



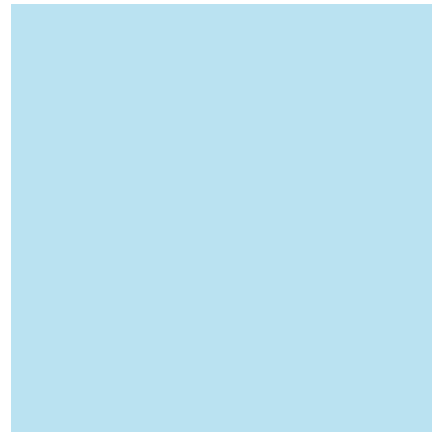
In deze bundel kan u de voor openbaarmaking vatbare dossierstukken bij de volgende agendapunten vinden:

219 2022_CBS_09145 - Eindrapport 'Doorlichting WoninGent' en reactie van WoninGent - Kennisneming

2022_CBS_09145 - Eindrapport 'Doorlichting WoninGent' en reactie van WoninGent - Kennisneming

Openbare bijlage(n):

- Eindrapport
- Rapport - samenvatting
- 220906-Brief wederwoord doorlichting.pdf
- 220906 WoninGent bijlage brief met wederwoord op doorlichting.pdf



Doorlichting SHM WoninGent en opmaak benchmark: vaststellingen en aanbevelingen

+ Inhoudstafel

	Pag.
■ Context en bronnen voor de doorlichting en benchmark	3
■ Inzichten in de huidige werking van WoninGent	6
■ Cijfermatige positionering van WoninGent ten aanzien van peergroup op basis van prestatiedatabank 2020	36
■ Benchmark sleutelindicatoren	39
■ Wat leren we uit de organisatiestructuren van collega-SHM's?	46
■ Conclusies en vaststellingen	69



+ Context op het moment van de doorlichting

- Beleids- en strategische plannen zijn opgesteld
 - Vertaald in een tienpuntenplan
 - Vertaald naar projectplanning (toegewezen aan interne projectleiders)
- Investeringsmeerjarenplanning gebouwen en onderhoudsplanning
- Opstelling van een financieel herstelplan gestart
- Algemeen directeur in ziekteverlof
 - Directeur ad interim aangesteld
- Financieel directeur in ziekteverlof

+ Bronnen voor doorlichting: interviews, documenten en prestatiedatabank

- Individuele gesprekken met 20 medewerkers in leidinggevende functies en staffuncties bij WoninGent
- Individueel gesprek met voorzitter en ondervoorzitter
- Beleidsplannen, projectenbestand en info uit software, aangeleverd door WoninGent
- Cijfermatige positie ten aanzien van peergroup in de sector via de prestatiedatabank
 - Selectie op basis van 'centrumstad' en '> 3000 woningen'



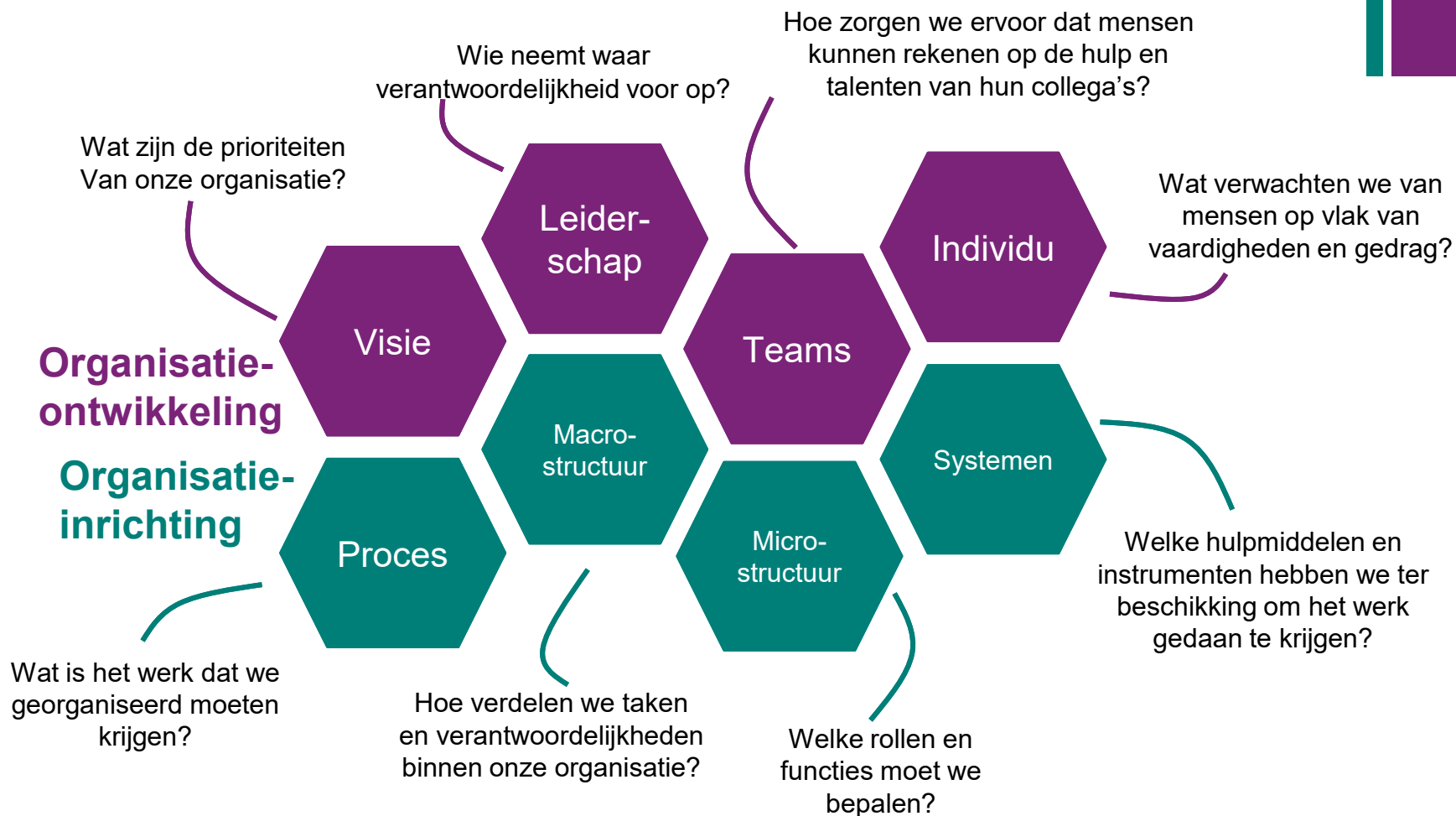
Bronnen voor Benchmark

- Vergelijking via kerncijfers in de prestatiedatabank
 - WoninGent t.o.v. SHM's in centrumsteden met > 3.000 woningen
 - Kerncijfers in prestatiedatabank
 - Beschikbare data uit voorgaande doorlichtingen van kleine SHM's
- Gesprekken met leiding/HR-verantwoordelijken over hun organisatiestructuur
 - De Mandel
 - Woonhaven



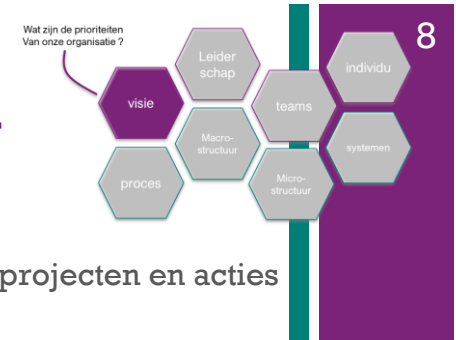
+ Inzichten in huidige werking van WoninGent

+ Organisatie-diagnosemodel: organisatiecanvas met 8 bouwstenen





Visie uitgewerkt en gedocumenteerd



- **Beleidsplancycclus 2020 – 2025**
 - Strategische en operationele doelstellingen zijn geformuleerd en vertaald naar projecten en acties
 - Timing en prioriteiten werden toegewezen
 - geconcretiseerd in een projectendatabase op interne server
 - Projectmanagement in de organisatie opgestart:
 - PMO-office in staf aan CEO
 - Interne projectleiders opgeleid
 - Projectleiders zijn vaak leidinggevend en of beleidsmedewerkers
 - HOME-waarden gedefinieerd (niet geïmplementeerd)
- **Belangrijke planningsinstrumenten om beleid te ondersteunen zijn geïnstalleerd**
 - IMJP = investeringsmeerjarenplanning: verwacht een versnelling van 3,5 keer t.o.v. huidige bouw- en renovatietempo
 - Onderhoudsplanning
 - Financiële meerjarenplanning (niet gesproken met financieel directeur gezien tijdelijke afwezigheid, wel met hoofdboekhouder)
- **Recent: saneringsplan (nog in opmaak op het moment van de gesprekken tijdens de doorlichting in februari en maart)**
 - Cashprobleem op termijn
 - Grote overschrijdingen van verwachte kosten waar niet tijdig over gecommuniceerd wordt
 - Inefficiëntie in de financiële rapportering
 - Kwam onverwacht aan in de organisatie ('Nog meer doen met minder?')
 - De bouw- en renovatieambities liggen zeer hoog <> beschikbare middelen: 'Hoe zullen we dit realiseren?'

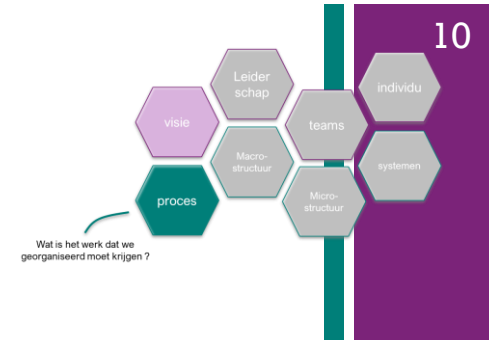
+ Visie realiseren loopt in de praktijk vast op heel wat obstakels



- Vernieuwing in de personeelsploeg (afdelingshoofd en programmamanagers) voor gebouwenwerking biedt kansen voor de realisatie van het IMJP. Tegelijkertijd moeten zij eerst veel tijd investeren in het 'op punt zetten' van de werking van hun afdeling. Daardoor loopt de realisatie van het IMJP al een jaar vertraging op.
 - Nieuwe programmamanagers namen tijdelijk andere jobs over wegens afwezigheden en vertrek van vroegere medewerkers
 - Manier van werken zat vooral 'in de hoofden' van vroegere medewerkers. Geen uniforme structuur in de aanpak van projecten
 - Om het IMJP te realiseren is een enorme versnelling nodig. WoninGent wil daarom via een raamcontract projectleiders aantrekken. Dit worden dan 'tijdelijke' projectleiders wiens opdracht stopt als het tempo van de bouwprojecten vermindert. Omwille van (te veel) dagelijkse en operationele beslommeringen, kent de opstelling van het raamcontract veel vertragingen.
- Projecten die moeten bijdragen tot verbeteringen in de werking en resultaten
 - Goede en opgeleide interne projectleiders zijn aanwezig in de organisatie
 - Chronisch tijdgebrek bij huidige projectleiders en te weinig (dwingende) opvolging
 - Wie ligt er wakker van indien het niet gebeurt? Er liggen meer dringende zaken te wachten en die krijgen prioriteit
 - Niet iedereen is er even intensief mee bezig
- Cijfermatig niet altijd gemakkelijk te onderbouwen wat de output en realisatie betekenen
 - verschillende softwaresystemen (zie verder) en gebruik van de systemen
 - Beschikbare data worden onvoldoende geanalyseerd met het oog op realisatie van doelstellingen
 - Welke KPI's (Kritische Performantie Indicatoren) die de doelstellingen vertalen naar meetbare targets?
- 'Waan van de dag' *overrulet* de realisatie van middellange en langetermijndoelstellingen
 - Dit leidt tot snelle wijzigingen in prioriteiten die onderling (tussen diensten, afdelingen, leidinggevenden,...) niet voldoende worden afgestemd en ten slotte niet worden gerealiseerd



Hoewel een SHM bij uitstek een procesmatige organisatie is, krijgen processen (te) weinig kansen



- Historiek van de fusie in 2011-2012
 - 3 organisaties komen samen met hun respectievelijke structuur en cultuur, maar wel allen actief in bouwen, verhuren, financiën, onderhoud, etc.
 - Om verschillende redenen werden kernprocessen toen onvoldoende op elkaar afgestemd om tot één geheel te komen
 - Grote (terechte) versterking van ondersteunende diensten: juridisch, communicatie, ICT, management office met een beweging naar centralisatie omwille van schaalvergroting
 - 4 historisch geërfde locaties krijgen een nieuwe bestemming, de gemaakte keuze is 'functioneel': elke locatie krijgt een andere **functie** toebedeeld
 - Lange Steenstraat: centrale diensten
 - Kikvorsstraat: verhuringen
 - Kaleweg: onderhoud en herstellingen + magazijn
 - Brusselse steenweg: gebouwen en planning
- Door fusies op 'functieniveau' komen verschillende culturen en manieren van werken samen. Op elke locatie werd nagedacht over een mogelijke werkbare structuur (die in meer of mindere mate geïmplementeerd wordt). De toenmalige verschillen in cultuur en leiderschap werden niet aangepakt (bv. slechte prestaties laten bestaan, 2 leidinggevenden voor dezelfde functie omdat er geen keuze gemaakt kon worden, ...)
- De procesmatige afstemming tussen verschillende locaties werd onvoldoende of niet geïnstalleerd, wat leidde tot veel horizontale afstemmingsverliezen die zich tot op



Weinig inzet op efficiëntieverhoging van processen, verloopt moeizaam indien het wel gebeurt (voorbeeldsituaties)



- Binnen de dienst gebouwenbeheer werd nagedacht over manieren om het onderhoud en de herstellingen van woningen efficiënter te realiseren. Men koos voor een gebiedsgerichte werking (voordeel: werkmannen moeten zich niet over het volledige grondgebied verplaatsen voor herstellingen)
 - 5 zones (bij aanvang 6) met een multidisciplinair team (= verschillende technische disciplines komen samen)
 - Ervaring van weerstand bij arbeiders en niet altijd even performante ploegbazen
 - Doorstroming vanuit het loket ('meldkamer') verloopt moeilijk = afstemmingsverliezen
 - Wie aan de telefoon zit is vooral doorgeefluik
 - Functie coördinatoren impliceert dubbel werk met de 'klant'
 - Meldkamer: reeds 6 keer gereorganiseerd maar werkt nog steeds niet, telkens verandering van locatie en gelinkt aan gebouwenbeheer of bewonerszaken, wisselend leiderschap, ...
 - Onduidelijk hoe dit kan gebeuren
- Waar problemen geïdentificeerd worden, maken beleidsmedewerkers wel analyses en komen met voorstellen tot verbetering. Dit leidt (geregeld) tot belangrijke projecten, maar:
 - Implementatie gebeurt niet of laatijdig
 - Medewerker die het project definieerde vertrekt en project blijft liggen
 - Projecten botsen op logge beslissingsstructuur
 - Genomen beslissingen worden vaak niet uitgevoerd, o.a. omdat de uitvoering niet wordt opgevolgd
 - Onduidelijk waar de verantwoordelijkheid hiervoor ligt

+ 'Knippen' in de samenhang van processen leidt tot afstemmingsverliezen

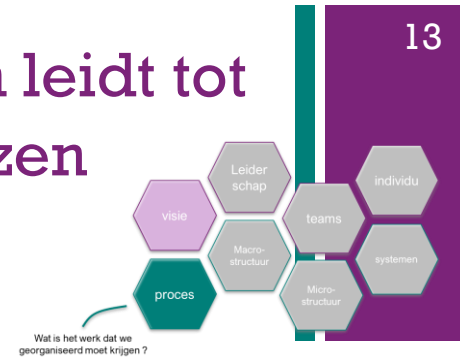


- 2 ingangen voor huurders (technisch en bewonerskant) zou mits goede telefonie geen probleem mogen zijn, maar men ziet elkaar niet en alle pogingen tot verbetering werken niet
- Verhuurproces: veel stappen met verschillende expertise (inschrijven, huurberekeningen, actualisaties, ...)
 - Iedereen in elke processtap neemt extra taken op
 - Specifieke doelgroepen worden door specifieke medewerkers behandeld en dan wordt dit wel een procesgerichte aanpak
 - Dit zou interessant kunnen zijn, maar het scheidt de indruk dat de routineprocessen 'ondergesneeuwd' geraken
- Inkomende en uitgaande plaatsbeschrijvingen
 - Gecombineerd met conditiemeting (link gebouwen)
 - Planning gebeurt door bewonerszaken (link bewonerszaken) en dat loopt niet goed
 - Heel wat voorziene 'tijdslots' worden niet ingevuld
 - Aansturing door gebouwenplanning

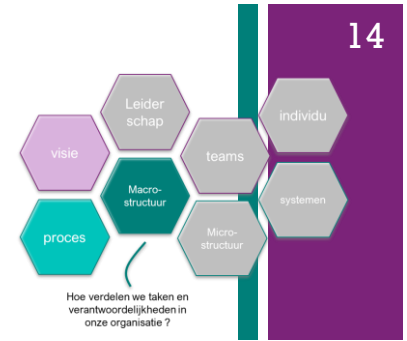


‘Knippen’ in de samenhang van processen leidt tot afstemmingsverliezen en financiële verliezen (enkele voorbeeldsituaties)

- Verhuren van leegstaande wooneenheden
 - Verhuring door bewonerswerking
 - Klaarmaken van de woningen door gebouwenbeheer
 - Doorstroming informatie verloopt niet goed, te veel leegstand; betrokken diensten (kunnen) elkaar niet (voldoende) ‘aanspreken’ om tot een verbetering van de situatie te komen
 - Berekening project i.v.m. nodige en nuttige leegstand: 400 woningen extra te verhuren
- Opvolgen huurachterstallen
 - Onstaan bij bewonerswerking
 - Nu opvolging door dienst financiën (zie slide 20)
 - Projectdefinitie werd opgemaakt, gericht op automatisering en opvolging van de huurachterstallen
 - Duurt 5 maanden alvorens te beslissen
 - Structureel tekort aan inzet personeelscapaciteit om het % huurachterstallen structureel te laten dalen (zie benchmark)
- Sleutelbeheer
 - Centrale aansturing, niet-permanente bemanning
 - Uitgewerkte procedures worden niet opgevolgd, onvoldoende bijsturing bij vastellingen i.v.m. niet volgen of niet werken van de procedures.
 - Leidt tot enorm veel frustraties en tijdverlies (zowel bij NetWiG, gebouwenbeheer, gebouwplanning, verhuurdienst, ...)



+ SHM's boeken resultaten door horizontale processen efficiënt te realiseren, maar Woningent is gebouwd op verticale afstemming (bureaucratische structuur)



Inrichting top management op organisatieniveau, daaronder meerdere leidinggevende lagen

Algemeen directeur



Juridisch PMO, staf, communicatie



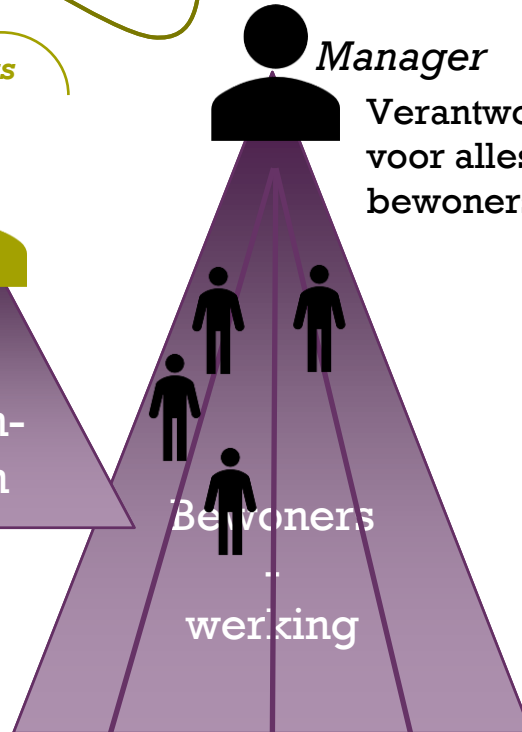
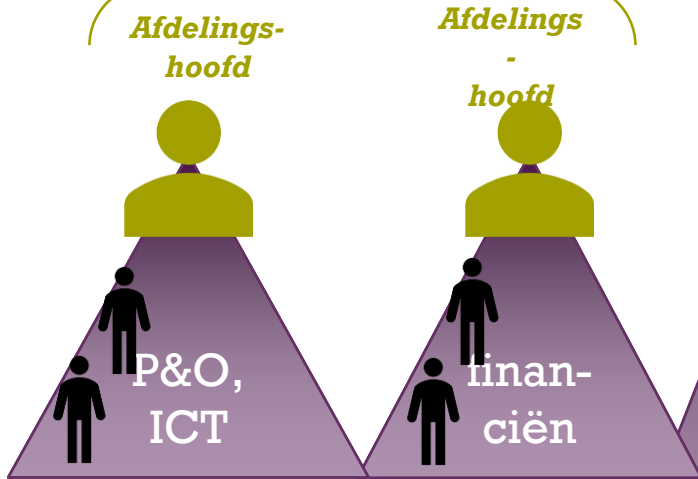
Manager

Verantwoordelijk voor alles wat bewoners betreft

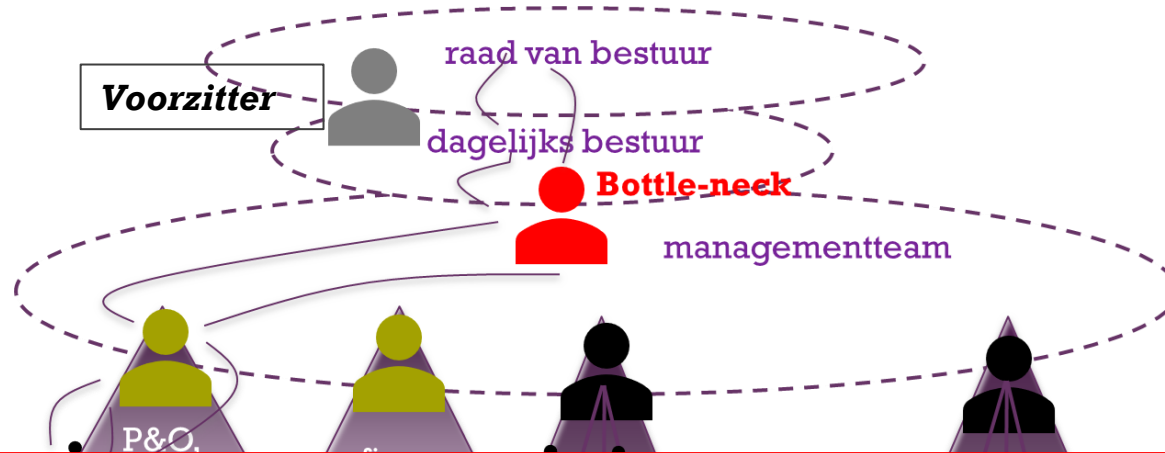


Manager

Verantwoordelijk voor alles wat gebouwen betreft



- + Dagelijks bestuur en Raad van Bestuur zijn (te) veel bezig met operationele beslissingen. Op bestuurlijk niveau is er een tekort aan gestructureerde rapportage met indicatoren die aantonen in welke mate het management haar doelstellingen bereikt



Samenstelling bestuurlijke niveaus

Managementteam = algemeen directeur, 2 managers en 2 afdelingshoofden

Dagelijks bestuur = voorzitter en bestuurders (vertegenwoordiging coalitie stad Gent)

Raad van bestuur = voorzitter en alle bestuurders (vertegenwoordiging coalitie en oppositie)

Werking niveaus en delegatiestructuur

- Managementteam bespreekt diverse agendapunten, maar neemt hierover heel beperkt beslissingen.
- Deze agendapunten met discussienota's van het managementteam komen ter bespreking op het dagelijks bestuur, waar in de praktijk de meeste beslissingen worden genomen. Het dagelijks bestuur is dus sterk betrokken is bij veel operationele zaken
- Alle beslissingen met uitgaven > 30.000 euro worden genomen door het dagelijks bestuur
- De beslissingen die het dagelijks bestuur neemt, worden geagendeerd op de raad van bestuur, vooral ter informatie
- De algemeen directeur zorgt voor de doorstroming van MT naar dagelijks bestuur, in overleg met de voorzitter. Beslissingen worden via algemeen directeur teruggekoppeld in het MT

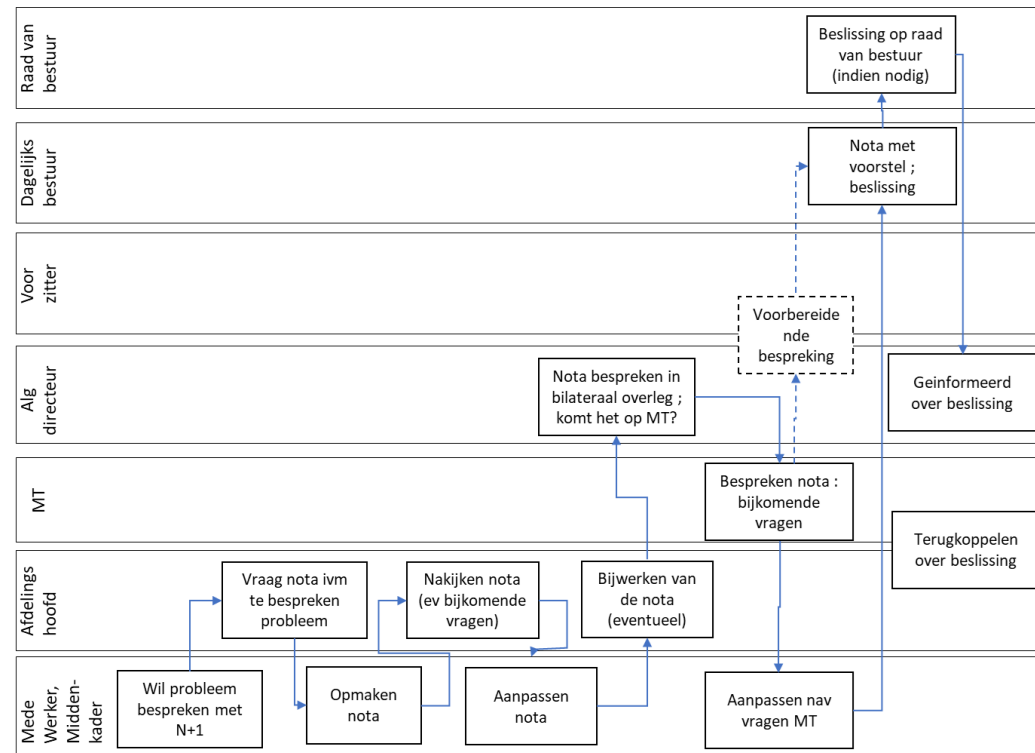


Te veel hiërarchie in het besluitvormingsproces en te grote betrokkenheid van dagelijks bestuur in operationele zaken leidt tot **langdurige beslissingsprocessen, afstemmingsverliezen en vervreemding**



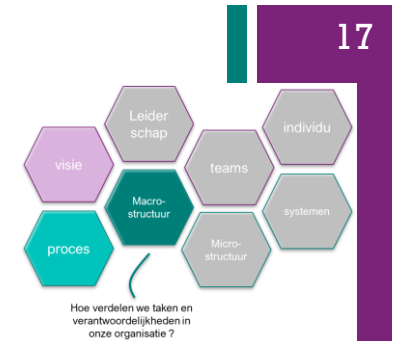
Verticale afstemmingsprocessen

- Doorlooptijd tussen het moment dat een medewerker een probleem wil bespreken en de formulering van een oplossing, bedraagt snel 4 maanden of meer. Indien beslissingen genomen worden, verloopt de terugkoppeling via de alg. dir/ MT
- Moeilijk te traceren hoe de opvolging van de realisatie van de beslissingen verloopt
- De beslissingen via de formele verticale overlegstructuur worden doorkruist door bilateraal overleg en alg.dir/VZ. Daarnaast bestond nog een tussentijds overleg tussen alg. dir. en VZ (gestopt sinds afwezigheid alg. dir. vanaf januari 2022)
- Dit leidt tot intransparante interne communicatie en beslissingsprocessen
- Middenkader en medewerkers die thema's tot verbetering willen doorvoeren, worden ontmoedigd door deze langdurige beslissingsprocessen. Daarom nemen ze informele initiatieven onder elkaar, waardoor de werking van de organisatie nog meer transparantie verliest en kansen worden mist om duurzaam te verbeteren.





Tweeledige functionele structuur maakt onderlinge horizontale afstemming moeilijk, maar afstemming is noodzakelijk



- Tweeledige structuur: bewonerswerking en gebouwenwerking
- Bewonerswerking beschikt over een zekere vorm van teamstructuur, in combinatie met een functionele structuur
- Binnen gebouwenwerking zijn verschillende structuren aanwezig
 - Bouwprojecten = projectmatig, maar kan evolueren naar teamstructuur (nieuwe programmamanagers aangeworven)
 - Gebouwenplanning = procesmatig en projectmatig
 - Gebouwenbeheer = gedeeltelijk procesmatig, centraal en decentraal

+ Microstructuur bewonerswerking

Diverse vormen van overleg om onderlinge afstemming mogelijk te maken: in de 'Cockpit' komen leidinggevendenden en teamleiders samen



NET WiG :

- geen afdelinghoofd
- 4 teamleiders met autonomie in hun domein
- Procesmatig werken met externe partners kan wel

Horizontaal overleg

- Woe 9u-11u: operationele opvolging
- Do: teamcoörd. sociale dienst + NetWiG (ev)
- Ma: werkverdeling, meldingen, prioriteiten
- Overleg verhuurdienst en sociale dienst

+ Dienst verhuring heeft proceseigenaarschap

vanaf onthaal tot en met verhuus.

Realisatie via functionele organisatie gecombineerd met doelgroepbenadering verhoogt complexiteit voor de medewerkers en vertraagt de output



Onthaal en Inschrijvingen kandidaat-huurders

*Inschrijven via website, maar alles moet manueel overgezet worden in Sociopack
Digitaliseren: in testfase (timing?)*

*Inschrijving omwille van mutatie
Bijkomende pagina in Sociopack nodig
Ook een intakegesprek (grote impact op werkbelasting)*

Toewijzingen

Ook per doelgroep

Verhuring o.a. ook georganiseerd naar doelgroepen

- 1 persoon voor toewijzingen naar daklozen
- 1 persoon voor herhuisvesten

Vergt extra competenties

Rol van de wijkmonitor hierin is onduidelijk. Zeer uitzonderlijk mee op bezichtiging

*Link met gebouwenbeheer: verhuurklaar maken van de woning: moet duidelijk zijn in Sociopack, in te voeren door collega's
Gebouwenbeheer*

Voorwaarden voor toewijzingen

Bijkomende voorwaarden die extra werk vragen

Omvat heel wat thema's en expertises (kennis van de sociale verhuurwetgeving)

Verschillen in controle voorwaarden en actualisatie, er komen ook nieuwe thema's bij (eigendomscontroles,...)

*Taken worden opgenomen door het team, maar gezien vele wissels en uitval moeten telkens weer andere medewerkers dit uitvoeren; leidt tot afstemmingsverliezen
Vb.: Huurberekening = expertise: meestal een dedicated persoon (of 2), maar in deze dienst door veel personen als taak op te nemen*

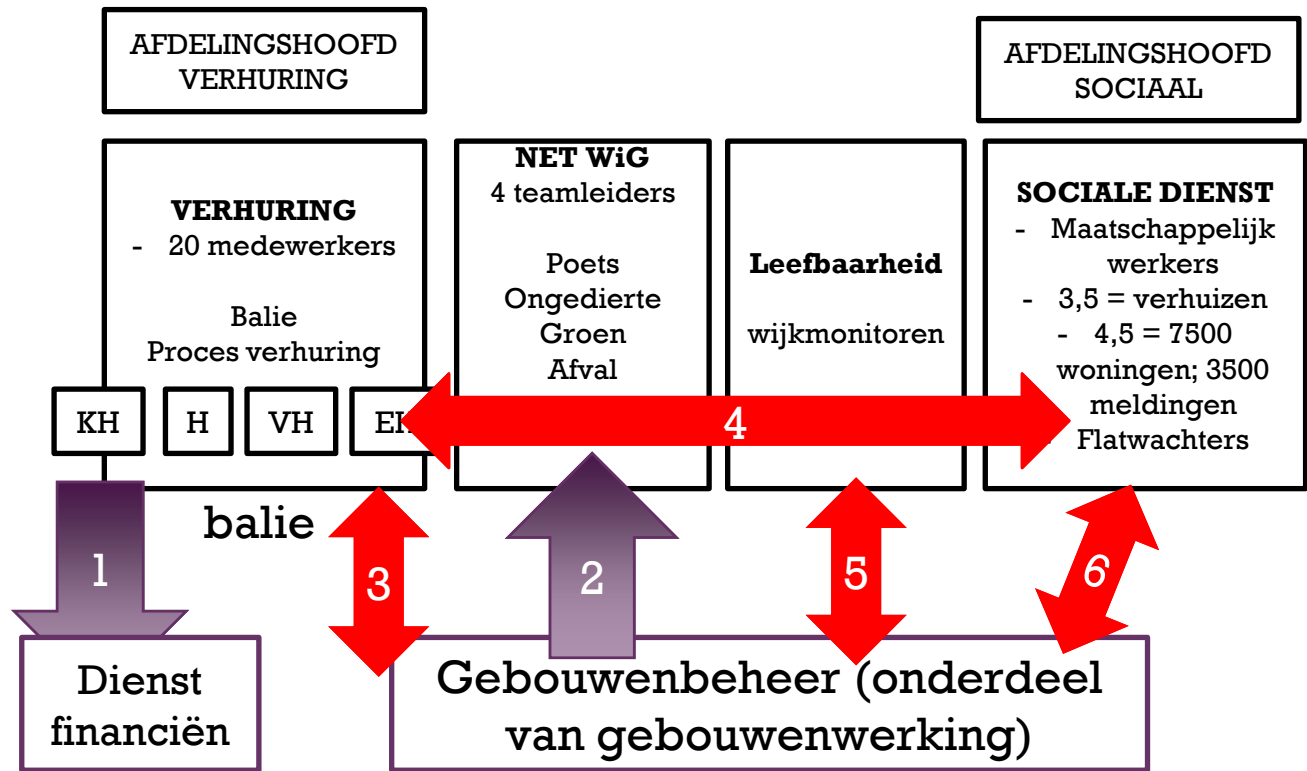
Contracten Waarborgen Planning PB Inhuizing

*Individuele afspraken omwille van corona (impact op werkbelasting)
Post-corona: groepsgesprekken terug invoeren*

Planning van PB (in en uit) in afstemming met gebouwenplanning (voorzien tijd wordt onvoldoende efficiënt benut)

Herhuisvesting als project om leegstand sneller op te lossen; check manier van werken bij toewijzingen

+ Afstemmingsverliezen en verschuivingen in taken tussen **bewonerswerking** en **gebouwenbeheer**



Toelichting bij de pijlen

1 : Opvolging van de huurachterstallen verschoven naar dienst financiën: niet goed overgedragen, onvoldoende opvolging en personeelscapaciteit, niet aangestuurd

2 : Overdracht van NET WiG met oog op diverse onderhoudstaken. Problematiek rond toegang tot gebouwen (sleutelbeheer) en absentieisme eigen personeel

3 : Doorstroming informatie i.v.m. verhuurklaar maken/zijn van wooneenheden verloopt niet goed, wat leidt tot langer durende leegstand dan nodig

4 : Afstemming tussen medewerkers verhuuring en inzet/rol medewerkers sociale dienst is vervaagd en conflictueus

5 : Rol wijkmonitoren bij verhuisbewegingen n.a.v. vervangingsbouw is niet duidelijk

6 : Inzet van maatschappelijk werkers in relatie tot aantal woningen en meldingen: rolvervaging leidt tot niet haalbare jobinhoud

+ Structuur **gebouwenwerking** omvat 3 verschillende diensten en een stafdienst. Elke dienst heeft eigen processen en projecten, expertises en afstemmingsnoden



Staf: Overheidsprojecten en financiering

Nieuwe medewerker(s),
IT voor dossieropvolging nodig

Team bouwprojecten

4 leidinggevenden die als team kunnen samenwerken

Gebouwenplanning

1 leidinggevende, vooral experts

Gebouwenbeheer

2 leidinggevenden met wisselende verantwoordelijkheden

Nieuwbouw, renovatie, vervangingsbouw: van A tot Z

- Investeringsmeerjarenplanning als 'ruggegraat' (versnelling x3,5 in bouwritme)
- Programma-eisen
- Projecten opvolgen t.e.m. definitieve oplevering

Interne reorganisatie van de dienst: 1 afdelingshoofd met 3 interne programma-managers die respectievelijk projectleiders aansturen

- Interne projectleiders
- Externe projectleiders (via raamcontract)

Uitdagingen: doorlooptijden van projecten, goedkeuringsproces t.a.v. dagelijks bestuur en raad van bestuur

Aantrekken projectleiders

Stroomlijnen van projectbegeleiding via procedures die iedereen moet volgen

Operationele dienstverlening inzake opmaken van plaatsbeschrijvingen: 6 **plaatsbeschrijvers** (IPB en UPB) combineren deze opdracht met **conditiestartmetingen**

- Objectieve criteria
- Scores
- Onderhoudsprogramma uit opmaken

Leidinggevende ook in **vastgoedtransacties** betrokken, zoals prospectie naar gronden, aankopen panden, voorkeuren

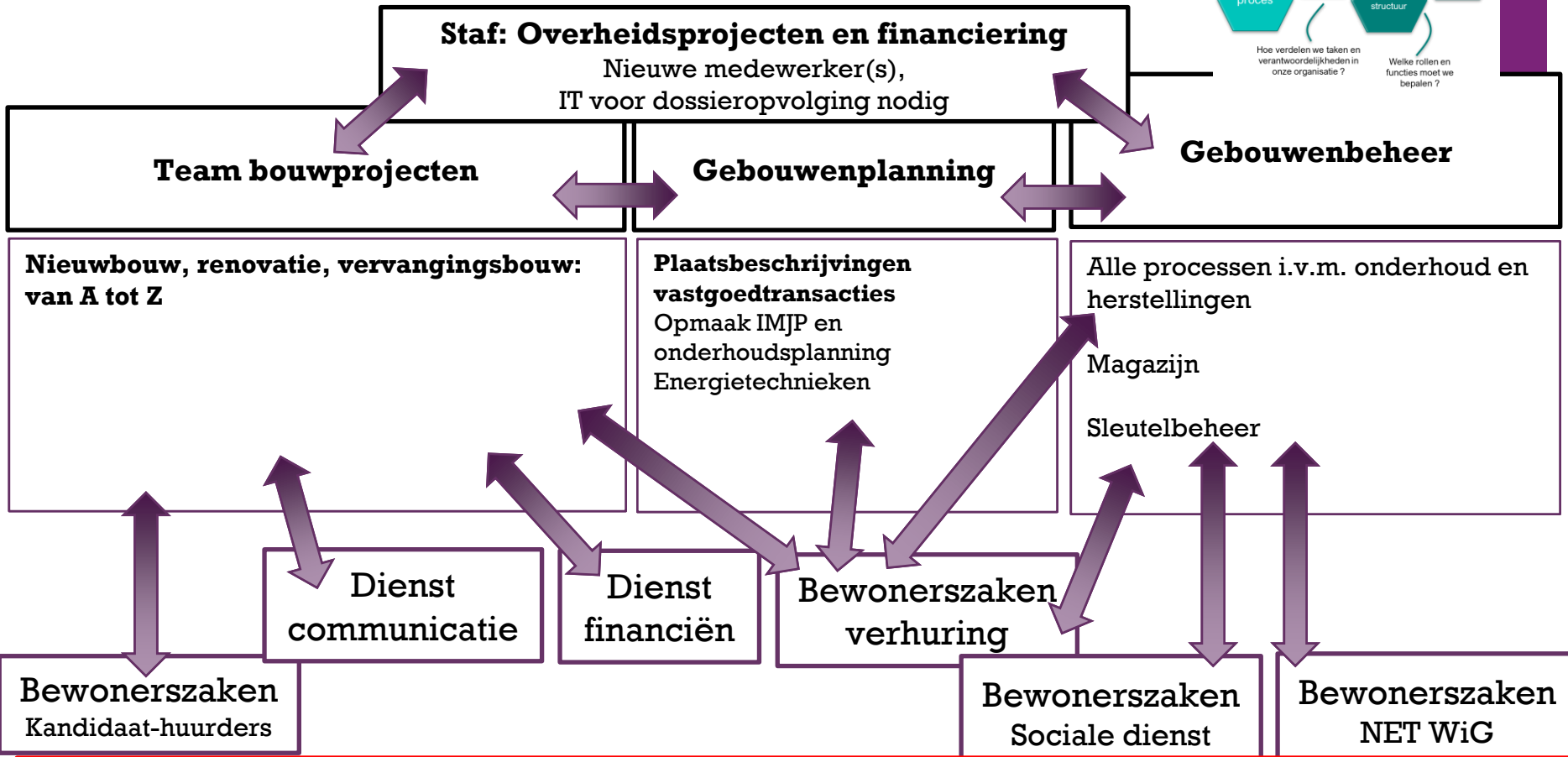
Staf en ondersteuning met verschillende expertises = studiedienst voor dienst gebouwenwerking

- IR technieken
- Opmaak onderhoudsplanning

Grote *span of control* voor leidinggevenden

- Team coördinatoren
 - Coördinatoren specialismen
 - 1 *all-round* coördinator
 - KHH stuurt kleine herstellingen intern en extern
 - functies historisch gegroeid, wedde gelieerd
- Gebiedsgerichte werking
 - 6 regio's naar 5 regio's wegens vertrek 1 coördinator
- Team herverhuring
- Team bouw (specialismen)
- Meldkamer om meldingen te ontvangen (werkt niet goed)
- Staan mensen te woord maar kunnen geen oplossing geven
 - Doorlooptijden niet volgens SLA's
- 1 magazijn + gebiedsgericht magazijn

- + De diensten in **gebouwenwerking** hebben onderlinge afstemmingsnoden, maar ook afstemmingsnoden met de diensten van **bewonerswerking**



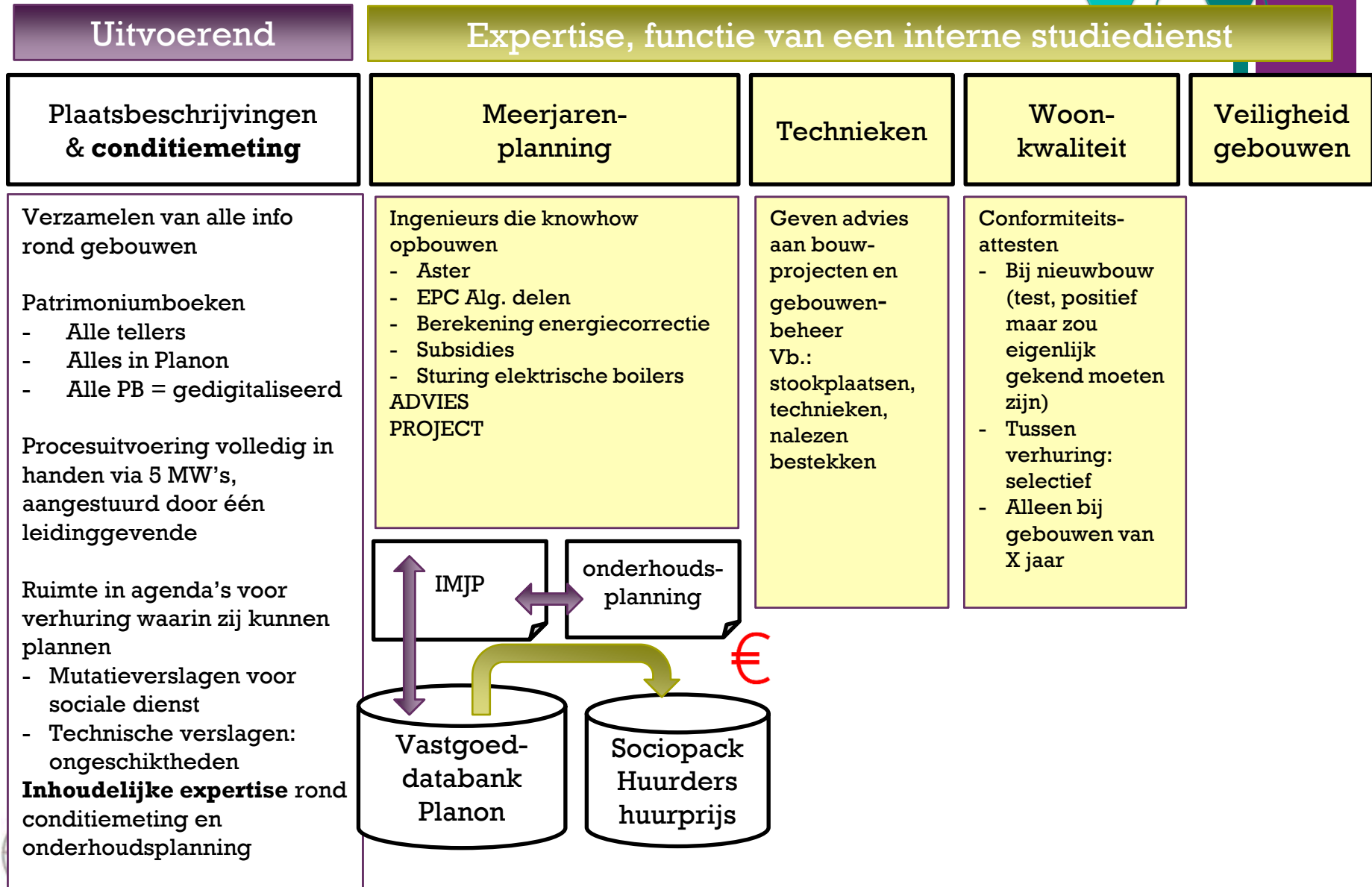
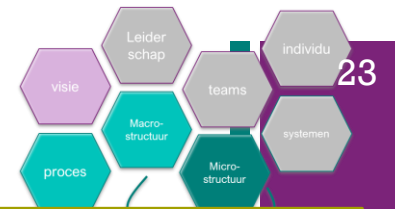
Elke pijl is een afstemming of coördinatie die gemaakt moet worden met een andere dienst

De procesmatige rollen (RACI*) om verantwoordelijkheden duidelijk te stellen zijn niet geëxpliciteerd.

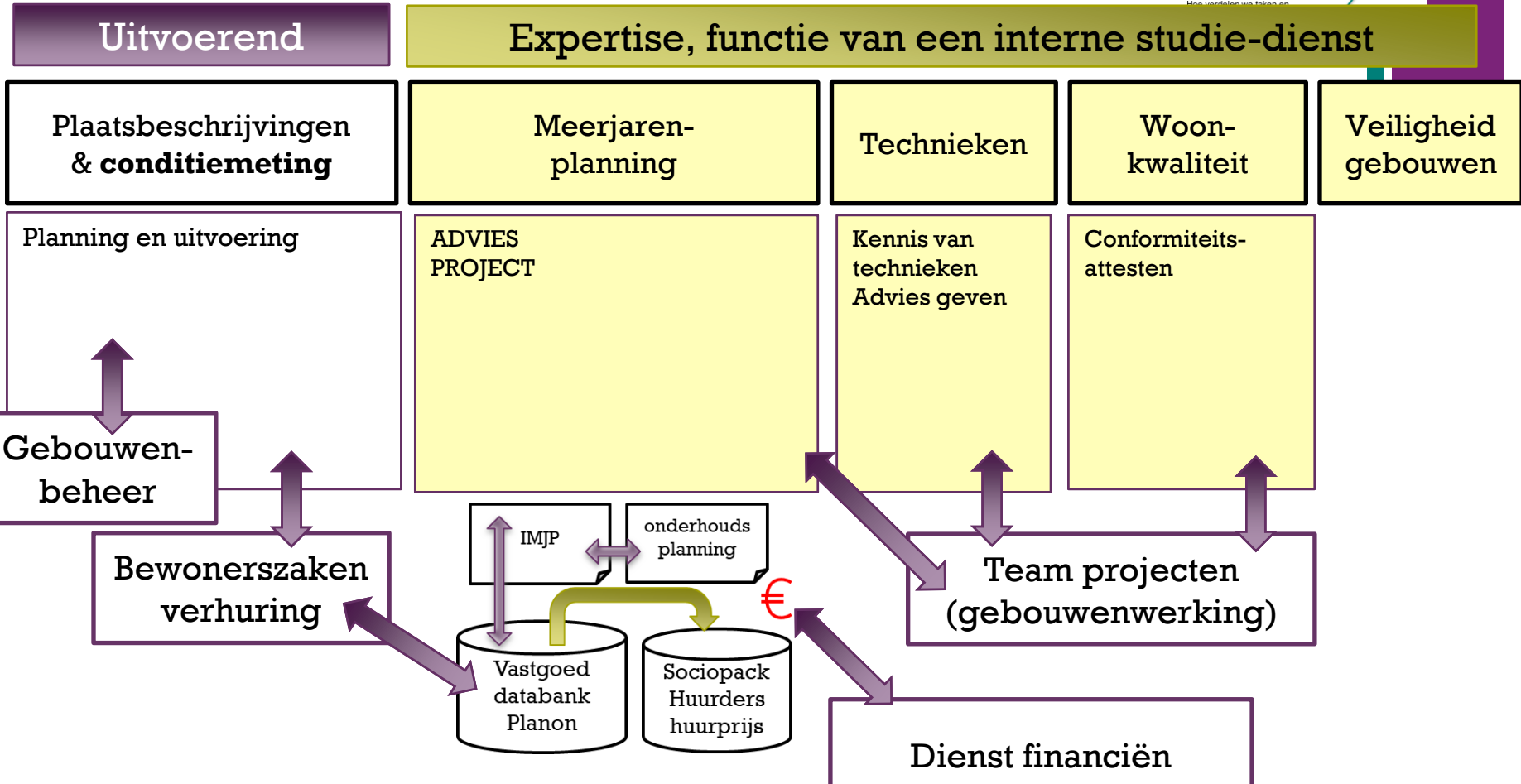
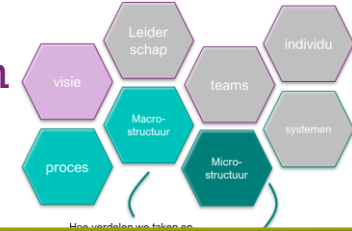
Enkel afstemming waar medewerkers elkaar goed kennen en/of vertrouwen gaat door, maar dit is onvoldoende om de goede realisatie van duidelijke doelstellingen te garanderen.

*RACI staat voor *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*

+ Dienst **gebouwenplanning** omvat zowel beleidsmatige, operationele en intern adviserende taken



+ Dienst **gebouwenplanning** kan slechts goed functioneren mits afstemming met bijna alle andere diensten in de organisatie



Elke pijl is een afstemming of coördinatie die gemaakt moet worden met een andere dienst
 De procesmatige rollen (RACI) om verantwoordelijkheden duidelijk te stellen zijn er in beperkte mate. Medewerkers stemmen onderling af wanneer ze elkaar kennen en/of vertrouwen, mede gestimuleerd door leiding die dit belangrijk vindt. Deze rollen zijn niet voldoende geëxpliciteerd, wat een risico inhoudt wanneer medewerkers uit de organisatie vertrekken of intern andere opdrachten krijgen. Daardoor is het realiseren van duidelijke doelstellingen en resultaten gebaseerd op de goede inzet van medewerkers en leidinggevenden, maar niet voldoende gegarandeerd.



Het ontvangen, verwerken en oplossen van meldingen voor onderhoud en herstellingen is problematisch. Meerdere pogingen om dit te veranderen mislukken

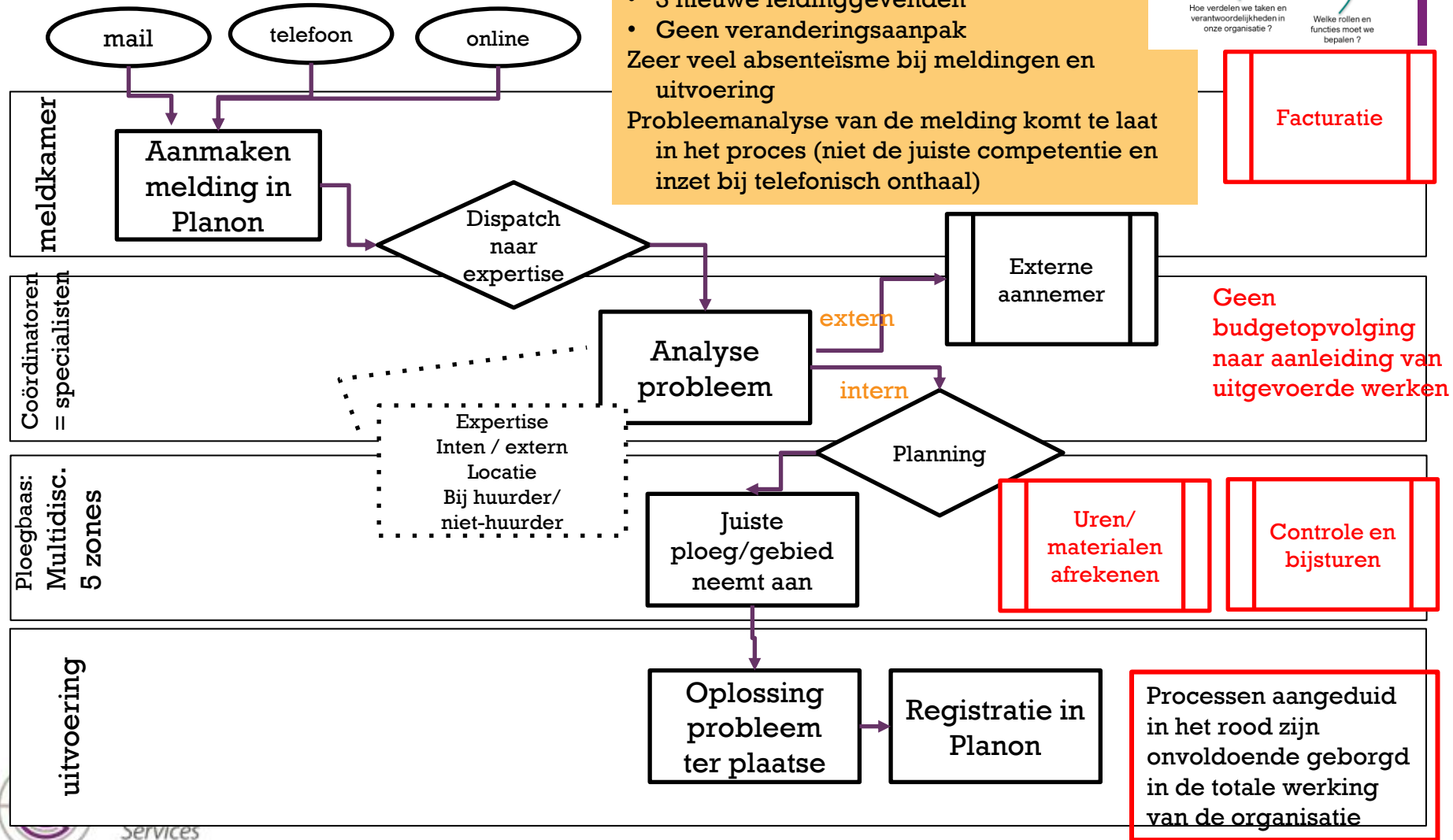


Problemen met meldkamer

- 6 keer verhuisd
- 3 nieuwe leidinggevenden
- Geen veranderingsaanpak

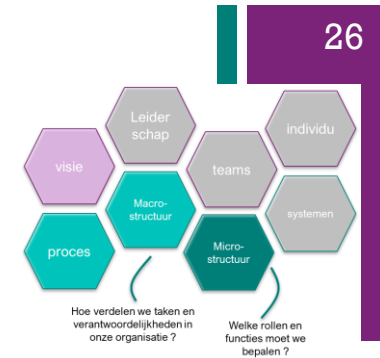
Zeer veel absenteïsme bij meldingen en uitvoering

Problemanalyse van de melding komt te laat in het proces (niet de juiste competentie en inzet bij telefonisch onthaal)



+ Klantenonthaal op 2 locaties

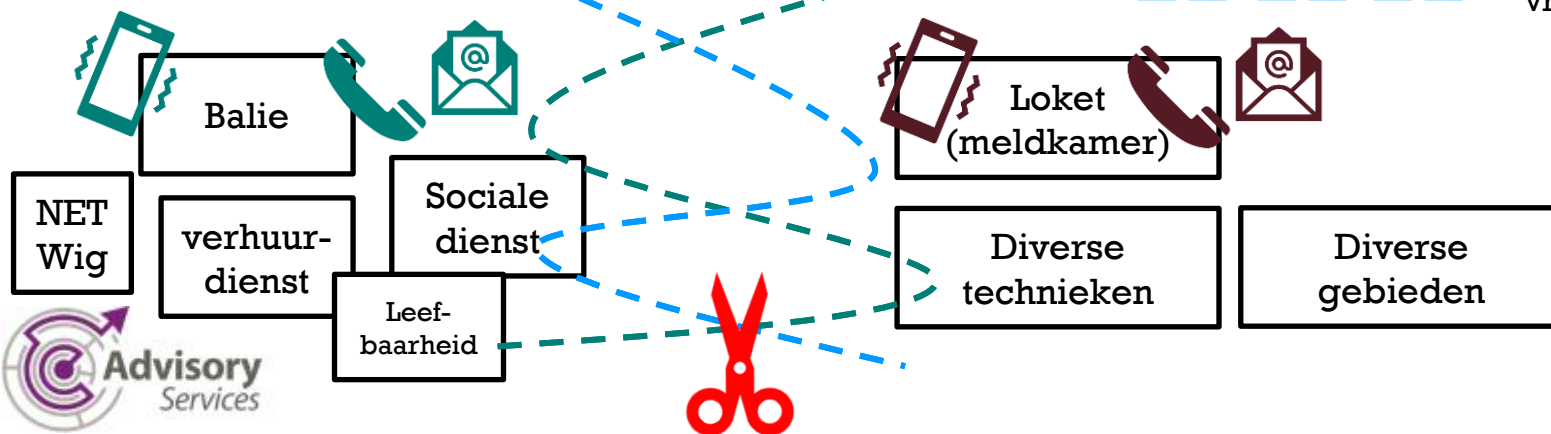
- Om een goede klantenservice te bieden zijn er heel wat samenwerkingsverbanden nodig, aangezien zowel verhuring, NET WiG, gebouwenbeheer en gebouwenplanning in dezelfde gebouwen en voor dezelfde huurders werken
- Klantenonthaal op 2 locaties kan werken als de respectievelijke kernprocessen die daarvoor nodig zijn operationeel goed werk leveren



Menselijke en financiële vraagstukken



Technische en gebouwen-vraagstukken



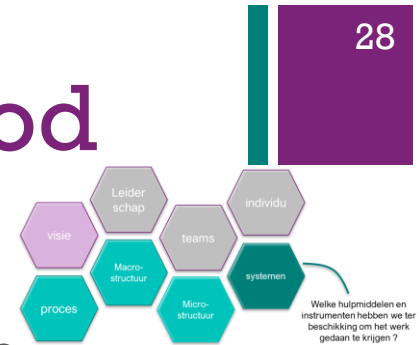
+ Microstructuur verschilt per afdeling, dienst en team



- Rekening houdend met type activiteit en expertise zijn verschillende manieren van aanpak noodzakelijk
 - De huidige microstructuren zijn zeer ingewikkeld
 - Deze microstructuren veranderen onopgemerkt in de loop der tijd omwille van verschuivingen in taken en medewerkers, waardoor de transparantie in de werking daalt
 - Huidige microstructuren zijn niet goed opgewassen om zich snel aan te passen aan bijkomende en nieuwe opdrachten
 - Vb.: eigendomscontrole
 - Vb.: sterke toename mutaties (verhuisbewegingen)
 - Vb.: versnelling in verhuringen
- => Deze extra taken en versnelling komen er niet (goed) door



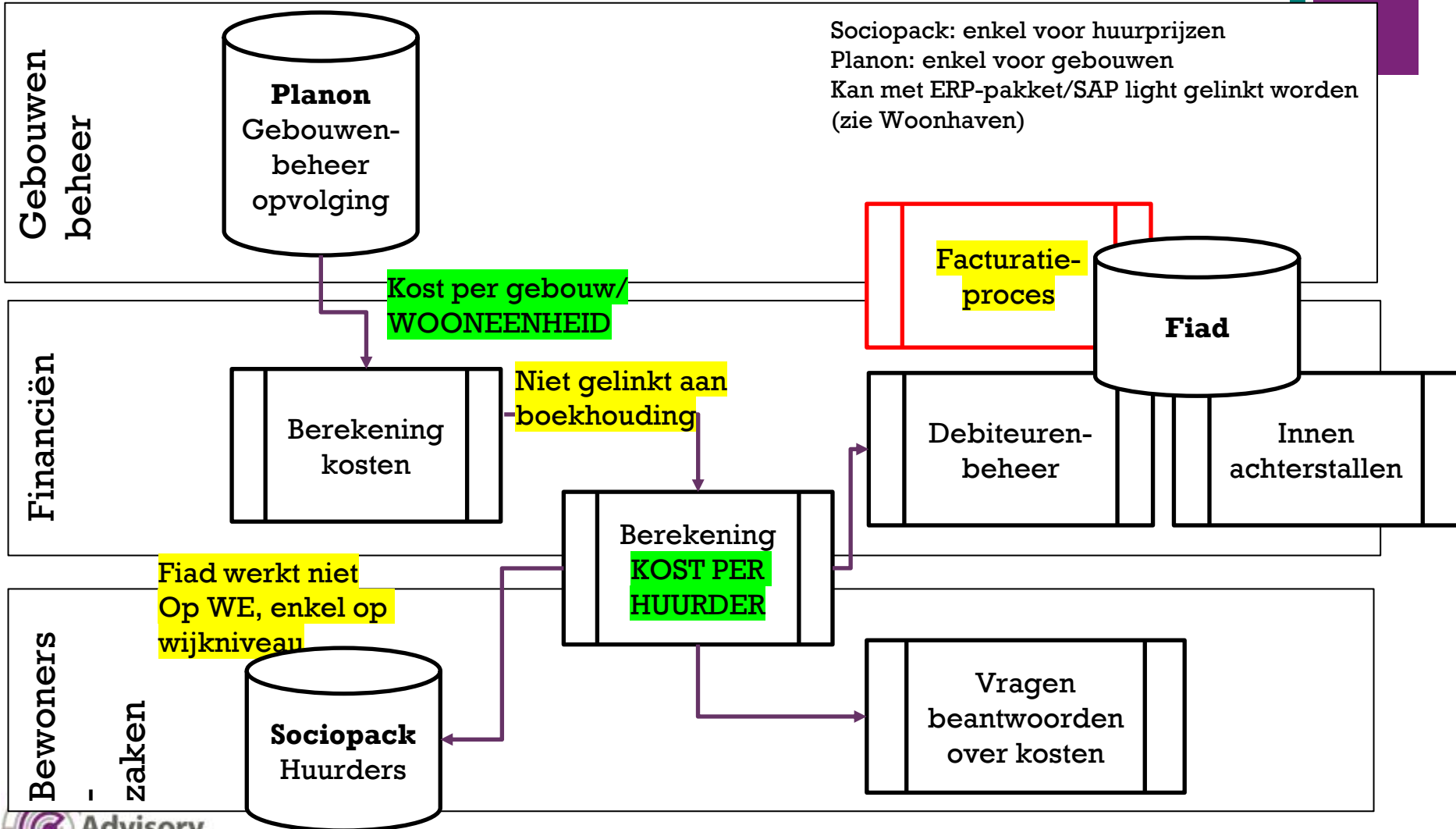
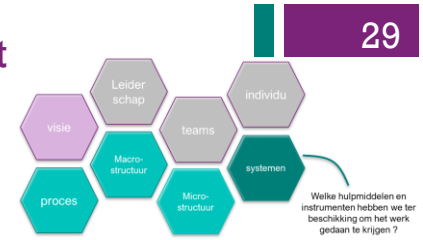
Softwaresystemen hebben nood aan grondige update



- Planon = software om alles i.v.m. gebouwenwerking op te volgen
 - Werkt goed
 - Maar er kunnen veel meer data uit gehaald worden
- FIAD = volledig verouderd, zeer veel manueel werk
 - Facturatieproces verloopt moeizaam, inzichten om dit te verbeteren zijn aanwezig
- Sociopack = 2.0 wordt verwacht
 - Nadien zou men enkel huuradministratie in Sociopack kunnen houden en voor alle andere aspecten generieke software met aanpassingen
- Website is niet gelinkt met softwaresystemen
 - Inschrijvingen via website = manueel overzetten in Sociopack



De huurlasten correct berekenen kan enkel door informatie over gebouwen en huurders samen te brengen. Beiden zijn niet gelinkt via de huidige softwaresystemen, wat leidt tot afstemmingsverliezen, vertragingen en foutieve afrekeningen





Bouwstenen voor organisatieontwikkeling krijgen onvoldoende kansen binnen WoninGent



- **Leiderschap** in middenkader botst op plafond omwille van hiërarchische (beslissing)structuur
- **Waarden en organisatiecultuur** zijn uitgewerkt maar krijgen geen voet aan de grond
 - **Samenwerken, plannen en communicatie** zijn sleutelcompetenties voor een sociale huisvestingsorganisatie, maar medewerkers en leidinggevenden worden niet uitgedaagd om hierin te verbeteren
- Leiderschap moet bezig zijn met het realiseren van output, maar beschikbare cijfers worden onvoldoende benut om te meten en te verbeteren
- Gemeenschappelijke en gedeelde waarden en intrinsieke motivatie om samen te werken (over afdelingen en hiërarchische niveaus heen) ontbreken. Toch hebben medewerkers intern de indruk dat er continu veranderd wordt. Verbeteringsprojecten worden onvoldoende transparant, eerlijk en rechtvaardig aangepakt. Medewerkers haken op een bepaald moment af en doen niet meer mee met ‘nog eens een verandering’.
- Projectmanagement ingevoerd, interne projectleiders opgeleid, PMO geïnstalleerd, maar projecten kunnen pas slagen mits voldoende samenwerking (horizontaal en verticaal) en gedragenheid en opvolging door de TOP van de organisatie.



Teamwerking als soort 'verlichte bureaucratie'



- Binnen bewonerswerking zoektocht naar meer autonome teams
 - Maar afstemming met andere teams is absoluut noodzakelijk en onvoldoende besproken/afgesproken
 - Processen zijn onvoldoende helder en duidelijk om volledige autonomie en regelcapaciteit te geven
 - Medewerkers in de dienst bewonerswerking krijgen zeer veel verschillende rollen en zijn vaak back-up voor collega's. Dit leidt tot zeer complexe functies waar ze niet voor opgeleid zijn. Zo kunnen ze de gewenste output niet behalen
 - Gemiddeld competentieniveau wellicht te laag om naar autonome teams toe te werken, dit wordt aangevuld met contracten met externen waardoor de totale kost te hoog ligt voor de gerealiseerde output
- Binnen gebouwenwerking
 - Team projecten is in ontwikkeling, nieuwe medewerkers aangetrokken die in staat zijn een nieuwe dynamiek en structuur te brengen voor de dienst Gebouwen
 - Andere delen in gebouwenwerking worden hiërarchisch aangestuurd, sommigen ook procesmatig



De afstemming en samenwerking tussen ondersteunende diensten en kernprocessen wordt onvoldoende gespecificeerd: rollen en verantwoordelijkheden zijn onduidelijk



- Elk ondersteunend domein (HR, IT, juridisch, communicatie) heeft aspecten die sterk verbonden zijn met de kernprocessen
 - Deze afstemming loopt vaak chaotisch
 - Er zijn geen afspraken over en geen duidelijke verantwoordelijkheden vastgelegd
- Elke extra opdracht van ondersteunende diensten loopt vast op extra werk bij de diensten bewonerswerking en gebouwenwerking
- Dienst financiën beschikt niet over voldoende capaciteit (kwantiteit en kwaliteit), wat zeer nefast is in een periode van *cashdrain*
- Nadenken over communicatie wordt niet als inherent onderdeel van projecten beschouwd, komt bijgevolg steeds op het einde van de ketting en dan is er vaak niet voldoende tijd meer over
 - Nieuw project, veranderingen voor klanten, huurders, stakeholders, medewerkers, etc., enkel vanuit de dienst communicatie denkt men na over de communicatienood

+ Link tussen cultuur, personeel en organisatie is niet verankerd



- HR: sterk ingezet op nieuwkomers (53 nieuwe medewerkers in 2021, inclusief korte contracten)
- Invoeren van POP gesprekken die kunnen leiden tot exit, dit is een recent gegeven
- Oude zwakke cultuur (van voor de fusie) leeft nog in de organisatie
 - Absenteïsme, kantjes afrijden, onvoldoende feedback op negatieve prestaties, alles bij het oude laten,... terwijl de ambities bijzonder groot zijn
- Anderzijds grote inzet van vele medewerkers die misschien niet voldoende gewaardeerd wordt
- Schrik voor de fusie en schaalvergroting
 - Inzetten op competenties, juiste mensen op de juiste plaats
 - Keuzes in leiderschap



To measure
is to know.
If you can not
measure it,
you can not
improve it.

- Lord Kelvin

+ Cijfermatige positionering WoninGent ten
aanzien van peergroup in de sector

Bron: prestatiedatabank

+ WoninGent ten aanzien van peergroup: prestatiedatabank (PDB)

Centrumsteden én meer dan 3000 huurwoningen:
contextparameters

- WoninGent t.o.v. peergroup = 8 SHM's in 2020

Aantal woningen

1140 - Woonhaven Antwerpen	17 196
4150 - WoninGent	8 863
4160 - Volkshaard	5 631
3330 - De Mandel	4 886
7030 - Nieuw Dak	3 699
7064 - Kempisch Tehuis	3 613
2420 - Dijledal	3 382
3100 - Vivendo	3 259

Kempisch Tehuis omvat geen centrumstad in haar actieterrein. Toch wordt deze SHM mee opgenomen in de peergroup via de PDB. Deze SHM kon niet uit het geheel van de data gefilterd worden. Uit de resultaten blijkt dat de impact op de positionering van WoninGent in deze peergroup beperkt is.



WoninGent t.a.v. peergroup (PDB 2020)

Basis voor benchmark: centrumsteden en meer dan 3000 huurwoningen: contextparameters

- 52,81% alleenstaande huurders, op één na hoogste %
- 14.192 euro is op één na het laagste mediaan equivalent netto-belastbaar inkomen (hoogste = +/- €16.500)
- Aandeel appartementen in totaal woningpatrimonium: 83,31% = op één na hoogste aandeel
 - Impact op huurlasten: 278 euro/jaar. WoninGent situeert zich op mediaanpositie (de huurlasten zijn jaar na jaar schommelend, tot max. 450 euro/jaar; dan situeert WoninGent zich op 75^{ste} percentiel) De schommelingen ontstaan doordat inkomende facturen ivm de huurlasten soms in het boekjaar, volgend op het jaar van de uitgaven, worden ontvangen.
- Mediaan huurprijs voor een woning bij WoninGent: 306 euro per maand (2/8);
 - De Mandel: mediaan huurprijs = 271 euro/maand
 - Woonhaven: mediaan huurprijs = 354 euro/maand
- Mediaan huurprijs voor een appartement bij WoninGent: 252 euro/maand (5/8)
 - De Mandel: mediaan huurprijs = 250 euro/maand
 - Woonhaven: mediaan huurprijs = 249 euro/maand
- Verschil in huurprijs WoninGent met private markt: 328 euro/maand, situeert zich daarmee op de mediaan ten opzichte van de peergroup
- Wachttijden voor alleenstaanden en eenoudergezinnen zijn het kortst t.o.v. peergroup, voor grote gezinnen (13,47% van totaal = hoog procentueel aandeel) op één na hoogste (sterke stijging in laatste jaren)
- Hoogste aantal schrappingen kandidaat-huurders (27%)

+ WoninGent t.a.v. peergroup (PDB 2020)

Parameters die gelinkt zijn aan de inrichting en operationele werking van de organisatie

- **FiGi: 23** = laagste positie (in 2018 nog 30) (FiGI onder 20 betekent dat de SHM in financiële problemen komt)
 - Zwakste operationele marge
 - Zwakste exploitatiecashflow uit gewone bedrijfsvoering = 109% = cashdrain
 - Zwakste cost/income ratio: 133%, in 2017 was dit 114%

- **Werkings- en onderhoudskosten t.o.v. bedrijfsopbrengsten: 59%**
 - hoogste % in peergroup
 - in 2017 was dit 42%

- **Werkings- en onderhoudskosten totaal per woning per jaar**
 - 1.968,74 euro/jaar = hoogste in peergroup
 - in 2017 bedroeg dit nog 1.503,52 euro

- **Werkingskosten per woning: 1028 euro/jaar in 2020 t.o.v. 782 euro in 2017**
 - Werkingskosten personeel per woning: 705 euro in 2020 t.o.v. 566 euro in 2017
 - Werkingskosten niet-personeel per woning : 323 euro in 2020 t.o.v. 216 euro in 2017 (383 euro in 2019)

- **Onderhoudskosten totaal per woning: 939,75 euro t.o.v. 673 euro in 2018**
 - Onderhoudskosten personeel per woning: 383 euro in 2020 t.o.v. 438 euro in 2017
 - Onderhoudskosten niet-personeel per woning: 555 euro in 2020 t.o.v. 266 euro in 2017

+ WoninGent t.o.v. peergroep (PDB)

personeelskost en inkomstenderving

- **Totale leegstand: 17,68%** = hoogste in de sector
 - Structurele leegstand: 9,4% (7/8) t.o.v. 2,63% in 2017
 - 853 woningen in structurele leegstand of **9.094 maanden**
 - Niet-structurele leegstand: 10,64% (hoogste) in 2020 t.o.v. 5,25% in 2017
 - 966 woningen of **10.299 maanden**
- **Huurachterstallen bedragen 10,43%** van de omzet of 3,6 mio euro = hoogste in de sector
 - In 2017 was dit nog 4,61% van de omzet
- **Omzet en andere bedrijfsopbrengsten per personeelslid: 183.800 euro** in 2020
 - In 2018 en 2019 lag dit op 227.000 euro
 - Personeelskost stijgt van 0,23% t.o.v. omzet naar 0,28%
- **Aantal arbeiders in 2020: 93,7 VTE** in totaal (10,19 VTE per 1000 woningen)
 - Dalend t.o.v. 2016 (11,32 per 1.000 woningen)
- **Aantal bedienden in 2020: 104,10 VTE** in totaal (11,33 VTE per 1000 woningen)
 - Stijgend t.o.v. 2016 (9,18 per 1000 woningen)



+ Benchmark sleutelindicatoren ten aanzien van Woonhaven Antwerpen en De Mandel Roeselare

Bron: prestatiedatabank

+ Parameters in kernproces **verhuring**

Parameters	De Mandel	Woonhaven	WoninGent
Kenmerken	36% senioren 53% alleenstaanden Me. ink.: 16.222 € 6.216 KH	29% senioren 49% alleenstaanden Me. ink.: 14.180 € 25.094 KH	33,71% senioren 52,81% alleenstaanden Me. ink.: 14.192 € 6.744 KH
Aantal kandidaat-huurders Per maand	100 (1 VTE)	300 (8 mw)	148 (1,8 VTE)
Aantal verhuringen per jaar (incl. mutaties en verhuisbewegingen)	435 verhuringen (incl. mutaties en verhuisbewegingen)	1.478 contracten (50% nieuw) 3.600 uitgenodigd	400-tal toewijzingen Meer mutaties dan nieuwe huurders
Aantal woningen (incl. leegstand)	4.913 (2020)	17.358 in 2020	9.079 in 2020
aantal huurders met huurachterstal	540 zittende huurders 200 vertrokken huurders: 1 VTE	4 VTE's opvolging huurachterstal 2 zuid / 2 noord	+/- 2.700 zittende huurders 1,5 VTE
Aantal medewerkers dienst verhuring	1 DH + 5 mw	3 DH + 31 mw	DH + 20 medewerkers
Huurachterstallen /omzet	3,08%	2,35%	10,43%

+ Parameters in kernproces **verhuring**

parameters	SHM Lierse	SHM Intervilvoordse	SHM Heist op den Berg
Aantal kandidaat-huurders Per maand		40 à 50 1 VTE (incl. onthaal)	Inschrijvingen + toewijzingen: 1 VTE
Aantal verhuringen		Variabel i.f.v. opleveringen: soms 10, soms 40	
Aantal woningen	1.115	1.817	1.388
aantal huurders met huurachterstal			50 à 60 huurders
Aantal VTE's in onthaal en verhuring	2,5 VTE	2,5 VTE	
Kenmerken	45% alleenstaanden 42% senioren Me ink : 16.545 € 1.200 KH	41,38% alleenstaanden 32,19% senioren Me ink : 16.826 € 2.178 KH	49% alleenstaanden 34% senioren Me Ink : 16.750 € 1.070 KH
Huurachterstallen	4,17% (89%sector)	2,31%	1,30%

+ Vaststellingen op basis van benchmark in cijfers (1/2)

■ Aantal kandidaat-huurders

- Bij WoninGent ongeveer evenveel kandidaat-huurders als bij de Mandel, Woonhaven 3 keer zoveel kandidaat-huurders
- Aantal bewoners in het actieterrein: WoninGent: 264.000 bewoners, De Mandel: 334.000 bewoners, Woonhaven: 577.000 bewoners
- Aantallen kandidaat-huurders kunnen beïnvloed worden door aanvragen mutaties. Anderzijds is het profiel qua inkomen in Gent en Antwerpen zeer vergelijkbaar
- In verhouding: 2,5% van de bevolking is ingeschreven als KH in Gent; 4,3% van de bevolking is ingeschreven als KH in Antwerpen
- Check: aantal schrappingen ligt zeer hoog in Gent, wat beïnvloed kan worden door de manier waarop het proces wordt aangepakt

■ Verhuuractiviteit

- ✓ WoninGent realiseert ruim 400 verhuringen met 20 medewerkers die actief zijn in de verhuurdienst (veel ziekte en niet strak procesmatig georganiseerd, veel extra taken die door deze dienst worden opgenomen)
- ✓ Woonhaven realiseert verhoudingsgewijs evenveel verhuringen met de helft van dit aantal medewerkers (bij De Mandel doet verhoudingsgewijs evenveel verhuringen met nog minder personeel)
- ✓ Leegstand bedraagt bij WoninGent 17%, mede te wijten aan grote projecten in vervangingsbouw. Tengevolge van een eigen uitgewerkt beleidsproject staat WoninGent voor een enorme inhaalbeweging inzake verhuring, 400 woningen zouden verhuurklaar zijn. In principe zijn er genoeg medewerkers aanwezig om dit aan te pakken, maar het tempo moet verdubbelen

■ Opvolging huurachterstallen

- ✓ Ongeveer 4 keer meer zittende huurders met huurachterstal in WoninGent ten opzichte van De Mandel, maar personeelsbezetting is 0,5 keer groter (1,5 VTE ten aanzien van 1 VTE in De Mandel). Bovendien is het softwarematige aspect om huurachterstallen te traceren veel te weinig geautomatiseerd
- ✓ Bij Woonhaven werken 4 VTE's op huurachterstallen, dit met een openstaand saldo van 2,35% van de omzet, terwijl het openstaand saldo bij WoninGent +10% bedraagt

+ Parameters in kernproces **technische dienst**

43

parameters	SHM De Mandel	Woonhaven	WoninGent
Aantal meldingen (werkbom) Per jaar	5.200 (incl. 1.794 extern)	32.600 uitgevoerd (incl. 3.113 extern)	23.308*
Aandeel appartementen	35,38%	95,58%	83,31%
Structurele leegstand	3,09%	5,95%	9,04%
Frictieleegstand	2,73%	4,60%	10,64%
Operationele marge uit gewone bedrijfsvoering >70% is vvv; <50% is goed	45,92%	59,72%	73%
Werkings- en onderhoudskosten / bedrijfsopbrengsten	20,55%	38,41%	59,29%
Werkings- en onderhoudskosten per woning	960 euro	1.352 euro	1.968 euro
Aantal arbeiders en poets	15,9 VTE – 3,22/1000	111,9 VTE – 6,45/1.000	93,70 VTE – 10,19/1000
Aantal bedienden	28,9 VTE – 5,85/1000	157 VTE – 9,04/1.000	104,10 VTE – 11,33/1.000
Omzet per personeelslid	507.000 euro	300.000 euro	183.800 euro
Kost per personeelslid	61.927 euro	62.515 euro	51.977 euro

* Incl. PB en activiteiten NET WiG

+ Parameters in kernproces **technische dienst**

parameters	SHM Lierse	SHM Intervilvoordse	SHM Heist op den Berg
Aantal meldingen (werkbond) Per jaar			10-tal meldingen per dag
Aandeel appartementen	45%	53%	40,74%
Structurele leegstand	2,21%	12,82%	11,3%
Frictieleegstand	4,8%(hoog)	2,04%	2,59%
Operationele marge uit gewone bedrijfsvoering	33,77%	52,86%	40,63%
Werkings- en onderhoudskosten / bedrijfsopbrengsten	22,64%	39,81%	30,47%
Werkings- en onderhoudskosten per woning	880 euro	1.612 euro	1.214 euro
Aantal arbeiders en poets	7,93/1000	6 VTE – 3,3/1000	10,80 VTE – 7,78/1000
Aantal bedienden		11,50 VTE – 6,33/1000	
Omzet per personeelslid		473.000 euro	562.000 euro
Kost per personeelslid		71.260 euro	84.445 euro

+ Vaststellingen op basis van benchmark in cijfers (2/2)

- Inkomende meldingen in verhouding tot het aantal wooneenheden (incl. leegstand)
 - De Mandel: **1,05** meldingen per woning (ongeveer 20% extern)
 - Woonhaven: **1,87** meldingen per woning (ongeveer 10% extern)
 - WoninGent: 2,56 meldingen per woning inclusief alle PB's en meldingen van NET WiG
 - Zonder NetWiG en PB's: 18.324 meldingen voor 9079 woningen = **2,01** meldingen per woning

- Personeelsbezetting
 - WoninGent heeft het hoogste aantal arbeiders per 1000 woningen én het hoogste aantal bedienden per 1000 woningen.
 - Dit vertaalt zich meteen in de omzet per personeelslid, dat bij WoninGent op 183.000 euro omzet/personeelslid ligt ten aanzien van 300.000 euro bij Woonhaven en 500.000 euro bij De Mandel
 - Bij WoninGent wordt de omzet negatief beïnvloed door de hoge inkomstenderving, zoals zeer hoge leegstand. Daardoor ligt deze omzet/personeelslid ook wat lager. Huurachterstallen beïnvloeden in eerste instantie de inkomende cash, maar zolang ze niet afgeboekt worden als waardevermindering blijven ze meegerekend in de omzet
 - De gemiddelde personeelskost bij WoninGent ligt lager dan bij Woonhaven en De Mandel. Momenteel zijn er verhoudingsgewijs nog meer arbeiders in dienst bij WoninGent

- Werkings- en onderhoudskosten
 - Bij WoninGent liggen die kosten zéér hoog. Enige reden waarom deze 'vertekend' hoog zouden kunnen zijn is dat investeringen als kost opgenomen worden in de boekhouding. Maar ook dit betekent dat de uitgaven niet goed beheerst worden

Transitie naar een efficiënt werkende organisatie werd bij WoninGent (nog) niet gemaakt: hoge personeelsbezetting aangevuld met hoge externe kosten leidt naar een nog hogere kostenstructuur en leidt niet tot de gewenste output



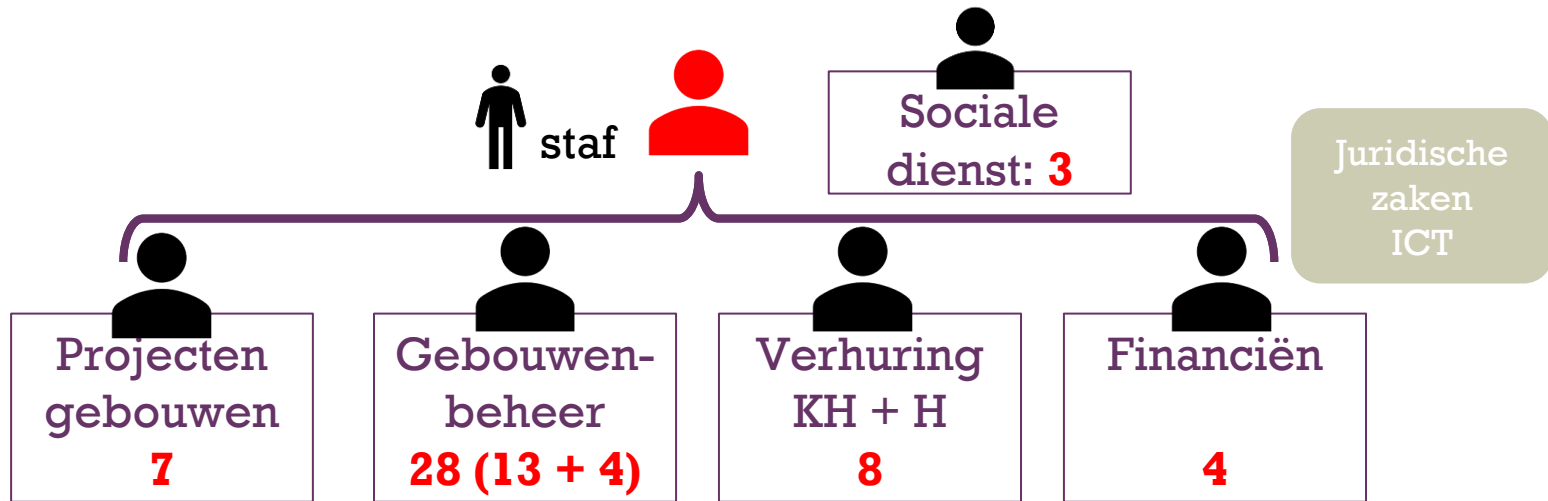
+ Wat leren we uit de organisatiestructuren van collega-SHM's?

De Mandel Roeselare
Woonhaven Antwerpen

+ Enkele opvallende vaststellingen bij organisatiestructuren in de benchmark

- Een duidelijke en strakke structuur leidt tot goede resultaten. Dit impliceert dat teams heldere doelstellingen, opdrachten en functies hebben , gecombineerd met duidelijk geëxpliciteerde afspraken over de onderlinge afstemming tussen de teams, ondersteund door verbindend leiderschap
- Sterke cijfermatige sturing en opvolging op managementniveau
- Zeer veel planningscapaciteit. De planning van uitvoerende opdrachten (vb. plaatsbeschrijvingen, herstellingen en onderhoud) wordt niet geregeld door de leiding over de uitvoering van deze opdrachten
 - Dit om belangenvermenging te voorkomen en efficiëntie in te bouwen
- Procesmatige sturing van kernprocessen
 - Meldingen: vanaf het ontvangen van de melding, zo snel mogelijk een goede diagnose van de vraag en indien mogelijk meteen plannen
 - Routeplanningssystemen voor aansturen van technische uitvoeringen, wat leidt tot centrale plannen en toch decentraal inzetten van de technische uitvoering
- Onthaal is goed uitgebouwd
- Leidinggevend kader dat stuurt op samenwerking en interactie: korte lijnen (vooral in De Mandel)
- Sociale dienst: direct door algemeen directeur aangestuurd
 - Duidelijke rollen: zowel begeleiding als controle door verschillende teams, zodat men niet meerdere petjes op heeft
- Verhuurdienst: medewerkers hebben duidelijke functies en niet te veel extra rollen
- Voldoende capaciteit en competentie op IT en financiën

+ Structuur De Mandel (2021)



- Nieuwbouw
- Slopen
- Vervangingsbouw

- Renovaties (zonder huurdersbeweging)
- Herstellingen en onderhoud
- Plaatsbeschrijvingen
- Verzekeringen
- Energiewijk 2050

- Onthaal
- Inschrijvingen
- Toewijzingen
- Inhuurname
- Huurprijberekeningen
- Huurachterstallen
- Mutaties
- Verhuisbewegingen

- Boekhouding
- Financiële planning
- huurlasten

Aannemers,
raamcontracten



Totaal: 53 VTE's
Beheer: +/- 5.000 wooneenheden

Belang van het procedurehandboek
Alles op papier

Diensthouders volgen dit strikt op; integreren in Sociopack

+ Duiding bij de evolutie die SHM De Mandel doormaakte

- Belangrijk is dat SHM De Mandel in 2013 financiële problemen kende
- Om uit deze problemen te geraken, werd samen met alle belanghebbenden (27 gemeenten) een herstructureringsplan uitgewerkt. In dit plan werd per gemeente bepaald wat er met het patrimonium zou gebeuren op vlak van nieuwbouw, vervangingsbouw en verkoop. Vervolgens werd een onderhoud- en herstellingsplanning op lange termijn opgesteld. De realisatie van deze plannen wordt jaar na jaar multidisciplinair opgevolgd en bijgestuurd indien nodig, telkens in goede communicatie met de belanghebbenden
- De parameters die impact hebben op GSC werden (en worden) strikt gemonitord. De personeelsbezetting wordt strak onder controle gehouden. Medewerkers worden uitgedaagd om telkens opnieuw verbeteringen in hun functie en afdeling te identificeren en samen met hun leidinggevenden uit te voeren
- Momenteel is De Mandel een financieel en organisatorisch sterk performante sociale huisvestingsmaatschappij



Microstructuur en personeelsbezetting gebouwen en gebouwenbeheer

- Sterktes in de dienst gebouwen: uit elkaar houden van nieuwe projecten & vervangingsbouw (met verhuizen bewoners) en renovatieprojecten (zonder verhuizen bewoners)
- Gebouwenprojecten
 - Geen dossiers met vertragingen bij VMSW
 - Sterk team voor werfopvolging en financiële bewaking
 - werftoezichters per project ingezet die quasi permanent bij werven zijn
- Gebouwenbeheer
 - Renovatieplanning over meerdere jaren heen
 - Prioriteiten bepalen, belang van schaalgrootte
 - Wijk = de hele straat: vb. keukens vervangen

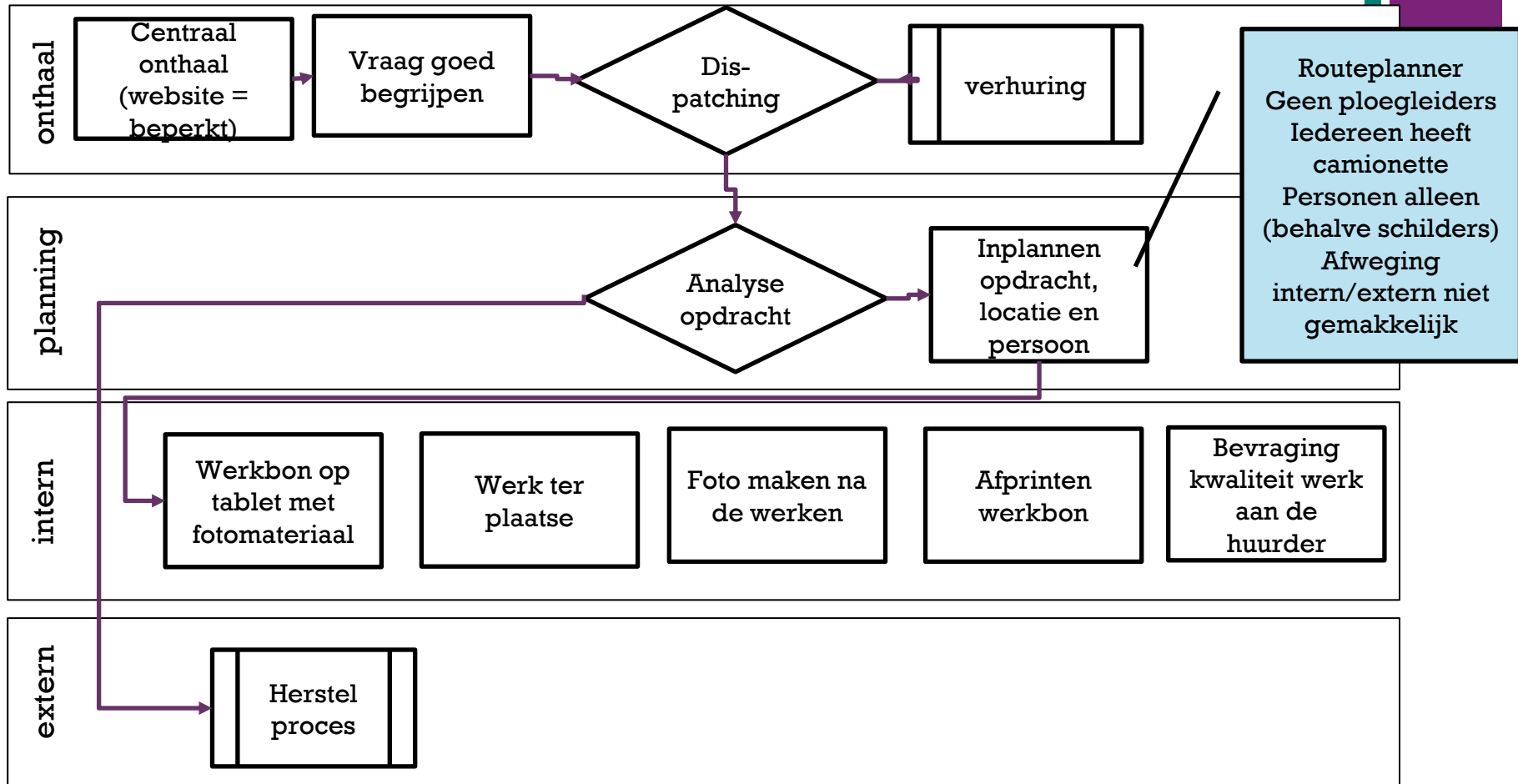
+ Microstructuur en personeelsbezetting: gebouwenbeheer

Alles met betrekking tot renovaties, onderhoud en herstellingen van de gebouwen (woningen en appartementen)

Gebouwenbeheer = grootste ploeg (DH heeft grote *span of control*)

- 8 VTE's bedienden => 10 bedienden
 - 2,5 VTE plaatsbeschrijvers
 - 1 databeheer
 - 2 planners
 - 2 projectmedewerkers renovaties
 - 1 verzekeringen en beheer appartementen
 - 1 = pilootproject Energiewijk 2050
- 13 arbeiders en 4 poetsvrouwen: uitdovend, op termijn meer raamcontracten
 - 3 metsers, 2 sanitair, 2 schrijnwerk, 4 schilders, 1 elektriciteit, 1 klusjes
- Centraal gestuurd, 2 planners
 - Alle meldingen aannemen, inplannen in Sociopack en een werkbom maken
 - Toewijzen aan intern = functiespecialisatie
 - Indien te groot: toewijzen aan extern
 - Ook afvalbeheer, ook plaatsbeschrijvingen
- 5.661 meldingen in 2021
 - 1.917 opdrachten extern
 - 3.700 opdrachten intern

+ Microstructuur en personeelsbezetting: herstellingen en onderhoud



+ Microstructuur en personeelsbezetting gebouwenbeheer

- 2 VTE: werftoezicht, maar vooral bezig met bestekken (openbare procedures) en raamcontracten
- 1 VTE: alles inzake verzekeringen en beheer van appartementen = preventief en curatief (tijdsintensief)
 - Vb.: onderhoud gemeenschappelijke delen, daar doet zich ook de schade voor
 - Inhoudelijk: poetsen, onderhoud liften, onderhoud gemeenschappelijke delen (openbaar groen)
 - Alle technisch onderhoud = extern
 - Alle kleine herstellingen = intern
- Gebruik van 3P software, overheidsopdrachten = specialistenwerk
- Beste prijs-kwaliteitverhouding, belang weging prijs/referenties = betrouwbaarheid van de firma
 - Indien niet goed: snel stoppen
- Belang van transparante planning: werken zelf met sociale-economiebedrijf: intern is daar een ploegleider, zeer goed qua opvolging

Werkt
zeer
goed

+ Microstructuur en personeelsbezetting projecten bouw

- Totaal 187 entiteiten per jaar => 35 woningen/werftoezichter
 - In 2021: 26 gesloopt, 125 huurappartementen, 31 huurwoningen, 31 koopwoningen
- Belang van de langetermijnplanning: sloop, herbouw en renovatie gekoppeld
- Diensthoofd met langdurige ervaring; toewijzen van projecten aan de werftoezichers: afhankelijk van de grootte van het project
 - 15 bouwprojecten in uitvoering
 - 10 bouwprojecten in procedure
 - 72 entiteiten in ontwerpfase
- 5 werftoezichers: 4,8 VTE's met opdracht tot sterke financiële opvolging
- 1 administratieve medewerker nieuwe projecten
 - vergunningen
 - Voorbereiding VMSW
 - Jurering
- 1 adm. ondersteuning: vragen van aannemers, openbare besturen, architecten en kopers

+ Microstructuur en personeelsbezetting onthaal

Vroeger: 3,5 dagen open

Nu: 1,5 dagen openingsuren en 3,5 dagen op afspraak

Vraagverheldering bij telefonisch contact voor de afspraak, zodat de huurder maar 1 keer moet komen, intern doorschakelen

1 VTE aan de telefoon

1 VTE secretariaatsmedewerker

Opmaken van een beslissingsboom bij onthaal, dit kan nog verder geautomatiseerd worden (nog in ontwikkeling)

+ Microstructuur en personeelsbezetting verhuur en verkoop

Lang gewerkt met specialiteiten per persoon, door digitalisering wordt een evolutie naar meer generalistische profielen verwacht.

- 1 VTE: Inschrijvingen kandidaat-huurders (100/maand) en toewijzingen kandidaat-huurders
- 1 VTE: opzeg en contracten: 321 eerste verhuringen, 17 mutaties, 87 verhuisbewegingen n.a.v. mutaties (totaalrenovaties) (totaal: 435)
- 1 VTE: actualisatie en huurprijsberekeningen
- 1 VTE: opvolgen huurachterstallen
- 1 VTE: sociale koop en leningen
- ICT-ondersteuning via Sociopack 2020
 - Briefwisseling: ook gebouwenbeheer is overgeschakeld sinds 1,5 jaar, eind 2022 zal ook verhuur op Sociopack 2020 werken
 - Automatisering van actualisatie
 - Inschrijvingen
 - De Mandel werkt tot op straatniveau, in de toekomst niveau deelgemeente
 - Nu leidt dit tot te veel wijzigingen in woningkeuze = extra werk

Centraal inschrijvingsregister via de Vlaamse Overheid: daar heeft men hoge verwachtingen van, indien het vlot werkt zal voor deze processen minder personeelscapaciteit nodig zijn.



Microstructuur en personeelsbezetting: proces verhuring

- Verantwoordelijk voor alle communicatie met de huurders + huisbezoeken in het kader van herhuisvesting (ook onderbezetting oplossen)
 - Start vanaf 1,5 jaar voor aanvang van de werken, laatste verhuisbewegingen zijn de moeilijkste
 - Meestal met 2 personen op huisbezoek: toewijs en prijsberekening samen
- 2,5 VTE's: Plaatsbeschrijvingen door dienst gebouwenbeheer, incl. planning door gebouwenbeheer
 - Afstemming is aandachtspunt
 - Bij opzeg wordt er automatisch een interne werkbbon aangemaakt voor gebouwenbeheer
 - PB zegt: ik plan dit in
 - Proces: dit kan tot andere werkbbonen leiden: zichtbaar bij verhuring: toewijzingen
 - Eerste plaatsbeschrijving bij nieuwbouw gerealiseerd door dienst projecten
- Werken aan daling frictieleegstand: optimaliseren verhuurproces
 - Na opzeg, vooronderzoek terwijl de huurder er nog woont
 - Dienst verhuring geeft foto's woning in Sociopack in en informeert de huurder
 - Na eerste bezoek: codes rood, oranje en groen
 - **Groen = snel verhuren**
 - **Oranje en rood: werk te doen (door huurder of verhuurder)**
 - 2 keer PB = dubbel werk, bijkomende plaatsbeschrijver ad interim aangeworven
- Indicatoren: periode tussen opzeg en herverhuring
- Dircom: meten wat het opbrengt



Microstructuur en personeelsbezetting ondersteunende diensten

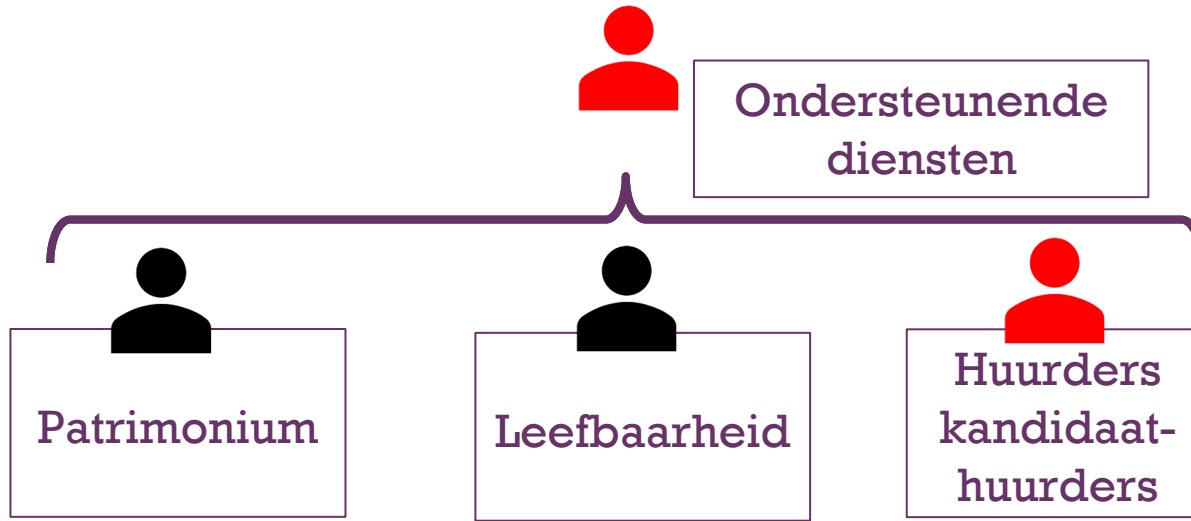
- Vooral boekhouding en financiën: 4 VTE's
 - 1 diensthoofd
 - 1 financiële planner (hoger profiel) , niet voltijds en beheert ook huurlasten
 - 2 boekhouders (onderscheid: interne/externe facturen)
- Geïnvesteed in een goede tool voor financiële planning
 - Begrotingen op lange termijn
 - Vb. ook personeel
 - Dan moet men niet meer discussiëren achteraf
 - Zorgen dat men proactief meedenkt
- IT = extern, vacature lopend maar wisselend succes
 - Nu : serverbeheer (extra consultant inhuren)
 - Toch via direct search iemand aanwerven
 - EHBO = helpdesk
 - Strategisch meedenken: 2 profielen zoeken, ook om te digitaliseren
- Juridisch = extern = hoge kost

+ Microstructuur en personeelsbezetting sociale dienst en staf

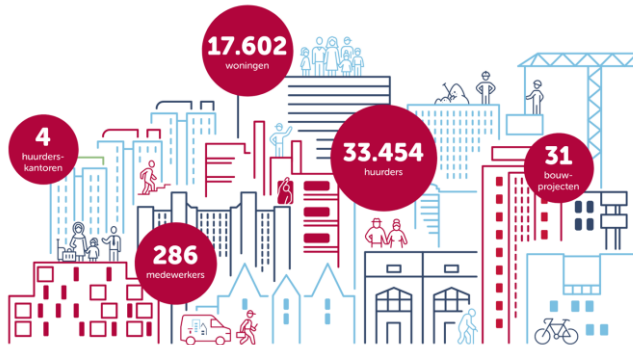
- Sociale dienst is eerder beperkt: 1 coördinator + 2 medewerkers
 - 1.300 woningen/persoon
 - Samenwerkingsprotocol met het netwerk
- Betrokken bij opzeg en intrede: continuïteit in het proces mogelijk maken
- Stafdienst = 1 VTE
 - Welzijn en preventie
 - Personeel payroll, organisatie

+ Structuur Woonhaven (2021)

60



97% appartementen



Bijkomend in 2022

- 26 vacatures
- ABC: 35 medewerkers
- SVK A: 37 medewerkers
- Ideale woning: (split)
 - 30 à 40 mensen: 3.000 woningen
- ARRO: 2 à 3 medewerkers (koop en leningen)



25.000 woningen : +/- 400 medewerkers

+ Microstructuur en personeelsbezetting dienst patrimonium

Eerder onder technische dienst maar er was belangenvermenging
Te veel druk vanuit MW en leiding om voorkeuren in te vullen

Patrimonium

Technische planning en administratie
9 planners + 3 klantenbeheerders + 4 mw voor aankoop

Technische dienst
100-tal medewerkers

Patrimonium
17 VTE incl. DH (vacature)

Patrimonium-beheer
14 incl. DH



Dagelijkse planning = afspraak bij huurders & gemeenschappelijke delen
Experten (51)
Herverhuringen = meer **polyvalentie**
Eigen planning + groen (extern) (23,3 vte) met eigen staf (3)
Centraal magazijn (3), sorteerpark + schrijnwerkerij
Wachtdienst via callcenter, 1 keer /maand dienst

Woonkwaliteit
Renovaties (de huurders blijven er wonen), kennis overheidsopdrachten
Technische installaties (5 mw)
Liften, collectieve verwarming, brandveiligheid
Projecten (5 mw), **gevelpanelen, lekken, schimmel, vocht**

Nieuwbouwprojecten
Vervangingsbouw (huurders verhuizen)

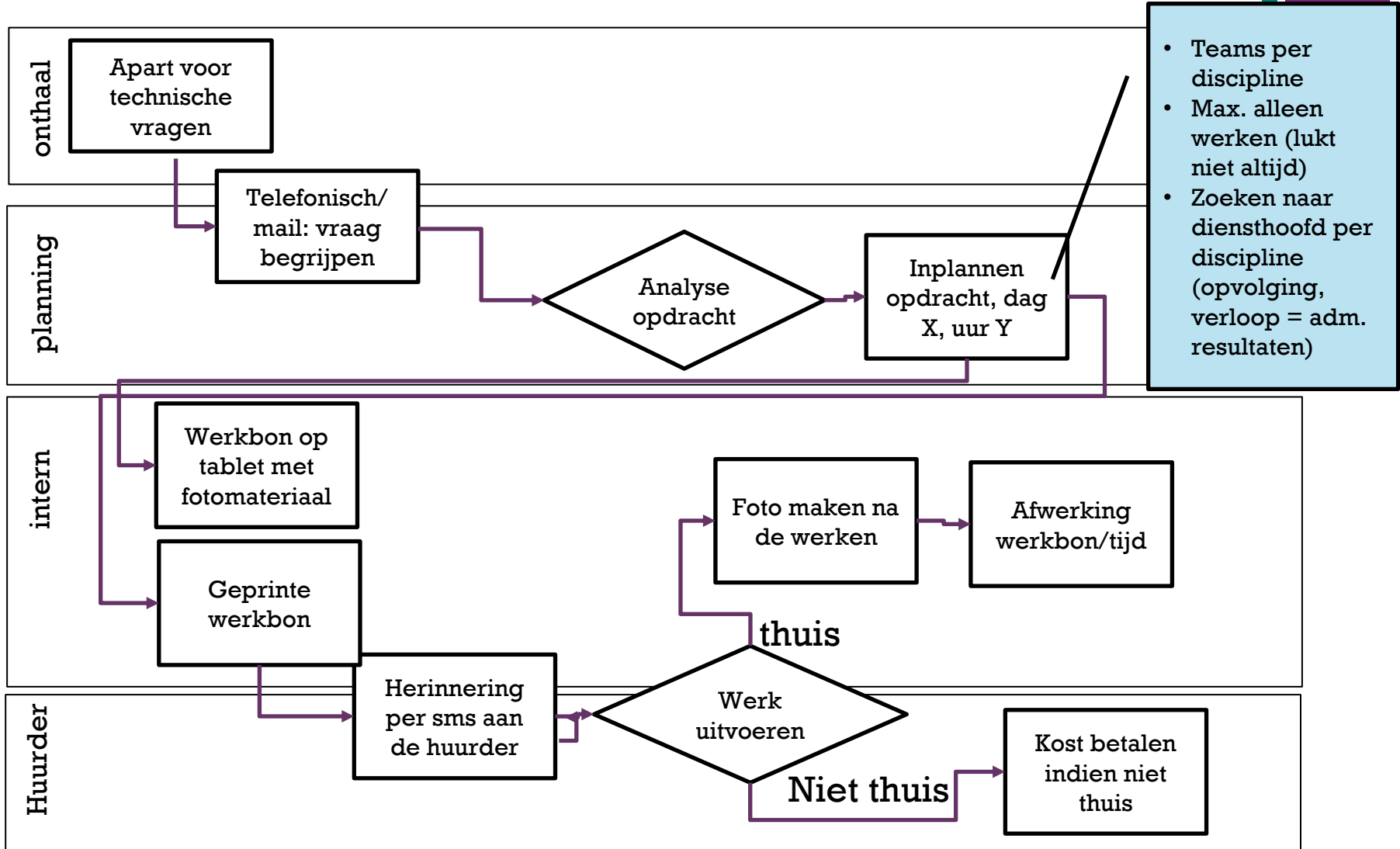
Plaatsbeschrijvingen EPC
Data en coördinatie
Gebouwinspectie en opmetingen

17.000 woningen
50.000 meldingen per jaar
⇒ 6.400 herverhuringen
⇒ 23.000 curatief
⇒ 6.700 Net: poets en sluikestort

- Planners
- Opdrachten komen binnen in planning
 - Zetten dit om naar een werkbond (ORTEC)
 - Techniekers kunnen dit online bekijken en rechtstreeks van thuis vertrekken
 - Optimaliseren van route (routeplanner)
- Klantenbeheer: controles ter plaatse, ook leegstand, daklozen
- Aankoop: alles inzake patrimonium (85%) en diensten

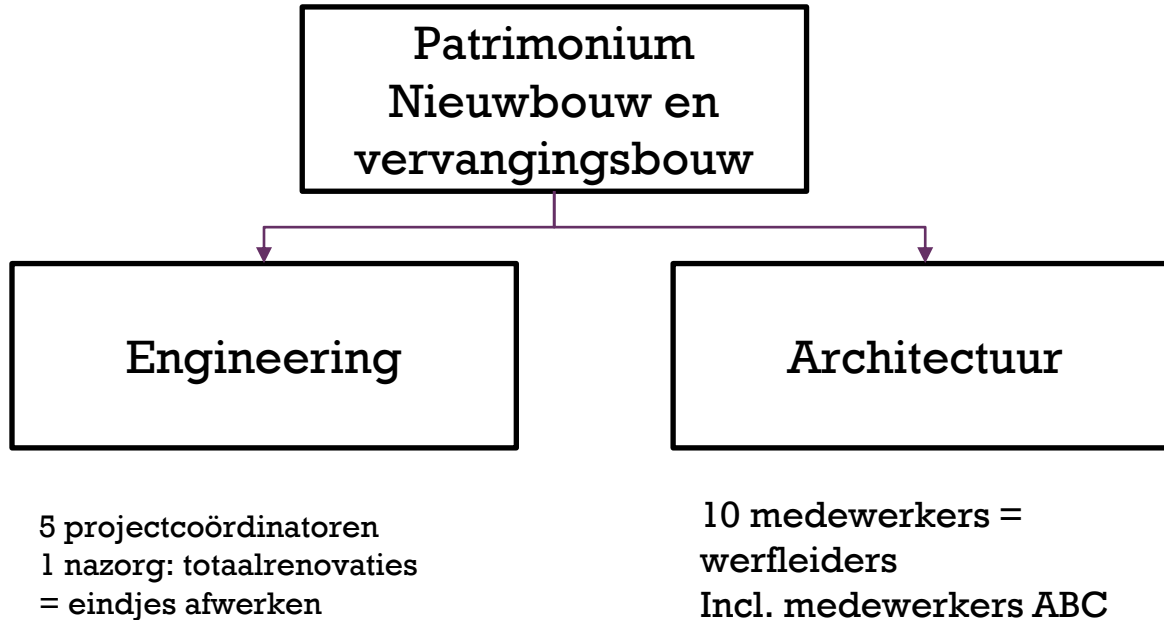


+ Procesverloop herstellingen en onderhoud

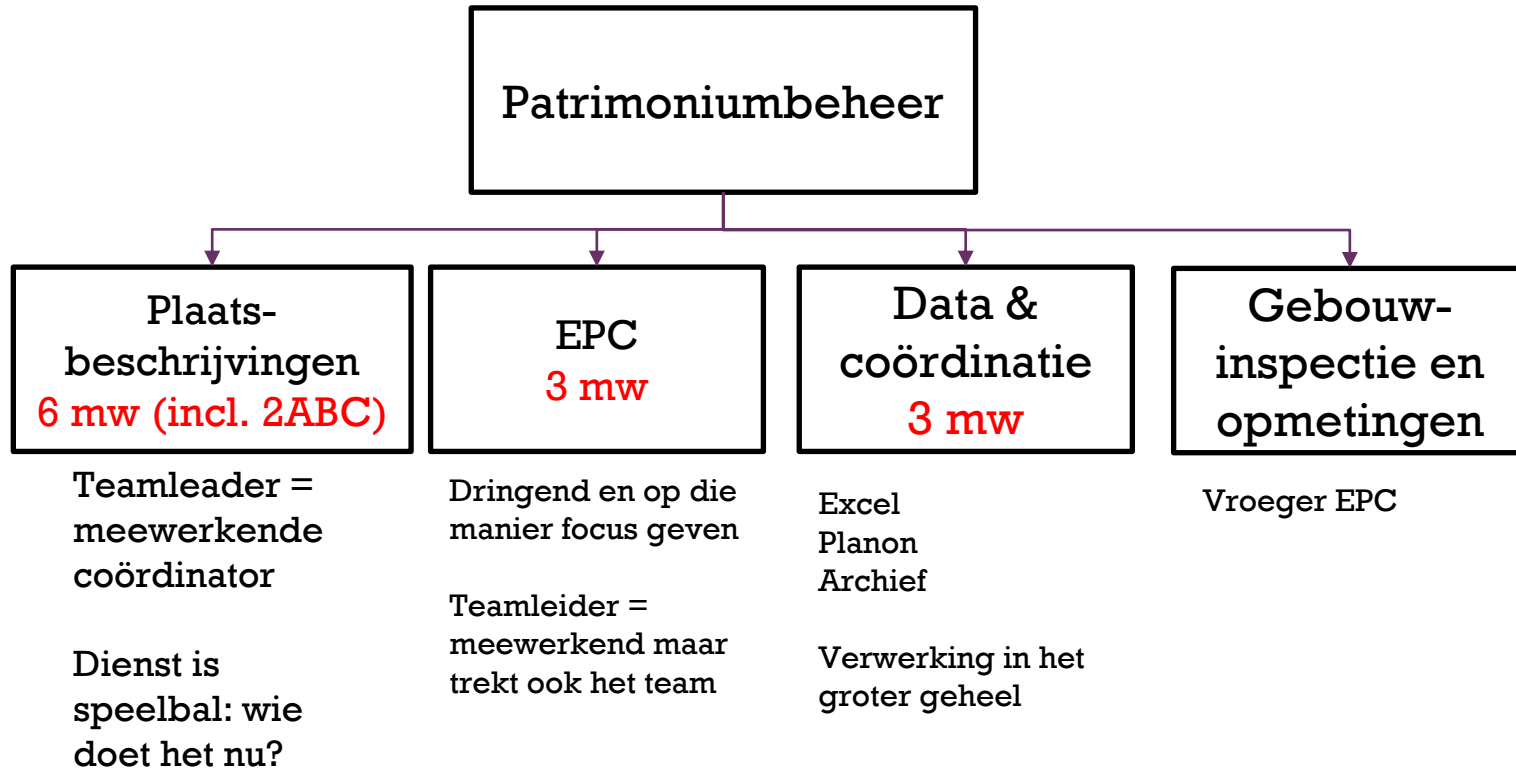


- Teams per discipline
- Max. alleen werken (lukt niet altijd)
- Zoeken naar diensthoofd per discipline (opvolging, verloop = adm. resultaten)

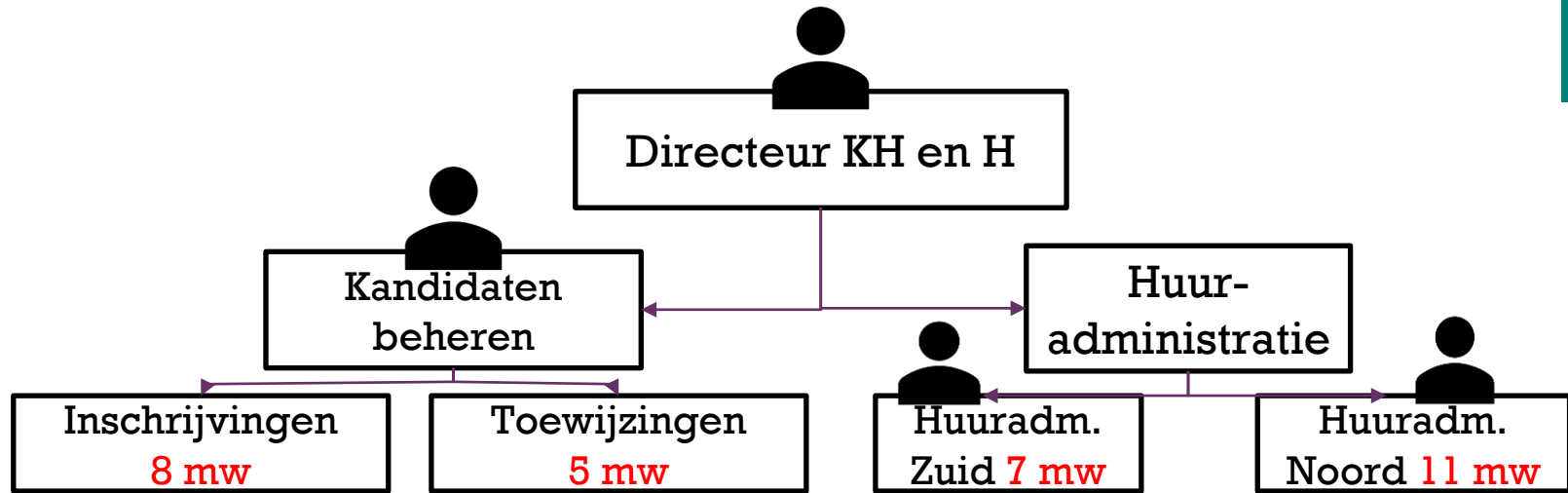
+ Microstructuur en personeelsbezetting dienst patrimonium



+ Microstructuur en personeelsbezetting dienst patrimoniumbeheer



+ Microstructuur en personeelsbezetting dienst huurders en kandidaat-huurders



- Gecentraliseerd op 1 locatie
- Via tel., afspraak en mail
- Deuren blijven gesloten
- Taken en rollen herbekijken

- 300 inschrijvingen per maand
- 21.400 op de wachtlijst, 4.000 interne aanvragen

- Uitnodigen
- Opvolgen tot akkoord, contract ondertekenen
- sleutelbeheer

- 3.600 KH uitgenodigd
- 1.430 nemen woning
- 1 verhuisbegeleider + ext. (nu naar sociale dienst)

- Loket
- Huurprijsberekening
- Garageverhuur
- Actualisatie
- Bijwoonsten

- 2 mw voor opvolging huurachterstallen

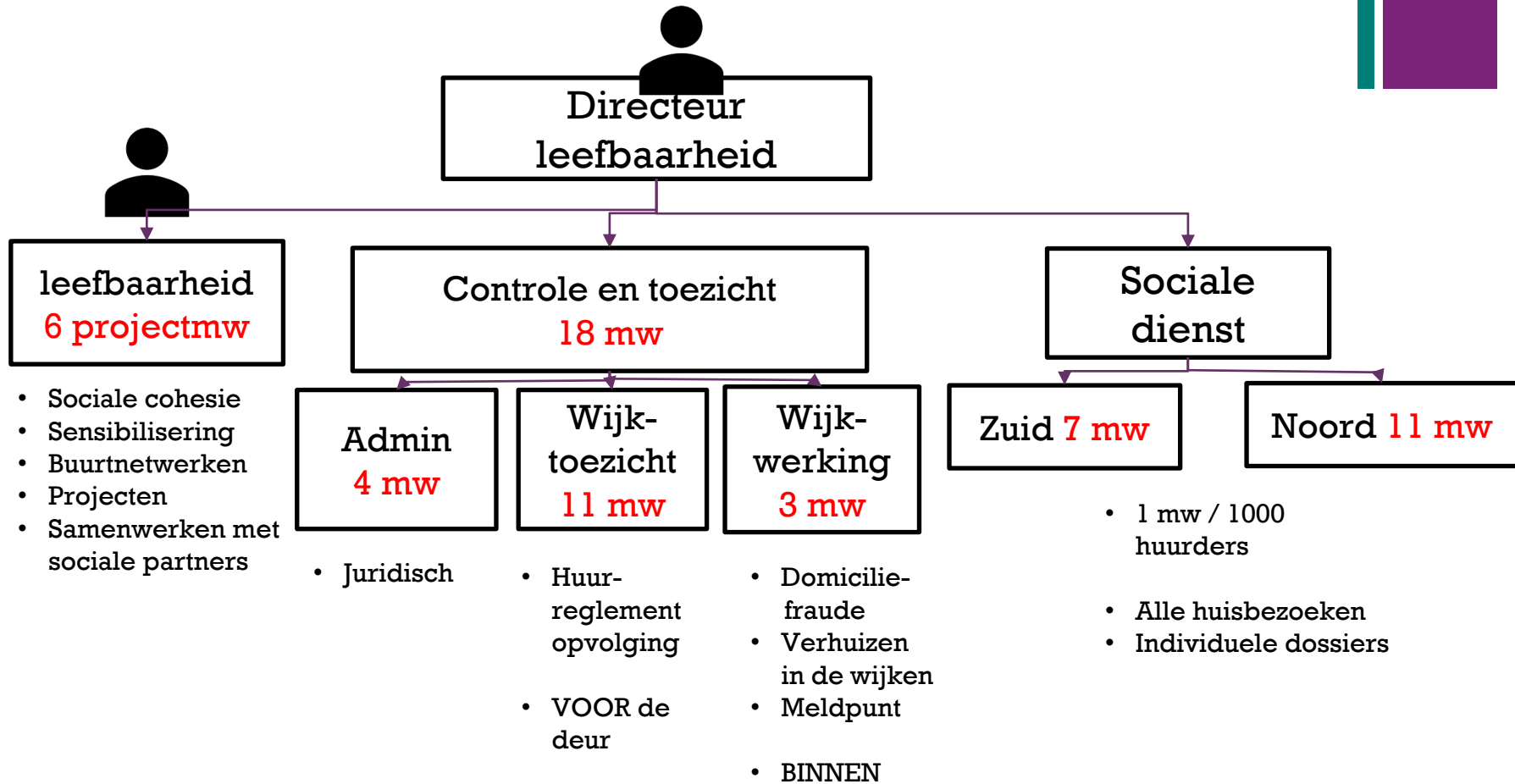
- Loket
- Huurprijsberekening
- Garageverhuur
- Actualisatie
- Bijwoonsten

- 2 mw voor opvolging huurachterstallen

+ sociaal assistent

Vroeger 9 satellieten, nu herzien naar 5 à 6 (enkel in voor- of namiddag)

+ Microstructuur en personeelsbezetting dienst interactieve leefbaarheid

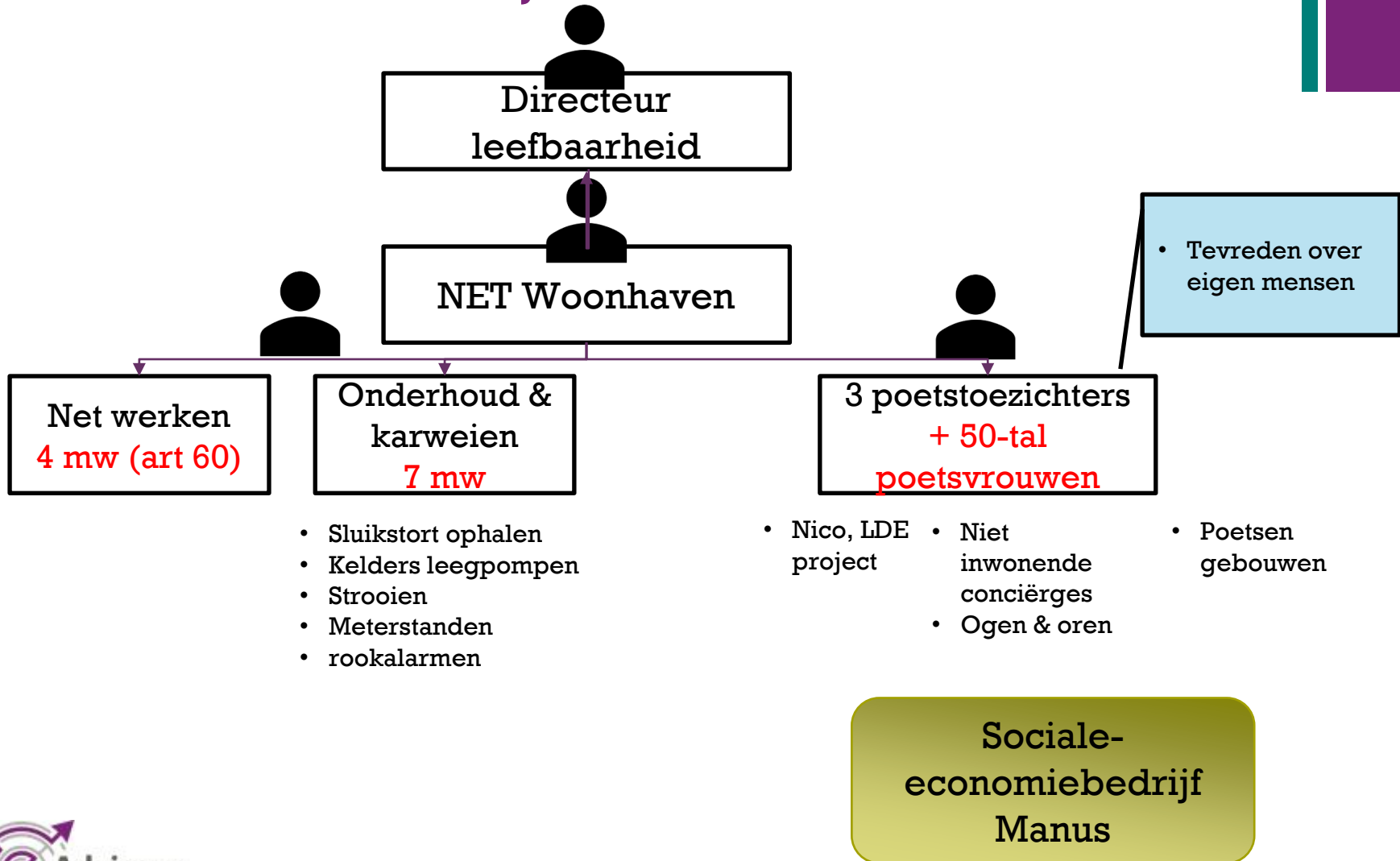


Samen: wijkteams

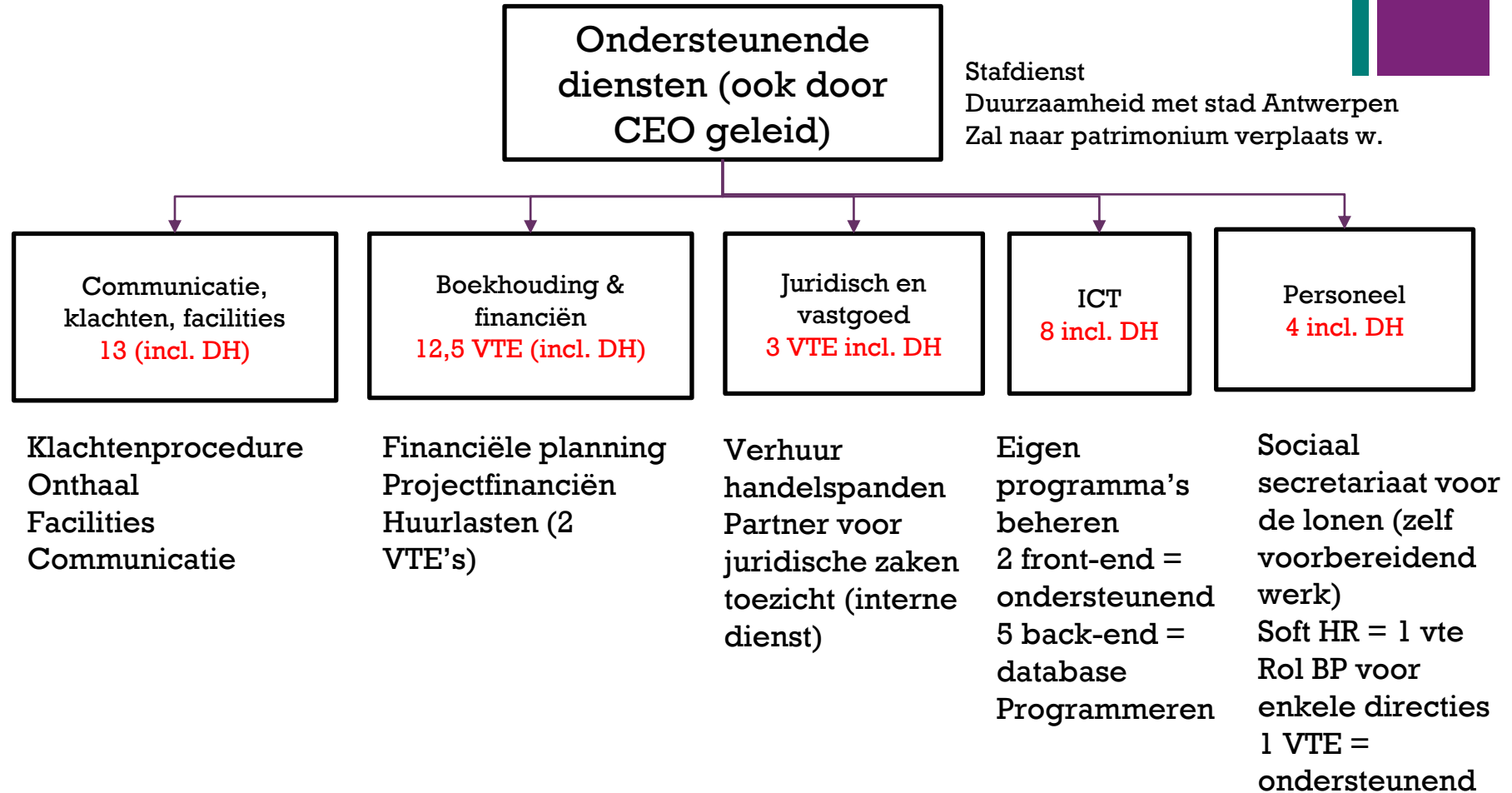
Voor probleebuurtten

Verhuisbegeleiding: budget => wat ga je ermee doen?

+ Microstructuur en personeelsbezetting
Net-Woonhaven, onderdeel 'leefbaarheid'



+ Microstructuur en personeelsbezetting ondersteunende diensten





+ Conclusies en aanbevelingen

+ Reorganisatie nodig om performantie te herstellen en daarna te groeien naar een woonmaatschappij (1/3)

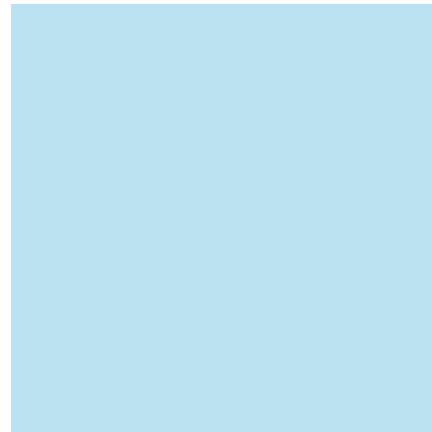
- Bewustwording en urgentie nodig bij belanghebbenden en leidinggevenden om in te zien dat reorganisatie noodzakelijk is alvorens naar een woonmaatschappij te kunnen evolueren
- Integraal benaderen van dit traject met eerste focus op kernprocessen: verhuring en technische dienst die nauw met elkaar interageren
- Processen doorlichten en optimaliseren, functies herdefiniëren, inzet op reductie huurderiving

+ Reorganisatie nodig om performantie te herstellen en daarna te groeien naar een woonmaatschappij (2/3)

- Grote aandacht nodig voor **samenwerking** 'over de muurtjes heen', **planning** en **communicatie**
- De expertises van de Woonmaatschappij zijn zeer divers. Om én klantgericht én efficiënt te werken, is goed georganiseerde onderlinge afstemming tussen de verschillende expertises noodzakelijk
 - Klantgericht om accuraat op vragen van klanten te antwoorden = **kwaliteit**
 - Efficiënt met het oog op **doorlooptijden**, **tijdsbesteding**, realisatie van **doelstellingen** en impact op **financiële leefbaarheid** van de Woonmaatschappij
- Herpositionering en invulling van de sociale dienst

+ Reorganisatie nodig om performantie te herstellen en daarna te groeien naar een woonmaatschappij (3/3)

- Afscheid nemen van niet-competente medewerkers, eveneens met het oog op een evenwichtige kostenstructuur
- Verbreden van het managementteam: meer huidige leidinggevenden moeten kunnen deelnemen aan het beslissingsproces
- Versterken van capaciteit en competenties op vlak van financiën en IT
- Niet alleen projecten en verbeteringen bedenken, maar ook implementeren



Samenvatting :

Doorlichting SHM Woningent en opmaak benchmark:
vaststellingen en aanbevelingen

gebaseerd op uitgebreid rapport met vaststellingen, benchmark en conclusies

Context (1/2)

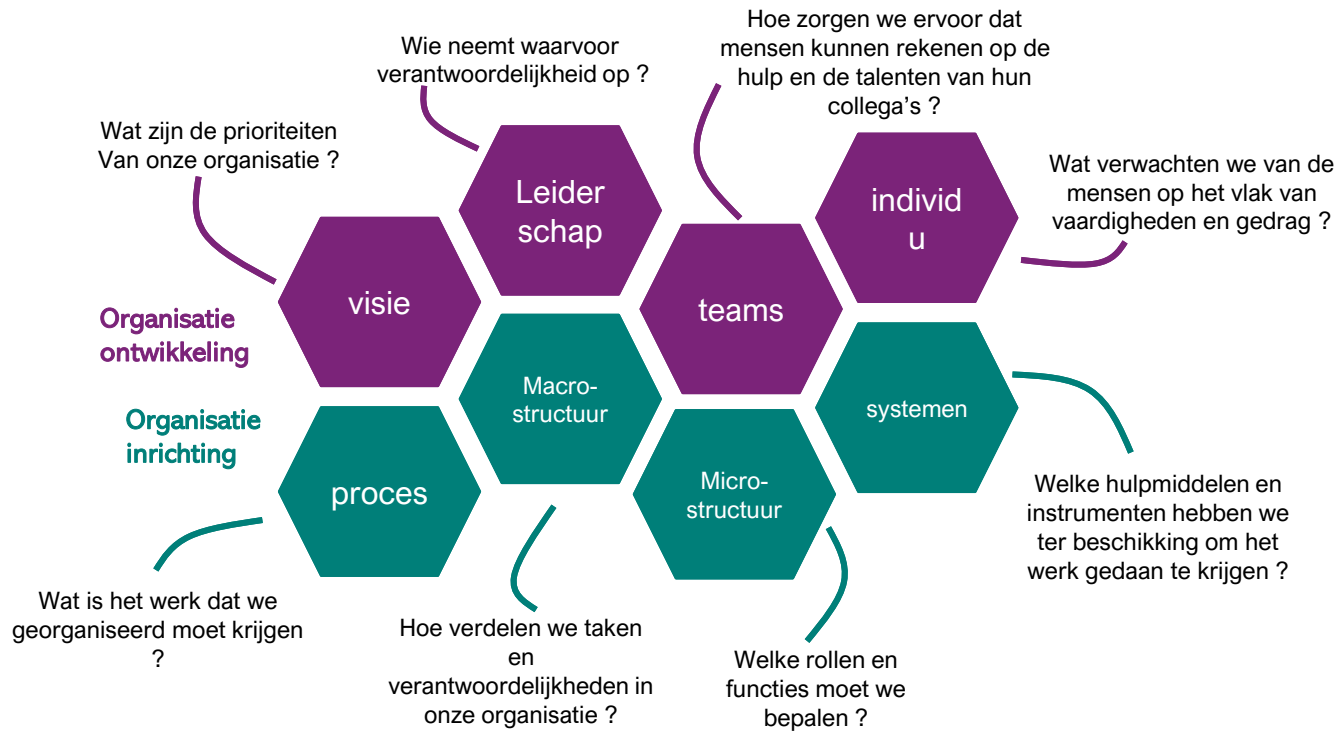
- WoninGent is in 2012 ontstaan als fusiemaatschappij uit 3 Gentse sociale huisvestingsmaatschappijen. In combinatie met deze fusie werd een patrimonium van ongeveer 2000 woningen van de stad Gent ingekanteld, woningen die niet in goede staat verkeerden.
- Het aantal uitdagingen om van deze fusie een succes te maken was omvangrijk : professionaliseren van de werking, verschillende culturen samenbrengen, processen stroomlijnen, het patrimonium uitbreiden en vernieuwen, ...
- Organisatorisch werd de keuze gemaakt om op elke locatie in te vullen met een functie : bouwen en renoveren, technische dienst, verhuurdienst en centrale diensten. Deze keuze is verdedigbaar omdat een sterke focus op expertise noodzakelijk is om een SHM te laten functioneren.
- Maar er is veel meer nodig. De realisatie van de kern-en ondersteunende processen is slechts mogelijk mits een sterke onderlinge afstemming en samenwerking. In elke organisatie is dit de grootste uitdaging, maar bij sociale huisvestingsmaatschappijen is het levensbelangrijk.
- Om diverse redenen werden geen keuzes gemaakt om naar een efficiënte, procesgerichte en goed aangestuurde organisatie te evolueren. Dat laat zich nu (anno 2022) nog steeds voelen in de huidige werking van de organisatie.

+ Context (2/2)

- Nog voor er sprake was van de fusiebeweging naar één woonmaatschappij, maakte WoninGent zich op voor een vernieuwde toekomst
- Een visie werd uitgewerkt met als basis het 'investeringsmeerjarenplan'. Dit IMJP omvat de ontwikkeling van het patrimonium voor de volgende 10 jaren. Ondertussen werd een onderhoudsplanning opgesteld. Het lange termijn plan voor de ontwikkeling van het patrimonium werd breder gekaderd in een strategisch plan. Er werden ook HOME waarden gedefinieerd. De gewenste cultuur om de vooropgestelde strategische doelen te realiseren
- Bij WoninGent werd een eerste stap van strategie naar praktijk gezet, door het opzetten van een projectstructuur. Intern werd een projectmanagementstructuur opgezet, werden 140 projecten gedefinieerd en prioriteiten gegeven, en interne projectleiders opgeleid.
- Om haar ambitieuze visie te kunnen realiseren is echter een aangepaste organisatiestructuur en – cultuur noodzakelijk.
- Aan de hand van het organisatie-diagnose model met 8-bouwstenen brengen we als extern adviseur de organisatie-noden bij WoninGent in beeld. Het weze duidelijk dat WoninGent zich anders kan organiseren. Dit is nodig alvorens in een schaalvergroting te stappen. Bovendien zal dit bijdragen tot de verbetering van de financiële leefbaarheid.

Organisatie-diagnose model :

'organisatie-canvas met 8 bouwstenen'



Vaststellingen naar aanleiding van de organisatiedoorlichting (1/3)

- WoninGent heeft een visie uitgewerkt en gedocumenteerd. De realisatie loopt in de praktijk vast op heel wat obstakels.
- De organisatiestructuur na de fusie in 2012, werd opgebouwd volgens functies. Dit met het oog op het bijeenbrengen van expertise en kennis. Elke functie komt op één locatie. Centraal werden ondersteunende diensten uitgebouwd. Alhoewel een SHM bij uitstek een procesmatige organisatie is, krijgt de noodzakelijke procesmatige werking echter te weinig kansen
- Tot op heden is er nog steeds (te) weinig inzet op efficiëntieverhoging van de processen. Als het toch gebeurt, verloopt het moeilijk.
- 'knippen' in de samenhang van processen leidt tot afstemmingsverliezen: verlies van informatie, trage doorlooptijden, wachttijden, tijdverlies, te weinig output. Dit leidt tenslotte ook tot financiële verliezen.
- SHM's boeken resultaten door horizontale processen efficiënt te realiseren, maar WoninGent is gebouwd op verticale afstemming (een bureaucratische structuur)
- Het Dagelijks Bestuur en de Raad van Bestuur zijn (te) veel bezig met operationele beslissingen. Op bestuurlijke niveau is er een tekort aan gestructureerde rapportage met indicatoren die aantonen in welke mate het management haar doelstellingen bereikt.
- Te veel hiërarchie in het besluitvormingsproces en te grote betrokkenheid van het dagelijks bestuur in operationele zaken leidt tot langdurige beslissingsprocessen, verticale afstemmingsverliezen en vervreemding

Vaststellingen naar aanleiding van de organisatiedoorlichting (2/3)

- De organisatie bestaat uit een tweeledige functionele structuur : bewonerswerking en gebouwenwerking. Dit maakt onderlinge horizontale afstemming moeilijk maar is noodzakelijk
- Duiding bij de microstructuren in bewonerswerking
 - Om diverse vormen van overleg en afstemming mogelijk te maken binnen bewonerswerking werd een 'Cockpit' geïnstalleerd waarin leidinggevenden en teamleiders samenkomen : dit zijn de verhuurdienst, NET WiG, cel leefbaarheid en de sociale dienst.
 - De dienst verhuring, onderdeel van bewonerswerking, heeft het proceseigenaarschap vanaf onthaal tot en met verhuis. De realisatie van deze processen verloopt via een functionele organisatie, gecombineerd met een doelgroepenbenadering. Dit verhoogt de complexiteit voor de medewerkers en vertraagt de output.
 - Afstemmingsverliezen in de samenwerking met dienst gebouwenbeheer. Duidelijke rollen die afstemming en coördinatie mogelijk maken ontbreken.
 - Verschuivingen in taken tussen dienst financiën en dienst gebouwenbeheer met wisselend succes.
- Duiding bij de microstructuren in gebouwenwerking
 - Gebouwenwerking omvat 3 verschillende diensten en een stafdienst : het team bouwprojecten, gebouwenplanning, gebouwenbeheer en de stafdienst overheidsprojecten en financiering. Elk van deze diensten heeft eigen processen en projecten, expertises en afstemmingsnoden
 - Deze diensten hebben onderlinge afstemmingsnoden, maar afdeling gebouwenwerking kent voorlopig (nog) geen vormen van onderling overleg zoals bij bewonerswerking
 - Elke dienst bij gebouwenwerking kent specifieke afstemmingsnoden ten aanzien van de diensten in bewonerswerking. Duidelijke rollen die de verantwoordelijkheden voor afstemming en coördinatie expliciet maken, ontbreken
 - De dienst gebouwenplanning omvat zowel beleidsmatige, operationele en adviserende taken. De afstemming en coördinatie met andere diensten verloopt vooral door de goeie contacten tussen medewerkers en stimulans van de leidinggevende(n). Wanneer medewerkers vertrekken of andere opdrachten krijgen bij de organisatie, is deze afstemming niet meer gegarandeerd.
 - Bij de dienst gebouwenbeheer is het ontvangen, verwerken en oplossen van meldingen voor herstellingen en onderhoud problematisch. Meerdere pogingen om dit aan te pakken en te verbeteren mislukken.

Vaststellingen naar aanleiding van de organisatiedoorlichting (3/3)

- Het klantenonthaal vindt op 2 locaties plaats. Dit kan werken als de respectievelijke kernprocessen die daarvoor nodig zijn operationeel goed werk leveren.
- De huidige microstructuren verschillen per afdeling, dienst en per team. Rekening houdend met type activiteit en expertise zijn verschillende manieren van werken ook noodzakelijk
 - De huidige microstructuren zijn zeer ingewikkeld en wijzigen onopgemerkt omwille van verschuivingen in taken en medewerkers
 - De huidige microstructuren zijn niet opgewassen om zich snel aan te passen aan bijkomende en nieuwe opdrachten, dus ook niet aan schaalvergroting
- Softwaresystemen hebben nood aan een grondige update. Momenteel is veel manueel werk nodig om de informatie tussen de verschillende systemen vlekkeloos te laten doorstromen. Dit heeft een belangrijke impact op het beheer van de financiële stromen.
- Bouwstenen voor organisatieontwikkeling (leiderschap, teamontwikkeling en organisatiecultuur) krijgen momenteel onvoldoende kansen binnen WoninGent. Teamwerk als een soort 'verlichte' bureaucratie, een oplossing om toch samen te werken ondanks een bureaucratische organisatiestructuur.
- De afstemming en samenwerking tussen ondersteunende, centrale diensten en kernprocessen is onvoldoende gespecificeerd.
- Link tussen cultuur, personeel en organisatie is niet verankerd.

Enkele opvallende vaststellingen naar aanleiding van de benchmark 'organisatiestructuren' bij 2 relevante sociale huisvestingsmaatschappijen.

- Een duidelijke en strakke structuur leidt tot goede resultaten. Dit impliceert heldere teamstructuren met goed omschreven doelstellingen, opdrachten en functies, gecombineerd met gedragen en expliciete afspraken over de onderlinge afstemming tussen de teams, en ondersteund door verbindend leiderschap.
- Sterke cijfermatige sturing en opvolging op managementniveau
- Zeer veel planningscapaciteit. De planning van uitvoerende opdrachten (vb. plaatsbeschrijvingen, herstellingen en onderhoud) wordt niet geregeld door de leiding over de uitvoering van deze opdrachten. Dit om belangenvermenging te voorkomen en efficiëntie in te bouwen
- Procesmatige sturing van kernprocessen in een organisatiestructuur gebaseerd op expertise
- Onthaal is goed uitgebouwd
- Leidinggevend kader dat stuurt op samenwerking en interactie: korte lijnen (vooral in De Mandel)
- Sociale dienst: direct door algemeen directeur aangestuurd
 - Duidelijke rollen: zowel begeleiding als controle door verschillende teams, zodat men niet meerdere petjes op heeft
- Verhuurdienst: medewerkers hebben duidelijke functies en niet te veel extra rollen
- Voldoende capaciteit en competentie op IT en financiën



Reeds kiemen voor de toekomst aanwezig



- Kansen tot anders organiseren doen ze reeds voor in de afdeling gebouwenwerking, waar een nieuw team aan programmamanagers een expliciete en efficiënte 'workflow' willen ontwikkelen om elk project op dezelfde en transparante manier te realiseren.
 - Daarbij willen ze maximaal documenteren zodat de kennis behouden blijft en doorgegeven kan worden indien nieuwe medewerkers aan boord komen.
 - Daarbij zoeken ze ook naar efficiëntie door bvb overbodige en dubbele stappen in het beslissingsproces te reduceren.
- Er zijn competente leidinggevenden en medewerkers aanwezig in de organisatie, die zich hard inspannen voor WoninGent
- Dienst bewonerswerking zorgt voor een eigen overlegstructuur om een antwoord te bieden op de bureaucratische beslissingsprocessen. Ze voeren hun eigen interne communicatie, goede praktijken daarin kunnen verbreed worden naar de volledige organisatie
- Er zijn veel nieuwe medewerkers aangetrokken met relevante en sterke ervaringen uit andere organisaties. Zij hebben gezien en ervaren hoe een efficiënte organisatie functioneert en willen dit ook toepassen in WoninGent
- Elke organisatie **kan** zich anders organiseren. Het is van essentieel belang dat het topmanagement zich erachter schaaft, zich engageert en het goede voorbeeld geeft



Aanbevelingen voor de toekomst (1/2)

- Reorganisatie nodig om de performantie en werkbaarheid in de organisatie te herstellen. Pas daarna groeien naar een Woonmaatschappij
- Bewustwording en urgentie nodig bij belanghebbenden en leidinggevenden om in te zien dat reorganisatie noodzakelijk is alvorens naar een woonmaatschappij te kunnen evolueren
- Integraal benaderen van dit traject (8-bouwstenen) met eerste focus op kernprocessen: verhuring en technische dienst die nauw met elkaar interageren
- Processen doorlichten en optimaliseren, functies herdefiniëren, inzet op reductie huurderiving
- Grote aandacht van leidinggevenden nodig voor samenwerking 'over de muurtjes heen', planning en communicatie, belang van feedbackcultuur om prestaties van medewerkers te ontwikkelen en te verbeteren.
- De expertises van de sociale huisvestingsmaatschappijen zijn zeer divers. Om én klantgericht én efficiënt te werken, is goed georganiseerde onderlinge afstemming tussen de verschillende expertises noodzakelijk
- Klantgericht om accuraat op vragen van klanten te antwoorden = kwaliteit
- Efficiënt met het oog op doorlooptijden, tijdsbesteding, realisatie van doelstellingen en impact op financiële leefbaarheid van de Woonmaatschappij

Aanbevelingen voor de toekomst (2/2)

- Herpositionering en roldefiniëring van de sociale dienst
- Afscheid nemen van niet-competente medewerkers, eveneens met het oog op een evenwichtige kostenstructuur
- Verbreden van het managementteam: meer huidige leidinggevenden moeten kunnen deelnemen aan het beslissingsproces
- Versterken van capaciteit en competenties op vlak van financiën en IT
- Niet alleen projecten en verbeteringen bedenken, maar ook implementeren



DATUM
06/09/2022

Tine Heyse
Schepen van milieu, klimaat en wonen
Botermarkt 1
9000 Gent

CONTACTPERSOON
Diederick
Vandekerckhove

E-MAIL
diederick.vandekerckhove@woningent.be

TELEFOON
+32476973198

BIJLAGE
*'Overzicht
opmerkingen
Woningent'*

Onderwerp: doorlichting Woningent

Geachte schepen,
Beste Tine

We namen kennis van het rapport van doorlichting van Woningent, uitgevoerd op vraag van de Stad Gent.

Vele punten uit het rapport zijn niet nieuw voor ons. Wij hadden deze zelf al vastgesteld en op verschillende vlakken, al actie ondernomen. Zoals u weet, nam Woningent de afgelopen jaren en maanden verschillende initiatieven met een duidelijk doel voor ogen: het versterken van de eigen organisatie en het waarborgen van een kwalitatieve dienstverlening aan sociale (kandidaat-)huurders. Het betreft onder meer:

- Een ambitieus investeringsmeerjarenplan (IMJP 2020-2030) waarin het uitgeleefd en verouderd patrimonium (40% van het totaal) wordt aangepakt en 1.500 bijkomende woningen worden gecreëerd;
- Het zo snel mogelijk wegwerken van acute veiligheidsproblemen;
- Een nieuw sociaal begeleidingsplan waarin de omkadering van herhuisvesting integraal wordt herbekeken;
- Een financieel verbeterplan waarin het cashverlies met 2 miljoen euro per jaar wordt verminderd en zo voor het eerst in de geschiedenis van Woningent een sanering van de financiën wordt vooropgezet. Intussen zijn sinds midden augustus zes werkgroepen opgestart om een snelle implementatie te realiseren;
- Een nieuw onderhoudsmeerjarenplan, dat het onderhoud van de gebouwen op een andere leest schoeit;
- Het opzetten van een PMO structuur (project management office) ter uitvoering van het beleidsplan;
- Het akkoord tussen Woningent en De Gentse Haard over het opzetten van een auditcomité binnen de Raad van Bestuur van de fusiemaatschappij die in het najaar tot stand zal komen.



Niettemin beseffen we dat Woningent nog serieuze werkpunten heeft, die de doorlichting ook nog wat scherper in beeld brengt. We weten dat er nog een hele weg te gaan is en we zullen daarom – mee op basis van elementen uit de doorlichting – verder werk maken van een doorgezette interne transitie.

Niet alleen Woningent, maar de hele sector van de sociale huisvesting is vandaag in volle transitie. Met haar decreet van 9 juli 2021 initieerde de Vlaamse overheid de grootste hervorming van de afgelopen decennia. Tegen uiterlijk juni volgend jaar moeten sociale huisvestingsmaatschappijen en sociale verhuurkantoren één woonactor vormen met maar één speler per gemeente: de woonmaatschappij.

Binnen een duidelijk tijds kader en met een duidelijk doel voor ogen bereidt Woningent samen met haar partners, waaronder De Gentse Haard en het SVK Gent, de transitie naar een nieuwe Gentse woonmaatschappij voor. Ze wordt hierbij ondersteund door externe consultant Deloitte. Deze transitie heeft een belangrijke organisationele dimensie en zal leiden tot een nieuwe structuur en een nieuwe manier van werken.

De doorlichting bevat ook hiervoor elementen van de situatie as-is die meegenomen zullen worden in de toekomstige transitie. Veel van de in de doorlichting aangegeven punten zullen in het komende jaar aangepakt worden. Evenzeer zijn er onderdelen van het rapport waar we ons als organisatie niet in kunnen terugvinden. In de bijlage bezorgen we u een niet-exhaustief overzicht van onze opmerkingen.

Woningent heeft er vertrouwen in dat we met de medewerking van alle partners in dit traject zullen slagen in de succesvolle transitie naar een nieuwe Gentse woonmaatschappij.

Met de meeste hoogachting,

Diederick Vandekerckhove
Algemeen directeur Woningent

Marc Heughebaert
Voorzitter Woningent

BIJLAGE: opmerkingen nav de doorlichting door Stad Gent

Voorafgaand: Er bestaat geen specifiek kader voor de ad-hoc doorlichting die door de Stad Gent bij WoninGent werd uitgevoerd. Doorlichtingen in de publieke sfeer vinden in beginsel plaats binnen een (regelgevend) kader dat onder meer voorziet in procedurele waarborgen voor de doorgelichte organisatie. Dit is hier niet het geval. Het is duidelijk dat de doorlichting is uitgevoerd met een focus op wat niet goed gaat binnen de organisatie en er te weinig oog was voor wat wel goed verloopt. Dit is een gemiste kans. Een meer neutrale en constructieve doorlichting had een beter beeld kunnen geven van de situatie as-is en zou daardoor meer bruikbaar geweest zijn in de komende transitie naar één Gentse Woonmaatschappij.

1. De doorlichting heeft te weinig aandacht voor de interne besluitvormings- en delegatiestructuur van WoninGent. Het is duidelijk dat dit aspect niet grondig is bekeken en dat de in de praktijk gehanteerde besluitvormings- en delegatiestructuur niet afdoende zijn geanalyseerd.

2. De doorlichting heeft te weinig oog voor de complexiteit van het verhuurproces als gevolg van het wetgevend kader. WoninGent dient de door de hogere overheid opgelegde regels te respecteren waardoor het niet steeds mogelijk is om processen verder te vereenvoudigen.

3. Bij de benchmarking wordt onvoldoende rekening gehouden met de eigenheid van sociale huisvesting in Gent die onder meer wordt gekenmerkt door de exclusief grootstedelijke context, een verouderd patrimonium, een groot aandeel appartementen, de afwezigheid van sociale koop en de recente schaalvergroting. Uiteraard valt er iets te leren van een vergelijking met andere huisvestingsmaatschappijen, wanneer dit gebeurt op een selectieve en goed overwogen manier. Van de entiteiten waarmee wordt gebenchmarkt worden in het rapport te vaak enkel de positieve aspecten bekeken.

4. De doorlichting maakt te weinig het onderscheid tussen objectieve vaststellingen en subjectieve beoordelingen. De informatie die tijdens gesprekken door medewerkers is gegeven wordt zelden getoetst aan objectieve gegevens, zoals de interne besluitvormings- en delegatiestructuur (zie ook punt 1). Bij wijze van voorbeeld: de stelling dat het dagelijks bestuur en de raad van bestuur te veel bezig zijn met de operationele beslissingen (slide 15-16) klopt niet. Dit kan eenvoudig worden nagegaan aan de hand van de verslagen van beide organen.

5. Bepaalde subjectieve beoordelingen worden te weinig onderbouwd met voorbeelden en feitelijke gegevens, louter als voorbeeld kan worden verwezen naar de 'waan van de dag' stelling op slide 9. Wanneer zich een acuut veiligheidsprobleem stelt, dan moet er onmiddellijk worden ingegrepen om dat recht te zetten. Dat heeft met waan van de dag niets te maken.

6. Het punt van de huurachterstand is geduid aan de consultant maar wordt onjuist weergegeven in het rapport. De cijfers zijn louter gebaseerd op boekhoudkundige vaststellingen. Dit maakt dat wanneer sneller wordt afgeboekt, de cijfers beter zijn.

7. Het ontbreekt soms aan duidelijke definities en concepten, waardoor de bevindingen niet helder zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval met de frictieleegstand en met omzet/medewerker. Wat de omzet/medewerker betreft zal bijvoorbeeld een uitbesteding van de herstellingen de omzet doen stijgen, ook al levert dit qua kostenstructuur niet per se een voordeel op.

8. Het voorstel om het managementteam te verbreden is niet onderbouwd. Het is niet duidelijk waarom een organisatie van 200 medewerkers behoefte heeft aan een managementteam van meer dan vijf leden.

9. Het rapport geeft aan dat plannen binnen WoninGent niet geïmplementeerd worden. Daarbij wordt voorbijgegaan aan verschillende realisaties van de afgelopen periode zoals op het vlak van klachtenrapportering, de integratie van software voor de opvolging van huurachterstand en de voortgang inzake de opnormstelling van gebouwen.

