



Eerste evaluatie van het rationalisatieproces van de sector van de Sociale Woningen in het Brussels Gewest



Kantoor Isis Consult – Januari 2024



Doelstellingen van de studie

Een eerste evaluatie uitvoeren van het rationalisatieproces dat ongeveer tien jaar geleden in de sociale woningsector is gestart, een evaluatie uitgevoerd rond 4 grote assen, in overeenstemming met het bijzonder lastenboek:

- **As 1: De juridische modaliteiten;**
- **As 2: De directe kosten veroorzaakt door het rationalisatieproces;**
- **As 3: De structuur en financiële resultaten, inclusief beheerkosten;**
- **As 4: Organisatorische modaliteiten.**





Benaderingen uitvoering

De eerste evaluatie is gebaseerd op **meerdere benaderingen: deze worden hieronder samengevat per as:**

- **As 1: Juridische modaliteiten;**

- *Herinnering en karakterisering van de verschillende juridische verrichtingen die werden geïmplementeerd als onderdeel van het sectorale rationalisatieproces*
- *Het uitvoeren van een enquête - door middel van een vragenlijst - onder alle OVM's die bij ten minste één samenvoeging betrokken waren; responspercentage: 100%; doelstelling: het verzamelen van meningen en opinies over de uitgevoerde samenvoegingen en over de directe effecten voor de betrokken partijen*

- **As 2: De directe kosten veroorzaakt door het rationalisatieproces;**

- *Selectie van facturen en andere schuldvorderingen ingediend door de OVM's bij de BGHM als onderdeel van het sectorconsolidatieproces ("P2") - betrokken periode: 2014 tot en met 2018 => analyse van enkele honderden documenten*
- *Identificatie van de door het Gewest gedragen kosten*





Benaderingen uitvoering

- As 3: structuur en financiële resultaten

- *Consolidatie van de jaarrekening van de verschillende OVM's per subgroep*
- *Gezien de evolutie van de OVM's over 10 jaar: "reconstructie" a posteriori van de geconsolideerde theoretische resultaten van de OVM's als gevolg van een fusie of inbreng van algemeenheid; er moet worden benadrukt dat voor de OVM's die genoten van gedeeltelijke inbreng van OVM's die gesplitst en vervolgens ontbonden werden, het onmogelijk was om individueel een correct deel van de activa, passiva en historische resultaten te integreren. **Benadrukt moet worden dat de aanpak op basis van de voorbereiding van "geprojecteerde" rekeningen voor de post-rationalisatiejaren en de vergelijking met de waargenomen cijfers niet werd gehandhaafd, omdat deze leidde tot onzekerheden over de aannames die voor elk van de OVM's moesten worden gedaan en over de mogelijke resultaten; niets maakt het mogelijk om A POSTERIORI te bepalen welke factoren de meeste invloed op hen hadden kunnen hebben en vooral om de strategische opties te veronderstellen die de voorkeur van de verantwoordelijken zouden hebben gehad. Elke vorm van objectivering lijkt weinig geloofwaardig.***
- *Analyse van wijzigingen in management- en prestatie-indicatoren voor de boekjaren 2017 tot 2021*





Benaderingen uitvoering

- As 4: Organisatorische modaliteiten.

- *Het uitvoeren van een enquête - door middel van een vragenlijst -: het verzamelen van adviezen en meningen over de evolutie van de structuren post-samenvoeging, over de waargenomen verbeteringen en de mogelijkheden en uitdagingen voor de toekomst*
- *Het uitvoeren van een enquête - nog steeds per vragenlijst - onder alle OVM's die betrokken zijn bij de verlenging van hun accreditatie buiten elk samenvoegingsproces; responspercentage: 100%; doel: het verzamelen van adviezen en meningen over de goedkeuring, over de evolutie van hun structuur sindsdien en over de mogelijkheden en uitdagingen voor de toekomst*
- *Beoordeling van de algemene maturiteitsgraad van de fusies op basis van het vastgestelde rooster en de resultaten van de audits die door de BGHM op de betrokken OVM's zijn uitgevoerd*
- *Het voeren van interviews en overleg: doel: evaluatie van het nabijheidsbeleid dat door de "gefuseerde" OVM's wordt uitgevoerd of hoe de doelstellingen van "centralisatie en nabijheid" zijn gestructureerd en geoperationaliseerd –*
- *Opmerking: De huurders werden niet ondervraagd via een enquête of op een andere manier om hun mening te geven en/of hun perceptie van de gevolgen van de fusies voor hen. Dit was niet één van de analysegebieden waarop het bijzonder lastenboek de aandacht vestigde.*





Initiële doelstellingen in verband met de hervorming



Algehele mate van realisatie van initiële doelstellingen

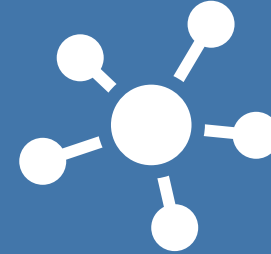


Toename van de gemiddelde
grootte van de OVM: JA

Gemiddelde grootte/OVM:
1190 eind 2012 => 2506 eind
2020

Omvang mediaan/OVM 974 in
2012 => 2474 in 2020

Verhoging van het
totale aanbod van
sociale woningen:
beperkt, d.w.z. 8,5%
tussen 2012 en 2020



Verhoging van de
efficiëntie van de
sector: beoordeling
moet op een zeer
genuanceerde manier
worden uitgevoerd

Verbetering van de
dienstverlening, met
name aan huurders:
algemeen JA





As 1: juridische modaliteiten



Eerste evaluatie met betrekking tot de juridische modaliteiten en uitgevoerde verrichtingen

Positieve bevindingen

- Keuzes die grotendeels worden beïnvloed door de onderliggende doelstellingen (samenvoeging of "ontmanteling" vóór verdeling van het patrimonium en/of afdeling), door de juridische structuur en het aandeelhouderschap van OVM's en door de beperkingen met betrekking tot elke categorie van activiteiten => **in het algemeen worden de keuzes als relevant beschouwd.**
- Sterke ondersteuning, zowel door de BGHM-diensten als door **professionals en experts**

Moeilijkheden en/of vastgestelde negatieve percepties

- Verrichtingen werden door de meerderheid van de respondenten van het uitgevoerde onderzoek als **complex, zelfs zeer complex**, beschouwd.
- Elementen die in het bijzonder worden benadrukt:
 - 1. het feit dat, in een aantal gevallen, de fusie door overname bepaalde **negatieve percepties** genereert uit hoofde van de **de "overgenomen"**; het kan niettemin gerechtvaardigd zijn om juridische of fiscale redenen (latenties);
 - 2. de moeilijkheden die inherent zijn aan samenvoegingen met betrekking tot OVM's die aanzienlijke **statutaire verschillen** vertonen;
 - 3. de keuze van de **locatie van maatschappelijke zetels** en activiteiten, soms een bron van complexe uitwisselingen;
 - 4. de **administratieve procedures** die moesten worden uitgevoerd - met name om ad hoc certificaten (inclusief bodem) te bekomen - procedures **die als "omslachtig" werden beschouwd.**



Eerste evaluatie met betrekking tot de juridische modaliteiten en uitgevoerde verrichtingen

Positieve bevindingen

Moeilijkheden en/of vastgestelde negatieve percepties

- De "voorbereidende" fase vereiste **aanzienlijke en zelfs zeer aanzienlijke werklasten** voor het management en de teams en was **een bron van bezorgdheid, onzekerheid en destabilisatie voor personeelsleden.**
- **Mobilisatie van een groot aantal experts**, zowel via de pool opgericht op initiatief van het Gewest als op verzoek van de OVM's zelf: notarissen, revisoren, advocaten, fiscalisten, financiers, management- en/of organisatieconsultants, IT-specialisten, grafisch ontwerpers... vandaar de **kosten en timing**
- **Gemiddelde duur** die enkel nodig is om de samenvoegingen op een **hoog** juridisch niveau te operationaliseren: iets meer dan **2 jaar** (tussen 3 en 60 maanden, afhankelijk van het geval)



As 2: directe kosten van uitgevoerde verrichtingen



Directe kosten van rationalisatie: kosten gemaakt door de verschillende uitgevoerde activiteiten

- Hoog totaalbedrag: meer dan **4.330** mio
- Maar grotendeels gedekt door regionale subsidies:
- 3.894.401,67€, bedrag als volgt verdeeld
 - algemene kosten, enerzijds: 1.748.356,51€- kosten die bijna uitsluitend betrekking hebben op de financiering van de pool van deskundigen die gemandateerd zijn om de OVM's te ondersteunen;
 - "Individuele" kosten, anderzijds: 2.146.045,16€ – kosten gemaakt door de OVM en vergoed binnen de grenzen van de beschikbare middelen: ze hebben voornamelijk betrekking op aktekosten, kosten voor notaris en revisoren, evenals opgelegde audits en andere certificaten.



- 361.439€ per OVM post-samenvoeging (12 entiteiten);
- 137€ per woning van de "samengevoegde" OVM's.
 - Kosten met significante verschillen tussen OVM's => hoge dispersie coëff.
 - Geen echt sluitende correlatie tussen het aantal betrokken entiteiten en het totaal uitgegeven bedrag of tussen het type verrichting en het totaal uitgegeven bedrag.
- **Zwaar en complex beheer van de afrekeningen**
- **Er werd geen rekening gehouden met de salariskosten van de medewerkers van de BGHM**
- **Aanzienlijk saldo ten laste van OVM's, vooral omdat personeelskosten vaak slechts gedeeltelijk in rekening werden gebracht.**



As 3: evolutie van de structuur en financiële resultaten



Eerste evaluatie met betrekking tot de evolutie van de structuur en financiële resultaten

Positieve bevindingen

- **Eind 2021 is, ongeacht het criterium, de geconsolideerde situatie van de OVM's die een samenvoeging hebben uitgevoerd gunstiger dan die van de OVM's die geen samenvoeging meemaakten.**
 - Van de 12 OVM's die het voorwerp uitmaakten van samenvoeging(en), evolueerden de ALGEMENE cijfers gunstig tussen 2012 en 2021 met positieve geconsolideerde waarden en ratio's in progressie.
 - DE TOTALE "GECONSOLIDEERDE" RESULTATEN VOOR EN NA BEDRIJFSBELASTINGEN ZIJN POSITIEF OVER DE GEHELE VERSLAGPERIODE EN VOORAL IN VOORTDURENDE PROGRESSIE:
 - van 7,049 mio in 2012 stijgen de resultaten voor belastingen naar 22,440 mio in 2021, een stijging met 218,3%;
 - van 6,6626 mio in 2012 bereikten de resultaten na belastingen 21,016 mio in 2021, een stijging met 217,2%. Deze winsten hebben - zoals eerder aangegeven - bijgedragen tot de versterking van het eigen vermogen van de OVM's.

Moeilijkheden en/of vastgestelde negatieve percepties

- **De financiële situatie van de OVM's blijft zeer heterogeen, zowel onder de OVM's die samengevoegd zijn als onder de OVM's die niet werden samengevoegd.**
- De OVM's "na de fusie" vertonen aanzienlijke verschillen in hun financiële structuur.
 - 4 vertonen een **zeer goede tot uitstekende situatie**,
 - 3 worden geconfronteerd met een **ongunstige situatie op ten minste 2 criteria** - inclusief liquiditeitsindicatoren die ver onder de referentiedrempels liggen,
 - de andere 5 hebben profielen die kunnen worden omschreven als **wisselend of gemengd met ten minste 1 criterium onder de referentiedrempel**.
- Onder de **4 OVM's die niet betrokken** zijn bij een samenvoegingsproces vertonen:
 - 2 een **globaal correct profiel**,
 - 1 een **gemengd profiel**,
 - 1 laatste een profiel **ongunstig op minstens 2 criteria**.



Eerste evaluatie met betrekking tot de evolutie van de structuur en financiële resultaten

Positieve bevindingen

- De schuldenlast van alle OVM's "samengevoegd of niet" daalde

Moeilijkheden en/of vastgestelde negatieve percepties

De evolutie tussen 2012 en 2021 van zowel resultaten als indicatoren van liquiditeit en winstgevendheid weerspiegelt ook niet-homogene trends :

- binnen de "samengevoegde" OVM's:

- in termen van liquiditeit registreerden 4 van de OVM's een neerwaartse trend, wat leidt tot situaties die nog ongunstiger zijn dan voorheen (3 gevallen) OF tot een situatie die in evenwicht blijft maar minder gunstig (1 geval); de relatieve liquiditeit van de 8 andere OVM's neemt toe, maar zonder toch terug te keren naar de referentiedrempels (in 3 gevallen);
- in termen van rentabiliteit blijkt dat de meeste resultaten in de loop der jaren grillig evolueren en dat de trends niet noodzakelijkerwijs vergelijkbaar zijn, zelfs als de "samengevoegde" OVM's gedurende het decennium in de overgrote meerderheid positieve resultaten genereren.

- binnen de "niet-samengevoegde" OVM's:

- de liquiditeit van 2 van de 4 OVM's - die al ongunstig was – ging achteruit tussen 2012 en 2017 en herstelde zich vervolgens, maar zonder terug te keren naar de referentiewaarden; die van de 2 andere OVM's verbeterde tussen 2012 en 2017 om dan achteruit te gaan...en zelfs zeer sterk voor één van hen;
- de 4 OVM's waren in staat om positieve courante resultaten te genereren; deze laatste kennen in 3 gevallen een opwaartse trend; voor de 4^{de} OVM is de trend neerwaarts, maar het resultaat blijft positief.



"Geconsolideerde" financiële ratio 's uit hoofde van de "samengevoegde" OVM' s

RATIOS ET INDICATEURS	2012	2016	2017	2020	2021	
Ratios de liquidité						
Acid test	127%	128%	120%	129%	129%	+
Fonds de roulement net	29.379.414,00 €	35.926.600,87 €	26.237.428,00 €	50.276.221,00 €	49.933.429,00 €	
Ratios de solvabilité						
Ratio d'endettement	80,4%	70,7%	69,8%	65,3%	62,6%	++
Ratio de solvabilité classique	19,6%	29,3%	30,2%	34,7%	37,4%	++
<i>dont poids relatif des apports, réserves et résultats reportés</i>	7,2%	10,6%	10,2%	11,9%	12,5%	++
RATIOS ET INDICATEURS						
Ratios de rentabilité						
Marge brute de vente	9,8%	7,9%	8,7%	10,5%	11,0%	++
Rentabilité des fonds propres	3,0%	3,4%	2,8%	3,4%	3,1%	+
Sur produits d'exploitation						
résultats courants	4,8%	7,2%	6,2%	9,6%	9,7%	
résultats avant ISOC	4,4%	6,9%	6,3%	9,4%	10,1%	
résultats après ISOC	4,1%	6,8%	5,8%	9,2%	9,4%	
cash flow estimé	26,7%	32,8%	30,6%	33,6%	32,5%	



"Geconsolideerde" financiële ratio 's uit hoofde van "niet-samengevoegde" OVM's

RATIOS ET INDICATEURS

Ratios de liquidité

Acid test	128%	127%	127%	100%	96%
Fonds de roulement net	6.819.656,00 €	6.871.685,00 €	7.469.646,00 €	224.316,00 € -	987.232,00 €

Ratios de solvabilité

Ratio d'endettement	84,5%	80,6%	75,9%	72,7%	69,3%
Ratio de solvabilité classique	15,5%	19,4%	24,1%	27,3%	30,7%
dont poids relatif des réserves et résultats reportés	6,1%	7,0%	7,0%	6,0%	6,2%
dont poids relatif des subsides en capital	9,3%	12,3%	17,0%	21,2%	24,5%

Ratios de rentabilité

Marge brute de vente	10,1%	9,2%	8,6%	6,6%	6,7%
Rentabilité des fonds propres	2,8%	4,0%	2,8%	2,0%	2,3%
Sur produits d'exploitation					
résultats courants	2,9%	5,6%	4,1%	3,2%	5,6%
résultats avant ISOC	3,3%	4,8%	4,3%	3,9%	5,7%
résultats après ISOC	3,1%	4,6%	4,2%	3,8%	5,1%
cash flow estimé	24,7%	26,4%	26,6%	31,0%	32,9%



Eerste evaluatie met betrekking tot de evolutie van de structuur en financiële resultaten

"Medewerkers"

Positieve bevindingen

- In 10 jaar is het aantal werknemers van OVM's die betrokken waren bij ten minste één samenvoegingsproces met **28%** toegenomen ; deze toename is echter grotendeels geconcentreerd in de periode na de fusie (percentage van **24,2%** tussen 2016 en 2021); in volumes steeg het totale aantal VTE' s van 876,1 in **2012 tot 903,3 in 2016 en vooral 1121,5 in 2021**.
- ...maar ZONDER een strikt parallelle stijging van de uitgaven, aangezien de uitgaven in totaal met **46%** zijn gestegen in 10 jaar; per VTE zijn de gemiddelde loonkosten met 14% gestegen sinds 2012 en **met** (slechts) **2,8%** sinds 2016; deze stegen van 52.610€ in 2012 naar **60.000€** in 2021. Wat de directe loonkost en uitkeringen betreft, hun gemiddelde bedrag steeg van 35.603€ in 2012 tot 41.095€ in 2021. De stijgingen die in 2022 en 2023 geregistreerd werden, zijn –laat ons duidelijk zijn- aanzienlijk significanter.
- Het is belangrijk om te benadrukken dat er op **dit criterium geen verschillen zijn tussen samengevoegde en "niet-samengevoegde" vennootschappen**: het personeelsbestand van de "niet-samengevoegde" OVM's is **in 10 jaar met 29%** gestegen. Ook de verschillende ratio's hebben de neiging te convergeren en homogener te worden.

Moeilijkheden en/of vastgestelde negatieve percepties

- De ratio van het aantal VTE 's per 100 woningen is toegenomen:
 - van **2,82** in 2012 naar **2,89** in 2016 en **2,90** in 2017 vervolgens **3,47** in 2020 en **3,52** in 2021 in de "samengevoegde" OVM's, waarbij de dispersie rond deze ratio aanzienlijk afneemt;
 - van **2,78** in 2012 naar **3,52** in 2021 in de "niet-samengevoegde" OVM's.
- Als er alleen rekening wordt gehouden met VTE 's van werknemers ten laste van de OVM's, is de waarde van het sectorgemiddelde 1,88 vte per 100 woningen, met dit keer een **klein verschil**:
 - **1.87** in het kader van de zogenaamde "samengevoegde" OVM's (1.94 voor de mediaan);
 - **2.02** in die van de zogenaamde "niet-samengevoegde" OVM's (2 voor de mediaan).
- Eind 2021 bleef het gemiddelde niveau van de loonkosten per OVM en per VTE desondanks lager in de "niet-samengevoegde" OVM's dan in de "samengevoegde" OVM's (55.861↔59.967€), MAAR tussen 2017 en 2021 was de stijging hoger in de "niet-samengevoegde" OVM's dan in de "samengevoegde" OVM's (20,2% versus 17,2%).



Evolutie van de geconsolideerde indicatoren met betrekking tot de medewerkers

TER HERINNERING: in het kader van het Protocolakkoord dat op 11 maart 2013 door de 8 politieke partijen werd getekend en het protocol dat op 13 december 2013 werd getekend door het Gewest (Regering en GBHM), de vertegenwoordigers van de federatie van OVM's en de vertegenwoordigers van de vakbonden, was voorzien in:

- *« een verbod tot ontslag van personeel als gevolg van een overgang van werkgever. De fusie is op zich geen reden voor ontslag, noch voor de oude, noch voor de nieuwe werkgever. (artikel 6) ;*
- *De rechten en verplichtingen die voortvloeien uit de op datum van de overgang bestaande arbeidsovereenkomsten zullen duidelijk worden vastgesteld met het oog op het behoud van de tewerkstelling op niveau van de nieuwe werkgever of de compensatie door een gelijkwaardig voordeel (artikel 5)*

=> de OVM's konden kiezen tussen:

- ofwel het behoud van de bestaande statuten voor het personeel, tewerkgesteld in de entiteiten op het ogenblik van de samenvoeging, met het tot stand komen van een nieuw statuut voor het personeel dat nadien werd aangeworven;
- ofwel het aannemen van een geharmoniseerd personeelsstatuut op basis van de hierboven beschreven principes.

Effectifs
 moyenne par SISP
 variation
 Charges salariales
 moyenne par SISP
 moyenne par ETP
 variation

Sous-groupe 1 - regroup.		Sous-groupe 2 - sans regroup.	
2012	2021	2012	2021
876,10	1121,50	232,20	298,70
73,01	93,46	58,05	74,68
	128%		129%
46.088.915,00 €	67.252.599,00 €	12.725.957,00 €	16.685.588,00 €
3.840.742,92 €	5.604.383,25 €	3.181.489,25 €	4.171.397,00 €
52.606,91 €	59.966,65 €	54.806,02 €	55.860,69 €
	114%		102%



Eerste evaluatie met betrekking tot de evolutie van de structuur en financiële resultaten

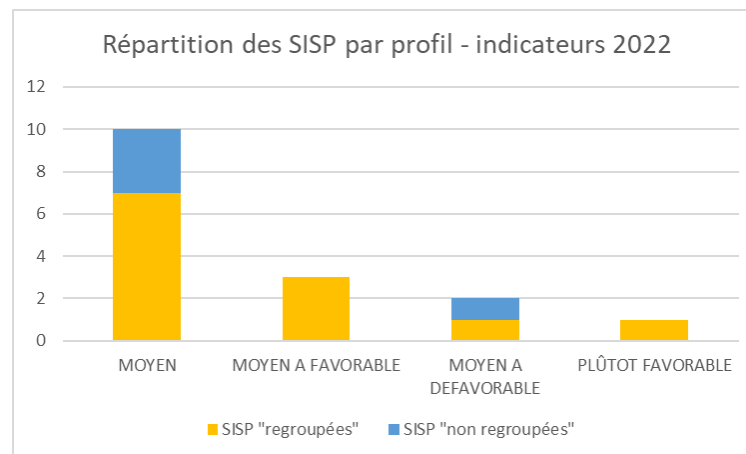
"Management en prestaties"

Bevindingen

- **Het rationalisatieproces heeft geleid tot een relatieve homogeniteit van "contextuele" omstandigheden binnen de OVM's die het gevolg zijn van een "fusie".**
- **Deze laatste genieten echter nog steeds van iets gunstiger factoren dan voor de "niet-samengevoegden" als we rekening houden met de gemiddelden of mediaan van 2022 (boekjaar 2021) voor de volgende indicatoren:**
 - Gemiddelde Inkomenscoëfficiënt per aanwezig huurder (0,97 ⇔ 0,94)
 - Huurders ouder dan 60 jaar (24% ⇔ 21,9%);
 - Tieners (11,9% ⇔ 14,7%)
 - Aandeel grote woningen (29,1% ⇔ 24,2%)
- **...afwijkingen minimaal zijn geworden voor**

=> Van de OVM's die werden samengevoegd, vertonen 7 een "gemiddeld" profiel (58%), 3 hebben een gemiddeld tot gunstig profiel (25%), 1 heeft een vrij gunstig profiel (8%) en één heeft een gemiddeld tot ongunstig profiel (8%).

=> Onder de OVM's die geen samenvoeging hebben meegemaakt, vertonen 3 van de 4 een "gemiddeld" profiel en 1 een "gemiddeld tot ongunstig" profiel.





Contextuele indicatoren – gemiddelde waarden voor 2022 voor "samengevoegde" en "niet-samengevoegde" OVM's

		Indicateurs 2022						
Code	SISP "regroupées"	Taux de rotation	CRM loc. en place	CRM nxv. Loc.	% loc de 60 ans et +	% d'ado (12 à 17 ans)	Site par 100 log.	% de 3 CH et +
	moyenne	7,08%	0,97	0,82	23,98%	11,86%	0,44	29,08%
	médiane	6,64%	0,93	0,83	23,86%	11,94%	0,50	25,94%
	min	4,66%	0,89	0,74	21,13%	10,12%	0,16	18,70%
	max	10,85%	1,22	0,91	28,00%	13,32%	0,69	47,37%
Code	SISP non "regroupées"							
	moyenne	7,11%	0,94	0,81	21,88%	14,67%	0,60	24,22%
	médiane	7,31%	0,94	0,83	20,92%	13,81%	0,64	21,25%
	min	5,49%	0,91	0,74	18,99%	10,56%	0,18	17,95%
	max	8,32%	0,97	0,85	26,70%	20,52%	0,95	36,44%
	MOYENNE GENERALE	7,03%	0,96	0,82	22,31%	12,62%	0,47	27,39%



Eerste evaluatie met betrekking tot de evolutie van de structuur en financiële resultaten

"Management en prestaties"

Positieve bevindingen

Trends voor 2017 tot 2021:

- **Lage leegstand** (1,5% en lager) door huurleegstand en huur-opfrissing tussen 2 huurders in een aantal OVM's die een samenvoegingsproces meemaakten.
- **Kleine toename van de gemiddelde administratieve kosten per woning** in de "samengevoegde" OVM's en een aanzienlijk hogere toename voor de "niet-samengevoegde" OVM's (6,1% in bruto waarden en -0,7% in gedefleerde waarden versus 20,8% in bruto waarden en 13,1% in gedefleerde waarden)...wat leidt tot een hoger gemiddelde van ongeveer 13% in vergelijking met de eerste subgroep;
- Een **bijna identieke daling in de twee subgroepen** in termen van onderhoudskosten per woning en redelijk vergelijkbare gemiddelde waarden.

Moeilijkheden en/of vastgestelde negatieve percepties

- Hoewel het verschil qua contextuele indicatoren eerder een dalende tendens vertoont, vertonen management- en prestatie-indicatoren nog steeds **aanzienlijke verschillen**, zowel bij de 'samengevoegde' OVM's als bij diegenen die dat niet zijn.
- **Evenzo is het niet mogelijk om een echte correlatie vast te stellen tussen het algemene financiële profiel van OVM's en hun "contextueel" profiel.**

=> Historische ontwikkelingen, de noodzaak tot ingrijpen op niveau van het patrimonium, de bedrijfscultuur en de kwaliteit van het management en van de relaties met huurders blijven fundamentele verklarende factoren.



As 4: impact op organisatorische modaliteiten



Eerste evaluatie betreffende de organisatorische modaliteiten

Positieve bevindingen

- **Vergroten van de professionaliteit van de teams**, door
 - de uitbreiding van de vaardigheden (ook op het niveau van de arbeiders)
 - de totstandkoming van nieuwe cross-functionele functies
 - de analyses, uitgevoerd in het kader van de audits
- **Voor 7 van de 12 verantwoordelijken die op de enquête hebben gereageerd: de meerderheid van de personeelsleden is tevreden, of zelfs zeer tevreden, met het geïnitieerde proces**; voor de andere 5 zijn de meningen van de meerderheid **over het algemeen verdeeld**. Wat zeker vermeld wordt:
 - het grote belang van interne communicatie bij de implementatie van de "nieuwe structuur",
 - het belang van het samenstellen van een echt reorganisatieplan,
 - opnieuw, de aanzienlijke tijd die nodig was.

Moeilijkheden en/of vastgestelde negatieve percepties

- **Eén van de meest voorkomende moeilijkheden**, ervaren door de verantwoordelijken:
 - lage omzetgroei,
 - het aantal projecten dat gelijktijdig moet worden beheerd en gecoördineerd,
 - Het werven van nieuwe medewerkers
 - het naast elkaar bestaan van "twee bedrijfsculturen" of "twee generaties" van werknemers (de "oude" en de "nieuwe").
- **Op het niveau van de analyse van de maturiteitsgraad van de fusies** zoals deze blijkt uit de door de BGHM uitgevoerde audits: maturiteitsgraad situeert zich voornamelijk in de fasen "gedeeltelijk geïntegreerd beheer" (niveau 2) en "geïntegreerd beheer" (niveau 3) op de in aanmerking genomen thema 's (governance, financieel beheer, relaties met (kandidaat) - huurders, processen en HR-management) **=> Met andere woorden, ondanks het "werk" en de reeds gemaakte vooruitgang, kunnen de processen nog niet als perfect "voltooid" worden beschouwd.**



Eerste evaluatie met betrekking tot de organisatorische modaliteiten van de "Front office" en lokale relaties

Positieve bevindingen

- **Noodzaak om de lokale relaties te onderhouden en zelfs te versterken, wordt door alle OVM's benadrukt.**
 - In veel gevallen zijn de aangeboden diensten en servicelijnen uitgebreid en versterkt via OVM-initiatieven (en lokale partners) of via gemeenschaps- en collectieve projecten.
 - **Aanzienlijke vooruitgang werd ook, in veel gevallen, vastgesteld op niveau van tools en ondersteuning, de organisatie van diensten, communicatie, enz.**
- => **Goede tot hoge maturiteitsgraad voor de meeste OVM's**

Moeilijkheden en/of vastgestelde negatieve percepties

- Integratie en sturing vereisen het creëren van nieuwe rollen van "coördinator" of "intermediair verantwoordelijke" => **toename van teams en gerelateerde kosten.**
- **Systematisering van vergaderingen en wenselijke uitwisselingsmomenten** om bij te dragen tot de geleidelijke harmonisatie van werkmethoden en het creëren van nieuwe "geïntegreerde" teams die "gemeenschappelijke" waarden delen.
- **initiatieven en integratiepercentages blijven zeer heterogeen.**



De toekomst



De belangrijkste vaststellingen op het einde van de analyse

- Over het algemeen heeft de sector de afgelopen 10 jaar een **kwalitatieve sprong** gemaakt en het rationalisatieproces heeft hiertoe bijgedragen door de hefboomwerking die het heeft gegenereerd. Maar er spelen veel factoren mee (uitbreiding van teams en vaardigheden, nieuwe tools, professionalisering van managementmethoden, versnelling van renovaties, nieuwe initiatieven richting huurders, beheerscontracten op basis van objectieven, audits...). De uitwisselingen met de GHMB zijn verrijkt en uitgebreid via de overlegorganen,
- Over het algemeen is de financiële situatie in dezelfde periode nog steeds niet achteruit gegaan, heeft eerder de neiging te verbeteren in de OVM's die het voorwerp uitmaakten van fusies en andere samenvoegingen
- Toch blijft de heterogeniteit en diversiteit van situaties een belangrijk sectoraal kenmerk; ze wordt vastgesteld op o.a. contextueel, financieel, organisatorisch (organogrammen), bestuurlijk, operationeel vlak.
- Directe verbanden leggen tussen deze verschillende factoren op een manier die werkelijk directe verklarende factoren identificeert is niet echt mogelijk.



De belangrijkste uitdagingen volgens de OVM's zijn de volgende:

- **In 1: het patrimonium en de behoeften op gebied van renovatie en in het bijzonder energierenovatie, maar ook de ontwikkeling ervan**
- **In 2: de financiële situatie van de OVM en de evolutie van financieringsbronnen**
- **In 3: de verdere verbetering van de organisatorische en functionele aansturing**
- **In 4: het beheer van human resources en meer specifiek de moeilijkheden bij het werven en/of behouden van de benodigde profielen.**



De toekomst (vervolg)



Aanbevelingen

- **Op vandaag lijkt het ons wenselijk om proactief door te gaan met het verbeteren van de operationele omstandigheden eerder dan het overwegen van verdere rationalisaties wegens :**
 - de zeer aanzienlijke tijd die nodig was, zowel voor de voorbereiding als voor de implementatie ervan na de besluitvorming,
 - de grote impact op teamniveau,
 - de hoge directe kosten,
 - en vooral vanwege het nog niet of nog niet volledig afgewerkte karakter van de gerealiseerde samenvoegingen.

De uitwisseling van praktijken en feedback uit ervaringen versterken, aanmoedigen en bevorderen op korte en middellange termijn

- Het bundelen van de operationele modaliteiten die het meest effectief blijken met betrekking tot eerder vastgestelde evaluatiecriteria, via thematische werkgroepen met specifieke doelstellingen
- Het initiëren van nieuwe gezamenlijke projecten en programma 's (aankoopcentrales, gedeelde diensten of zelfs gedeelde specialistische vaardigheden, campagnes en communicatiemedia, enz.)



Bedankt voor uw aandacht

Kantoor Isis Consult – Januari 2024

