlijks een aantal thema's voorstellen aan de raad van bestuur. Uit deze thema's zal de raad van bestuur dan een uiteindelijke keuze maken.

10. *De visitatiecommissie suggereert om specifiek in het jaarverslag te rapporteren rond individuele klachten.*

De raad van bestuur neemt deze bemerking reeds mee bij de opmaak van het jaarverslag voor het jaar 2015, uiteraard na anonimiseren van de gegevens van de huurder .

Suggesties voor de SHM Prestatieveld 6

11. *De visitatiecommissie suggereert dat de SHM een systeem opzet opdat lokaal de nodige reclame voor een lening kan worden gemaakt en de geïnteresseerde vlot kan worden doorverwezen.*

Reeds in het verleden en tot nu werkt De Mandel hard aan haar naamsbekendheid; dit heeft geresulteerd in een quasi verdriedubbeling van het aantal aanvragen van leningen. We nemen echter deze suggestie ter harte en zullen overleg plegen met de lokale diensten om sociale leningen nog meer kenbaar te maken bij het publiek. We zullen deze suggestie eveneens agenderen op de volgende provinciale vergadering van koopmaatschappijen om te onderzoeken of er met de koopmaatschappijen in West- Vlaanderen kan samengewerkt worden.

12. *De visitatiecommissie suggereert om een vergelijkbare brochure op te maken voor kandidaat-kopers als De Mandel heeft uitgewerkt voor kandidaat- huurders.*

De raad van bestuur zal deze suggestie ter harte nemen, doch wenst de wetswijzigingen die er zitten aan te komen in het Overdrachtenbesluit eerst af te wachten.

13. *De visitatiecommissie suggereert om de brieven rond toewijzing en actualisatie te toetsen op eenvoud en klare taal.*

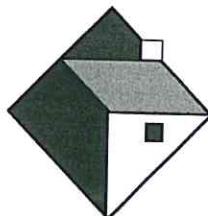
Onze medewerker dienst Tweezijdig die instaat voor de communicatie met de huurder en die reeds diverse opleidingen heeft gevolgd rond klare taal, zal de verschillende brieven onder de loep nemen en bespreken met de huurdersadviesraad. Ook de folder rond de cv- installaties zal op korte termijn herwerkt worden.

Tenslotte wensen wij de voorzitter en de leden van de visitatiecommissie van harte te danken voor de zeer positieve samenwerking en deskundige aanpak zowel voor, tijdens als na de visitatiegesprekken.

Dit rapport biedt zeker en vast een meerwaarde voor De Mandel in haar doelstelling om "nog beter te doen".

BOUWMAATSCHAPPIJ

GROENESTRAAT 224-8800 ROESELARE
Tel. (051) 23 35 01 • Fax (051) 23 35 08
E-post: info@deMANDEL.be



www.demandel.be

DE MANDEL

CV

BTW BE 405.553.535 • RPR Kortrijk
PR 000-0031562-37

Met de meeste hoogachting

Stefanie Vandenabeele

Directeur

Daniel Vanpoucke

Voorzitter

Beslissing van de minister n.a.v.
de prestatiebeoordeling van
De Mandel,
Roeselare



datum beslissing minister: 20 april 2016



Vlaamse Regering

Viceminister-president van de Vlaamse
Regering
Vlaams minister van Binnenlands
Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke
Kansen en Armoedebestrijding
Arenbergstraat 7
1000 BRUSSEL
T 02 552 69 00
F 02 552 69 01
kabinet.homans@vlaanderen.be

De heer Daniël Vanpoucke,
voorzitter SHM De Mandel
Groenestraat 224
8800 ROESELARE

uw bericht van	uw kenmerk	ons kenmerk	bijlagen
25 februari 2016			
vragen naar/e-mail		telefoonnummer	datum
Goele Mondelaers		02 552 69 82	20 -04- 2016
goele.mondelaers@vlaanderen.be			

Betreft: beslissing n.a.v. het definitieve visitatierapport d.d. 30 januari 2016
inzake de SHM De Mandel, Roeselare

Geachte voorzitter,

Het definitieve visitatierapport van uw maatschappij evenals uw reactie d.d. 25
februari 2016 op dit rapport hebben mijn volledige aandacht genoten.

Eerst en vooral wens ik uw maatschappij te feliciteren met de op alle
vooropgestelde doelstellingen 'goed' beoordeelde prestaties en dit zowel inzake
de door uw maatschappij uitgeoefende huur- als koopactiviteiten. Tevens
feliciteer ik uw maatschappij m.b.t de 5 'uitstekend' beoordeelde prestaties
inzake de huuractiviteiten evenals inzake de 3 'uitstekend' beoordeelde
prestaties die specifiek betrekking hebben op de door De Mandel uitgevoerde
koopactiviteiten.

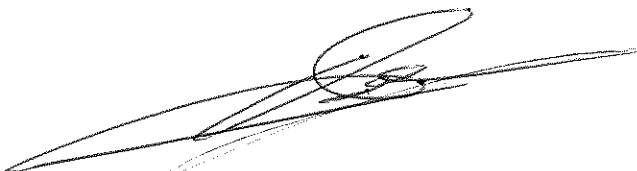
Op basis van de prestatiebeoordeling van uw maatschappij formuleerde de
visitatiecommissie 4 aanbevelingen. De visitatiecommissie is ervan overtuigd
dat De Mandel deze uitdaging zelfstandig zal aangaan omdat ze vaststelde dat
uw maatschappij, zowel in haar sociale - als in haar technische opdracht,
zelfstandig verbetering nastreeft.

Dit blijkt evenzeer uit de reactie van uw maatschappij waarin onder meer wordt verwezen naar reeds ten dele geïmplementeerde initiatieven om de protocollen met de OCMW's over het opvolgen van de huurdersachterstallen te actualiseren; het uitwerken van een verhuisbegeleidingsplan m.i.v. concrete ondersteuningsmaatregelen; het meten van de tevredenheid van sociale huurders m.b.t. onderhouds- en herstellingswerken; het systematisch bevragen van sociale kopers én het bundelen van de financiële procedures en de op primaire bedrijfsprocessen gerichte werkschema's tot een geïntegreerd systeem van interne controle op basis waarvan verantwoordelijkheden en taakstellingen worden bepaald. Bovendien voorziet uw formele reactie in een uitermate coöperatieve repliek m.b.t. alle in het visitatierapport, door de visitatiecommissie, geformuleerde suggesties en dit gebundeld per prestatieveld. Zodoende meen ik dat uw maatschappij effectief zelfstandig werk maakt en zal maken van de gedetecteerde verbeterpunten en ben ik, mede gelet op de goede beoordeling van uw SHM, van oordeel dat er zich, in opvolging van de prestatiebeoordeling van De Mandel, ambtshalve geen specifieke (bijkomende) maatregelen opdringen. Evenwel vraag ik uw maatschappij om verder consequent werk te blijven maken van de intenties die u in uw reactie hebt verwoord.

Overeenkomstig artikel 31 van het *'besluit van de Vlaamse Regering van 22 oktober 2010 tot vaststelling van de aanvullende voorwaarden en de procedure voor de erkenning als sociale huisvestingsmaatschappij en tot vaststelling van de procedure voor de beoordeling van de prestaties van sociale huisvestingsmaatschappijen'* (het zogenaamd 'Erkenningenbesluit') zal deze beslissing samen met het definitieve visitatierapport en de reactie van uw maatschappij (inzake het visitatierapport) op de website van Wonen-Vlaanderen worden gepubliceerd. Wonen-Vlaanderen zal u vooraf informeren over de exacte publicatiedatum.

Ik dank u en uw medewerkers voor uw inzet en hoop dat de visitatie effectief heeft bijgedragen tot het nog verder verbeteren van de werking van uw maatschappij. U mag er tevens op rekenen dat ik de nodige ruchtbaarheid zal geven aan de in dit rapport gedetecteerde 'goede praktijken' evenals aan de 'goede praktijken' van collega-huisvestingsmaatschappijen.

Met de meeste hoogachting,



Liesbeth Homans

Vlaams minister van Binnenlands Bestuur, Inburgering, Wonen, Gelijke Kansen en Armoedebestrijding