



NAAR EEN BREDE SOCIALE WOONORGANISATIE IN DE PROVINCIE ANTWERPEN

**Studie tot stand gebracht met de steun van
de Provincie Antwerpen**

Prof. Dr. Steven VAN GARSSE

Mr. Alexander VERSCHAVE

Dr. Sofie HENNAU

DEEL I. Probleemstelling en onderzoeksvraag	8
1. Context van het onderzoek	8
2. Onderzoeksvragen en methodologie	10
2.1. Onderzoeksvraag	10
2.2. Methodologie	10
3. Afbakening van het onderzoek	13
3.1. Inhoudelijke afbakening	13
3.2. Doelstellingen van de samenwerking / integratie	13
3.2.1. Een efficiënte organisatie	13
3.2.2. Een effectieve organisatie	13
3.2.3. Een klantgerichte organisatie	14
3.3. Geografische afbakening	14
DEEL II. Stakeholderanalyse en mapping	15
1. Stakeholderanalyse	15
1.1. De sociale huisvestingsmaatschappijen (SHM's)	15
1.2. De sociale verhuurkantoren (SVK's)	16
1.3. De gemeente	17
1.4. De Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW)	18
1.5. Het Agentschap Wonen Vlaanderen.....	19
1.6. Het Vlaams Woningfonds	20
1.7. HUURpunt	21
1.8. Vereniging van Vlaamse Huisvestingsmaatschappijen	21
2. Het lokale landschap in de Provincie Antwerpen	22
2.1. De sociale huisvestingsmaatschappijen actief in de Provincie Antwerpen	22
2.1.1. De Ideale Woning.....	24
2.1.2. ABC.....	25
2.1.3. Goed Wonen.Rupelstreek	25
2.1.4. Woonhaven Antwerpen	26
2.1.5. Volkswoningen van Duffel	26

2.1.6.	Geelse Huisvesting	27
2.1.7.	Maatschappij voor de Huisvesting van het Kanton Heist-op-den-Berg	27
2.1.8.	De Woonbrug	27
2.1.9.	Lierse Maatschappij voor de Huisvesting	28
2.1.10.	Woonpunt Mechelen	28
2.1.11.	Molse Bouwmaatschappij voor de Huisvesting	28
2.1.12.	Bouwmaatschappij De Noorderkempen	28
2.1.13.	Woonveer Klein-Brabant	29
2.1.14.	De Ark	29
2.1.15.	Zonnige Kempen	30
2.1.16.	Samenwerkende maatschappij voor Volkshuisvesting Willebroek	30
2.1.17.	De Voorkempen	31
2.1.18.	Woonpunt Schelde-Rupel	31
2.1.19.	Inter-Vilvoordse Maatschappij voor huisvesting	31
2.1.20.	Sociale Bouw- en Kredietmaatschappij Arro Antwerpen	31
2.1.21.	Kleine Landeigendom Mechelen en Omstreken	32
2.1.22.	Kleine Landeigendom Zuiderkempen.....	32
2.2.	De sociale verhuurkantoren actief in de Provincie Antwerpen	32
2.2.1.	SVK Antwerpen	33
2.2.2.	SVK De Woonkans.....	34
2.2.3.	SVK Het Sas	34
2.2.4.	SVK ISOM	34
2.2.5.	SVK Mechelen.....	34
2.2.6.	SVK Noorderkempen	35
2.2.7.	SVK OCMW Essen.....	35
2.2.8.	SVK Onderdak	35
2.2.9.	SVK Optrek	35
2.2.10.	SVK Waasland	35
2.2.11.	SVK Woonweb	35

2.2.12. SVK Zuiderkempen.....	36
DEEL III. Stand van zaken van het (huidige) (juridische) kader en de impact van het voorontwerp van decreet houdende wijziging van diverse decreten met betrekking tot wonen	
37	
1. Het kader voor de sociale huisvestingsmaatschappijen	37
1.1. De structuur en de rechtsvorm	37
1.2. Erkenningsvoorwaarden	40
1.3. Patrimonium en financiering.....	41
2. Het kader voor de sociale verhuurkantoren.....	42
2.1. De structuur en de rechtsvorm	42
2.2. Erkenningsvoorwaarden	43
2.3. Patrimonium en financiering.....	43
3. Het kader voor de woonmaatschappijen	43
3.1. Quid vennootschapsvorm?	43
3.2. Quid personeel en personeelsoverdracht?	46
(a) De "gefuseerde" entiteit wordt de nieuwe werkgever	47
(b) Bestaande individuele arbeidsovereenkomsten blijven behouden en gaan over	47
(c) De arbeidsvoorwaarden blijven behouden	47
(d) Bescherming tegen ontslag.....	49
3.3. Quid werkingsgebied?	49
3.3.1. Huidige stand van zaken: lappendeken	49
3.3.2. De lokale besturen	49
3.3.3. Regiovorming	50
3.3.4. Afbakening van de werkingsgebieden voor de woonmaatschappijen	53
3.3.5. Toekomstige gemeentefusies	54
3.4. Quid overdracht van het patrimonium?.....	55
DEEL IV. Naar een samenwerking tussen SHM's en SVK's	57
1. Het doel	57
2. Het traject naar de woonmaatschappij: aandachtspunten	59

2.1.	De sociale huurder.....	59
2.1.1.	Huurdersbegeleiding.....	59
2.1.2.	De gevolgen van de fusie voor de sociale huurder	59
2.2.	Het DNA van de huidige organisaties.....	60
2.3.	De trekkersrol van de gemeente.....	60
2.4.	Werkingsgebieden	61
2.5.	Onzekerheid: gebrek aan informatie / mogelijkheid om informatie te verschaffen aan personeel / impact op (lopende) projecten	62
2.6.	Timing	63
3.	Het traject naar de woonmaatschappij: het proces – het model van Kotter	64
3.1.	Urgentiebesef vestigen	65
3.1.1.	Algemeen.....	65
3.1.2.	Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar woonmaatschappijen	66
3.2.	Het vormen van een leidende coalitie.....	66
3.2.1.	Algemeen.....	66
3.2.2.	Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij	67
3.3.	Een visie en strategie ontwikkelen	70
3.3.1.	Algemeen.....	70
3.3.2.	Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij	72
3.4.	De veranderingsvisie communiceren	74
3.4.1.	Algemeen.....	74
3.4.2.	Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij	74
3.5.	Een breed draagvlak voor de verandering creëren	75
3.5.1.	Algemeen.....	75
3.5.2.	Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij	75

3.6.	Kortetermijnsuccessen genereren	76
3.6.1.	Algemeen.....	76
3.6.2.	Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij 76	
3.7.	Het consolideren van verbeteringen en het tot stand brengen van meer verandering.....	77
3.7.1.	Algemeen.....	77
3.7.2.	Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij 77	
3.8.	Nieuwe benaderingen verankeren in de structuur	78
3.8.1.	Algemeen.....	78
3.8.2.	Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij 78	
4.	Tussenbesluit.....	78
DEEL V. Sociaal wonen in de Provincie Antwerpen: enkele mogelijke werkingsgebieden		80
1.	Provinciaal niveau.....	81
2.	Regionaal niveau	83
2.1.	Regio Antwerpen	84
2.2.	Regio Rivierenland	87
2.3.	Regio Kempen.....	88
3.	Niveau meergemeenten (niet-regionaal)	89
3.1.	Regio Antwerpen	90
3.2.	Regio Rivierenland	90
3.3.	Regio Kempen.....	91
4.	Lokaal niveau.....	91
5.	"Holdingstructuur"	92
6.	Tussenbesluit en beschouwingen	93
DEEL VI. Besluiten en algemene aanbevelingen		95
Referenties		98

DEEL I. Probleemstelling en onderzoeksvraag

1. Context van het onderzoek

Het Vlaams Regeerakkoord 2019-2024 ambieert een integratie van de sociale huisvestingsmaatschappijen (SHM's) en sociale verhuurkantoren (SVK's) in één woonactor met maar één speler per gemeente tegen 1 januari 2023.¹ Vandaag opereren deze actoren autonoom: zij zijn onafhankelijke rechtspersonen met gescheiden boekhoudingen en management.

De doelstellingen van beide modellen van sociale huisvesting komen niettemin grotendeels overeen, m.n. betaalbare en kwalitatieve woningen aanbieden aan woonbehoeftige huishoudens. Desondanks wijkt de werkwijze van beide pijlers op verschillende punten van elkaar af.² Een samengaan van de twee grote pijlers van de Vlaamse sociale huursector brengt dan ook een aantal uitdagingen met zich mee.

Sociale huisvestingsmaatschappijen bouwen, verhuren of kopen huizen. Zij zijn de oudste en meest geïnstitutionaliseerde groep: veel SHM's vinden hun oorsprong in het begin van de 20^e eeuw. Zij variëren zeer sterk in omvang en zijn meestal privaatrechtelijke entiteiten, met publieke aandeelhouders. De sociale verhuurkantoren assisteren daarentegen woonbehoeftige burgers in hun zoektocht naar een huis op de private woonmarkt. Zij intermedieëren tussen eigenaars en huurders, verhuren huizen van private eigenaars en garanderen regelmatige betalingen en onderhoud van de woningen. Zij voorzien ook in bijstand voor de huishoudens in kwestie. SVK's ontstonden in de jaren 1990 en hebben een private, non-profit rechtspersoonlijkheid.

Naast SHM's en SVK's zijn er heel wat actoren actief in het domein van sociaal wonen. Zo worden sociale huisvestingsmaatschappijen en sociale verhuurkantoren in hun werking sterk gestuurd door het regelgevend kader dat het Vlaamse Gewest heeft uitgewerkt. Vlaanderen reguleert bepaalde beleids- en managementaspecten, m.n. toewijzingsregels, huurprijzen, planning en financiering van projecten en architecturale kwaliteit van nieuwe projecten. Op het Vlaamse niveau zijn verschillende actoren actief op het domein van sociaal wonen. Bijkomend zijn ook lokale overheden betrokken als coördinatoren van het lokaal woonbeleid. Zij zijn onder meer verantwoordelijk voor de stadsplanning en –ontwikkeling en kunnen eigen klemtonen leggen inzake doelgroepen en toewijzingsvoorwaarden. Tegelijkertijd is binnen steden en gemeenten eveneens sprake van een waaier aan actoren die samen het stedelijk woonbeleid vormgeven, o.a. gemeentelijke en OCMW-diensten en – agentschappen,

¹ Regeerakkoord Vlaamse Regering 2019-2024, 244, beschikbaar op: <https://www.vlaanderen.be/publicaties/regeerakkoord-van-de-vlaamse-regering-2019-2024> (laatst bezocht op 16 september 2020).

² K. VAN DEN BROECK en S. WINTERS, *Evaluatie van de kosteneffectiviteit van SHM's en SVK's*, Leuven, Steunpunt Wonen, 2018.

welzijnsactoren zoals centra voor algemeen welzijn (CAW) en profit-organisaties zoals projectontwikkelaars.

Deze kortlopende studie ambieerde een aantal uitdagingen en valkuilen van een integratie tussen SHM's en SVK's in beeld te brengen en formuleert enkele aandachtspunten en aanbevelingen om een goede samenwerking tussen beide pijlers te bevorderen. Ondanks de veelheid aan actoren binnen het domein van het sociaal wonen, focust deze studie daarbij bewust op het standpunt van de sociale huisvestingsmaatschappijen en sociale verhuurkantoren. Een dergelijke gefocuste benadering laat enerzijds toe om de bezorgdheden van de twee voornaamste pijlers op het domein van sociaal wonen op een genuanceerde maar toch ook wetenschappelijk onderbouwde manier in kaart te brengen. Op die manier biedt de studie onder meer voor Vlaamse en lokale beleidsmakers belangrijke handvaten om te komen tot een succesvolle en gedragen integratie tot nieuwe sociale woonmaatschappijen.

Anderzijds impliceert de gekozen focus dat de standpunten van andere belangrijke actoren (zoals o.a. de lokale besturen) slechts onrechtstreeks aan bod komen in voorliggende studie. We zijn ons bewust van deze beperking van de studie, in het bijzonder gegeven de ambitie van Vlaanderen om de gemeenten een regierol toe te kennen in het integratieproces en in het uittekenen van de werkingsgebieden van de nieuwe sociale woonmaatschappijen.

De studie gaat uit van de context van sociaal wonen in de provincie Antwerpen. Op basis van empirische data verzameld bij de SHM's en SVK's uit de provincie Antwerpen, worden enkele samenwerkingsmogelijkheden en scenario's uitgewerkt op Antwerps niveau. Daarbij dient het decretale kader vanzelfsprekend als uitgangspunt.

De studie is ten slotte op te vatten als een academisch denkoefening. Ze identificeert daarbij een aantal mogelijkheden om SVK's en SHM's in bepaalde gebieden te clusteren en te integreren. Daarbij is gewerkt op basis van een aantal parameters die binnen de beperkingen van deze studie aan bod kwamen als relevant. Uiteraard zijn vele andere parameters denkbaar en verdedigbaar zodat tot geheel andere resultaten en scenario's kan worden gekomen. De in deze studie opgenomen pistes en scenario's zijn dan ook geenszins als exhaustief te beschouwen en dienen met het nodige voorbehoud en de nodige terughoudendheid te worden benaderd.

In de volgende alinea's worden de onderzoeksvragen en de gehanteerde onderzoeksmethodologie verder toegelicht. Vervolgens wordt stilgestaan bij de basisprincipes die gelden als uitgangspunt van het onderzoek. Ten slotte wordt het onderzoek duidelijk afgebakend, zowel inhoudelijk als geografisch.

2. Onderzoeksvragen en methodologie

2.1. Onderzoeksvraag

Dit onderzoek beoogt handvaten aan te reiken aan de actoren actief op het domein van de sociale huur en koop in de provincie Antwerpen om de verdere samenwerking en integratie te faciliteren.

De onderzoeksvraag luidt:

Op welke manier(en) kunnen de woonactoren binnen het domein van sociaal wonen hun samenwerking en integratie in de Provincie Antwerpen verder operationaliseren gegeven de lopende trajecten?

Deze onderzoeksvraag focust in de eerste plaats op de samenwerking tussen SVK's en SHM's. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden dient te huidige basiswetgeving voor de sociale huur en koop³ – en de daaruit voortvloeiende verschillen tussen SHM's en SVK's –als uitgangspunt.

Vervolgens wordt er gekeken naar de initiatieven die reeds genomen werden op het Vlaamse niveau. In de eerste plaats wordt aandacht geschonken aan de vooropgestelde wijzigingen aan de Vlaamse Codex Wonen en wordt er ook kort stilgestaan bij het advies van de Raad van State daaromtrent. Bijkomend wordt stilgestaan bij de potentiële impact van het proces van regiovorming op de werkingsgebieden van de nieuwe sociale woonmaatschappijen.

2.2. Methodologie

Het voorliggende onderzoek combineert een klassieke juridische studie met empirische onderzoeksmethoden om de voorliggende onderzoeksvragen op een wetenschappelijk verantwoorde en onderbouwde manier te beantwoorden.

Het onderzoek vangt aan met een analyse van het bestaande regelgevende kader en de geplande wijzigingen zoals opgenomen in het voorontwerp van decreet houdende wijziging van diverse decreten met betrekking tot wonen.⁴ Daarbij wordt rekening gehouden met de initiatieven inzake regiovorming in Vlaanderen.

Het empirische luik vormt het tweede deel van de studie. Via de empirie ambiëren we een beeld te krijgen van:

³ Zie hiervoor de Vlaamse Codex Wonen van 2021.

⁴ Hierbij werden de versies gebruikt die werden goedgekeurd op de ministerraad van 18 december 2020, alsook deze die werd goedgekeurd op de ministerraad van 5 maart 2021 (welke werd overgemaakt aan de Raad van State ter advies). In de gevallen waarbij bepaalde passages/stellingnames terugkwamen in beide voorontwerpen wordt er gesproken van het "voorontwerp".

- (1) De specifieke context op het vlak van sociaal wonen in de provincie Antwerpen;
- (2) Het draagvlak voor de integratie van SHM's en SVK's tot één woonactor;
- (3) De gepercipieerde succes- en faalfactoren van de vooropgestelde integratie;
- (4) De gepercipieerde meest optimale inzet van middelen;
- (5) Alternatieve manieren van samenwerking en integratie.

Het empirische deel van de studie valt uiteen in twee luiken.

Ten eerste wordt een **mapping en stakeholderanalyse** uitgevoerd op basis van informatie van en een korte survey bij de SHM's en de SVK's actief in de Provincie Antwerpen;

Daarnaast zijn er ook **focusgroepen** georganiseerd met belangrijke stakeholders uit de provincie Antwerpen. Tijdens deze groepsdiscussies werden een aantal vastgelegde thema's op een open manier besproken:

- Het DNA van de SHM/SVK;
- Het patrimonium;
- De sociale huurder;
- De werkingsgebieden;
- De mogelijkheden tot samenwerking/fusie

Bijkomend werd stilgestaan bij de praktische toepasbaarheid en relevantie van diverse scenario's die reeds werden ontwikkeld.

Om de respondenten de nodige ruimte te geven om subjectieve ervaringen, opinies en houdingen te uiten, werd gewerkt met semigestructureerde focusgroepen, waarbij gebruik gemaakt wordt van een topiclijst. De te behandelen onderwerpen en thema's zijn met andere woorden op voorhand opgesomd en vastgelegd. Op die manier hebben de deelnemers de mogelijkheid om vrij te praten over de verschillende onderwerpen. Focusgroepen gebruiken een groepsdiscussie over een reeks vastgelegde thema's om wetenschappelijk onderzoek te stofferen. Via groepsgesprekken wordt geprobeerd de geleefde realiteit van de respondenten bloot te leggen. De meerwaarde zit in de interactie tussen de groepsleden: de groep reageert immers niet alleen op de vragen van de interviewer, maar gaat ook in discussie met elkaar. Deze groepsdynamiek kan meer diepgaande, verfijnde en meerledige informatie opleveren.⁵

De empirische data leverden belangrijke input voor de uitwerking van de verschillende scenario's voor een meer intense samenwerking, dan wel volledige integratie tussen SHM's en

⁵ H. ROOSE en B. MEULEMAN, *Methodologie van de sociale wetenschappen. Een inleiding*. Gent: Academia Press, 2017, 330.

SVK's binnen de Provincie Antwerpen. De nodige aandacht werd besteed aan *best practices* en gepercipieerde opportuniteiten, maar ook ervaren en verwachte hindernissen.

Er werd zoals reeds gezegd besloten om naar empirie toe enkel of bijna hoofdzakelijk gegevens te verzamelen van de SHM's en SVK's, de huidige uitvoerders van de openbare dienst. Dit mede ingegeven vanuit de idee dat het deze maatschappijen en kantoren zijn die moeten worden omgevormd tot een woonmaatschappij. Door uit die hoek inzichten te capteren en ruim te verspreiden onder de lokale besturen faciliteert de Provincie Antwerpen via deze studie ook zeer expliciet de lokale besturen bij de grote uitdagingen waar ze thans voor staan.

De stof werd bijgehouden tot en met 21 mei 2021.

3. Afbakening van het onderzoek

3.1. Inhoudelijke afbakening

De voorliggende studie ambieert om een meer doorgedreven samenwerking tussen en integratie van de SHM's en SVK's in woonmaatschappijen in de Provincie Antwerpen te faciliteren. Daarbij vormt het voorontwerp van decreet houdende wijziging van diverse decreten met betrekking tot wonen het uitgangspunt.

Er wordt nadrukkelijk verder gebouwd op eerdere studies die over dit onderwerp verschenen dit mede gelet op het korte tijdsbestek dat voor deze studie beschikbaar was.⁶

3.2. Doelstellingen van de samenwerking / integratie

Samenwerking krijgt maar betekenis indien verduidelijkt wordt welke doelstellingen ermee nagestreefd worden.⁷ Verder zal samenwerking in de praktijk verschillende actoren op verschillende wijzen aanbelangen, naargelang de concrete woondoelstelling, doelgroep en de lokale context van een gemeente of stad.

3.2.1. Een efficiënte organisatie

Een organisatie functioneert bij voorkeur ook zo efficiënt of zo doelmatig mogelijk, met het gebruik van zo weinig mogelijk middelen. Het doel is om wanneer er wordt gekeken naar samenwerking mede in kaart te brengen op welke vlakken er eventueel middelen kunnen worden bespaard, bijvoorbeeld uitgaven die dubbel gebeuren, schaalwinsten die kunnen worden gerealiseerd en dergelijke meer.

3.2.2. Een effectieve organisatie

De organisatie moet ook doeltreffend ofwel effectief zijn. Hierbij wordt er onderzocht hoe de effecten zich verhouden tot de strategische doelstellingen. Volgens VAN DEN BROECK, HAFFNER en WINTERS⁸ zijn de meest kosteneffectieve beleidsinstrumenten deze waarbij de waarde voor de maatschappij het grootst is gegeven het beschikbare budget. Effectiviteit en efficiëntie hangen op dat punt ook samen, maar dienen toch te worden onderscheiden.

⁶ In het bijzonder wordt er dan gewezen op de eerdere studie uitgevoerd door de UHasselt, S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020.

⁷ De Rynck, Filip, De Peuter, Bart, Voets, Joris, Van Herck Bart, De Laat, Willem, Van den Broeck, Pieter & Vloebergh, Guy (2012). Onderzoek naar de voor het Vlaams ruimtelijk beleid relevante vormen van intergemeentelijke samenwerking. Instituut voor de Overheid (KU Leuven), Hogeschool Gent, IdeaConsult, Omgeving. (In opdracht van Vlaamse overheid - RWO)

⁸ K. VAN DEN BROECK, M. HAFFNER en S. WINTERS, *Naar een meer kosteneffectief woonbeleid*, Leuven, Steunpunt Wonen, 2016. In die studie komt ook het eigenaarsstatuut aan bod als een belangrijk element voor de kostenbepaling voor Vlaanderen (zie tevens *infra*).

3.2.3. Een klantgerichte organisatie

Tevens moet de organisatie (meer) klantgericht zijn. Klantgerichtheid onderstreept de focus richting de sociale (kandidaat-)huurder die in de dienstverlening de rol van klant verzorgt. Deze sociale (kandidaat-)huurder vormt de kern van de klantgerichtheid, waarbij deze klantgerichtheid in kaart moet worden gebracht aan de hand van onder meer volgende parameters: de inspanningen die moeten worden geleverd door de sociale (kandidaat-)huurder, de beschikbaarheid van de dienstverlening, ...⁹ Eén en ander hangt daarbij ook aan elkaar vast, wanneer er bijvoorbeeld weinig inspanningen moeten worden geleverd door de sociale (kandidaat-)huurder om de dienstverlening te verkrijgen, dan komt men in een eerder laagdrempelige, klantgerichte omgeving terecht.

3.3. Geografische afbakening

Deze studie onderzoekt de mogelijkheid naar een meer doorgedreven samenwerking tussen sociale woonorganisaties in de provincie Antwerpen. Er wordt zowel aandacht besteed aan de sociale huursector (o.a. SHM's, SVK's) als aan de sociale koopsector (SHM's) binnen de provincie. Hoewel bepaalde conclusies zonder meer relevant zullen zijn buiten de provinciegrenzen, is het belangrijk te benadrukken dat de specifieke situatie in de Provincie Antwerpen als uitgangspunt wordt gehanteerd. In het volgende deel wordt de context van de Provincie Antwerpen uitvoerig toegelicht en worden betrokken stakeholders in kaart gebracht.

⁹ B. NOELS (ed.), *Samenwerken aan dienstverlening. Durven met dienstverlening*, Brussel, Politeia, 2015, 208p.

DEEL II. Stakeholderanalyse en mapping

1. Stakeholderanalyse

Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van het brede domein van sociaal wonen in de provincie Antwerpen, werd een uitgebreide stakeholderanalyse uitgevoerd. In de volgende alinea's worden de verschillende stakeholders besproken en worden hun rol en verantwoordelijkheden toegelicht. In de eerste plaats komen de sociale huisvestingsmaatschappijen en de sociale verhuurkantoren aan bod. Vervolgens schenken we aandacht aan de rol van het lokaal bestuur. Andere stakeholders die worden besproken zijn: VMSW, het Agentschap Wonen Vlaanderen, het Vlaams Woningfonds en de koepelorganisaties HUURpunt voor de SVK's en de Vereniging van Vlaamse Huisvestingsmaatschappijen (VVH) voor de SHM's.

1.1. De sociale huisvestingsmaatschappijen (SHM's)¹⁰

De sociale huisvestingsmaatschappijen zijn autonome vennootschappen die verantwoordelijk zijn voor het behoorlijk uitvoeren van de taken die hen opgedragen zijn, zo luidt artikel 4.36, §1, eerste lid van de Vlaamse Codex Wonen.

De eerste sociale huisvestingsmaatschappijen (SHM) werden al opgericht aan het einde 19de eeuw. Vandaag zijn er een 70-tal SHM's in Vlaanderen. Ze verhuren sociale woningen volgens de regels vastgelegd in het Kaderbesluit sociale huur, nu vervat in het Besluit van de Vlaamse Codex Wonen van 2021. Dit besluit bepaalt onder meer wie toegang heeft, hoe woningen worden toegewezen en hoe hoog de huur is. Het toewijzingssysteem van de SHM's vertrekt van de chronologie van inschrijving, maar kent in meerdere gevallen voorrang toe. De woningen worden voornamelijk gefinancierd via goedkope leningen verstrekt door de overheid (VMSW). Daarnaast kan een SHM onder bepaalde voorwaarden aanspraak maken op een tussenkomst in de kosten (de 'gewestelijke sociale correctie' - GSC) en zijn er nog meerdere specifieke subsidies of fiscale kortingen voor SHM's. Deze combinatie van subsidies moet de SHM's toelaten de woningen te verhuren aan de sociale huurprijzen, waarvan de berekeningswijze ook is vastgelegd in het 'Kaderbesluit sociale huur', en tegelijkertijd ook hun werking te financieren.

Nieuwe woningen toevoegen aan de sociale woningvoorraad doen SHM's voornamelijk door nieuwbouw, al zijn er ook mogelijkheden om bestaande woningen aan te kopen om ze te verhuren als sociale woning. SHM's zijn steeds eigenaar van de woningen, wat één van de voornaamste verschilpunten is met de SVK's, die zelf geen eigen woningen bezitten. Om de

¹⁰ Zoals ook besproken in S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020.

kwaliteit van de sociale huurwoningen te verzekeren, bevatten de bestekken voor sociale woningen strenge technische normen.¹¹

Tevens zijn er de sociale huisvestingsmaatschappijen die koopwoningen aanbieden, ook wel de "koopmaatschappijen" genoemd. Deze sociale huisvestingsmaatschappijen richten zich op het aanbieden van sociale koopwoningen en sociale kavels, eerder dan op het verhuren van deze woningen.

In de vorige legislatuur, 2014-2019, werd er in de beleidsnota Wonen het stopzetten van de subsidiëring van de sociale koopwoningen en -kavels aangekondigd. De ambitie was om een nieuw kader te ontwerpen voor sociale koopmaatschappijen voor het realiseren en het overdragen van sociale koopwoningen.¹²

1.2. De sociale verhuurkantoren (SVK's)¹³

De sociale verhuurkantoren (SVK's) zijn jongere organisaties dan de SHM's: de eerste SVK's ontstonden in de jaren 1990, mede als reactie op de grote woonnoden op de private huurmarkt waarvoor de klassieke sociale huisvesting onvoldoende antwoord bood.¹⁴ In 2019 boden in Vlaanderen 48 SVK's meer dan 10.000 woningen aan in 290 gemeenten.¹⁵

De SVK's zijn zelf geen eigenaar van de woningen die zij verhuren. Zij nemen private huurwoningen in huur en verhuren deze aan de meest woonbehoeftige gezinnen en alleenstaanden. Deze verhuringen zijn geregeld in het besluit van de Vlaamse Regering van 11 september 2020 tot uitvoering van de Vlaamse Codex Wonen van 2021.

In tegenstelling tot bij de SHM's vertrekt het toewijzingssysteem van de SVK's niet van de chronologie van inschrijving. Er wordt een puntensysteem gehanteerd dat een hogere prioriteit toekent aan woonnod. Dit heeft tot gevolg dat SVK's over het algemeen met een zeer specifieke doelgroep werken, met name alleenstaanden en gezinnen met een hoge woonnod en een laag inkomen. De laatste jaren merken de SVK's bovendien een grotere instroom van woonbehoeftigen met een multiproblematiek.¹⁶ Hiertegenover staat dat van de SVK's verwacht wordt dat zij initiatieven ontwikkelen op het vlak van woonbegeleiding om hun huurders in de praktijk vertrouwd te maken met hun rechten en plichten als huurder. Daarnaast moeten SVK's toegankelijk zijn voor kandidaat-verhuurders en verhuurders en hen begeleiden en ondersteunen om de woningkwaliteit te verzekeren.¹⁷

¹¹ K. VAN DEN BROECK en S. WINTERS, *Kosteneffectiviteit en efficiëntie van sociale huisvestingsmaatschappijen en sociale verhuurkantoren*, Leuven, Steunpunt Wonen, 6.

¹² Beleidsnota Wonen 2014-2019, *Parl. St.* VI. Parl. 2014-2015, nr.135/1.

¹³ Zoals ook besproken in S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020.

¹⁴ P. DE DECKER, "On the genesis of social rental agencies in Belgium", *Urban Studies* 2002, 314-319.

¹⁵ HUURPUNT VZW, *Inspiratienota voor de Vlaamse Regering 2019-2024*, Brussel: HUURpunt vzw, 2019, 2.

¹⁶ HUURPUNT VZW, *Inspiratienota voor de Vlaamse Regering 2019-2024*, Brussel: HUURpunt vzw, 2019, 9.

¹⁷ Artikel 4.55, tweede lid Vlaamse Codex Wonen.

De Vlaamse Regering kan SVK's erkennen, wanneer zij voldoen aan een aantal voorwaarden.¹⁸ De Vlaamse Regering kan, hetzij op eigen initiatief, hetzij op verzoek van de toezichthouder, de erkenning van een sociaal verhuurkantoor intrekken.¹⁹

Erkende sociale verhuurkantoren kunnen bovendien gesubsidieerd worden. Het Erkennings- en subsidiebesluit voorziet een opstartsubsidie, een basissubsidie-enveloppe, een aanvullende subsidie-enveloppe en een subsidie bestemd voor de beheersvergoeding. Om gesubsidieerd te worden, moet het SVK nog een aantal bijkomende voorwaarden vervullen.²⁰

Net zoals SHM's zijn SVK's autonome instanties, maar wordt hun werking sterk gestuurd door het Vlaamse Gewest. De sturing door het Vlaamse Gewest is niet beperkt tot de huurrelatie tussen het SVK en de huurder (d.i. het sociaal huurstelsel), maar heeft ten dele ook betrekking op de (interne) organisatie van het SVK.²¹

1.3. De gemeente²²

De gemeente speelt een belangrijke coördinerende en sturende rol inzake het lokaal sociaal woonbeleid. Artikel 2.2 van de Vlaamse Codex Wonen van 2021 bepaalt dat de gemeente instaat voor de regie van het lokaal woonbeleid en daarin een coördinerende en sturende rol opneemt om het woonbeleid op lokaal vlak te realiseren. De gemeente is verantwoordelijk voor het stimuleren van sociale woonprojecten, het ondersteunen van woonbehoeftige gezinnen en alleenstaanden en het uitwerken van een kwaliteitsbewaking voor het woonpatrimonium en de woonomgeving. Verder dient de gemeente er zorg voor te dragen dat de woonprojecten en individuele verrichtingen van de sociale woonorganisaties (zoals het SVK en de SHM) in het belang van de bewoners op elkaar worden afgestemd.

Het Besluit van de Vlaamse Regering van 16 november 2018 over het lokaal woonbeleid vertrouwt concrete opdrachten toe aan de gemeente. Zo stelt artikel 6, 5°, b) van het voormelde besluit, nu artikel 2.7, 5°, b) van het besluit van de Vlaamse Regering van 11 september 2020 tot uitvoering van de Vlaamse Codex Wonen van 2021, dat de gemeenten verantwoordelijk zijn voor het waarmaken van een partnerschap met de sociale huisvestingsmaatschappijen die actief zijn en het sociaal verhuurkantoor dat actief is in de

¹⁸ Artikel 4.54, tweede lid van de Vlaamse Codex Wonen van 2021. Zie ook het besluit van de Vlaamse Regering van 20 juli 2012 houdende bepaling van de erkennings- en subsidievoorwaarden van sociale verhuurkantoren, *BS 7 september 2012* nu vervat in artikelen 4.96 e.v. van het Besluit Vlaamse Codex Wonen van 2021. Zo worden o.m. als erkenningsvoorwaarden vermeld: de opdrachten uit te voeren die haar worden opgelegd door de Vlaamse Wooncode en de besluiten ter uitvoering ervan; het toezicht van de Vlaamse Regering en van de toezichthouder voor de sociale huisvesting in het bijzonder, te aanvaarden; de lokale inbedding en verankering van de werking en het beheer aantonen in de gemeenten die deel uitmaken van het werkingsgebied, instaan voor een systeem van interne controle,...

¹⁹ Artikel 4.54, derde lid Vlaamse Codex Wonen van 2021 en 4.57, eerste lid Vlaamse Codex Wonen.

²⁰ Artikel 4.102 e.v. Besluit Vlaamse Codex Wonen van 2021.

²¹ T. VANDROMME, *De sociale huur als instrument ter verwezenlijking van het grondrecht op wonen*, Antwerpen, Universiteit Antwerpen, 2015, 572.

²² Zoals ook besproken in S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020.

gemeente. De gemeente neemt met andere woorden een belangrijk brugfunctie op naar het voeren van een woonbeleid, met name tussen de sociale verhuurkantoren en de sociale huisvestingsmaatschappijen.

Een ander punt waarbij de gemeente aan zet komt zijn de lokale toewijzingsreglementen voor de sociale huurwoningen.²³

Eerder onderzoek wijst op een sterk toegenomen dynamiek op vlak van lokaal woonbeleid. Deze versterkte rol van het lokaal woonbeleid komt onder meer tot uiting in een toegenomen personeelsinzet, werk aan de handhaving van de woonkwaliteit en het verstrekken van informatie en advies over wonen aan de burger. De grootste vooruitgang is zichtbaar op het vlak van het stimuleren van sociale woonprojecten, het ontwikkelen van een woonbeleid en het uitbouwen van een beleidsnetwerk rond wonen.²⁴

1.4. De Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW)²⁵

De Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW) is een naamloze vennootschap van publiek recht, vormgegeven als extern verzelfstandigd agentschap. Het werd opgericht middels het decreet van 24 maart 2006 houdende wijziging van decretale bepalingen inzake wonen als gevolg van het bestuurlijk beleid.²⁶ De VMSW is ook terug te vinden in de Vlaamse Codex Wonen van 2021.

De VMSW stimuleert, adviseert en ondersteunt lokale woonactoren. SHM's, SVK's gemeenten en OCMW's kunnen bij de VMSW terecht voor heel diverse informatie en ondersteuning. Zo ondersteunt en begeleidt VMSW lokale woonactoren administratief en technisch bij de realisatie van bouwprojecten en kan de VMSW op vraag van de lokale woonactor als bouwheer optreden bij sociale woonprojecten voor de aanleg van wooninfrastructuur. Daarnaast staat VMSW in voor kredietverlening en financiële ondersteuning van lokale woonactoren, biedt het ondersteuning bij de operationele werking van SHM's en SVK's en verwerkt en verspreidt VMSW als kenniscentrum actief kennis, statistieken en goede praktijken uit de sector. Tot slot verstrekt VMSW een betaalbaar woonkrediet aan gezinnen en alleenstaanden met een beperkt inkomen, mits zij voldoen aan een aantal voorwaarden (o.a. inkomen, eigendom, financiële draagkracht...)²⁷.

²³ Artikel 6.12, eerste lid van de Vlaamse Codex Wonen van 2021; zie ook artikelen 6.26 e.v. van het Besluit van de Vlaamse Codex Wonen van 2021.

²⁴ S. WINTERS, K. VAN DEN BROECK en J. VANORMELINGEN, *Het lokaal woonbeleid op (de) kaart! De praktijk van het lokaal woonbeleid beschreven, de subsidie voor intergemeentelijke samenwerking geëvalueerd*. Leuven: Steunpunt Wonen, 173.

²⁵ Zoals ook besproken in S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020.

²⁶ Artikel 4.13 e.v. van Vlaamse Codex Wonen van 2021.

²⁷ www.vmsw.be

1.5. Het Agentschap Wonen Vlaanderen²⁸

Daarnaast is er ook het Agentschap Wonen Vlaanderen. Wonen-Vlaanderen bevordert samen met haar partners kwaliteitsvol, woonzeker en betaalbaar wonen als grondrecht voor alle inwoners van Vlaanderen, in het bijzonder voor de meest kwetsbaren. Zij hebben de volgende bevoegdheden:

- bereidt het woonbeleid voor, ontwikkelt en evalueert het met extra aandacht voor de realisatie van het recht op betaalbaar en kwaliteitsvol wonen voor iedereen
- voert het Vlaamse woonbeleid uit, met het oog op betaalbaar en kwaliteitsvol wonen voor iedereen
- verstrekt financiële tegemoetkomingen aan particulieren, in het bijzonder huursubsidies en renovatie- en verbeteringspremies, rechtstreeks of via intermediaire actoren
- verzorgt de uitvoering van het woonkwaliteitsbeleid en zorgt ervoor dat de kwaliteitsnormen voor woningen gerespecteerd worden
- volgt de erkende huurdiensten en begeleidt en ondersteunt de gemeenten bij de ontwikkeling en de uitvoering van een lokaal woonbeleid
- formuleert, vanuit zijn terreinervaring, voorstellen ter verbetering van het woonbeleid
- begeleidt gemeenten bij de uitwerking van het lokale woonbeleid en het lokale woonoverleg
- waarborgt de kwaliteit van woningen door het uitvoeren van de in de regelgeving voorgeschreven verrichtingen, zoals de vaststelling en de inventarisatie van leegstand, verwaarlozing, ongeschiktheid, onbewoonbaarheid en overbewoning van woningen en gebouwen, en de intrekking van het conformiteitsattest voor woningen en kamers
- verstrekt gereguleerde subsidies, toelagen, premies of tegemoetkomingen aan particulieren, sociale verhuurkantoren en huurdersbonden
- voert de administratieve en financiële voortgangscntrole uit van opgeheven subsidiestelsels voor sociale woonprojecten
- oefent de voortgangscntrole uit op de voorwaarden of verbintenissen die verbonden zijn aan subsidies, premies of tegemoetkomingen

²⁸ Zoals ook besproken in S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020.

- organiseert de terugbetaling van subsidies, toelagen, premies of tegemoetkomingen als de begunstigde de voorwaarden of verbintenissen niet naleeft
- zorgt voor kennisbeheer, informatieverstrekking en sensibilisering met betrekking tot al de bovenvermelde taken

In de Beleidsnota Wonen 2019-2024 wordt de ambitie geformuleerd om het agentschap Wonen Vlaanderen en de Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen te fusioneren. Op die manier hoopt men "*maximaal in te zetten om kennisdeling en synergiën binnen het beleidsveld Wonen*".²⁹

1.6. Het Vlaams Woningfonds³⁰

Het Vlaams Woningfonds is een coöperatieve vennootschap die door de decreetgever zelf werd erkend als sociale woonorganisatie en o.m. als opdracht heeft de woonvoorwaarden van woonbehoeftige gezinnen en alleenstaanden te verbeteren door aangepaste woningen beschikbaar te stellen en in dat kader als sociale verhuurder optreedt.³¹

Een van de activiteiten van het Vlaams Woningfonds is 'huurhulp' bieden. Dit is het verhuren van woningen onder het sociaal huurstelsel. De hoofdactiviteit van het Vlaams Woningfonds bestaat uit het verstrekken van bijzondere sociale leningen met als doel om grote gezinnen die moeilijk aangepaste huisvesting vinden te ondersteunen om een goede woning aan te schaffen. Na verloop van tijd werden echter ook huurhulpactiviteiten opgezet.

Op 31 december 2016 bedroeg het totaal aantal woonegelegenheden van het Vlaams Woningfonds 973, terwijl 777 gezinnen huurden bij het Vlaams Woningfonds, verspreid over de vijf provincies van het Vlaams Gewest.³² Het Vlaams Woningfonds is actief in 13 gemeenten.³³

In de beleidsnota Wonen 2019-2024 wordt een bestuurlijke hervorming van het beleidsdomein Wonen naar voor geschoven. Deze zou ook implicaties hebben voor het Vlaams Woningfonds. Zo zou het Vlaams Woningfonds de sociale leningen van de VMSW overnemen en de unieke verstrekker ervan worden. Het Vlaams Woningfonds zou in de toekomst ook de verzekering gewaarborgd wonen toekennen.³⁴

²⁹ Beleidsnota Wonen 2019-2024, *Parl. St. VI. Parl. 2019-2020*, nr.138/1.

³⁰ Zoals ook besproken in S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020.

³¹ Art. 4.60 Vlaamse Codex Wonen van 2021.

³² VLAAMS WONINGFONDS, *Activiteitenverslag 2016*, www.vlaamswoningfonds.be, 95.

³³ Op basis van de meting van het sociaal woonaanbod op 31 december 2016 door het agentschap Wonen-Vlaanderen (www.wonenvlaanderen.be/sites/wvl/files/wysiwyg/2017_07_26_meting_sociale_huurwoningen_0.pdf).

³⁴ Beleidsnota Wonen 2019-2024, *Parl. St. VI. Parl. 2019-2020*, nr.138/1.

1.7. HUURpunt³⁵

HUURpunt is de federatie van de sociale verhuurkantoren (SVK's) in Vlaanderen. De koepelorganisatie heeft de opdracht om de SVK's te begeleiden en te ondersteunen in de verdere groei en professionalisering van de private sociale huurmarkt. Deze groei richt zich op meer kwaliteitsvolle en betaalbare woningen, om meer woonbehoeftigen te helpen.³⁶

Concreet verleent de Vlaamse Regering HUURpunt een subsidie voor werkings- en personeelskosten die verbonden zijn aan de uitvoering van volgende opdrachten:

- Ondersteuning van de sociale verhuurkantoren door:
 - o In samenspraak met VMSW het overleg en de ervaringsuitwisseling tussen de SVK's voor te bereiden, te organiseren en te coördineren;
 - o Vorming en intervisie uit te werken en aan te bieden en tools aanreiken, behalve over regelgeving, financieel beheer, ICT en databeheer;
 - o De SVK's die ondersteuning bij hun administratieve werking vragen, proactief begeleiden;
- Een jaarlijkse analyse opmaken van de werking van de SVK's op basis van de jaarrapportgegevens;
- De werking van de SVK's promoten bij private investeerders en projectontwikkelaars;
- Het overlegplatform VMSW – HUURpunt organiseren en het secretariaat ervan verzorgen.³⁷

1.8. Vereniging van Vlaamse Huisvestingsmaatschappijen³⁸

De Vereniging van Vlaamse Huisvestingsmaatschappijen (VVH) is de koepelorganisatie van de sociale huisvestingsmaatschappijen die in Vlaanderen sociale woningen verhuren. De organisatie heeft drie kerntaken: ondersteunen, belangen verdedigen en informeren.

Als ledenvereniging ondersteunt VVH de sociale huisvestingsmaatschappijen op verschillende manieren. Ze brengt knowhow en goede voorbeelden samen, faciliteert groepsaankopen, organiseert studiedagen en studiereizen en bereidt modeldocumenten voor. Als belangenvereniging werkt VVH beleidsvoorbereidend én remediërend aan het wettelijke kader

³⁵ Zoals ook besproken in S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020.

³⁶ Jaarverslag HUURpunt, p. 1.

³⁷ Jaarverslag HUURpunt 2019, p. 7

³⁸ Zoals ook besproken in S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020.

dat het voor de sociale huisvestingsmaatschappijen mogelijk moet maken om het Vlaamse sociale woonbeleid in de praktijk vorm te geven. Als werkgeversorganisatie vertegenwoordigt VVH haar leden in het Paritair Comité 339.

VVH informeert en communiceert duidelijk naar de leden van de organisatie en wie belangstelling heeft voor sociaal wonen in Vlaanderen.³⁹

2. Het lokale landschap in de Provincie Antwerpen

In de Provincie Antwerpen zijn er 22 SHM's en 12 SVK's aanwezig. Hieronder wordt er kort een beschrijving gegeven van die actoren. De hieronder opgegeven informatie is een weergave van hetgeen terug te vinden is op de websites van de betrokken maatschappijen en kantoren, in hun jaarverslagen en in de verslagen van de visitatie van de VMSW.

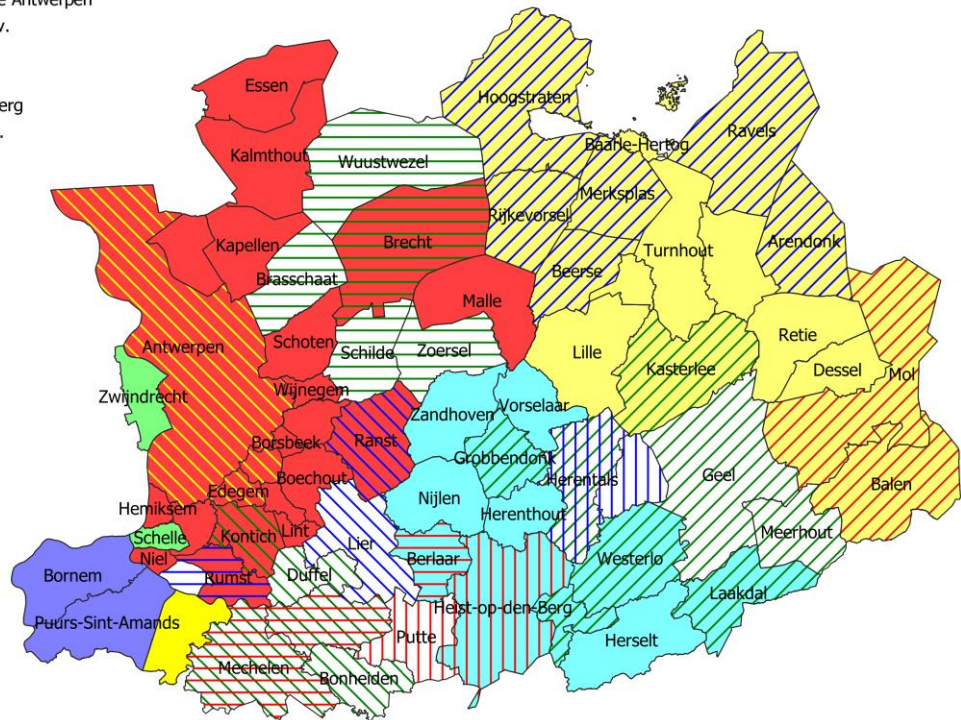
2.1. De sociale huisvestingsmaatschappijen actief in de Provincie Antwerpen

De sociale huisvestingsmaatschappijen actief in de Provincie Antwerpen beheerden – volgens cijfers van de VMSW – op 31 december 2020 een totaal van 49.342 woningen. Onderstaand treft u een overzicht van de werkingsgebieden van de verschillende SHM's, die huurwoningen aanbieden.

³⁹ <https://www.vvh.be/nl/over-vvh/in-een-notendop>

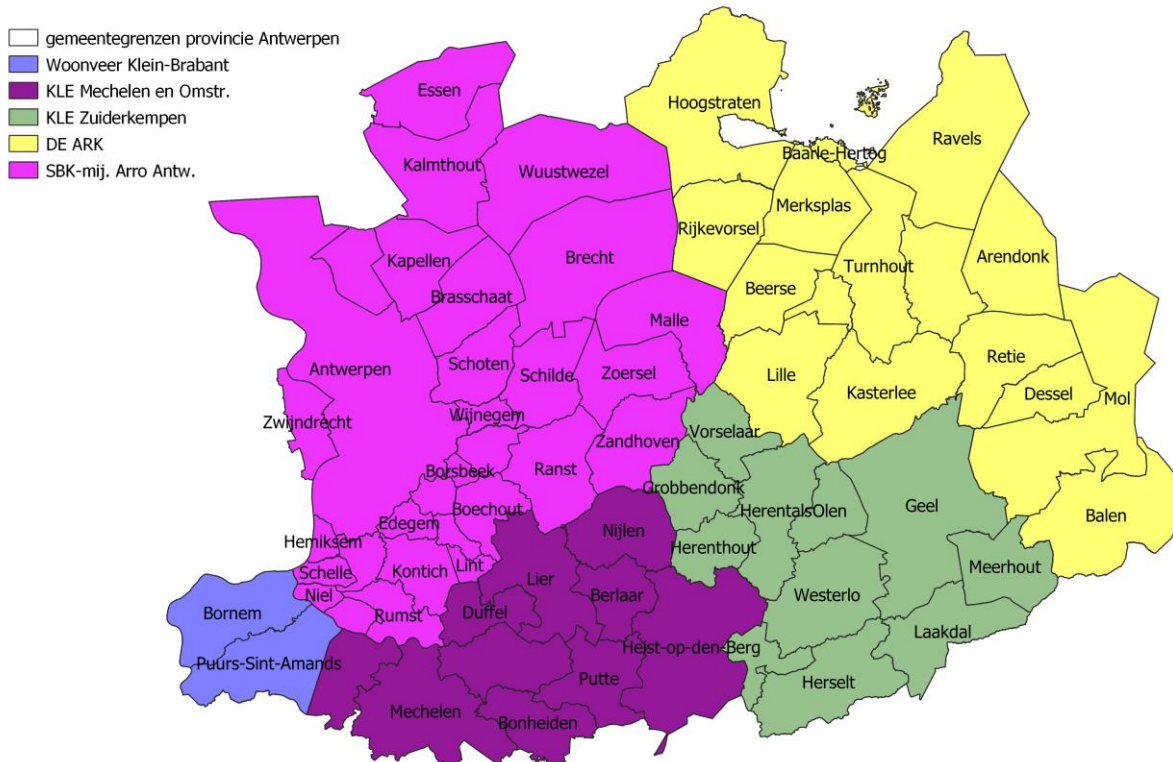
- gemeentegrenzen provincie Antwerpen
- Samenw. Mij. vr Volkshuisv.
- || De Woonbrug
- Goed Wonen Rupelstreek
- ||| Mij. v/d Huisv. Heist-o/d-Berg
- /// Molse Bouwmij. v/d. Huisv.
- Woonpunt Schelde-Rupel
- Woonveer Klein-Brabant
- /// Lierse Mij. voor de Huisv.
- /// Woonhaven Antwerpen
- /// Woonpunt Mechelen
- De Voorkempen H.E.
- /// Volkswoningen van Duffel
- /// BM De Noorderkempen
- /// Geelse Huisvesting
- Zonnige Kempen
- DE ARK
- De Ideale Woning

Nog actief in:
 Antwerpen: A.B.C.
 Mechelen: De Vrije Woonst



(Bron kaartje: Provincie Antwerpen)

Wat betreft de koopmaatschappijen geldt onderstaande kaart:



(Bron kaartje: Provincie Antwerpen)

Elk van deze SHM's, zowel uit de huur- als uit de koopsector, worden verder besproken in de onderstaande paragrafen.

2.1.1. De Ideale Woning

De Ideale Woning (DIW) werd opgericht op 20 oktober 1920 onder de naam "De goedkope woning van het arrondissement Antwerpen". De maatschappij richtte zich in het begin vooral op de behoeftige, kroostrijke gezinnen. In de eerste decennia werden daarom vooral gezinswoningen gebouwd. Pas later kwamen er appartementen, eerst voor alleenstaanden en kleine gezinnen, en daarna - deels gedwongen door de hoge grondprijzen - ook voor grotere gezinnen. In de daaropvolgende jaren speelde de maatschappij in op bepaalde evoluties in de samenleving. Zo bouwde ze bejaardenwoningen, aangepaste woningen voor rolstoelpatiënten en woningen voor begeleid wonen voor mensen met een mentale beperking.

De Ideale Woning is na SHM Woonhaven de grootste sociale huurmaatschappij in stad Antwerpen. De woningen in de stad Antwerpen vormen ook het grootste aandeel van het patrimonium van De Ideale Woning. De rest van het patrimonium ligt in de gemeenten rond Antwerpen. In Aartselaar, Boechout, Borsbeek, Edegem, Essen, Hemiksem, Hove, Kalmthout, Kapellen, Lint, Malle, Mortsel, Niel, Schoten, Stabroek, Wijnegem en Wommelgem is meer dan 98% van het aantal sociale huurwoningen eigendom van De Ideale Woning. In Brecht, Kontich

en Rumst heeft De Ideale Woning tussen de 14,5 % en 26 % van het totale aantal sociale huurwoningen.

Sinds september 2019 heeft De Ideale Woning een horizontale structuur bestaande uit vier multidisciplinaire regioteams (zuid, noord, oost en centrum), een bouwteam en vier ondersteunende teams.

Op 31 december 2020 had De Ideale Woning 6.264 woningen in beheer.

2.1.2. ABC

ABC cvba (verder: ABC) werd in 1951 opgericht als de 'Antwerpse Bouwcoöperatieve'. als een privé-initiatief met privékapitaal. Midden jaren 1990 fuseerde de bouwcoöperatieve met de eveneens coöperatieve 'Huisvestingsmaatschappij van Vlaanderen' te Gent en werd de naamsverandering naar ABC doorgevoerd. Heden is het merendeel van de aandelen nog steeds in handen van bewoners. De raad van bestuur bestaat grotendeels uit huurders. Dit onderscheidt ABC van de meeste andere SHM's in Vlaanderen.

De bouwactiviteiten van ABC startten in Antwerpen Linkeroever in de jaren vijftig met de realisatie van circa 100 veelal grote eengezinswoningen. In de jaren zestig en zeventig breidde ABC haar patrimonium snel uit met hoogbouwappartementen, vooral in Europark Noord, waar ook het kantoor van de maatschappij is gevestigd.

ABC had eind 2017 43 personeelsleden in dienst. Bijzonder aan deze SHM is dat ze beschikt over een uitgebreide eigen onderhoudsdienst met 15 arbeiders in de poetsploeg en 9 techniekers (bedienden) voor de onderhoudsploeg.

Op 31 december 2020 had ABC 2080 woningen in beheer.

2.1.3. Goed Wonen.Rupelstreek

Goed Wonen.Rupelstreek is een sociale huisvestingsmaatschappij die in Boom en Rumst woongelegenheden aanbiedt.

Op 3 mei 1921 werd de "Gewestelijke Maatschappij van Boom en Omliggende tot het bouwen van goedkope Woningen" opgericht om de "betreurenswaardige" toestanden van huisvesting in de Rupelstreek te verhelpen.

In 1929 werd de plaatselijke "Maatschappij van Goedkope Woningen in Terhagen" opgeslorpt.

In 2003 veranderde de SHM van naam van 'De Gewestelijke Maatschappij tot het bouwen van sociale woningen te Boom en Terhagen' in 'Goed Wonen.Rupelstreek'.

Anno 2020 heeft Goed Wonen.Rupelstreek 832 huurwoningen in beheer.

2.1.4. Woonhaven Antwerpen

Woonhaven Antwerpen is in 2008 ontstaan uit de fusie van vier sociale huisvestingsmaatschappijen: De Goede Woning, Huisvesting Antwerpen, Onze Woning en Perisfeer. De stad Antwerpen was telkens hoofdaandeelhouder. Het Antwerpse stadsbestuur wilde met de fusie één beleid rond sociale woningbouw in Antwerpen realiseren. De hoofdaandeelhouders van de SHM (99,90% van de aandelen) zijn het Vlaamse Gewest, de provincie Antwerpen, de stad Antwerpen en het OCMW Antwerpen. De andere aandeelhouders zijn privépersonen. De raad van bestuur telt sinds 2019 13 leden, voorgedragen door de stad Antwerpen. Op 31 december 2020 beschikte Woonhaven over een patrimonium van 17.196 huurwoningen en -appartementen. Deze zijn nagenoeg allemaal gelegen in de stad Antwerpen: Woonhaven verhuurt slechts 11 woningen buiten de stad. Woonhaven is de grootste aanbieder van sociale huisvesting in Vlaanderen. Het patrimonium van Woonhaven telt vooral appartementen en duplexen (96%).

Er wordt gewerkt met vier directies: "Integrale Leefbaarheid", "Patrimonium", "Huurders en Kandidaat-Huurders" en "Ondersteunende Diensten".

2.1.5. Volkswoningen van Duffel

Op 28 november 1921 zag de Volkswoningen van Duffel (VWD) het levenslicht. Ze is daarmee een van de oudste Vlaamse sociale huisvestingsmaatschappijen. De SHM werd gesticht onder de naam "Samenwerkende Maatschappij voor Goedkope woningen van Duffel". Initiatiefnemers waren de "gezagdragers" uit de openbare besturen en enkele sociaal vooruitstrevende burgers, die hiermee woningen wilden bouwen voor arbeiders en bedienden, om deze woningen te verhuren en desgevallend te verkopen. In de jaren 1950 en 1960 breidde het werkingsgebied van de SHM zich uit met de toenmalige gemeenten Walem, Onze-Lieve-Vrouw-Waver en Waarloos en met de gemeente Sint-Katelijne-Waver.

Op 29 september 1994 fuseerde VWD met de SHM CV Werkmanshaard waardoor ook de gemeenten Bonheiden en Mechelen bij het actieterrein van de SHM werden gevoegd. De vennootschap is sedert haar ontstaan geleidelijk uitgegroeid van een zuiver gemeentelijke tot een "gewestelijke" bouwvennootschap die vandaag actief is in vijf gemeenten, met name Bonheiden, Duffel, Kontich, Mechelen en Sint-Katelijne-Waver.

Het grootste deel van het bestaande patrimonium van VWD, namelijk 50,8%, dateert uit de periode van 1980 tot en met 1989. Ongeveer 36% van het woningenbestand is gebouwd tussen 1990 en 1999 (voor Vlaanderen is dat slechts 15%) en ongeveer 13 vanaf 2000 (versus 25 voor Vlaanderen).

Op 31 december 2020 had de VWD 1.343 huurwoningen in beheer.

2.1.6. Geelse Huisvesting

Onder impuls van de provincie Antwerpen richtte de gemeente Geel in 1947 de 'Geelse Bouwmaatschappij' op. Tussen 1950 en 1961 sloten verscheidene gemeenten zich aan. Door de fusies van de gemeenten (1976) gingen sommige op in een groter geheel, met als resultaat dat vandaag de steden en gemeenten Geel, Herentals, Grobbendonk, Hulshout, Kasterlee, Laakdal, Meerhout en Westerlo aandeelhouders zijn. Begin 2010 werd de Geelse Bouwmaatschappij omgedoopt tot 'Geelse Huisvesting'.

De betrokken steden, gemeenten en OCMW's hebben samen bijna 90,7% van de aandelen, het Vlaams Gewest en de provincie Antwerpen samen 7,7%. Het overige deel (1,5%) zit verspreid over 27 private aandeelhouders.

Einde 2018 had de SHM nog 23 bestuurders. Omwille van Vlaamse regelgeving is dit aantal in 2019 gereduceerd tot 13 bestuurders.

Op 31 december 2020 had de SHM 2.142 huurwoningen in beheer.

2.1.7. Maatschappij voor de Huisvesting van het Kanton Heist-op-den-Berg

De Maatschappij voor de Huisvesting van het kanton Heist-op-den-Berg (kortweg HKH) werd opgericht op 18 april 1921. De eerste woningen werden in 1923 gebouwd in de Oude Tuinwijk in Heist-op-den-Berg (centrum) en in Putte. Vrij snel nadien werden woningen gebouwd in de huidige deelgemeenten van Heist-op-den-Berg, namelijk Schriek (vanaf 1925), Itegem (vanaf 1925), Booischot (vanaf 1925), Wiekevorst (vanaf 1939) en Hallaar (vanaf 1957). Na de gemeentefusie bestond het actieterrein uit twee gemeenten: Heist-op-den-Berg en Putte.

Anno 2021 beheert de SHM 1379 woningen en appartementen in Heist-op-den-Berg en Putte.

2.1.8. De Woonbrug

De Woonbrug is de fusiemaatschappij tussen NV Eigen Haard uit Herentals en De Heibloem uit Olen. De SHM Eigen Haard was als huisvestingsmaatschappij actief in Herentals en ontwikkelde sinds 2014 ook (beperkt) eigen koopactiviteiten. Zij werd opgericht in 1920 en is één van de weinige SHM's die de vennootschapsvorm heeft aangenomen van een naamloze vennootschap met een sociaal oogmerk.

De Heibloem was dan weer sinds 1962 actief in Olen. Zij werd opgericht als antwoord op de nood aan woningen voor het arbeiderspersoneel van Umicore.

Eind 2018 werd de fusie tussen de Eigen Haard en De Heibloem afgerond.

Het werkingsgebied strekt zich uit over de gemeenten Herentals en Olen waarbij er 1.189 woningen en appartementen worden verhuurd en waarbij de maatschappij zelf ook bepaalde koopactiviteiten is opgestart.

2.1.9. Lierse Maatschappij voor de Huisvesting

De Lierse Maatschappij voor de Huisvesting (LMH) werd opgericht op 28 april 1921 onder de naam Lierse Maatschappij voor Goedkope Woningen.

Het werkingsgebied van de SHM strekt zich uit over de stad Lier en de gemeente Ranst.

LMH beschikte op 31 december 2020 over 1.144 huurwoningen.

2.1.10. Woonpunt Mechelen

De "Mechelse Goedkope Woning" (MGW) werd op 15 juli 1921 opgericht als gevolg van de enorme woningschade die in Mechelen was aangericht tijdens WO I. Na de tweede wereldoorlog kende de Mechelse Goedkope woning een aanzienlijke uitbreiding van zijn patrimonium. Eind 2011 werd de maatschappij omgedoopt tot Woonpunt Mechelen. In 2020 heeft zij ook de woningen van "De Vrije Woonst" overgenomen, nadat die maatschappij werd vereffend.

Het werkingsgebied strekt zich uit over Mechelen. Op 31 december 2020 had de SHM 2.880 huurwoningen in beheer. Belangrijk hier is om aan te merken dat het Woonpunt Mechelen reeds een ver doorgedreven samenwerking is aangegaan met het SVK Mechelen. In de loop van 2019 werden hiervoor de eerste stappen gezet, zo wordt het SVK Mechelen ondersteund op verschillende domeinen, gaande van boekhouding tot personeel en ICT.

2.1.11. Molse Bouwmaatschappij voor de Huisvesting

De Molse Bouwmaatschappij voor de Huisvesting (hierna: Molse Bouwmaatschappij) werd in 1922 opgericht door Baron van Eetvelde met behulp van publieke aandeelhouders en particulieren. Vandaag is de Molse Bouwmaatschappij actief in de gemeenten Mol en Balen. In beiden gemeenten is zij de enige SHM, nadat de Molse Bouwmaatschappij in het jaar 2000 in de gemeente Balen 22 sociale huurwoningen overnam van de Turnhoutse Huisvestingsmaatschappij (nu De Ark).

Het OCMW van Mol is de grootste aandeelhouder met ongeveer 75% van de aandelen. Dit komt doordat dit lokaal bestuur woningen en gronden heeft ingebracht, waarvoor het aandelen kreeg. De tweede grootste aandeelhouder is de gemeente Mol met 23% van de aandelen. De overige aandelen zijn in handen van een grote diversiteit aan aandeelhouders: private aandeelhouders, OCMW en gemeente Balen, het Vlaams gewest en de Provincie Antwerpen.

Op 31 december 2020 had zij 1.133 huurwoningen in beheer.

2.1.12. Bouwmaatschappij De Noorderkempem

Bouwmaatschappij De Noorderkempem (DNK) is op 23 juni 1984 ontstaan door een fusie tussen:

- 1) de "Arendonkse Maatschappij voor de Huisvesting" te Arendonk, opgericht d.d. 22/06/1921;
- 2) de "Beerse Maatschappij voor de Huisvesting" te Beerse opgericht d.d. 28/06/1923
- 3) "De Nieuwe Wijk" te Ravels, opgericht d.d. 25/11/1920
- 4) "Naastenliefde" te Rijkevorsel, opgericht d.d. 03/08/1948.

Het werkingsgebied van de maatschappij is voornamelijk landelijk gebied en sterkt zich uit over zes gemeenten: Arendonk, Beerse, Hoogstraten, Merksplas, Ravels en Rijkevorsel. Deze gemeenten en hun OCMW's zijn de grootste aandeelhouders van DNK en beschikken samen over 96,5% van de aandelen, evenredig verdeeld. De overige aandelen zijn in handen van het Vlaamse Gewest, de provincie Antwerpen en een aantal particulieren. In het actieterrein van De Noorderkempen is nog 1 andere SHM actief, namelijk de SHM De Ark.

Op 31 december 2020 had zij 1.347 woningen in beheer.

2.1.13. Woonveer Klein-Brabant

Op 19 oktober 1951 werd de "*Maatschappij voor Goedkope Woningen en Woonvertrekken Eigen Woning*" opgericht in Ruisbroek.

In 1988 sloot de "*Regionale Bouwmaatschappij van Puurs*" (gesticht in 1956) aan bij Eigen Woning. De fusievenootschap breidde zo uit met woonwijken in Puurs (Flierke en Boudewijnhof), Kalfort (Fabiolapark), Liezele (Verberdestede) en Oppuurs.

In 1995 werd ook de coöperatieve vennootschap "*Zonnige Woningen*" overgenomen door Eigen Woning. Hierdoor verkreeg Eigen Woning ook woningen in Sint-Amands, Mariekerke en Lippelo.

De huurmaatschappijen Eigen Woning en Gezellige Woningen (Bornem) en de koopmaatschappij Kleine Landeigendom sloegen de handen in elkaar en werden omgedoopt tot Woonveer en dit sinds 18 december 2018. De maatschappij had op 31 december 2020 1.486 huurwoningen in beheer.

2.1.14. De Ark

Op 27 maart 2010 werd de huisvestingsmaatschappij De Ark officieel voorgesteld. In de perstekst naar aanleiding van deze feestelijke opening werd dit omschreven als het orgelpunt 'van de fusie tussen de Turnhoutse Maatschappij voor de Huisvesting (TMH) en de Gewestelijke Maatschappij voor de Kleine Landeigendom (KLE), die meer dan 2 jaar geleden werd ingezet'.

De fusiemaatschappij De Ark heeft een groot en aaneengesloten actieterrein in de Antwerpse Kempen, in het noordoosten van het arrondissement Turnhout (provincie Antwerpen). Het werkingsgebied van 16 gemeenten wordt toegelicht in onderstaande figuur. In alle 16

gemeenten neemt de SHM de koopactiviteit op en is ze de enige koopmaatschappij. Daarnaast realiseren ook twee andere huurmaatschappijen een aantal koopwoningen. In 11 van deze 16 gemeenten onderneemt De Ark ook de huuractiviteit, waarbij in vier gemeenten ook een andere huur-SHM een sociaal huuraanbod heeft. In het huuractieterrein van DE ARK zijn 3 SVK's actief.

	Koop	Huur	andere huur-SHM	SVK
Arendonk	X			
Baarle-Hertog	X	X		
Balen	X			
Beerse	X	X	SHM Noorderkempen	SVK Noorderkempen
Dessel	X	X	SHM Noorderkempen	SVK Zuiderkempen
Hoogstraten	X	X		SVK Noorderkempen
Kasterlee	X	X	Geelse Huisvesting	SVK ISOM
Lille	X	X		SVK ISOM
Merksplas	X			
Mol	X			
Oud-Turnhout	X	X		SVK Noorderkempen
Ravels	X	X	SHM Noorderkempen	SVK Noorderkempen
Retie	X	X		SVK Noorderkempen
Rijkevorsel	X			
Turnhout	X	X		SVK Noorderkempen
Vosselaar	X	X		SVK Noorderkempen

Bron figuur visitatierapport VMSW 2015

Op 31 december 2020 had de SHM 2.712 huurwoningen in beheer.

2.1.15. Zonnige Kempen

De Zonnige Kempen (ZK) werd in 1963 gesticht en is daarmee een van de jongste sociale huisvestingsmaatschappijen (SHM) in Vlaanderen. Het actieterrein beperkte zich toen nog tot de stichtende gemeenten Boischot, Eindhout, Grobbendonk, Herenthout, Herselt, Ramsel, Veerle, Vorselaar, Westerlo en Westmeerbeek.

In de eerste werkingsjaren groeide het patrimonium slechts traag aan om vanaf 1983, toen de kaap van 500 woningen werd overschreden, een hoge vlucht te nemen. Nadien breidde het actieterrein van de SHM zich uit tot de gemeenten Berlaar, Grobbendonk, Heist-op-den Berg, Herenthout, Herselt, Hulshout, Laakdal, Nijlen, Ranst, Vorselaar, Westerlo en Zandhoven.

Op 31 december 2020 had zij 2.195 huurwoningen in beheer.

2.1.16. Samenwerkende maatschappij voor Volkshuisvesting Willebroek

Volkshuisvesting is enkel actief in de gemeente Willebroek en is ook de enige huurmaatschappij die hier actief is. De gemeente en het OCMW van Willebroek hebben samen meer dan 2/3^{de} van de aandelen. Het Vlaams Gewest en de Provincie Antwerpen hebben elk

bijna 16% van de aandelen, een kleine 1,5% van de aandelen is in handen van 18 particulieren. Voor de realisatie van koopwoningen werkt de SHM samen met KLEMO (Kleine Landeigendom Mechelen en Omstreken).

Op 31 december 2020 had de maatschappij 1.564 woningen in beheer.

2.1.17. De Voorkepen

De SHM De Voorkepen - H.E. (Helpt Elkander) (kortweg 'DVK') werd opgericht in 1923 onder de naam Lokale Huisvestingsmaatschappij in Gooreind, Wuustwezel. Haar huidig actieterrein zijn de gemeenten Brasschaat, Brecht, Schilde, Wuustwezel en Zoersel. De aandeelhouders zijn de gemeentes Brasschaat, Brecht, Schilde, Wuustwezel, Zoersel, de OCMW's van Brasschaat, Brecht, Schilde, Wuustwezel en Zoersel, de provincie Antwerpen en enkele particulieren.

Op 31 december 2020 had de maatschappij 1.386 huurwoningen in beheer.

2.1.18. Woonpunt Schelde-Rupel

Woonpunt Schelde-Rupel werd geboren op 5 juni 2018 uit de fusie tussen de Zwijndrechtse Huisvestingsmaatschappij en de Sociale Bouwmaatschappij Schelle. Het werkingsgebied strekt zich uit over Zwijndrecht en Schelle. Momenteel hebben zij 1.070 huurwoningen in beheer.

2.1.19. Inter-Vilvoordse Maatschappij voor huisvesting

De 'Vilvoordse Haard' (Le Foyer Vilvordien) werd op in opgericht. Ze is hiermee één van de oudste sociale huisvestingmaatschappijen in Vlaanderen. In 1973 fuseerde zij met 'De Woningnood' uit Muizen (Mechelen) en in 1999 met de 'Machelse Huisvesting'. Vandaag is de sociale huisvestingsmaatschappij gekend onder de naam 'Inter-Vilvoordse Maatschappij voor de Huisvesting', of kortweg IVMH. De 'Inter-Vilvoordse' is één van de weinige SHM's met een actieterrein over twee provincies, nl. Vlaams Brabant en Antwerpen. In de Provincie Antwerpen is zij actief in de regio Mechelen (Walem, Heffen, Hombeek, Leest).

Op 31 december 2020 had de maatschappij 1.795 woningen in beheer.

2.1.20. Sociale Bouw- en Kredietmaatschappij Arro Antwerpen

Sociale Bouw- en Kredietmaatschappij Arro Antwerpen (verder SBK Arro Antwerpen) is in 1993 ontstaan door de fusie van de twee gewestelijke maatschappijen 'Noord- en Zuid-Antwerpen' en 'Laag- en Hoogland'. Het actieterrein van de twee maatschappijen werd op deze wijze samengevoegd en omvat sindsdien het ganse arrondissement Antwerpen. De eerste jaren beperkte de activiteit van de twee maatschappijen zich hoofdzakelijk tot het verstrekken van goedkope leningen. Door de snel aangroeiende bevolking en de toenemende kostprijs van de bouwgrond werd het zwaartepunt van de activiteiten gaandeweg verlegd naar de realisatie van groepswooning- bouw. De bouwactiviteit concentreerde zich aanvankelijk in

de eerder landelijke gemeenten, maar vanaf 2001 werd het actieterrein onder impuls van het huisvestingsbeleid van het gewest en de stad uitgebreid tot de stad Antwerpen.

Het actieterrein van SBK Arro Antwerpen omvat 30 gemeenten: Aartselaar, Antwerpen, Boechout, Boom, Borsbeek, Brasschaat, Brecht, Edegem, Essen, Hemiksem, Hove, Kalmthout, Kapellen, Kontich, Lint, Malle, Mortsel, Niel, Ranst, Rumst, Schelle, Schilde, Schoten, Stabroek, Wijnegem, Wommelgem, Wuustwezel, Zandhoven, Zoersel en Zwijndrecht. Dit werkingsgebied stemt vrijwel overeen met de referentieregio Antwerpen.

2.1.21. Kleine Landeigendom Mechelen en Omstreken

De Kleine Landeigendom van Mechelen en Omstreken (hierna: KLEMO) is een coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid met sociaal oogmerk. De vennootschap werd opgericht in 1938. Naast het Vlaamse Gewest, de provincie Antwerpen, particulieren en middenveldorganisaties, zijn de aandeelhouders de gemeenten Berlaar, Bonheiden, Duffel, Heist-op-den-Berg, Lier, Mechelen, Nijlen, Putte, Sint-Katelijne-Waver, Willebroek en Zemst. Alle gemeenten liggen in de Provincie Antwerpen behalve Zemst. Deze gemeenten vormen meteen ook het actieterrein van de maatschappij voor de bouw van koopwoningen.

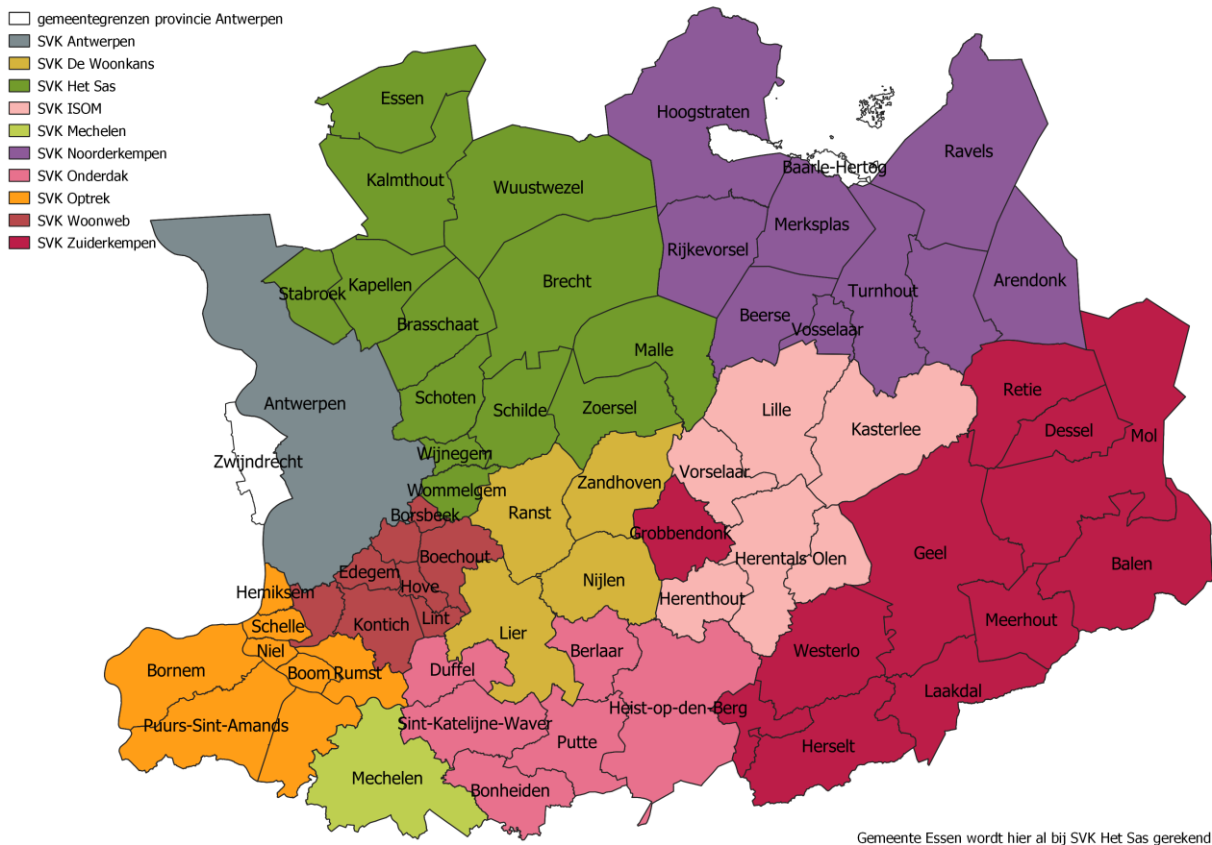
2.1.22. Kleine Landeigendom Zuiderkempem

Kleine Landeigendom Zuiderkempem werd onder de naam 'Gewestelijke Maatschappij voor de Kleine Landeigendom "De Zuiderkempem" – samenwerkende maatschappij' opgericht in 1937. Voor de oorlog vanaf 1936 en tot eind jaren '40 bemiddelde de SHM alleen maar sociale leningen. Pas later startte KLE Zuiderkempem met bouwactiviteiten en realiseerde ze 'complexbouw', bouw van in complexen gegroepeerde woningen of groepswoningbouw. Vandaag is KLE Zuiderkempem actief in het bouwen en verkopen van sociale koopwoningen en in het bemiddelen van sociale leningen van de VMSW.

De SHM werkt nauw samen met de 11 gemeenten in haar actieterrein en met 3 SHM's, die sociale huurwoningen aanbieden. De SHM is actief in de gemeenten Geel, Grobbendonk, Herentals, Herenthout, Herselt, Hoogstraten, Laakdal, Meerhout, Olen, Vosselaar en Westerlo.

2.2. De sociale verhuurkantoren actief in de Provincie Antwerpen

De sociale verhuurkantoren actief in de Provincie Antwerpen beheerden – volgens cijfers van de VMSW – op 31 december 2020 een totaal van 2.995 woningen. Onderstaand treft u een overzicht van de werkingsgebieden van de verschillende SVK's, die huurwoningen aanbieden. Daarnaast worden elk van die SVK's besproken in de onderstaande paragrafen. Het is opvallend dat vele SHM's ook lid zijn van de SVK's (al dan niet binnen het bestuursorgaan).



(Bron kaartje: Provincie Antwerpen)

In het kaartje wordt de Gemeente Essen bij SVK Het Sas gerekend, zoals ook in de figuur toegelicht. Tot op heden is het echter zo dat enkel OCMW Essen erkend is als SVK voor die gemeente.

2.2.1. SVK Antwerpen

Sociaal Verhuurkantoor Antwerpen (SVKA) is ontstaan uit de fusie van drie sociale verhuurkantoren:

- Huurdersunie vzw
- ASVK vzw
- Woonunie vzw

In 1999 besloten Huurdersunie en ASVK om samen te werken. In 2010 kwam Woonunie erbij.

Op 19 maart 2014 kwam het tot een echte fusie. De nieuwe naam werd **Sociaal Verhuurkantoor Antwerpen (SVKA)**.

Het SVKA is actief binnen de gehele stad Antwerpen en heeft 755 woningen in beheer.

2.2.2. SVK De Woonkans

SVK De Woonkans is opgericht in 2004 door onder meer de SHM's die actief zijn in de regio, zoals de Lierse Maatschappij voor de Huisvesting en De Zonnige Kempen.

SVK De Woonkans is actief in Lier, Nijlen, Ranst en Zandhoven en heeft 222 woningen in beheer.

2.2.3. SVK Het Sas

SVK Het Sas is een sociaal verhuurkantoor opgericht in 1999 en werkzaam in de regio: Brasschaat, Brecht, Kalmthout, Kapellen, Malle, Schilde, Schoten, Stabroek, Wijnegem, Wommelgem, Wuustwezel en Zoersel

Sedert 18 februari 2005 is het SVK erkend door de Vlaamse Overheid. Het SVK is een samenwerkingsinitiatief van 17 partners:

- 12 OCMW's en gemeentebesturen ten noorden van Antwerpen
- Huisvestingsmaatschappij De Voorkempen-H.E.
- Huisvestingsmaatschappij De Ideale Woning
- ARALEA vzw - beschutte werkplaats
- Openluchtvoeding vzw - diensten- en begeleidingscentrum
- OC Clara Fey - orthopedagogisch centrum
- CAW De Terp - centrum algemeen welzijnswerk

Op 31 december 2020 had zij 323 woningen in beheer.

2.2.4. SVK ISOM

De OCMW's van Grobbendonk, Herentals, Herenthout, Kasterlee, Lille, Olen en Vorselaar werken sinds 1988 samen om hun sociale dienstverlening naar elke inwoner van de Middenkempen te optimaliseren. Die samenwerking heeft de naam **ISOM** gekregen, **Intergemeentelijke Samenwerking OCMW's Middenkempen**.

In 2003 werd gekozen voor een OCMW-vereniging als structuur voor het samenwerkingsverband.

Anno 2021 heeft het SVK 180 woningen in beheer.

2.2.5. SVK Mechelen

In 2017 heeft SVK Mechelen, nadat ze sinds 2006 deel uitmaakten van SVK Bodukam (Bonheiden, Duffel, Sint-Katelijne-Waver en Mechelen), een doorstart gemaakt als SVK Mechelen naar aanleiding van een splitsing.

Het werkingsgebied van SVK Mechelen bestaat uit Mechelen. Deze SVK verhuurt per 31 december 2020 184 woningen.

2.2.6. SVK Noorderkempen

SVK Noorderkempen werd opgericht in 1994 en fuseerde in 2003 met SVK Kempen. Sinds 2011 gaat deze SVK verder onder de naam SVK Noorderkempen. Het werkingsgebied van SVK Noorderkempen bestaat uit Arendonk, Baarle-Hertog, Beerse, Hoogstraten, Merksplas, Oud-Turnhout, Ravels, Rijkevorsel, Turnhout en Vosselaar.

De SVK Noorderkempen had 371 woningen in portefeuille per 31 december 2020.

2.2.7. SVK OCMW Essen

SVK OCMW Essen is ontstaan in 1999. In 2005 is de SVK erkend door de Vlaamse Overheid. Het werkingsgebied van SVK OCMW Essen bestaat uit Essen. Per 31 december 2020 had de SVK OCMW Essen 64 woningen in beheer.

2.2.8. SVK Onderdak

SVK Onderdak is opgericht in 2000.

Het werkingsgebied van SVK Het onderdak bestaat uit Duffel, Berlaar, Sint-Katelijne-Waver, Putte, Heist-op-den-Berg en Bonheiden.

SVK Onderdak heeft per 31 december 2020 192 woningen in beheer.

2.2.9. SVK Optrek

SVK Optrek werd opgericht in 1999.

Het werkingsgebied van SVK Optrek bestaat uit Bornem, Hemiksem, Willebroek, Schelle, Niel, Boom, Rumst en Puurs-Sint-Amands.

SVK Optrek had per 31 december 2020 172 woningen in portefeuille.

2.2.10. SVK Waasland

Het SVK Waasland behoort in beginsel tot de Provincie Oost-Vlaanderen. Het werd opgericht in 2001. Toch is zij ook voor de Provincie Antwerpen relevant, gelet op haar werkzaamheden in de gemeente Zwijndrecht. Het werkingsgebied van SVK Waasland bestaat voorts uit Beveren, Kruibeke, Sint-Gillis-Waas, Stekene, Sint-Niklaas, Waasmunster en Lokeren.

SVK Waasland had per 31.12.2020 35 woningen in verhuur in de Provincie Antwerpen..

2.2.11. SVK Woonweb

SVK Woonweb werd opgericht in 2008. Het werkingsgebied van SVK Woonweb bestaat uit Aartselaar, Boechout, Borsbeek, Edegem, Hove, Kontich, Lint en Mortsel.

Op 31 december 2020 had SVK Woonweb 280 woningen in portefeuille.

2.2.12. SVK Zuiderkempen

SVK Zuiderkempen werd opgericht in 1998. Tegenwoordig neemt Welzijnszorg Kempen het personeel en financieel beheer ter harte van de SVK.

Het werkingsgebied van SVK Zuiderkempen bestaat uit Mol, Balen, Dessel, Retie, Geel, Meerhout, Laakdal, Westerlo, Herselt, Hulshout en Grobbendonk.

SVK Zuiderkempen heeft per 31 december 2020 217 woningen in beheer.

DEEL III. Stand van zaken van het (huidige) (juridische) kader en de impact van het voorontwerp van decreet houdende wijziging van diverse decreten met betrekking tot wonen

Alvorens verder stil te staan bij de mogelijkheden om de samenwerking/integratie van de SHM's en SVK's in de Provincie Antwerpen verder te onderzoeken, verdient de context waarbinnen deze actoren zich bevinden nadere toelichting. Hieronder wordt de bestaande situatie – in kort bestek⁴⁰ – onderzocht, zoals deze nu van toepassing is onder het regime van de Vlaamse Codex Wonen van 2021, maar ook wordt stilgestaan bij impact ervan door het voorontwerp van decreet houdende wijziging van diverse decreten met betrekking tot wonen. Daarmee worden de verdere krijtlijnen uiteengezet voor de woonmaatschappijen.

Ook wordt hier reeds stilgestaan bij bezorgdheden die de SVK's en SHM's lopende dit onderzoek hebben geuit. De SVK's en SHM's werden bevraagd zowel middels een enquête als middels focusgroepen zoals hierboven ook werd uiteengezet.

1. Het kader voor de sociale huisvestingsmaatschappijen

Hieronder wordt het kader voor de sociale huisvestingsmaatschappijen geschetst. Achtereenvolgens komen de structuur en rechtsvorm, de erkenningsvoorwaarden en het patrimonium en de financiering aan bod.

1.1. De structuur en de rechtsvorm

Het basisartikel voor de structuur en de rechtsvorm van de sociale huisvestingsmaatschappij is artikel 4.36, §1, eerste lid van de Vlaamse Codex Wonen, dat luidt als volgt:

"De Vlaamse Regering kan vennootschappen met een maatschappelijk doel dat beantwoordt aan de bijzondere doelstellingen van het Vlaamse woonbeleid erkennen als sociale huisvestingsmaatschappij. De sociale huisvestingsmaatschappijen zijn autonome vennootschappen die verantwoordelijk zijn voor het behoorlijke uitvoeren van de taken die hen opgedragen zijn."

Het principiële uitgangspunt dat SHM's autonome vennootschappen zijn betekent nog niet dat er effectief sprake is van een verregaande autonomie.⁴¹ Deze autonomie moet worden genuanceerd in het licht van de beperkingen die aan hen worden opgelegd in het decretale kader van de Vlaamse Codex Wonen van 2021.

⁴⁰ Een meer uitgebreide versie hiervan treft u in het onderzoek van de UHasselt "Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen" (2020).

⁴¹ S. WINTERS, "In vogelvlucht over 30 jaar sociale huisvesting", in I. OPDEBEEK, D. VERMEIR, S. RUTTEN, e.a., *Voor recht rechtvaardigheid en Camus. Liber amicorum Bernard Hubeau*, Brugge, die Keure, 2018, (459) 467-468.

Voorts dient nog worden gewezen op artikel 4.37, eerste lid van de Vlaamse Codex Wonen:

"De sociale huisvestingsmaatschappijen nemen, zonder hun burgerlijk karakter te verliezen, de vorm aan van coöperatieve of naamloze vennootschappen met een sociaal oogmerk. Het wetboek van vennootschappen is van toepassing op die maatschappijen voorzover daarvan niet wordt afgeweken in de Vlaamse Wooncode of in de statuten."

Dat laatste heeft onder meer tot gevolg dat de beperkingen die voorheen vervat zaten in boek X van het Wetboek van vennootschappen, van toepassing zijn op de SHM's en onder meer de verplichtingen die werden opgenomen onder artikel 661 van het Wetboek van vennootschappen, dat vereist dat de statuten:

1° bepalen dat de vennoten geen of een beperkt vermogensvoordeel nastreven;

2° nauwkeurig omschrijven wat het sociale oogmerk is van de activiteiten die ze overeenkomstig het doel van de vennootschap verrichten, waarbij het voornaamste oogmerk niet mag bestaan in het verlenen van een onrechtstreeks vermogensvoordeel aan de vennoten;

3° omschrijven op welke wijze de winst wordt besteed overeenkomstig het interne en externe oogmerk van de vennootschap met inachtneming van de hiërarchie vastgelegd in de statuten van de vennootschap en op welke wijze de reserves worden gevormd;

4° bepalen dat niemand aan de stemming in de algemene vergadering mag deelnemen met meer dan een tiende van het aantal stemmen verbonden aan de vertegenwoordigde aandelen; dit percentage wordt op een twintigste gebracht wanneer een of meer vennoten de hoedanigheid hebben van personeelslid in dienst genomen door de vennootschap;

5° bepalen dat het rechtstreekse vermogensvoordeel dat de vennootschap aan de vennoten uitkeert, niet hoger mag zijn dan de rentevoet vastgesteld door de Koning ter uitvoering van de wet van 20 juli 1955 houdende instelling van een Nationale Raad voor de Coöperatie, toegepast op het werkelijk gestorte bedrag van de aandelen;

6° bepalen dat de bestuurders of zaakvoerders ieder jaar een bijzonder verslag uitbrengen over de wijze waarop de vennootschap toezicht heeft uitgeoefend op het oogmerk dat zij overeenkomstig het 2° heeft vastgesteld; dat verslag moet inzonderheid aangeven dat de uitgaven inzake investering, inzake de werkingskosten en bezoldigingen bestemd zijn om de verwezenlijking van het sociale oogmerk van de vennootschap te bevorderen;

7° regels vaststellen op grond waarvan aan ieder personeelslid de mogelijkheid wordt geboden om uiterlijk één jaar na zijn indienstneming door de vennootschap, de

hoedanigheid van vennoot te verkrijgen. Deze bepaling is niet van toepassing op de personeelsleden die niet volledig handelingsbekwaam zijn;

8° de regels vaststellen op grond waarvan personeelsleden die niet langer door een arbeidsovereenkomst met de vennootschap zijn gebonden, uiterlijk één jaar na het einde van die overeenkomst, desgewenst afstand kunnen doen van de hoedanigheid van vennoot;

9° bepalen dat na de aanzuivering van het hele passief en de terugbetaling aan de vennoten van hun inbreng, hetgeen na de vereffening overblijft, een bestemming krijgt die zo nauw mogelijk aansluit bij het sociaal oogmerk van de vennootschap.”

Er kan worden opgemerkt dat er naar de rechtsvorm toe wel enkele wijzigingen werden aangebracht ten opzichte van de regeling als – onder meer – voorzien in artikel 661 van het Wetboek van vennootschappen. Zo zijn de hierboven opgenomen punten 7° en 8° niet van toepassing op de sociale huisvestingsmaatschappijen.⁴² Ook punt 4° dat een stemrechtbeperking inhoudt, is niet van toepassing op de SHM's en dit ten voordele van het Vlaams Gewest, de provincie, gemeenten en OCMW's. Als zij gezamenlijk de meerderheid van het maatschappelijk kapitaal bezitten, moeten hun afgevaardigden ook gezamenlijk de meerderheid bezitten in de raad van bestuur.⁴³ Bij de SHM's in de Provincie Antwerpen zijn de gemeenten van de werkingsgebieden waarop de SHM haar opdracht uitvoert, in de meeste gevallen ook de meest voornamelijk aandeelhouders van de vennootschap (cf. *supra*).

De stemrechtbeperking doet reeds vermoeden dat er andere dan publiekrechtelijke aandeelhouders zijn bij de SHM's. Dit is het geval, ook in de Provincie Antwerpen, waar er bij de maatschappijen ook private aandeelhouders aanwezig zijn.⁴⁴ Vanuit het beleid klinkt alvast de roep om rol van deze private aandeelhouders verder te beperken. In de communicatie met betrekking tot de woonmaatschappij wordt er door VMSW aangegeven dat er naar de toekomst toe alleen publieke aandeelhouders zullen kunnen toetreden.⁴⁵

Tenslotte dient er ook een woordje toelichting te worden verschaft bij de inwerkingtreding van het nieuwe Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen. Zo werd de vennootschapsvorm van de CVBA namelijk afgeschaft. Tot voor kort was het dan ook een vraagteken onder welke rechtsvorm de SHM zou voortbestaan onder het WVV. Met de omzendbrief OMG/W 2020/3 van 24 april 2020 betreffende de impact van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen op de sociale huisvestingsmaatschappijen⁴⁶, werd er aangekondigd dat de SHM's zullen worden omgevormd naar besloten vennootschappen (BV's) met als reden dat de

⁴² Art. 4.37, tweede lid van de Vlaamse Codex Wonen.

⁴³ Art. 4.38, tweede lid van de Vlaamse Codex Wonen.

⁴⁴ Zo onder meer bij De Ideale Woning, Molse Bouwmaatschappij voor de Huisvesting, Bouwmaatschappij de Noorderkempen, Lierse Maatschappij voor de Huisvesting,

⁴⁵ VMSW, Regelgevend- en implementatietraject woonmaatschappijen, 10 september 2020.

⁴⁶ BS 11 mei 2020.

omvorming naar een CV niet mogelijk is gelet op het feit dat er niet aan de ICA-beginselen zou worden voldaan. Die redenering is niet zonder meer bij te treden.

1.2. Erkenningsvoorwaarden

De erkenningsvoorwaarden voor de SHM's worden opgesomd in artikel 4.36, §1, tweede lid van de Vlaamse Codex Wonen van 2021. Deze worden voor de leesbaarheid van het rapport niet allen hernomen. Wel wordt de aandacht gevestigd op de volgende erkenningsvereisten:

- De vennootschap beschikt uiterlijk op 1 januari 2019 over een patrimonium van ten minste 1000 sociale huurwoningen in beheer;
- De vennootschap verbindt er zich toe het toezicht, zoals geregeld door de Vlaamse Wooncode en de besluiten ter uitvoering ervan, te aanvaarden;
 - o Deze instemming geeft de overheid geen vrijbrief. Zeggen dat de instemming de noodzaak van een wetskrachtige machtiging wegneemt, betekent nog niet dat een private persoon zonder waarborgen afstand kan doen van zijn vrijheidsrechten.⁴⁷ Noteer hierbij dat de vrijheid van vereniging één van de fundamentele rechten is die gewaarborgd wordt door onder meer de Grondwet en het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens.
- De vennootschap neemt de door de Vlaamse Regering opgestelde modelstatuten aan en verbindt er zich toe haar statuten onmiddellijk aan te passen aan elke latere wijziging die de Vlaamse Regering aan die modelstatuten zou aanbrenge;
- o Deze modelstatuten bevatten een summiere regeling, waardoor in de praktijk ook wordt voorzien in bijkomende regelingen bijvoorbeeld met betrekking tot de organisatie van de algemene vergadering, het uitsluiten van vennoten,
- De vennootschap verbindt er zich toe haar financiële middelen die niet noodzakelijk zijn voor de dagelijkse werking te laten beheren door de VMSW;
- De vennootschap heeft een voldoende lokale binding met een welomschreven werkgebied en een voldoende laagdrempelige bereikbaarheid voor de doelgroep;
- De vennootschap stelt een raad van bestuur aan met ten minste een derde van de aangestelde leden van een ander geslacht en die maximaal uit het volgende aantal leden bestaat:

⁴⁷ M. DE GROOT, *Overheidstoezicht op private rechtspersonen belast met taken van openbare dienst*, Brugge, die Keure, 2018, 177.

- Vijf leden voor een sociale huisvestingsmaatschappij die minder dan 500 sociale huurwoningen in beheer heeft en die de laatste vijf jaar gemiddeld minder dan 10 sociale koopwoningen per jaar heeft gerealiseerd;
- Negen leden voor een sociale huisvestingsmaatschappij die minstens 500 en minder dan 1500 sociale huurwoningen in beheer heeft of die de laatste vijf jaar gemiddeld minstens 10 sociale koopwoningen per jaar heeft gerealiseerd;
- Dertien leden voor een sociale huisvestingsmaatschappij die minstens 1500 sociale huurwoningen in beheer heeft.

1.3. Patrimonium en financiering

SHM's zijn eigenaars van de woningen in hun beheer. Gezien een woning een investering is die bij de aanschaf een grote kost vertegenwoordigt, maar in de daaropvolgende jaren wordt terugbetaald door een vergoeding voor het gebruik (de huur), verloopt de financiering via een stelsel van leningen.⁴⁸ Het klassieke financieringssysteem van de SHM's bestaat erin dat een overheidsinstantie met overheidswaarborg geld gaat lenen op de private kapitaalmarkt om dit vervolgens ter beschikking te stellen van SHM's.⁴⁹ Sinds 2015 is de VMSW opgenomen in de consolidatiekring van de Vlaamse overheid en leent de VMSW bij Vlaanderen.^{50,51} Sinds het uitvoeringsprogramma 2012 is er het financieringssysteem FS3.⁵² Het bestaat uit een marktconforme lening van de VMSW aan de sociale woonactor, *i.c.* de SHM, met een jaarlijkse tussenkomst van de Vlaamse overheid (via de VMSW) gekoppeld aan de VMSW-lening. Het resultaat van deze tegemoetkoming is:

- In de opnamefase: een 0%-lening;
- In de aflossingsfase: een -1%-lening.

⁴⁸ S. WINTERS, "In vogelvlucht over 30 jaar sociale huisvesting", in I. OPDEBEEK, D. VERMEIR, S. RUTTEN, e.a., *Voor recht rechtvaardigheid en Camus. Liber amicorum Bernard Hubeau*, Brugge, die Keure, 2018, (459) 469.

⁴⁹ S. WINTERS, "In vogelvlucht over 30 jaar sociale huisvesting", in I. OPDEBEEK, D. VERMEIR, S. RUTTEN, e.a., *Voor recht rechtvaardigheid en Camus. Liber amicorum Bernard Hubeau*, Brugge, die Keure, 2018, (459) 469.

⁵⁰ S. WINTERS, "In vogelvlucht over 30 jaar sociale huisvesting", in I. OPDEBEEK, D. VERMEIR, S. RUTTEN, e.a., *Voor recht rechtvaardigheid en Camus. Liber amicorum Bernard Hubeau*, Brugge, die Keure, 2018, (459) 469.

⁵¹ Zie ook artikel 4.47, eerste lid Vlaamse Codex Wonen: "Met behoud van de mogelijkheid om de eigen middelen aan te wenden of om een projectsubsidie aan te vragen overeenkomstig artikelen 60 tot 73, financieren de sociale huisvestingsmaatschappijen de verrichtingen die uitdrukkelijk verband houden met hun opdrachten als vermeld in artikel 41, met leningen, aangegaan bij de VMSW of, onder de voorwaarden die de Vlaamse Regering bepaalt, aangegaan bij derden. Op voorstel van de VMSW legt de Vlaamse Regering de voorwaarden voor het aangaan van leningen bij de VMSW vast in een algemeen reglement."

⁵² Zie ook Besluit van de Vlaamse Regering van 21 december 2012 houdende de financiering van verrichtingen in het kader van sociale woonprojecten en de daaraan verbonden werkingskosten, BS 15 januari 2013 nu vervat in het Besluit van de Vlaamse Codex Wonen van 2021; zie ook: <https://www.vmsw.be/Home/Ik-ben-professioneel/Financieren-van-sociaal-wonen/Huurwoningen>.

Voorts is er ook de zogenaamde GSC, de gewestelijke sociale correctie, waarop de SHM een beroep kan doen.⁵³

Een SHM heeft een rekening bij de VMSW: een rekening-courant. De betaalrekening bij de VMSW is de rekening-courant korte termijn. Een SHM kan de stand van haar rekening-courant raadplegen en verrichtingen uitvoeren via het Financieel informatiesysteem (FIS). Elk jaareinde kunnen de SHM's een bedrag beleggen op 12 maanden. Dit bedrag komt op de rekening-courant lange termijn.⁵⁴

2. Het kader voor de sociale verhuurkantoren

2.1. De structuur en de rechtsvorm

Het kader dat voor de SVK's voorhanden is, is veel minder uitgebreid dan dat voor de SHM's. Bepalingen omtrent de rechtsvorm van de SVK's zijn niet terug te vinden in de Vlaamse Codex Wonen. Het besluit van de Vlaamse Regering van 20 juli 2012 houdende bepaling van de erkennings- en subsidievoorwaarden van sociale verhuurkantoren, dat nu vervat zit in het Besluit van de Vlaamse Codex Wonen van 2021, bepaalt dat er toelichting moet worden verschaft over de rechtsvorm bij de indiening van een aanvraag tot erkenning. Er is echter geen verplichtende bepaling voorhanden inzake de rechtsvorm van SVK's.

Om in aanmerking te komen voor de (basis)subsidie moet het SVK evenwel de rechtsvorm hebben van een OCMW-vereniging, welzijnsvereniging of een vereniging zonder winstoogmerk zoals voorzien in de wet van 27 juni 1921^{55,56}, welke wet met de inwerkingtreding van het WVV eveneens werd opgeheven.

Ook zijn er geen verplichte statuten die moeten worden aangenomen door de SVK's. Opnieuw zijn er wel bepaalde gevolgen inzake financiering, meer bepaald zijn er subsidievoorwaarden die vereisen dat in de statuten van het SVK werd opgenomen dat "*lokale huisvestingsmaatschappijen, gemeenten en OCMW's en andere lokale huisvestings- en welzijnsactoren uit het werkingsgebied van het betreffende sociaal verhuurkantoor, stemgerechtigd kunnen deelnemen in het beheer van het sociaal verhuurkantoor*".⁵⁷ Bij de

⁵³ Zie artikel 4.77 van het Besluit van de Vlaamse Regering van 11 september 2020 tot uitvoering van de Vlaamse Codex Wonen van 2021.

⁵⁴ E.e.a. is het gevolg van de verplichting van de SHM's om hun middelen, die zij niet nodig hebben voor het dagelijks beheer, te laten beheren door VMSW (zoals voorzien in artikel 4.36, §1, tweede lid, 8° Vlaamse Codex wonen van 2021 en zie artikel 4.34 en volgende van het Besluit van de Vlaamse Regering van 11 september 2020 tot uitvoering van de Vlaamse Codex Wonen van 2021.

⁵⁵ Wet van 27 juni 1921 betreffende de verenigingen zonder winstoogmerk, de stichtingen en de Europese politieke partijen en stichtingen, BS 1 juli 1921.

⁵⁶ Art. 4.170, §2, eerste lid, 1° Vlaamse Codex wonen van 2021.

⁵⁷ Zie art. 4.170, §2, eerste lid, 5° Vlaamse Codex wonen van 2021; zie ook art. 4.170, §2, eerste lid, 8° Vlaamse Codex Wonen van 2021: "*het sociaal verhuurkantoor verbindt zich ertoe aan het agentschap en aan de ondersteuningsstructuur elke wijziging in de statuten, het huishoudelijk reglement, de vervanging*

SVK's in Antwerpen zit deze mogelijkheid steeds vervat in de statuten, waardoor de SHM's in theorie ook al mee konden wegen op het beleid van het SVK. Iets wat *vice versa* niet mogelijk was.

2.2. Erkenningsvoorwaarden

De erkenningsvoorwaarden van de SVK's zijn in de Vlaamse Codex Wonen geregeld onder artikel 4.68 en volgende en worden verder uitgediept in het Besluit van de Vlaamse Codex Wonen van 2021.

De SVK's dienden hun werkingsgebied reeds af te stemmen op de werkingsgebieden van de erkende sociale verhuurkantoren die actief zijn in de betreffende regio. Dit impliceert dat zij geen woningen in huur mogen nemen die gelegen zijn in een gemeente waar een ander SVK al een woning in huur heeft genomen. Dit heeft ertoe geleid dat de werkingsgebieden minder overlappings vertonen dan deze van SHM's. In de Provincie Antwerpen zijn er zelfs geen overlappen van werkingsgebieden van de SVK's (*cf. supra*).

2.3. Patrimonium en financiering

De financiering van de SVK's geschiedt met een subsidiesysteem dat verder is uitgewerkt in het besluit van de Vlaamse Regering van 20 juli 2012 houdende bepaling van de erkennings- en subsidievoorwaarden van sociale verhuurkantoren. Er wordt voorzien in diverse subsidies die kunnen worden toegekend aan de SVK's. Zo kunnen deze genieten van een opstartsubsidie, een basissubsidie-enveloppe, een subsidie bestemd voor de beheersvergoeding, een groeiusubsidie en een subsidie voor externe bijstand. De basissubsidie geldt per SVK en maakt het grootste gedeelte van de totaalsubsidie uit. Wanneer het aantal SVK's zou verminderen, zou dit dus resulteren in minder basissubsidie.

Naast deze financieringsvormen gaven verschillende SVK's ook aan dat zij mochten genieten van steun van de gemeenten die zij bedienen en dat deze steun ook absoluut noodzakelijk is voor de werking van het SVK.

3. Het kader voor de woonmaatschappijen

3.1. Quid vennootschapsvorm?

Lange tijd rees de vraag welke rechtsvorm de nieuw op te richten woonmaatschappijen zouden aannemen. Het is pas in een nieuwsbrief van 10 september 2020 uitgaande van de VMSW dat

van de coördinator en elke wijziging waardoor niet meer voldaan wordt aan de subsidievoorwaarden, mee te delen".

er bekendgemaakt werd dat de Vlaamse Regering kiest voor de besloten vennootschap, de BV, als rechtsvorm voor de toekomstige woonmaatschappijen.⁵⁸ De achterliggende idee daarbij zou zijn dat op die manier een woonmaatschappij gemodelleerd kan worden als een vennootschap met sociaal oogmerk, zoals de SHM's zijn onder het stelsel van het Wetboek van Vennootschappen.

Ook na het voorontwerp is het nog steeds onduidelijk hoe de sociale huisvestingsmaatschappijen zich kunnen omvormen tot woonmaatschappij, zoals door de beleidsmakers voorop wordt gesteld. In de memorie bij het voorontwerp dd. 5 maart 2021 wordt er op pagina 7 het volgende opgenomen:

"Bestaande sociale huisvestingsmaatschappijen kunnen zich laten erkennen als woonmaatschappij. Voor hen wordt in bepaalde overgangsmaatregelen voorzien. Dit decreet voorziet daarnaast ook in bijzondere regels om de samenvoeging van sociale verhuurkantoren en sociale huisvestingsmaatschappijen tot één enkele entiteit te vergemakkelijken en rechtsonzekerheid in dit verband weg te nemen."

Nu zijn er inderdaad enkele waarborgen voorzien voor wat betreft de samenvoeging van sociale huisvestingsmaatschappijen en sociale verhuurkantoren, doch enkel op dat punt. Onduidelijk is echter hoe de sociale huisvestingsmaatschappij zelf kan worden erkend als woonmaatschappij. In het ontwerp wordt dit namelijk vooruitgeschoven, aldus artikel 202, §2, enig lid van het ontwerp van decreet:

"De Vlaamse Regering bepaalt de procedure volgens dewelke een erkende sociale huisvestingsmaatschappij kan worden erkend als woonmaatschappij."

Hoe SVK's en SHM's de fusie moeten aangaan vanuit vennootschapsrechtelijk oogpunt is allesbehalve duidelijk. Het WVV voorziet voor vzw's immers slechts in een beperkte mogelijkheid tot daadwerkelijke omvorming naar een vennootschap.⁵⁹

Een andere optie zou erin bestaan om SHM's alsnog de rechtsvorm van de CV aan te laten meten, eventueel met de verplichting om deze te laten erkennen als sociale onderneming of als erkende CVSO. Dit zou een fusie-oefening mogelijk kunnen bevorderen. De SVK's bezitten namelijk de rechtsvorm van de vzw en kunnen worden omgezet naar dergelijke CV (krachtens artikelen 14:37 en volgende WVV), waarna er desgevallend een fusie kan plaatsvinden. De bestaande CVBA's met een sociaal oogmerk worden namelijk vermoed erkend te zijn als een sociale onderneming.⁶⁰ Een fusie tussen een SVK dat wordt omgevormd naar een CV erkend als een sociale onderneming en een SHM die vermoed wordt een CV erkend als een sociale onderneming te zijn, zou dus tot op zekere hoogte een uitkomst kunnen bieden voor een

⁵⁸ Nieuwsbrief 10 september 2020 VMSW

⁵⁹ Zie artikelen 14:37 en volgende WVV.

⁶⁰ Zie artikel 42, §1, eerste lid wet van 23 maart 2019 tot invoering van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen en houdende diverse bepalingen, BS 4 april 2019.

aantal van de problemen die zich vandaag stellen, al zal dit dan weer andere probleem met zich meebrengen (zie ook verder).

Wat betreft de erkenningsvoorwaarden als een sociale onderneming wordt er verwezen naar het Koninklijk besluit van 28 juni 2019 tot vaststelling van de voorwaarden van de erkenning als landbouwonderneming en als sociale onderneming⁶¹, wat in grote mate een herneming vormt van het voormalige artikel 661 van het Wetboek van vennootschappen.

Daarnaast biedt Boek 13 van het WVV, betreffende de herstructurering van verenigingen en stichtingen, mogelijk een andere oplossing. Op basis van artikel 13:2, §1 WVV zou het SVK mogelijk kunnen opgaan in de SHM:

"Een VZW of een IVZW kan te allen tijde worden ontbonden door een besluit van haar algemene vergadering genomen volgens de vereisten voor de wijziging van haar doel of haar voorwerp teneinde haar geheel vermogen in te brengen in één of meer andere VZW's of IVZW's of in één of meer stichtingen, universiteiten of publiekrechtelijke rechtspersonen die het belangeloos doel ervan of een doel dat daar zou nauw mogelijk op aansluit moeten nastreven."

Of deze mogelijkheid wenselijk is in de praktijk is nog maar de vraag. Dergelijke werkwijze zou namelijk inhouden dat Woonmaatschappijen als een publiekrechtelijke rechtspersoon worden aangemerkt iets waar in het verleden althans – mede gelet op de autonomie van de SHM's en SVK's – discussie over bestond. Hierbij is het tevens de vraag of de sector zelf zich als publiekrechtelijk wenst te laten inkleuren, want dat brengt namelijk enkele beperkingen met zich mee.

In het voorontwerp dd. 5 maart 2021 worden er wel bepaalde standpunten ingenomen voor wat betreft de herstructurering van de SVK's en wordt er bepaald dat er beroep zal moeten worden gedaan op Boek 12 van het WVV. In het voorontwerp wordt er in artikelen 209 en volgende voorzien in een overgangsregeling voor sociale verhuurkantoren waarbij er voorzien wordt in een bepaling dat deze *"conform artikel 12:103 en 12:1, §1, tweede lid, van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen een algemeenheid of een bedrijfstak om niet [kunnen] overdragen aan een woonmaatschappij of aan een sociale huisvestingsmaatschappij, op voorwaarde dat de overdracht gebeurt onder de opschortende voorwaarde dat die sociale huisvestingsmaatschappij erkend wordt als woonmaatschappij."*

Het blijkt inderdaad mogelijk om een beroep te doen op artikel 12:1, §1, tweede lid WVV voor wat betreft de overdracht van een algemeenheid of een bedrijfstak zoals voorzien in artikel 12:130 WVV. Wel dient er in dat geval ook rekening te worden gehouden met artikel 13:10

⁶¹ BS 11 juli 2019.

WVV die deze mogelijkheid beperkt. Artikel 13:10, eerste lid WVV lijkt dergelijke overdrachten namelijk te beperken tot verenigingen en stichtingen.

*"Ingeval een beroep wordt gedaan op de mogelijkheid vervat in artikel 12:1, §1, tweede lid, zijn artikel 12:103 en de artikelen waarnaar het verwijst, op overeenkomstige wijze van toepassing op de inbreng om niet van algemeenheid of van bedrijfstak door een vzw, een ivzw, een stichting van openbaar nut of een private stichting, **ten voordele van een rechtspersoon die tot één van de voormelde categorieën behoort.**"*

De sociale huisvestingsmaatschappijen, dan wel de woonmaatschappijen zijn geen stichtingen van openbaar nut in de zin van het WVV, waardoor het zich beroepen op die regeling dan ook niet mogelijk lijkt. Waar de decreetgever dus tracht te voorzien in een afwijkende regeling, lijkt dit echter niet mogelijk gelet op de bevoegdheidsverdeling. Minstens diende dit dan te worden gemotiveerd in de memorie van toelichting. Momenteel tracht men dit zo te beargumenteren dat er geen specifieke regels zijn opgenomen om niet van een algemeenheid of van een bedrijfstak van VZW's naar vennootschappen.⁶² Deze zienswijze van de ontwerper lijkt ons voor discussie vatbaar. Artikel 13:10 WVV is namelijk o.i. duidelijk.

Nadien wordt er wel beroep gedaan op de mogelijkheden die voorzien zijn in het WVV wat betreft de omvorming van een VZW naar een CV (zie Boek 14 WVV). Dit zijn echter twee te onderscheiden gevallen. In het geval van de omvorming wordt er namelijk niets overgedragen, maar wordt de vereniging omgevormd tot een vennootschap.

De ontwerper/decreetgever is dus niet zomaar het WVV aan het toepassen zo lijkt ons. Ook de Raad van State lijkt hiertegen enkele bezwaren te formuleren in haar advies dd. 3 mei 2021, nr. 68.995/3. Ook dit bemoeilijkt de voorbereiding die SHM's en SVK's nu reeds kunnen treffen naar de omvorming van een woonmaatschappij toe.

3.2. Quid personeel en personeelsoverdracht?

Bij een samenwerking of integratie is het belangrijk om aandacht te besteden aan de positie van en de implicaties voor het personeel. Enerzijds vereist een fusieoperatie traditioneel een sterke personeelsinzet. Anderzijds rijst in het geval van een fusie de vraag naar het statuut van het bestaande personeel van de CAO nr. 32bis regelt deze aangelegenheid.^{63,64} Deze

⁶² Zie pagina 120 van de memorie.

⁶³ Collectieve arbeidsovereenkomst 32bis van 7 juni 1985 betreffende het behoud van de rechten van de werknemers bij wijziging van werkgever ingevolge de overgang van ondernemingen krachtens overeenkomst en tot regeling van de rechten van de werknemers die overgenomen worden bij overname van activa na faillissement, BS 9 augustus 1985. Deze CAO geeft uitvoering aan Richtlijn 2001/23/EG, an de Raad van 12 maart 2001 inzake de onderlinge aanpassing van de wetgevingen der lidstaten betreffende het behoud van de rechten van de werknemers bij overgang van ondernemingen, vestigingen of onderdelen van ondernemingen of vestigingen.

⁶⁴ Volgens artikel 6 CAO nr.32bis is hoofdstuk II van toepassing bij iedere wijziging van werkgever die het gevolg is van om het even welke overgang van een onderneming of van een gedeelte van een onderneming

materie is een federale bevoegdheid en is – in principe – volledig van toepassing in de toekomst naar de woonmaatschappijen.

Hierna komen de belangrijkste elementen van deze regeling aan bod.⁶⁵

(a) De "gefuseerde" entiteit wordt de nieuwe werkgever

Ten gevolge van de fusie wordt de "gefuseerde" entiteit de nieuwe werkgever van het personeel van de "fuserende" SVK's en SHM's. De gefuseerde entiteit verwerft ten gevolge van de fusie de juridische hoedanigheid van werkgever ten opzichte van de overgedragen werknemers.

De rechten en verplichtingen, welke voor de fuserende SHM's en SVK's voortvloeien uit de op het tijdstip van de fusie bestaande arbeidsovereenkomsten, gaan door deze fusie op de nieuwe entiteit over.⁶⁶

(b) Bestaande individuele arbeidsovereenkomsten blijven behouden en gaan over

Dit impliceert in de eerste plaats dat bestaande individuele arbeidsovereenkomsten tussen de fuserende SHM's en SVKS enerzijds, en hun werknemers anderzijds, blijven bestaan en automatisch overgaan naar de gefuseerde entiteit. Het komt de fuserende SHM's en SVK's dus niet toe een selectie te maken in het personeel dat al dan niet wordt overgenomen.⁶⁷

Uit het loutere feit van de fusie, en het loutere feit dat de werkgever verandert, kan een werknemer met andere woorden niet afleiden dat de arbeidsovereenkomst ophoudt te bestaan. Omgekeerd kan de gefuseerde entiteit het overgedragen personeel niet ontslaan, louter omwille van de fusie.⁶⁸ (zie ook verder, onder punt (d) Bescherming tegen ontslag)

(c) De arbeidsvoorwaarden blijven behouden

Uit het voorgaande vloeit ten tweede voort dat de (collectieve en individuele) arbeidsvoorwaarden van het overgedragen personeel, behouden blijft. CAO nr.32bis werd net in het leven geroepen om de arbeidsvoorwaarden te behouden van de werknemers die betrokken zijn bij een overgang van onderneming (zoals een fusie), om op die manier uit te sluiten dat de betrokken werknemers uitsluitend ten gevolge van de overgang in een minder gunstige positie komen te verkeren.⁶⁹

Concreet betekent dit dat de nieuwe, gefuseerde entiteit ertoe gehouden zal zijn alle arbeidsvoorwaarden en voordelen over te nemen waarop de werknemers recht hadden bij de

krachtens overeenkomst, met uitsluiting van de gevallen, bedoeld bij hoofdstuk III van deze CAO. Rechtsleer en rechtspraak aanvaarden de fusie als een "overgang van onderneming krachtens overeenkomst".

⁶⁵ Zoals ook besproken in S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020.

⁶⁶ Art. 7 CAO nr. 32bis.

⁶⁷ Arbh. Luik 27 juni 2006, *JTT* 2006, afl. 959, 412.

⁶⁸ S. MATTHIJSSENS en S. LOMBAERTS, *Herstructureren in tijden van crisis: wat is het wettelijk kader nu?*, Mechelen, Kluwer, 2013, 57-58.

⁶⁹ Zie artikel 1, 1° CAO nr. 32bis en ook vaststaande rechtspraak van het Hof van Justitie, bv. HvJ 10 februari 1988, *Daddy's Dance Hall*, 324/86, Jur. Blz. 739.

vroegere werkgever (SHM dan wel SVK), zoals, het loon, de arbeidsregeling de anciënniteit, verantwoordelijkheden, enz.⁷⁰

Eén en ander leidt tot de ogenschijnlijk vreemde situatie dat binnen dezelfde entiteit verschillende categorieën van werknemers zullen bestaan, met name werknemers met arbeidsvoorwaarden die golden bij de eerste "oude" (fuserende) SHM/SVK, werknemers met andere arbeidsvoorwaarden, met name arbeidsvoorwaarden die golden bij de tweede "oude" (fuserende) SHM/SVK, etc. etc. Aangezien CAO nr.32bis erop gericht is de arbeidsvoorwaarden van deze werknemers te behouden, kan de "nieuwe" (gefuseerde) entiteit deze arbeidsvoorwaarden evenwel niet *ten nadele*⁷¹ van de werknemer wijzigen, *louter en alleen* omdat er een fusie is gebeurd. Meer zelfs, artikel 10 CAO nr.32bis stelt dat indien de overgang (hier: fusie) een aanmerkelijke wijziging van de arbeidsvoorwaarden ten nadele van de werknemer ten gevolge heeft, de arbeidsovereenkomst wordt geacht te zijn verbroken door toedoen van de werkgever.

Nochtans is het in de praktijk niet uit te sluiten dat de gefuseerde entiteit goede redenen heeft om de arbeidsvoorwaarden van de overgenomen werknemers te willen wijzigen of te willen harmoniseren, bijvoorbeeld:

- Beheersing van de personeelskost (bv. Ingeval van een grote toename van de loonkost)
- Administratieve vereenvoudiging (bv. Qua arbeidsduur en loonadministratie)
- Fair personeelsbeleid (gelijke behandeling van alle personeelsleden van de gefuseerde entiteit)
- ...

Betekent het voorgaande dat de gefuseerde entiteit zich moet ervan moet onthouden de arbeidsvoorwaarden te wijzigen, ook al bestaan hiervoor goede redenen? Neen: een wijziging van arbeidsvoorwaarden na de fusie is *mogelijk, maar* enkel in de mate dat de SHM's en SVK's de arbeidsvoorwaarden vóór de fusie konden wijzigen.⁷² Concreet en samengevat betekent dit dat een wijziging van de arbeidsvoorwaarden na fusie maar mogelijk is⁷³:

⁷⁰ S. MATTHIJSENS en S. LOMBAERTS, *Herstructureren in tijden van crisis: wat is het wettelijk kader nu?*, Mechelen, Kluwer, 2013, 58.

⁷¹ Men wil uitsluitend vermijden dat werknemers op grond van de overgang naar een andere werkgever in een *minder gunstige* positie dan voorheen komen. Een verbetering van de bezoldigingsvoorwaarden of van de andere arbeidsvoorwaarden naar aanleiding van de fusie is dus steeds mogelijk. (HvJ nr. C-108/10, 6 september 2011 (Scattolon))

⁷² HvJ 14 september 2000 (Collino en Chiappero/Telecom Italia SpA), *JTT* 2001, 300.

⁷³ S. RAETS en N. THOELLEN, "Het belang van de verkrijger bij overgang van onderneming volgens C.A.O. nr.32bis", *JTT* 2015, 149. Zie ook: S. GILSON, en S. PALATE, "Le ius variandi de l'employeur en cas de réorganisation de l'entreprise" in X. (ed.), *Les restructurations en droit social. Questions spéciales-Capita Selecta*, Kluwer, Waterloo, 2014, 109-138; N. THOELLEN, "Arbeidsvoorwaarden bij overgang van onderneming: beton of rubber?" in X., *Arbeidsovereenkomstenwet na 40 jaar... opnieuw anders bekeken*, Gent, Larcier, 2018, 317-328.

- Na onderling akkoord van de nieuwe werkgever (de gefuseerde entiteit) en de betrokken werknemers
- Via een CAO, zonder akkoord van de werknemers
- Via het "ius variandi" van de nieuwe werkgever, zonder akkoord van de werknemer: enkel wijzigingen die geen substantiële wijzigingen aan essentiële arbeidsvoorwaarden uitmaken.

(d) Bescherming tegen ontslag

Hoger werd al aangehaald dat het loutere feit van de fusie geen reden is tot ontslag van het betrokken personeelslid. Op zowel de fuserende SVK's en SHM's als de gefuseerde entiteit rust dus een verbod op ontslag van werknemers, om de loutere reden van de fusie.⁷⁴

Wat echter wel mogelijk is, is dat de (oude of nieuwe) werkgever werknemers ontslaat om dringende reden of om economische, technische of organisatorische redenen, met als gevolg veranderingen inzake tewerkstelling.⁷⁵

3.3. Quid werkingsgebied?

3.3.1. Huidige stand van zaken: lappendeken

De werkingsgebieden van SHM's zijn historisch gegroeid en komen niet altijd overeen met andere gebiedsafbakeningen zoals gemeentegrenzen of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.⁷⁶ De stakeholderanalyse voor de provincie Antwerpen toont dan ook aan dat er in bepaalde gemeenten meerdere SHM's aanwezig zijn.

Dit probleem is minder stringent met betrekking tot de SVK's: een SVK mag geen woningen in huur nemen in gemeenten waar een ander erkend sociaal verhuurkantoor al een woning in huur heeft genomen. De werkingsgebieden van SHM's en SVK's stemmen bijgevolg ook niet noodzakelijk overeen.

Aangezien het regeerakkoord voorziet in één woonactor per gemeente vormt de afstemming van de werkingsgebieden een belangrijke uitdaging voor het fusieproces.

3.3.2. De lokale besturen

Beleidsmatig rijst de vraag in welke mate het realistisch is om het woonbeleid effectief op het niveau van de lokale besturen zelf te behouden. In de literatuur wordt er op dat punt ook door

⁷⁴ Artikel 9, eerste lid CAO nr.32bis.

⁷⁵ Artikel 9, tweede lid CAO nr. 32bis.

⁷⁶ T. VANDROMME, De sociale huur als instrument ter verwezenlijking van het grondrecht op wonen, Antwerpen, Universiteit Antwerpen, 2015, 579.

menig auteur geopperd dat er tal van redenen zijn om het woonbeleid naar een bovenlokaal niveau te tillen.⁷⁷

In de praktijk wordt dit beleid meer en meer gevoerd in een intergemeentelijk samenwerkingsverband.⁷⁸ In de feiten zijn vele verhuurders grote intercommunale verenigingen. De gemeenten oefenen invloed uit via hun aandeelhouderschap. Hoe groter het werkingsgebied is, hoe moeilijker het evenwel is om democratische controle uit te oefenen vanuit de gemeente. Hoewel de verantwoordelijkheid bij de lokale besturen ligt, ontglipt de verantwoording in de feiten wel eens aan het lokale politieke niveau. Dit is een discussie die niet alleen in de woonsector speelt. Ook in de nutssectoren en de streekontwikkeling bestaan grote intercommunales waarbij de aansturingscapaciteit van de gemeenten in vraag wordt gesteld.⁷⁹

Bovenstaande heeft er onder meer toe geleid dat er ook wordt gedacht aan zogenaamde “woonregio’s” waarbinnen de woonactoren actief zullen zijn, om het beleid te implementeren in de werking van de woonmaatschappij. De meerwaarde lijkt evenwel beperkt te zijn, gelet op het feit dat de gemeenten en lokale besturen zelf ook als aandeelhouders (en als stakeholder bij het lokaal woonoverleg, etc.) verbonden zijn aan de werking van de huidige SHM’s en SVK’s én het strategische luik van de vennootschap, m.n. de bestuursorganen. Wanneer in de beleidsopvattingen melding wordt gemaakt van het feit dat de lokale besturen over 50%+1 van de aandelen moeten beschikken van de toekomstige woonmaatschappijen, dan rijst de vraag naar de noodzaak van een bijkomende figuur. (*cf. supra*). Met dergelijke meerderheid zouden lokale besturen immers de bestuursorganen vorm kunnen geven die de strategie van de vereniging, dan wel vennootschap moeten bepalen. VVSG geeft in dat verband ook aan dat elke publieke aandeelhouder een plaats moet kunnen hebben in het bestuur van de woonmaatschappij.⁸⁰

3.3.3. Regiovorming

Een ander dossier dat in rekening dient te worden genomen bij de afbakening van de werkingsgebieden van de woonmaatschappijen betreft de Vlaamse regiovorming. Die regiovorming moet ertoe leiden dat er maximaal wordt ingezet op een samenwerkingsmodel tussen de bestuursniveaus en maatschappelijke actoren waarbij programma’s worden gemaakt die aansluiten bij de visie van de lokale besturen op hun regio. Doel is om daarmee

⁷⁷ A. REKKERS en M. RYCKEWAERT, “Geïntegreerde woonmaatschappijen voor een sociaal en ruimtelijk woonbeleid in Vlaanderen”, in T. VANDROMME, D. VERMEIR, S. WINTERS en B. HUBEAU (eds.), *Sociale huisvesting in Vlaanderen Blikken naar de toekomst*, Oud-Turnhout, Gompel&Svacina, 2019, (157)158-159. Zie ook V. DE CRAENE en M. RYCKEWAERT, *Naar een bovenlokaal woonbeleidsniveau? Verkennende analyse van de voordelen en mogelijke afbakeningen van een woonregio*, Leuven, Steunpunt Wonen, 2020.

⁷⁸ J. VOETS, W. VAN DOOREN en S. WINTERS, *Onderzoek naar samenwerkingsmodellen voor een afgestemd stedelijk en stadsregionaal woonbeleid*, Brussel, Agentschap Binnenlands Bestuur, 2012.

⁷⁹ S. WINTERS e.a., *Vereenvoudiging van het sociaal huurstelsel. Van het regelen van details naar regelen volgens principes*, Leuven: Steunpunt Wonen, 2017, 16.

⁸⁰ VVSG, “Bestuurlijke reorganisatie sociaal woonbeleid: naar één woonactor en versterkt publiek aandeelhouderschap”, aangepaste nota na bespreking op het dagelijks bestuur van 3 juni 2020.

tot zogenaamde gebiedscoalities te komen rond maatschappelijke uitdagingen rond onder meer het thema wonen, waarbij de burgemeesters in de cockpit zitten. Daarvoor werd er door de Vlaamse Regering recent een nota uitgevaardigd waarin Vlaanderen werd onderverdeeld in regio's.⁸¹ De regio's zien er als volgt uit:



De bedoeling van deze regio's is tevens dat men zich gaat organiseren naar het "matroesjkamodel", wat tot gevolg heeft dat er ook kan worden gewerkt met substructuren binnen de voorgestelde regio's.

Omtrent samenwerking en desgevallende (gemeente)fusies die zullen worden doorgevoerd, stelt de nota:

"In deze visie vormen sterke, bestuurskrachtige lokale besturen, die zich niet uit elkaar laten spelen door andere, vaak grotere partners uit het overheids-of privélandschap, de basis van succesvolle regionale samenwerking. Dit vormt de link met het fusiedossier. Samenwerking moet gebeuren vanuit een sterkte, niet vanuit een zwakte. Regionaal samenwerken, vooral op de grotere schaal, vergt bovendien capaciteit vanuit de basisbesturen (agenda's voorbereiden, dossiers stofferen, mandatarissen ondersteunen, afspraken intern terugkoppelen, ...). Fusies nemen echter de noodzaak aan regionale samenwerking niet weg: elke gemeente en stad, ongeacht de schaal, wordt met bovenlokale problematieken geconfronteerd en heeft dus de gemeenten in haar regio nodig."

(eigen onderlijning)

⁸¹ Nota aan de Vlaamse regering betreft de regiovorming, VR 2020 0910 DOC.1096/1BIS

Dergelijke parallel kan ook worden getrokken met het woonlandschap. Wanneer er eventuele lokale fusies of fusies op een bovengemeentelijk vlak zullen worden doorgevoerd, neemt dit niet weg dat er ook in het woonlandschap problematieken zijn die bovenlokaal moeten worden behandeld (binnen een regio).

Minister Diependaele benaderde de problematiek wel reeds met de nodige nuance. In zijn advies gericht aan minister Somers dd. 18 december 2020 stelde hij hieromtrent:

"Woonmaatschappijen

Tegen 1 januari 2023 voegen we sociale huisvestingsmaatschappijen en sociale verhuurkantoren samen in één woonactor met maar één speler per gemeente. Elke woonmaatschappij moet in een uniek, niet- overlappend werkingsgebied opereren. Om deze werkingsgebieden te bepalen, krijgen de lokale besturen een trekkersrol. Hen wordt gevraagd om ten laatste op 31 oktober 2021 een voorstel van werkingsgebied in te dienen dat zij in onderling overleg bereiken.

In mijn brief van 23 oktober 2020 aan de Burgemeesters wordt expliciet gesteld dat de werkingsgebieden best worden afgestemd op de referentieregio's die de Vlaamse Regering zal vastleggen op basis van de bevraging die loopt tot eind dit jaar.

De referentieregio's die in het voorjaar 2021 definitief zullen worden vastgelegd, worden in het kader van het traject tot vorming van woonmaatschappijen aanzien als een belangrijk richtinggevend streefdoel. Zij vormen echter geen 'harde' grens. Zo wil ik maximale slaagkansen geven aan het project woonmaatschappijen. Het opleggen van een harde grens vermindert de slaagkansen van deze moeilijke operatie.

Uit een eerste analyse blijkt nl. dat het werkingsgebied van een aantal sociale huisvestingsmaatschappijen de grenzen van de referentieregio's overschrijdt. Gelet op de belangrijke implicaties van een aanpassing van de werkingsgebieden (o.a. eventuele fusies van maatschappijen, overdracht van patrimonium, aanpassing aandeelhouderschap) zal bij de uiteindelijke afbakening van de werkingsgebieden worden geanalyseerd of de voordelen van een werkingsgebied dat (volledig) binnen een referentieregio valt, in verhouding staan tot de inspanningen die hiervoor moeten worden geleverd."

(eigen onderlijning)

In navolgende briefwisseling gericht aan de gemeenten werd er echter een genuanceerder standpunt ingenomen, zoals onder meer in de brief van 17 maart 2021 gericht aan de gemeenten, al gebeurt dit ook met verwijzing naar de communicatie omtrent de regiovorming:

"De werkingsgebieden worden best afgestemd op de referentieregio's die de Vlaamse Regering zal vastleggen op basis van de lopende bevraging die loopt tot eind dit jaar.

Hou hier dus alvast rekening mee. Het werkingsgebied moet niet per se samenvallen met de referentieregio's, maar moet er wel binnen vallen. Ik verwijs naar de communicatie over de algemene regiovorming.

Er wordt dus ruimte gelaten om alsnog af te wijken van die regiovorming, maar die ruimte lijkt erg klein.

3.3.4. Afbakening van de werkingsgebieden voor de woonmaatschappijen

Artikel 4.37 van de Vlaamse Codex Wonen van 2021 zou in de toekomst als volgt luiden:

"De Vlaamse Regering stelt de werkingsgebieden vast.

De Vlaamse Regering erkent één woonmaatschappij per werkingsgebied, dat uit geografisch aaneensluitende gemeenten moet bestaan. De Vlaamse Regering kan uitzonderingen hierop toestaan overeenkomstig de door haar vastgelegde voorwaarden en procedure en mits gemotiveerd verzoek hiertoe bij de erkenningsaanvraag van de woonmaatschappij of bij wijziging van de statuten."

(eigen onderlijning)

In de nieuwsbrief van de VMSW wordt er daaromtrent een rol weggelegd voor de lokale besturen. Het is – volgens de bewoordingen van VMSW – aan hen om de bestaande woonactoren te betrekken om de werkingsgebieden af te bakenen. VMSW gaat er daarbij vanuit dat er meteen wordt geprobeerd om samen afspraken te maken hoe de woonmaatschappij concreet te vormen. Hieromtrent wordt er een – strakke – timing aangehouden, nl. dat er eind 2021 door de lokale besturen een voorstel van werkingsgebied wordt ingediend bij de Vlaamse Regering. Zij moeten daarbij rekening houden met de volgende parameters:

- De woonmaatschappij binnen hun werkingsgebied dient over minimaal 1.000 huurwoningen (in eigendom te beschikken);⁸²
- Het werkingsgebied van de toekomstige woonmaatschappij bestaat – bij voorkeur – uit een aaneenschakeling van gemeenten;
- Het werkingsgebied van de toekomstige woonmaatschappij past – bij voorkeur – binnen de vooropgestelde regiovorming.

Daarna is het aan de Vlaamse Regering die de werkingsgebieden definitief zal vastleggen conform artikel 4.37 - zoals dit hierboven werd geciteerd - voor het zomerreces 2022, ofwel

⁸² De minimale vereisten worden namelijk hernomen in het voorontwerp. Daarbij wordt er ook verduidelijkt dat de woningen die worden ingehuurd op de private huurmarkt niet worden meegeteld bij het minimale vereist van 1.000 woningen in beheer te hebben.

zes maanden vooraleer de inkanteling van de SVK's in de SHM's tot woonmaatschappijen dient te geschieden.

In zijn brief dd. 17 maart 2021 verduidelijkt minister Diependaele naar werkingsgebieden – naast de afstemming op de regiovorming (zie *supra*) – toe het volgende:

"Er is één aansluitend, niet-overlappend werkingsgebied per woonmaatschappij.

Een werkingsgebied mag geen ander werkingsgebied omsluiten, tenzij dat omsloten werkingsgebied bestaat uit meerdere gemeenten."

Vooraleer er over het concrete verloop van een fusie kan worden gepraat dienen in eerste instantie de werkingsgebieden van de woonmaatschappijen vast te liggen. Zo niet bestaat het risico dat de ene fusie/splitsing de andere opvolgt waardoor middelen allerminst op een efficiënte of effectieve wijze worden aangewend. Een akkoord over de werkingsgebieden impliceert dat meerdere gemeenten elkaar moeten vinden, omdat het afbakenen van werkingsgebieden van de woonmaatschappijen een oefening is die de gemeente overstijgt. In het andere geval is het niet ondenkbaar dat er net méér woonmaatschappijen zullen worden gecreëerd. Dat laatste wordt ook aangegeven vanuit de sector zelf.

Gelet op het tijdsplan dat nodig is om dergelijke fusie te implementeren, lijkt de voorgestelde timing inzake de indeling in werkingsgebieden dan ook weinig realistisch, minstens niet voor de hand liggend in het bijzonder gegeven artikel 202 van het voorontwerp dd. 5 maart 2021 dat stelt dat de Vlaamse Regering de werkingsgebieden slechts kan vaststellen na de goedkeuring en publicatie van het decreet (wat logisch is).

In de memorie van toelichting (voorontwerp dd. 5 maart 2021) wordt melding gemaakt van de mogelijkheid om de indeling in werkingsgebieden gefaseerd te laten verlopen:

"Zoals aangehaald in de toelichting bij het voorgestelde artikel 4.37 van de Vlaamse Codex Wonen, hoeft de Vlaamse Regering niet alle werkingsgebieden tegelijk vast te stellen. Het is dus mogelijk dat bepaalde werkingsgebieden eerder worden vastgesteld, waardoor in dat werkingsgebied al een woonmaatschappij kan worden erkend, terwijl dat in een ander werkingsgebied nog niet het geval zou zijn."

Deze mogelijkheid impacteert uiteraard de timing, maar kan er ook toe leiden dat een uiteindelijke puzzel niet gelegd kan worden of dat reeds vastgelegde werkingsgebieden naderhand toch nog dienen te worden gewijzigd.

3.3.5. Toekomstige gemeentefusies

Tot slot dient er bij de afbakening van de werkingsgebieden rekening te worden gehouden met eventuele op til staande gemeentefusies. De voorbije decennia werden gemeentefusies gestimuleerd vanuit Vlaanderen. Indien ook de komende jaren gemeentefusies zullen worden

voltrokken, zullen deze vanzelfsprekend een invloed hebben op het werkingsgebied van de woonmaatschappijen.

3.4. Quid overdracht van het patrimonium?

Een patrimonium in eigendom dat wordt ingebracht, vereist de tussenkomst van een notaris en gaat gepaard met een registratiebelasting (minstens het vast recht van 50 euro dient te worden betaald). Ook wanneer er besloten wordt om patrimonium ter beschikking te stellen van een andere woonmaatschappij of vehikel, gelden hiervoor in beginsel overschrijvingsverplichtingen. Voor zakenrechtelijke overeenkomsten, alsook voor een verkoop en een verhuur voor langer dan negen jaren is namelijk op dat punt een tussenkomst van een notaris vereist. Ook hieraan is er derhalve een kostenplaatje verbonden. Het is wenselijk dat de overdracht van patrimonium, die gepaard gaat met een integratie tot een woonmaatschappij, er niet toe leidt dat middelen die in feite kunnen worden aangewend om nieuwe woningen te voorzien, besteed worden aan dergelijke transferts van patrimonium.

Hierbij dient wel gewezen te worden op de mogelijkheden om samen te werken met private partners, zoals dit zowel voor de SHM als het SVK voorzien is met respectievelijk de CBO- en de SVK-Pro procedure. Mogelijk kunnen daaruit synergiën groeien. Wanneer een private ontwikkelaar bijvoorbeeld enkele woningen kan verkopen aan de SHM en enkele kan verhuren aan het SVK, dan wordt het risico van deze private ontwikkelaar ook gespreid. Ook kan er worden samengewerkt met meerdere SHM's/SVK's, bijvoorbeeld tussen een SHM uit de koopsector en een SVK/SHM, waarbij er gemengde projecten worden opgezet die gezamenlijk kunnen worden gemanaged en waarbij er afspraken worden gemaakt op het vlak van financiering.

Voorts dient er te worden verwezen naar het initiële voorontwerp dd. 18 december 2020 van decreet, waarin er was voorzien dat een eventuele overdracht van patrimonium zou geschieden aan de niet-afgeschreven netto-boekwaarde. De memorie luidde op dat punt als volgt:

"Verder voorziet het decreet dat de kostprijs nooit hoger mag zijn dan de niet-afgeschreven netto-boekwaarde, noch hoger mag zijn dat de waarde van het onroerend goed bepaald door het schattingsverslag als bedoeld in artikel 4.5 van de Vlaamse Codex Wonen.

(...)

Door de waarde van de vergoeding van de overdrachten van patrimonium tussen sociale huisvestingsmaatschappijen en woonmaatschappijen te beperken tot de niet-afgeschreven boekhoudkundige nettowaarde, wordt een billijk evenwicht tot stand gebracht tussen het algemeen belang dat met de bestuurlijke hervorming van de

sociale huisvestingssector wordt nagestreefd en de aantasting van het eigendomsrecht van de sociale verhuurders.”

De Raad van State was echter kritisch op dergelijke werkwijze in haar advies dd. 3 mei 2021, nr. 68.995/3:

"dat de ontworpen regeling, wat betreft de beperking van de kostprijs van de over te dragen woningen en percelen tot de niet-afgeschreven nettoboekwaarde, niet lijkt te waarborgen dat wordt voldaan aan de vereiste dat in een billijke schadeloosstelling wordt voorzien en dat ze derhalve niet bestaanbaar is met artikel 16 van de Grondwet en met artikel 1 van het Eerste Protocol bij het Europees Verdrag voor de rechten van de mens."

De kritische houding van de Raad van State mag niet verbazen. Het is namelijk zo dat er bepaalde investeringen zijn verricht, waarbij er ook een ROI (*return on investment*) wordt begroot. Bijgevolg dient de cashflow mede in te staan om andere leningen mee af te korten. Een eigendomsoverdracht tegen niet-afgeschreven nettoboekwaarde lijkt dan ook tot gevolg te kunnen hebben dat maatschappijen in de financiële problemen kunnen komen, wanneer zij (1) verplicht worden om plotsklaps een duizendtal woningen over te nemen (zoals dit het geval is in de Stad Antwerpen) (2) het patrimonium dat rendabel is verplicht moeten overdragen.

Vraag is dan ook of de decreetgever geen oplossing kan vinden, door bijvoorbeeld te werken met bepaalde constructies zoals een huurkoop. Bijsturingen zijn hier te verwachten.

DEEL IV. Naar een samenwerking tussen SHM's en SVK's

De SVK's en SHM's werden uitgenodigd om onder meer een enquête in te vullen waarbij zij hun input konden leveren over enkele algemene standpunten over een samenwerking tussen SVK's en SHM's onderling en met elkaar. Daarnaast beschikten zij eveneens over de mogelijkheid om deel te nemen aan focusgroepen waarbij er diverse thema's werden besproken met het oog op een verdere integratie van de SHM's en de SVK's en een traject naar een (brede) (sociale) woonmaatschappij.

Aan de enquête namen in totaal achttien actoren deel, waarvan twaalf SHM's en zes SVK's. Tussen de SHM's werd ook de koopsector vertegenwoordigd door twee deelnemers. De grootste SHM's zijn vertegenwoordigd in de resultaten van de enquête.

De focusgroepen werden bijgewoond door in totaal vijftien actoren. Opnieuw was er een mix van zowel de SHM's (met koop) en SVK's.

Zowel bij de enquête als bij de focusgroepen werden ook de SHM's en SVK's vertegenwoordigd van de verschillende regio's die worden vooropgesteld door Vlaanderen.

1. Het doel

Het doel dat voorop staat is het bereiken van een efficiënte, effectieve en klantgerichte organisatie en dienstverlening. Op grond van de veronderstelling dat een efficiënte aanwending van middelen door woonactoren een belangrijke voorwaarde is om financiële middelen beschikbaar te kunnen maken voor het doen van uitgaven, *c.q.* investeringen die als doel hebben de verbetering van het maatschappelijk rendement, kan worden gesteld dat de verbetering van de productieve efficiëntie een belangrijke voorwaarde is voor het optimaliseren van de (maatschappelijke) taakvervulling van de woonactoren.⁸³ De vraag of die uitgaven ten behoeve van de maatschappelijke efficiëntie goed worden benut, of beter kunnen worden benut moet we ook benaderen in het licht van andere factoren, zoals beleidskeuzes, aanpak of aanbesteding van een activiteit of investering en de samenwerking met andere partners.⁸⁴

Voorts mag men de eigenlijke klant ook niet vergeten. De samenwerking moet namelijk gericht zijn op klantgerichtheid. Hierboven werden al enkele uitdagingen weergegeven die kunnen worden aangepakt ten voordele van de sociale huurder, al dan niet in samenspraak met andere actoren. De cruciale vraag moet tevens zijn, hoe kunnen we de dienstverlening voor de sociale huurder verbeteren via efficiëntie- en effectiviteitswinsten in de organisatie?

Meer concreet dient een samenwerking of veranderingsproces *tout court* bij te dragen aan efficiëntiewinsten, nl. het ter beschikking hebben van meer en (meer) kwalitatieve woningen voor de klant, de sociale (kandidaat-) huurder.

De kerntaken en de klant moeten het vertrekpunt vormen van de (her)organisatie van de sociale woonorganisatie en de structuur van het sociale wonen.

De respondenten gaven daarbij aan dat meer samenwerking tussen maatschappijen en kantoren aangewezen was en bijkomende efficiëntiewinsten met zich mee zou brengen. Dit zou in hun ogen onder meer tot meer efficiëntie zou leiden van de maatschappijen, omdat er meer beroep zou kunnen worden gedaan op specifieke profielen die minder vanzelfsprekend zijn in een kleine maatschappij. De expertise waarover dan wordt gesproken heeft dan vooral betrekking op HR, IT, expertise van nieuwe woonvormen, expertise van wetgeving,

Bijkomend opperden verschillende respondenten dat het niveau van samenwerking kan verschillen naargelang de gevraagde of benodigde expertise. Vooral inzake ICT en personeel leefde bij de respondenten de wens naar een meer doorgedreven samenwerking, hetzij op Vlaams niveau, op niveau van de referentieregio's of op niveau van meerdere gemeenten.

Ook werd er gevraagd op welk niveau er meer zou kunnen worden samengewerkt. Opvallend is dat voor er voor ICT er geopteerd wordt voor een samenwerking op het niveau van de referentieregio en zelfs op Vlaams niveau. Voor personeel wenst men ook meer samenwerking en ook dit op een hoger niveau, zoals dit van de regio's alsook deze van meergemeenten.

Er werd tijdens de focusgroepen aangegeven dat schaalgrootte leidt tot meer professionaliteit en meer specifieke competenties. Al dient daar ook kritisch op te worden gereageerd, nl. wat is de juiste schaal. De vraag rijst evenwel welke schaalgrootte optimaal is. Uit eerdere onderzoeken, blijkt dat een "juiste" schaal immers niet eenvoudig te bepalen valt, dan wel dat deze zelfs niet bestaat.⁸⁵

⁸⁵ Zie o.m. B. CROOIJMANS, Leiden fusies tot een efficiëntere woningcorporaties? Een exploratieve studie naar schaalvoordelen in de sociale huisvesting, Ridderkerk, Ridderprint, 2015, 276p.;

2. Het traject naar de woonmaatschappij: aandachtspunten

De SHM's en de SVK's werden bevraagd over hun toekomstvisie op de woonmaatschappijen. Hoewel beide woonactoren in het leven geroepen zijn met als voornaamste doelstelling het realiseren van het recht op wonen, wijst de regelgeving SHM's en SVK's uiteenlopende opdrachten toe die een complementair karakter hebben (cf. supra). Bij een integratie van SHM's en SVK's bestaat het risico dat de eigenheid en complementariteit van SHM's en SVK's verdwijnen. Door het voornemen om de toewijzingsmethodiek van het SVK op te heffen lijkt die complementariteit op voorhand al weggenomen. Een belangrijk verschilpunt tussen de SHM- en de SVK-werking betreft de huurbegeleiding, die traditioneel veel sterker is bij de SVK's. Gezien het SVK patrimonium veel kleiner is dan het SHM patrimonium, bestaat het risico dat die begeleiding op de achtergrond verdwijnt in een grotere organisatie. Doordat SVK's en SHM's vandaag uiteenlopende werkingsgebieden hebben, is het gevaar op versnippering van de expertise in huurdersbegeleiding sowieso groot. Een vaste plaats van beide opdrachten in de regelgeving omtrent de nieuwe woonactor en monitoring van de uitvoering ervan kan dit ondervangen.

2.1. De sociale huurder

2.1.1. Huurdersbegeleiding

In de praktijk is de perceptie ontstaan dat de SVK's meer moeten inzetten op huurdersbegeleiding en deze ook meer op maat moeten aanbieden. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat zij deze perceptie echter in vraag stellen. Zij wijzen op het feit dat ook SHM's aan huurdersbegeleiding doen, maar dat dit, mede gelet op het patrimonium, meer kan worden uitgebreid naar bijvoorbeeld wijken en dergelijke, waardoor deze huurdersbegeleiding op zich minder arbeidsintensief wordt.

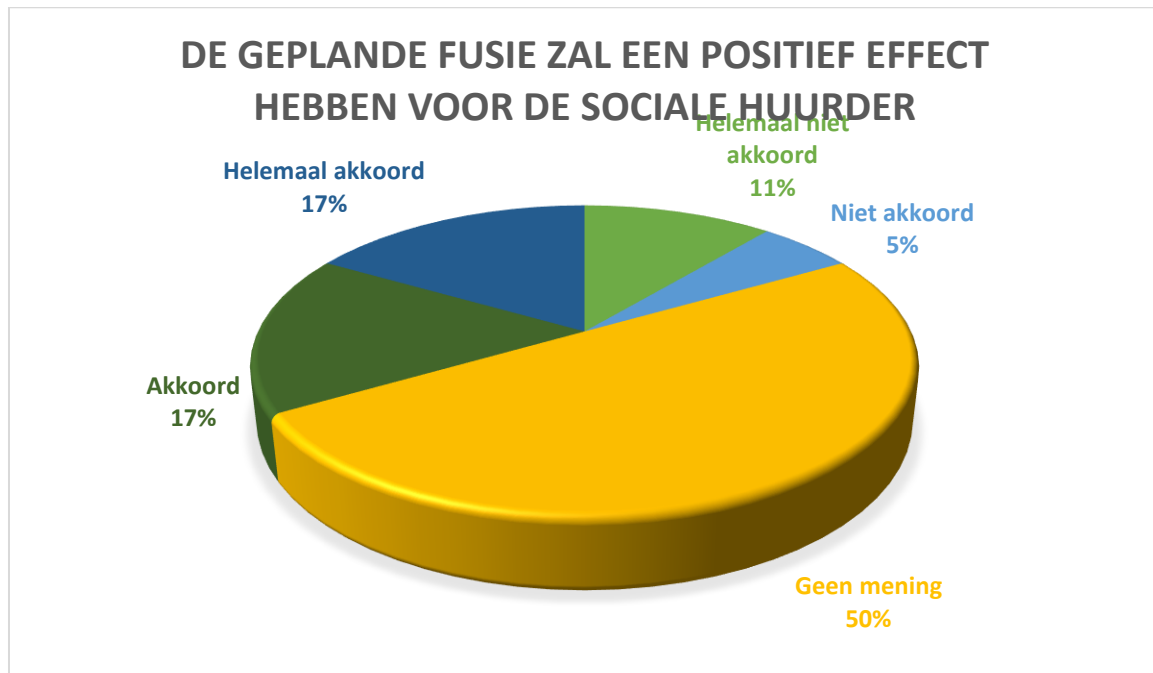
Los daarvan zullen de taken van SHM's en SVK's inzake huurdersbegeleiding op elkaar moeten worden afgestemd binnen de nieuwe woonmaatschappijen. Belangrijk daarbij is dat er rekening wordt gehouden met de beschikbare profielen waarover de woonactoren nu reeds beschikken.

Bijkomend dient hierbij rekening gehouden te worden met de impact van een samenvoeging op de klanten van SHM's en SVK's.

2.1.2. De gevolgen van de fusie voor de sociale huurder

De SHM's en de SVK's werden bevraagd omtrent het feit of de fusie positieve gevolgen zal hebben voor de sociale huurder. De antwoorden tonen aan dat ongeveer een derde van de respondenten van mening is dat de geplande fusie een positief effect zal hebben voor de

sociale huurder. Precies de helft van de respondenten heeft geen mening over deze kwestie, 16% vrees de gevolgen van de fusie voor de sociale huurder.



Een belangrijk voordeel van een fusie is, in de ogen van de respondenten, dat de sociale huurder gemakkelijker een aanspreekpunt zou vinden. . De meerwaarde van een fusie voor de kwaliteit van het patrimonium wordt door een meerderheid van de respondenten in vraag gesteld. Slechts 30% meent dat de fusie zal leiden tot meer kwaliteitsvolle woningen.

2.2. Het DNA van de huidige organisaties

Bijkomend werd aan de respondenten gevraagd in welke mate het DNA van de huidige organisaties al dan niet richtinggevend dient te zijn tijdens de fusie-operatie. Ter zake was de ruime meerderheid van de respondenten van mening dat het wenselijk is om zoveel mogelijk te vertrekken van bestaande structuren en deze bestaande structuren als geheel op te nemen in een (nieuwe) woonmaatschappij. Op die manier zouden er werkende gehelen worden samengevoegd, wat de voorkeur geniet op een integratie van niet-samenhangende delen.

2.3. De trekkersrol van de gemeente

Enkele van de SHM's en SVK's stelden zich ook kritisch op naar de trekkersrol die de gemeente heeft en merken in de praktijk een contradictie op tussen de ambitie van Vlaanderen enerzijds en de houding van de gemeentebesturen anderzijds. Concreet geven zij aan dat zij in de praktijk worden geconfronteerd met gemeenten die liever een kleinschaligere woonmaatschappij wensen, op het niveau van de gemeente, terwijl vanuit Vlaanderen naar

hun aanvoelen wordt gestreefd naar woonmaatschappijen met een voldoende schaalgrootte en een voldoende minimaal aantal woningen. Bijkomend betreuren sommige respondenten dat de politieke belangen in bepaalde gemeenten sterk doorwegen en de bovenhand lijken te hebben op de belangen van de sociale huurder en het eigenlijke woonbeleid.

Al zagen zij ook oplossingen door de invloed van de gemeente te laten doorwegen tijdens woonoverleggen zoals dit nu ook gebeurt, dan wel door specifieke processen die worden georganiseerd waarbij inspraak van de gemeente wordt gegarandeerd. Met andere woorden geven bepaalde SHM's en SVK's aan dat een mandaat in het Bestuursorgaan niet overeenstemt met het uitoefenen van een daadwerkelijke invloed op de werking van de woonorganisatie.

2.4. Werkingsgebieden

Zoals eerder aangetoond is de provincie Antwerpen een lappendeken wat betreft de werkingsgebieden van de SVK's en de SHM's. Een dergelijke situatie is geen vanzelfsprekend vertrekpunt voor een fusie van de bestaande SHM's en SVK's.

Bijkomend hebben verschillende SHM's en SVK's momenteel een werkingsgebied dat de grenzen van de referentieregio's overschrijdt. Een frappant voorbeeld is daarbij de SHM De Zonnige Kempen die een werking heeft in de drie referentieregio's. Daarnaast is er ook nog SHM Volkswoningen van Duffel die zowel actief is in de regio Rivierenland als in de regio Antwerpen. Andere voorbeelden zijn bijvoorbeeld het SVK Woonkans en SVK Optrek die hun werking ook over meerdere regio's verspreid zien.

Ook de bijzondere situatie van de Stad Antwerpen dient in rekening te worden gebracht bij de afbakening van de werkingsgebieden. Momenteel zijn er in de stad meer dan 22.000 sociale huurwoningen voorhanden. Ter referentie: over de gehele provincie Antwerpen zijn er een 52.000-tal woningen die worden aangeboden in het kader van de sociale huur (de woningen van de SVK's en SHM's opgeteld). Bijgevolg is te overwogenom inzake schaalgrootte (i.c. het aantal woningen) te voorzien in de nodige differentiatie tussen de stad Antwerpen en bijvoorbeeld de Kempen of Rivierenland.

Daarnaast zijn er merkbare verschillen tussen de centrumstad Antwerpen en de meer landelijke regio's van de provincie, onder meer op vlak van bevolkingsdichtheid en inkomen⁸⁶.

Tijdens de bevragingen werd er dan ook door diverse respondenten geopperd dat er een onderscheid moet worden gemaakt tussen werkingsgebied enerzijds en organisatiestructuur anderzijds. Bijvoorbeeld kan er worden gekeken naar het voorbeeld van De Ideale Woning

⁸⁶ Zo blijkt althans uit de verschillende visitatierapporten van de VMSW bij de sociale huisvestingsmaatschappijen.

zoals dit werd geschetst bij de stakeholders. Zij werken namelijk met vier multidisciplinaire regioteams (zuid, noord, oost en centrum), een bouwteam en vier ondersteunende teams.

Bijkomend gaven de respondenten aan om bij de afbakening van de werkingsgebieden ook de expertise van de koopsector mee in rekening te nemen.

Bepaalde SHM's geven aan zelf geen ervaring te hebben met de aan- en verkoop van woningen én percipiëren een samenwerking met een koopmaatschappij als een belangrijke meerwaarde voor hun werking. Wanneer naar (te) (kleine) werkingsgebieden wordt gestreefd, dan lijkt deze expertise verloren te gaan.

De respondenten werden bevraagd hoe belangrijk de huidige werkingsgebieden zijn. Zowel de SVK's als de SHM's gaven aan dat het belangrijk is om de huidige werkingsgebieden maximaal te behouden:



De respondenten geven echter zelf ook aan dat deze regio's een meerwaarde kunnen creëren, gelet op een mogelijk betere afstemming met andere partners die opereren op het gebied van welzijn, zoals bijvoorbeeld de CAW's waarop sociale huurders in de praktijk ook vaak een beroep doen.

2.5. Onzekerheid: gebrek aan informatie / mogelijkheid om informatie te verschaffen aan personeel / impact op (lopende) projecten

Tijdens de bevraging gaven de directeurs van de SHM's en de coördinatoren van de SVK's aan dat ze over het algemeen te weinig informatie kunnen verschaffen aan hun personeel over de toekomst van de bestaande structuren, alsook over de (eventuele) integratie van de

bestaande structuren in een groter geheel. Zij vrezen dat zij hierdoor personeelsleden en expertise (dreigen te) verliezen. De SHM's en SVK's zelf zijn dus vragende partij voor meer duidelijkheid omtrent het te volgen traject. Ook de rol van de facilitator wordt op uiteenlopende wijzen geëvalueerd. In sommige gemeenten blijken SHM's en SVK's tot vandaag niet bij gesprekken met de gemeenten betrokken te worden. Dit is in hun ogen enigszins verrassend aangezien zij het beleid mee zullen moeten uitvoeren en vandaag het personeel aanwerven, aansturen en (moeten) informeren. SHM's en SVK's geven aan dat gelet op de onzekerheid omtrent onder meer de werkingsgebieden bepaalde projecten worden stilgelegd of ernstig worden vertraagd.⁸⁷ Zowel vanuit menselijk als uitfinancieel oogpunt wordt het als niet wenselijk beschouwd om nieuwe projecten op te starten in een werkingsgebied dat zij mogelijk gaan "verliezen". Bepaalde partijen gaven ook aan om het patrimonium dat zij nu in "vreemd werkingsgebied" hebben, te zullen verkopen aangezien te verwachten valt dat de valorisatiewaarde hoger zal zijn dan de "netto afgeschreven boekwaarde" die verplicht lijkt te moeten worden gehanteerd bij de overdracht van patrimonium. Ter zake dient evenwel gewezen te worden op de kritische houding van de Raad van State (cf. supra).

Conclusie is dat het gebrek aan informatie kan leiden tot een verlies aan expertise binnen de huidige organisatie, maar ook tot een verlies aan patrimonium omdat het wordt verkocht buiten de sector of omdat het geen doorstart kent.

2.6. Timing

De timing die wordt vooropgesteld door Vlaanderen wordt als niet-realistisch ervaren door zowel SHM's als SVK's. Meer dan 70% van de betrokken stakeholders gaf in de survey aan dat deze timing niet realistisch was. Slechts 22% gaf aan dat de timing alsnog kon worden gehaald.

Meer concreet wijzen zij erop dat een fusie tijd en voorbereiding vraagt en dat een integratie moeilijk realiseerbaar is wanneer de contouren nog niet vast staan, laat staan wanneer het decretaal kader nog niet definitief is (zie eveneens *supra* bij de bepaling van de werkingsgebieden door de Vlaamse Regering).

⁸⁷ Dit zou ook kunnen verklaren waarom er in het begin van 2021 minder projecten werden ingediend bij VMSW ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. Al moet met die stelling voorzichtig worden omgesprongen gelet op een mogelijke impact van de COVID-crisis.

3. Het traject naar de woonmaatschappij: het proces – het model van Kotter

Het “veranderen” van de organisatie van sociaal wonen vereist het formuleren en managen van een gepland proces.⁸⁸ Het gaat in het voorliggende geval over het doorvoeren van een daadwerkelijke verandering en niet om een optimalisatie van de interne processen. Het is een totaaloefening waarbij de samenwerking tussen SHM’s en SVK’s verder kan worden geoperationaliseerd (en niet (enkel) kan worden geoptimaliseerd) naar een woonmaatschappij toe.

Er is nood aan voorwaarden en verdere context om de doelstellingen van de veranderingen, de organisatorische processen en de verschillende visies van de actoren met elkaar in overeenstemming te brengen en zo één visie te verwezenlijken.⁸⁹ De ideale weg naar een samenwerking is namelijk een ingrijpende stap, waarbij woonactoren zich ook op een nieuw en vaak onbekend terrein zullen bevinden. Om dat proces te stroomlijnen, heeft KOTTER een achtfasenmodel ontwikkeld⁹⁰, waarbij hij acht fasen onderscheidt voor succesvolle veranderingen. Onderstaande figuur geeft het model grafisch weer. In de volgende paragrafen worden de verschillende stappen toegelicht en toegepast op het integratieproces van SVK’s en SHM’s, waarbij er ook rekening wordt gehouden met de specifieke rol van de gemeenten en de mogelijkheden die zij hebben om mee te wegen op het werkingsgebied van de toekomstige woonmaatschappijen.

⁸⁸ J. VAN DER VOET; B.-S. KUIPERS en S. GROENEVELD., “Implementing change in public organizations. The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context”, *Public Management Review*, 2016, vol. 8, nr. 6, (842) 845.

⁸⁹ B. BROUCKER, “Gemeentelijke reorganisaties: wat en hoe? Deel I. Literatuurstudie. Veranderingsmanagement bij lokale besturen.”, Onderzoek steunpunt bestuurlijke organisatie, 2015, 15.

⁹⁰ J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019.



Het doorlopen van een dergelijk proces is een tijdsintensief proces, waarbij het ook mogelijk moet zijn om de verandering te doorlopen. Daartoe zijn de beschikbaarheid van mensen en middelen noodzakelijk om dergelijk veranderingsproces te doorlopen. Ook hier mag er kritisch worden gewezen en mag de vraag worden gesteld of kosten/batengewijs het wenselijk is om dergelijk proces door te maken. Dit dient te worden verduidelijkt in de visie die wordt ontwikkeld onder stap 3. Dat het iets zal "kosten" is evident.

3.1. Urgentiebesef vestigen

3.1.1. Algemeen

Een eerst belangrijke voorwaarde om te komen tot geslaagde organisatieverandering is volgens KOTTER de creatie of het vergroten van een urgentiebesef. Organizeverandering vergt van een groot aantal mensen een hechte samenwerking, veel initiatief en een enorme bereidheid tot het brengen van offers.⁹¹ Opdat mensen de initiatieven nemen om deze verandering te realiseren, moeten zij dan ook overtuigd zijn van de noodzaak van de verandering.

Belangrijk bij het urgentiebesef is ook het onderkennen van elkaars problemen. De ene partij zal een bepaald probleem als urgenter ervaren dan de andere. Enerzijds zal een partij die een

⁹¹ J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019.

bepaalde vaststelling niet als problematisch ervaart, niet mee zoeken naar een oplossing. Anderzijds is de kans reëel dat bepaalde partijen op eigen houtje verder zoeken naar een specifieke oplossing voor iets wat misschien wel een gedeeld probleem vormt.⁹²

3.1.2. Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar woonmaatschappijen

De voorbije jaren werd – zowel binnen als buiten de provincie Antwerpen – op verschillende manieren samengewerkt tussen SHM's en SVK's. Een voorbeeld van één van de meest vergevorderde samenwerkingen betreft de samenwerking in Mechelen. Op 20 juni 2020 werd bekendgemaakt dat het Sociaal Verhuurkantoor (SVK) Mechelen en Woonpunt Mechelen vanaf 2021 tot één woonactor zullen fusioneren.⁹³

Dergelijke initiatieven tonen aan dat er een zekere *sense of urgency* bestaat bij de (lokale) woonactoren voor de (verdere) uitbouw van een samenwerking en dat verschillende actoren de voordelen van een dergelijke samenwerking erkennen.

De urgentie van de noodzaak aan samenwerking werd evenwel versterkt door de recente beleidsdoelstellingen van de Vlaamse Regering, namelijk de beleidsintentie om tot één woonactor per gemeente te komen. Ook de vaststelling dat het landschap van de gemeenten de voorbije jaren gewijzigd is en in de nabije toekomst vermoedelijk verder zal wijziging t.g.v. gemeentefusies, draagt bij aan het gevoel van urgentie.

De vraag rijst echter of een dergelijke externe prikkel voldoende is om *sense of urgency* te creëren bij de actoren op het terrein, bij hen die de verandering moeten gaan uitvoeren. In dit specifieke geval mag ook de rol van de gemeenten in dit geval die mee de kans krijgen om de werkingsgebieden te vormen onder meer in het licht van de regiovorming.

De *sense of urgency* wordt evenwel reëel gelet op de mogelijkheid die de gemeenten hebben om mee te wegen op de werkingsgebieden van de woonmaatschappijen. Deze *sense of urgency* is – gelet op de timing die werd opgelegd door de Vlaamse Regering – nu ook aanwezig in hoofde van de gemeenten die mede mogen beslissen over de werkingsgebieden van de woonmaatschappijen.

3.2. Het vormen van een leidende coalitie

3.2.1. Algemeen

Omdat ingrijpende verandering zo moeilijk te verwezenlijken is, is er een invloedrijke kracht nodig om het proces te ondersteunen.⁹⁴ Er dient een leidende coalitie te worden opgezet, die

⁹² J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019.

⁹³ Zie ook Vraag om uitleg over de integratie van sociale verhuurkantoren en sociale huisvestingsmaatschappijen tot één woonactor van Vera JANS aan minister Matthias Diependaele, *Parl.St.VI.Parl. 2019-2020*, 2868.

⁹⁴ J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019, 67.

anderen ook mee aanstuurt om een bepaalde richting uit te gaan. Dit impliceert niet per se dat deze organen formeel over bevoegdheden moeten beschikken, wel moet de coalitie het vermogen en het gezag hebben om richting te geven aan het proces, de voortgang te bewaken en om eventuele conflicten te beslechten. Dat gezag kan berusten op inhoudelijke deskundigheid, op een specifieke deskundigheid met betrekking tot het proces, op speciale vaardigheden of ervaringen die men in het verleden heeft opgedaan, op kwaliteiten of zelfs op persoonlijk charisma.⁹⁵

In de literatuurstudie zijn negen eisen naar voren gekomen waaraan een goed leider moet voldoen, te weten: emotionele intelligentie, doelgerichtheid, het bevorderen van de ontwikkeling van een ander, afstand kunnen doen van het eigen ego, betrouwbaarheid, fundamentele nieuwsgierigheid, betekenis van de organisatie uit kunnen dragen, taken effectief kunnen verdelen en flexibiliteit.⁹⁶ Omdat een goede leidende groep bestaat uit leiders, zal deze leidende groep dus ook aan die eisen moeten voldoen. Alleen teams die de juiste samenstelling hebben en voldoende vertrouwen genieten onder de leden, kunnen onder deze nieuwe omstandigheden in hoge mate effectief zijn. Hier geldt dat de eisen van emotionele intelligentie en het kunnen bevorderen van de ontwikkeling van anderen een hogere prioriteit krijgen bij het kiezen van een goede leidende groep in het algemeen dan de overige eisen.⁹⁷

Dit is een stap die niet mag worden overgeslagen, er dient namelijk een team te worden voorzien dat kan instaan voor de daadwerkelijke implementatie van de veranderingen. Wanneer deze stap wordt overgeslagen en er te snel overgegaan wordt tot het creëren van een visie of strategie, dan blijkt vaak dat het ontbreken van een sterk team fataal is voor het project.⁹⁸

Het is deze leidende coalitie die verandering tot stand moet brengen. Zij zal de visie verder moeten ontwikkelen, het op grote schaal communiceren en een breed draagvlak voor die specifieke verandering moeten creëren, het zeker stellen van de geloofwaardigheid, het tot stand brengen van kortetermijnsuccessen, het leiden en managen van tientallen verschillende veranderingsprojecten en het verankeren van de nieuwe benaderingen in de organisatiecultuur.⁹⁹

3.2.2. Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij

Inzake sociale huisvesting kan de Vlaamse decreetgever als een extern machtscentrum gepercipieerd worden, in die zin dat hij partijen ertoe kan verplichten om samen te werken of

⁹⁵ M. DOZY, "Interorganisationeel samenwerken", in G. VAN DEN BRINK en M. BRUINSMA (eds.), *De aanhouder wint. Samenwerken aan veilige krachtwijken*, Den Haag, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012, 14-23.

⁹⁶ E.H. FEIJEN, *Transitiemanagement*, Twente, Universiteit Twente, 2008, 5; J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019, 73

⁹⁷ E.H. FEIJEN, *Transitiemanagement*, Twente, Universiteit Twente, 2008, 5; J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019, 73

⁹⁸ J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019, 73.

⁹⁹ J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019, 84.

om zelfs te fuseren. Ook de gemeenten, die nu een bevoorrechte rol gekregen hebben, kunnen worden aanzien als een soort van extern machtscentrum. In het verlengde daarvan wordt ook gewezen op de rol van de facilitator die het proces mede ondersteunt.

Minstens even belangrijk is evenwel om op het terrein een leidende coalitie te hebben die het integratieproces in goede banen kan leiden. Tot op heden is het hebben de afzonderlijke vennootschappen (SHM's) en verenigingen (SVK's) een autonome werking en kunnen zij niet door andere, gelijken worden gedwongen om bepaalde dingen (niet) te doen of bepaalde handelingen te stellen.

Een leidende coalitie zou kunnen worden opgericht vanuit de sector zelf, al kunnen de gemeenten ook hier een meer leidende rol opnemen. Probleem is echter wél dat de sectoren aangaven dat de gemeenten zelf op het eerste gezicht meer aandacht lijken te schenken aan politiek dan aan de sociale huurder. Dit zijn alleszins standpunten die verder dienen te worden uitgeklaard, maar niet uit het oog mag worden verloren dat de huidige structuren SHM's en SVK's nu reeds een bepaald beleid uitvoeren dat onder meer wordt afgetoetst op het lokaal woonoverleg.

Ook vanuit dat woonoverleg zou een leidende coalitie kunnen worden gevormd waarbij ook de visie en strategie wordt ontwikkeld voor een bepaalde regio, subregio of gemeente in samenspraak met de gemeenten, die namelijk een belangrijke en bijzondere rol hebben toebedeeld gekregen.

Om vooruitgang te boeken inzake de integratie van SHM's en SVK's is het cruciaal dat de verschillende organisaties over de grenzen van hun organisatie gaan kijken en dat zij met een open blik met elkaar in dialoog treden en op zoek gaan naar mogelijke kruisbestuivingen. Dit lijkt ook iets waar de gemeente zelf rekening mee dient te houden. Zo kan een coördinerend orgaan opgericht worden met daarin vertegenwoordigers van verschillende SHM's, SVK's (en de gemeente) of kan één of meerdere partijen aangewezen worden als coördinator van het veranderingsproces.

Concreet zal er voor deze veranderingen op het vlak van sociale huisvesting een leidende coalitie nodig zijn, bestaande uit meerdere leiders van de diverse SVK's en SHM's om deze samenwerking verder te stroomlijnen en de verandering ook effectief te laten plaatsvinden. Deze moet ook daadwerkelijk bij machte zijn om veranderingen te kunnen doorvoeren. Er moet dus een zeker machtscentrum zijn om die veranderingen ook effectief te implementeren.

Belangrijk is evenwel dat deze leidende coalitie meer is dan louter een overlegorgaan. Ook een zekere *decision making power* is cruciaal om de veranderingen verder te verwezenlijken.¹⁰⁰

¹⁰⁰ O.H. HALL, *An Analysis of Power and Its Role in the Decision Making Process of the Formal Organization*, Louisiana, LSU Historical Dissertations and Theses, 1964, 77.

Bijkomend dienen binnen deze coalitie ook de nodige afspraken gemaakt te worden. Stel basisafspraken op die ertoe kunnen dienen dat er in alle vertrouwen kan worden gewerkt aan een gemeenschappelijke visie en strategie. Enkele voorbeelden zijn terug te vinden in onderstaande tabel.

Voorbeelden van basisafspraken. Enkele richtinggevende ideeën en stellingen kunnen daarbij zijn¹⁰¹:

1. Elk teamlid is verantwoordelijk voor de vooruitgang en het succes van het team;
2. Woon alle teamvergaderingen bij en kom op tijd;
3. Kom voorbereid naar een vergadering;
4. Luister naar elkaar en toon respect voor de bijdrage van andere teamleden; luister actief;
5. Bekritiseer ideeën op een constructieve manier; bekritiseer nooit personen;
6. Los conflicten op een constructieve manier op;
7. Wees aandachtig en vermijd storend gedrag;
8. Slechts één teamlid spreekt tegelijkertijd;
9. Iedereen neemt deel aan vergaderingen en geplande acties;
10. Niemand domineert vergaderingen;
11. Wees bondig en vermijd lange anekdotes en voorbeelden;
12. Hanteer geen hiërarchie in de vergaderingen;
13. Respecteer ook de personen die niet aanwezig zijn op de vergadering;
14. Stel vragen wanneer iets niet duidelijk is;
15. Zoek naar manieren om nieuwe ideeën te doen werken, niet naar redenen waardoor ze niet zullen werken;
16. Maak geen negatieve veronderstellingen over elkaar;
17. Spreek op een positieve manier over elkaar en over je organisatie bij elke aangelegenheid;
18. Doe alles met een goede portie enthousiasme;
19. Neem tijd om elkaar als teamlid te leren kennen;
20. Vermijd overhaaste conclusies; vraag eerder om verduidelijking;
21. Vier successen (celebrate)

¹⁰¹ J. POELS, F. DOBBELS, J. MEURRENS, K. MILISEN, S. VALY, S. VANDERVELDEN en E. VLAEYEN, *Implementatieplan voor val- en fractuurpreventie in Vlaamse woonzorgcentra*. www.valpreventie.be, Leuven, 2018, 73 geïnspireerd op A. STUART, *Ground rules for a high performing team*.

Deze voorbeelden lijken een open deur in te trappen, maar zijn verre van evident bij het doorlopen van een veranderingsproces. Iedereen dient een bijdrage te leveren in deze leidende coalitie waarbij in een sfeer van vertrouwen en positivisme ook naar effectieve resultaten kan worden gestreefd. De visie en de strategie die hieronder worden toegelicht, moet namelijk in eerste instantie gedragen worden door de gehele leidende coalitie.

3.3. Een visie en strategie ontwikkelen¹⁰²

3.3.1. Algemeen

Om verandering te kunnen nastreven is er nood aan een gedeelde visie en strategie. Visie heeft betrekking op een toekomstbeeld en bevat enig impliciet of expliciet commentaar op de reden waarom we ernaar zouden moeten streven die toekomst te creëren. In een veranderingsproces dient een goede visie drie belangrijke doelen.

- De algemene richting voor verandering te verduidelijken,
- Visie motiveert mensen om actie te ondernemen in de "juiste richting", ook al heeft iemand er in het begin persoonlijk moeite mee;
- Met behulp van visie kunnen de acties van verschillende mensen gecoördineerd worden, op opmerkelijk snelle en efficiënte wijze.

Het is dus cruciaal om de richting van de verandering te verduidelijken. Deze richting, deze gemeenschappelijke visie, moet namelijk in de plaats komen van de verschillende visies, die de verschillende personen in de verschillende organisaties momenteel hebben. Het moet duidelijk worden dat verandering ook effectief noodzakelijk is en dat met effectieve en ondersteunende strategieën dergelijke problemen ook verholpen kunnen worden. Dat vormt ook een andere essentiële functie van visie, namelijk dat zij ingrijpende veranderingen bevordert door mensen te motiveren tot actie die niet noodzakelijkerwijs in hun eigenbelang is op de korte termijn.

Visie moet ertoe leiden dat de acties van gemotiveerde mensen efficiënt gecoördineerd worden. Wanneer een visie duidelijk is kan er namelijk op worden geanticipeerd. Dat werkt ook conflictvermijdend. Voor een visie moet dus rekening worden gehouden met de volgende parameters:

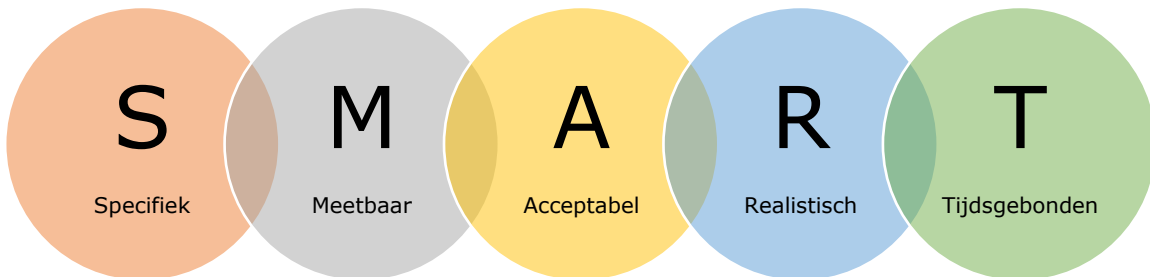
¹⁰² Vrij naar J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019, 87-106; S. FERNANDEZ en H.G. RAINEY, "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", *Public Administration Review*, 2006, 168-176; M. DOZY, "Interorganisatieel samenwerken", in G. VAN DEN BRINK en M. BRUINSMA (eds.), *De aanhouder wint. Samenwerken aan veilige krachtwijken*, Den Haag, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012, 14-23; P. SYDÄNMAANLAKKA, *De intelligente organisatie*, Zaltbommel, Thema, 2003, 100-110; T. DAY en P. TOSEY, "Beyond SMART? A new framework for goal setting", *The Curriculum Journal*, 2011, vol. 22, nr. 4, 515-534.

- Voorstelbaarheid: de visie dient bij te dragen aan een realistisch beeld over de toekomst, hoe ziet de toekomst eruit?
 - Welk effect heeft die visie op de klanten? In het onderhavige onderzoek wordt er stilgestaan bij de uiteindelijke klanten van de dienstverlening, m.n. de sociale huurders. Het zijn zij die moeten kunnen genieten van een verbeterde dienstverlening.
 - Hoe zal deze visie de medewerkers en bestuurders beïnvloeden? Als zij momenteel tevreden zijn, zal het dan zo blijven met de uitgewerkte visie en wat met ongelijkheden? Hierboven bij de uitdagingen werd er ook reeds gewezen op de uitdagingen met betrekking tot het zeggenschap en tot het personeel, nl. de uitdagingen op HR-vlak. De HR-strategie zal mede zijn gevolgen hebben voor het slagen van de eigenlijke doelstellingen.¹⁰³
- Aantrekkelijkheid: een effectieve visie spreekt ook de lange termijnbelangen van de betrokkenen aan;
 - Het is namelijk niet gemakkelijk om te worden losgeweekt van eigen initiatieven en eigen zienswijzen, de visie moet aantrekkelijk zijn voor de andere actoren om hier ook in mee te willen gaan er wordt draagvlak gecreëerd;
- Haalbaarheid: de doelen moeten realistisch en bereikbaar zijn, maar ook gericht;
- Gerichtheid: de visie moet duidelijk genoeg zijn om als richtsnoer te dienen bij de besluitvoering, de visie moet ook een zekere doelstelling in zich hebben, nl. het verbeteren van de situatie van de sociale huurder en het verbeteren van de efficiëntie en de effectiviteit van de dienstverlener;
- Flexibiliteit: de visie moet voldoende ruimte laten om individuele initiatieven en alternatieve reacties toe te laten bij veranderende omstandigheden;
- Communiceerbaarheid: de visie moet gemakkelijk communiceerbaar zijn opdat ze ook kan worden gedragen door eenieder.

¹⁰³ Zie ook P. SYDÄNMAANLAKKA, *De intelligente organisatie*, Zaltbommel, Thema, 2003, 105.

- Zorg ervoor dat de visie alle niveaus binnen de organisatie bereikt

Daarvoor kan er beroep worden gedaan op de zogenaamde SMART-doelstellingen.¹⁰⁴



SMART is een methodiek, het is geen doel op zich, maar kan wel een leidraad bieden om de visie en de strategische doelstellingen verder te verduidelijken en later te implementeren. Naarmate de strategische doelen meer SMART geformuleerd zijn, is het eenvoudiger om het gewenste gedrag erbij vast te stellen. De maatregelen moeten namelijk specifiek, meetbaar (voorzie KPI's), acceptabel (draagvlak), realistisch en tijdsgebonden zijn. Door het formuleren van dergelijke SMART-doelstellingen kan de visie ook beter gemanaged worden, door de managers (en niet noodzakelijk de leiders) die de visie en strategieën dienen te implementeren in de verschillende woonorganisaties.

Onthoud daarbij ook dat een visie niet op één dag wordt gecreëerd, maar tijd vraagt. Start met een eerste ontwerp, een eerste verklaring waarbij er reeds een richting wordt aangegeven. Het is dan de rol van de leidende coalitie om in teamverband te werken aan het eerste ontwerp. Het proces zelf zal af en toe rommelig zijn, maar zal uitmonden in een toekomstrichting die aantrekkelijk, haalbaar, gericht en flexibel is en bovendien in vijf minuten of minder uiteengezet kan worden.

Voorzie ook verschillende trekkers, of verschillende coalities per thema. Zo kan één en ander worden onderverdeeld. Bijvoorbeeld een trekker voor de ICT, een trekker voor de woningkwaliteit, een trekker voor

3.3.2. Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij

Eerdere initiatieven tot samenwerking op het vlak van sociale huisvesting, leken vaak gefnuikt te worden door een gebrek aan gedeelde visie en strategie. Hoewel er bij verschillende initiatieven consensus bestond dat de huidige organisaties hun limieten bereikten, werd er

¹⁰⁴ Zie hieromtrent ook T. DAY en P. TOSEY, "Beyond SMART? A new framework for goal setting", *The Curriculum Journal*, 2011, vol. 22, nr. 4, 515-534.

geen visie geformuleerd die de verandering kon vormgeven. Dit mogelijk ook omdat er net te veel werd vastgehouden aan het eigen DNA, dan wel zonder rekening te houden met het DNA van een ander.

Bij het uitwerken van een gezamenlijke visie is het belangrijk om het einddoel voor ogen houden, namelijk het verbeteren van de situatie van de sociale huurder. Vervolgens moet men middels een strategie onderzoeken op welke wijze dat kan geschieden. Het louter stellen "er moet een fusie komen" of "er moet één woonactor per gemeente komen" voldoet niet als visie. Er moet worden aangetoond dat dergelijke visie enerzijds voldoet aan haar doelstellingen en anderzijds ook zelf effectief en haalbaar is.

Om te komen tot een geslaagde fusie is het belangrijk dat SHM's en SVK's nu reeds kijken naar wat hen bindt. Principes en waarden zijn namelijk belangrijk. Ze vormen niet enkel een aspect voor de politiek of het beleid, maar deze waarden en principes hebben ook veel invloed op management, technologie, innovatie en design.

Breng elkaar met andere woorden op de hoogte van projecten, interne strategieën en beleidsvisies, zodat deze ook op elkaar kunnen worden afgestemd. Bijvoorbeeld kan er worden gewezen op projecten die een langere duurtijd kennen, zoals bijvoorbeeld SVK-Pro en de CBO-procedures, waarbij er projecten over een langere tijd worden gerealiseerd.

Er kan bijvoorbeeld worden gewerkt met verschillende pakketten die worden aangepakt (desgevallend binnen thematische werkgroepen):

- Personeel en administratie;
 - Personeel;
 - I(C)T;
 - Boekhoudkundige afstemmingen;
 - ...
- Patrimonium;
- Sociale (kandidaat-)huurder;
- Werkingsgebied

Met die pakketten kunnen er desgevallend separate samenwerkingsverbanden dan wel visies ontstaan, zoals ook *infra* zal worden toegelicht. Er zouden afzonderlijke thematische werkgroepen kunnen worden opgericht, waarbij ook daar zich een trekker aandient om de verandering in beweging te brengen.

Daarnaast kunnen ook KPI's worden geformuleerd die voldoen aan het eerder besproken SMART-principe. Waar de kerntaken van de SHM's en SVK's er kort samengevat in bestaan

om de sociale (kandidaat-)huurders op een zo efficiënt mogelijke wijze te voorzien in een kwalitatieve woning met de gepaste huurbegeleiding, dienen de KPI's ook op dat punt te worden opgesteld en beoordeeld. Er kan bijvoorbeeld worden gestreefd naar meer kwalitatieve woningen, waarbij er een norm wordt gekoppeld. Bijvoorbeeld: 20% meer woningen in de Provincie Antwerpen die voldoen aan norm X, of in het algemeen 20% meer kwalitatieve woningen die ter beschikking kunnen worden gesteld aan sociale (kandidaat-)huurders.

Ook vanuit de gemeente kunnen dergelijke KPI's worden geformuleerd, weliswaar wanneer er ook wordt voldaan aan de andere stappen en dat de gemeenten als leidende coalitie mee aan de verandering werken.

3.4. De veranderingsvisie communiceren¹⁰⁵

3.4.1. Algemeen

Wanneer de visie is ontwikkeld, moet deze ook worden uitgedragen en gecommuniceerd. De visie en de strategieën mogen niet enkel worden voorbehouden door de leidende coalitie. De coalitie moet deze zo breed mogelijk uitdragen, zowel om begrip te kweken als om een emotioneel draagvlak te creëren. Het doel is om zo veel mogelijk mensen ertoe bewegen om bij te dragen aan het realiseren van de visie.

Een belangrijk aspect hierbij is het elimineren van de kloof tussen woorden en daden. Bewijs dat de verandering er ook echt komt door het stellen van de daden. Wanneer er tegenstrijdige daden worden gesteld, dan ondermijnt dit het geloof in de visie door anderen

3.4.2. Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij

Er moet begrip voor en commitment aan een nieuwe richting worden opgewekt bij zowel de medewerkers van de organisaties, de gemeenten, de CAW's, de andere stakeholders, de aandeelhouders, De meest effectieve manier om een nieuwe richting te communiceren is vaak door middel van gedrag, wanneer mensen zien dat eenieder zich gedraagt naar die visie dan zullen zij de visie ook meer en meer accepteren.

Belangrijk is, wanneer dit schema wordt toegepast vanuit de gemeenten zelf, dat zij hieromtrent ook communiceren, enerzijds met elkaar, maar anderzijds ook met de stakeholders, in het bijzonder de SHM's en de SVK's.

¹⁰⁵ Vrij naar J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019, 107-124; S. FERNANDEZ en H.G. RAINEY, "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", *Public Administration Review*, 2006, 168-176

3.5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren¹⁰⁶

3.5.1. Algemeen

Naast het communiceren van de visie moet er ook een breed draagvlak komen voor de verandering. In wezen komt het erop aan dat de interne transformatie concreet wordt. Dit kan door een zinnige visie te communiceren aan alle werknemers. Als zij begrijpen wat het gezamenlijk doel is, zal het gemakkelijker zijn om acties te initiëren om dat doel te bereiken.

Daarnaast moeten de structuren aansluiten bij de visie. Wanneer een structuur niet past bij de visie, dan blokkeert dit de nodige actie. De informatie- en personeelssystemen moeten dus ook op één lijn staan met de visie. Zoals hierboven ook weergegeven dient men die processen te doorlopen, moet men de verschillen op dat punt in kaart brengen en moeten men deze systemen maximaal op elkaar afstemmen om een verandering teweeg te brengen. Bijvoorbeeld het afstemmen van statuten, het ontwikkelen van een gezamenlijk plan om de woonkwaliteit op peil te brengen, etc.

3.5.2. Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij

Om de samenwerking tussen en integratie van de SHM's en de SVK's succesvol te laten verlopen, dient er gewerkt te worden aan een realistische structuur waarvoor ook het nodige draagvlak kan worden gecreëerd. Een lokale binding houden is belangrijk. Niet enkel omdat het één van de verplichtingen vormt van de woonactoren nu, maar ook omdat de sociale huurder zich effectief lokaal moet kunnen aanwenden en lokaal moet kunnen worden geholpen. De sociale huurder mag niet uit het oog worden verloren. Het doel is namelijk de klantgerichtheid te versterken. De baten van de sociale huurder zijn groot en hangen niet alleen samen met hemzelf, maar ook met de efficiëntie en de effectiviteit van de woonorganisatie zelf. Het risico met bepaalde beleidskeuzes is echter dat deze de efficiëntie en de effectiviteit van de woonorganisatie zelf niet verbeteren, maar enkel de structuur van de organisatie op zich.

Wanneer deze verandering niet *bottom up* groeit, maar *top down*, gelet op de specifieke rol van de gemeente, dan dient het draagvlak voorhanden te zijn. De SHM's en de SVK's moeten op het terrein namelijk het beleid dat zij uitstippelen gaan uitvoeren.

De SHM's en de SVK's gaven tijdens het onderzoek meermaals aan dat zij over onvoldoende informatie beschikken en dat zij zelfs in het ongewisse worden gelaten over een eventueel toekomstig werkingsgebied. Waar de SHM's en de SVK's ook draagvlak moeten creëren bij hun personeel, wordt dat – gelet op het ontbreken aan informatie – geen evidente opdracht.

¹⁰⁶ Vrij naar J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019, 125-141; S. FERNANDEZ en H.G. RAINEY, "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", *Public Administration Review*, 2006, 168-176; D. PERKINS, "Empowerment" in R.A. COUTO (ed), *Political and Civic Leadership A Reference Handbook*, Thousand Oaks, Sage, 2010, 207-218.

Het risico is dan ook reëel dat bepaalde profielen elders aan de slag zullen gaan, dit terwijl men deze mensen graag aan boord had willen houden.

3.6. Kortetermijnsuccessen genereren¹⁰⁷

3.6.1. Algemeen

De visie moet ook vorm krijgen, laag fruit moet worden geplukt. Kortetermijnsuccessen moeten worden geboekt. Een goed kortetermijnsucces heeft ten minste drie kenmerken:

- Het is zichtbaar;
- Het is ondubbelzinnig;
- Het heeft een duidelijk verband met het veranderingsproces.

Het opstellen van dergelijke processen, actieplannen en dergelijke meer zoals dit ook wordt weergegeven bij de uitdagingen, vormen kleine successen en de implicatie ervan maakt de samenwerking ook zichtbaar. Het proces van kortetermijnsuccessen behalen biedt de leidende coalitie ook de gelegenheid om haar visie te testen in concrete omstandigheden, waardoor er blijkt dat sommige strategieën enige aanpassing zullen behoeven.

Kortetermijnsuccessen zijn meer dan alleen maar mogelijkheden die worden getest. Zij worden gepland, er wordt volgens een plan georganiseerd en het plan wordt geïmplementeerd om het succes te garanderen. Het gaat er vooral om ervoor te zorgen dat er zichtbare resultaten zijn om het transformatieproject voldoende geloofwaardig te maken.

3.6.2. Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij

Om te komen tot een geslaagde integratie is het cruciaal om op korte termijn de voordelen van een intensere samenwerking aan te tonen. Dit kan op een geleidelijke en laagdrempelige manier gebeuren, bijvoorbeeld door de organisatie van gezamenlijke woonmiddagen.^{108,109}

¹⁰⁷ Vrij naar J.P. KOTTER, *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019, 143-158; S. FERNANDEZ en H.G. RAINEY, "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", *Public Administration Review*, 2006, 168-176

¹⁰⁸ K. DE BOYSER, S. LINCHE en L. VAN DIJCK, *Onderzoek naar de OCMW-hulpverlening aan dak- en thuislozen*, Een onderzoek in opdracht van de POD Maatschappelijke Integratie, 2008, 95: "In deze gemeente worden in samenwerking met de huurdersbond, het sociaal verhuurkantoor, de sociale huisvestingsmaatschappijen en de dienst huisvesting van de stad zitdagen, woonmiddagen genoemd, georganiseerd. Op deze zitdagen zijn alle diensten die met wonen te maken hebben aanwezig en kunnen de hulpvragers terecht voor informatie. Op deze woonmiddagen worden eveneens gemeenschappelijke inschrijvingslijsten opgesteld." (raadpleegbaar op: https://www.mis.be/sites/default/files/documents/ocmw-hulpverleningen_aan_daklozen.pdf, laatst geraadpleegd op 23 april 2020); zie ook J. VOETS, W. VAN DOOREN en S. WINTERS, *Onderzoek naar samenwerkingsmodellen voor een afgestemd stedelijk en stadsregionaal woonbeleid*, Een onderzoek in opdracht van het Agentschap voor Binnenlands Bestuur – Team Stedenbeleid, 2012, 20.

¹⁰⁹ Voor wat betreft de gemeente Alken werd er tussen het SVK Land van Loon en de SHM Cordium reeds overleg gestart met het oog op een gezamenlijke zitdag.

Daarnaast kunnen SHM's en SVK's visies uitwisselen en delen omtrent het aanbieden van kwalitatieve woningen. Zij kunnen een plan van aanpak voorzien, naar het onderhoud en naar de renovatie van de woningen. Mogelijke visies zijn daarbij om (1) aan verticale renovatie te doen: bijvoorbeeld wijk per wijk waarin men renoveert of (2) aan horizontale renovatie te doen waarbij één werk op verschillende locaties tegelijkertijd wordt uitgevoerd. Het zijn visies die verder kunnen worden onderzocht én waarbij SHM's en SVK's kunnen samenwerken, zowel contractueel, als in een gezamenlijke rechtspersoon.

Ook op bouwtechnisch vlak zijn er mogelijkheden tot samenwerking. Architecten inschakelen, bouwplannen delen, ingenieurs delen, Bepaalde participanten geven hier aan dat er op dat vlak nog veel winsten te boeken zijn.

Deze winsten die gemakkelijk te boeken zijn, zouden als kortetermijnsuccessen kunnen worden gebruikt wanneer de visie dat toelaat. Het realiseren van een gezamenlijke aanbesteding, een gezamenlijk project doorlopen met betrekking tot renovatie of onderhoud van het patrimonium kunnen een verdere samenwerking of fusie meer kracht bijzetten.

3.7. Het consolideren van verbeteringen en het tot stand brengen van meer verandering

3.7.1. Algemeen

De geloofwaardigheid die de kortetermijnsuccessen hebben opgeleverd moeten leiden naar meer verandering. Extra en grotere veranderingen kunnen dan worden doorgevoerd. Het laaghangend fruit werd reeds geplukt, waardoor het tijd is om verdere – meer structurele veranderingen – door te voeren. In succesvolle situaties werken mensen aan deze impuls om de visie te realiseren door het urgentiebesef op peil te houden, een gevoel van misplaatste trots te bestrijden en door onnodig uitputtend en demoraliserend werk te elimineren.

Deze fase kost echter veel tijd. Het is een lange weg die moet worden afgelegd, maar het is aan die weg dat moet worden getimmerd door de leiders die het urgentiebesef hoog houden bij de achterban.

3.7.2. Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij

Wat betreft de samenwerking bij de SHM's en de SVK's betekent dit dat ook inwendige processen nu volledig op elkaar worden afgestemd. Een gezamenlijke bedrijfscultuur komt tot stand, waarbij de diverse processen – mede dankzij die kortetermijnsuccessen en bijvoorbeeld gezamenlijke aanbestedingen – worden geïmplementeerd. Voor het renoveren van woningen gaat men nu meer kijken naar elkaar om meteen samen renovaties door te voeren in plaats van elk op zijn eigen tempo.

Deze lange weg die kan worden afgelegd kan dan ook uitmonden in een daadwerkelijke fusie waarin de processen van de SHM's en de SVK's maximaal op elkaar zijn afgestemd waardoor er nog meer sprake zal zijn van uniforme processen.

3.8. Nieuwe benaderingen verankeren in de structuur

3.8.1. Algemeen

De nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur is de laatste fase. Cultuur heeft betrekking op gedragsnormen en gedeelde waarden in een groep mensen. De gedragsnormen zijn algemeen of hardnekkige manieren van handelen die in een groep aangetroffen worden. Ze blijven gehandhaafd omdat groepsleden door hun manier van optreden deze praktijken aan nieuwe leden overdragen. Wie zich aanpast wordt beloond en wie dat niet doet wordt op de vingers getikt. Gedeelde waarden zijn grote belangen en doelen die door de meeste mensen in een groep gedeeld worden. Ze zijn mede bepalend voor het groepsgedrag en blijven vaak door de jaren heen van kracht, zelfs wanneer de groep van samenstelling verandert. Er vindt een ware indoctrinatie plaats van de nieuwe cultuur. Niet enkel de eigenlijke processen worden uniform, ook de wijze waarop deze processen worden beleefd worden uniform. Deze cultuurverandering komt als laatste in het transformatieproces.

3.8.2. Samenwerking bij SHM's en SVK's en de toekomst naar de woonmaatschappij

Voor de samenwerking bij SHM's en SVK's betekent dit dat er één gehele bedrijfscultuur wordt gecreëerd waarbij het onderscheid tussen de personeelsleden van de SVK's en de SHM's in een gezamenlijke structuur als het ware niet meer vallen te onderscheiden. Er worden gezamenlijke waarden gedeeld en gezamenlijke doelen nagestreefd.

4. Tussenbesluit

Uit het voorgaande blijkt dat het proces een zeer tijdsintensief proces vormt, waarbij er rekening moet worden gehouden met een zekere geleidelijkheid, die het model ook zelf voorop lijkt te stellen. Een geslaagde en geïntegreerde fusie verloopt namelijk niet op één dag tijd. Het Draaiboek Fusies van de VMSW (dat werd opgemaakt bij de vorige fusiegolf) stelt dat er rekening moet worden gehouden met een retroplanning van minstens anderhalf jaar tussen een intentieverklaring (waarbij men de intentie uit om tot fusie over te gaan) en de daadwerkelijke effectieve juridische fusie.

Daarnaast is er ook het DNA, zoals dit ook blijkt uit het doorlopen van het achtstappenmodel van KOTTER zoals dit hierboven werd omschreven. Wanneer er reeds vele processen op elkaar zijn afgestemd, dan kan er sneller consensus worden gevonden over een (nieuwe) samenwerking om andere processen verder op elkaar af te stemmen. Er mag echter niet

worden blindgestaard op het DNA zelf. Een gelijksoortig DNA levert misschien in de praktijk snelle efficiëntiewinsten op, maar kunnen in de praktijk slechts *quick wins* vormen waardoor er vele andere potentiële efficiëntiewinsten verloren gaan. Er moet dus middels een duidelijke visie worden gezocht naar hoe verschillende DNA's ook kunnen worden gematched in een huwelijk dat de samenwerking op zich moet vormen, waardoor er in wezen een nieuw DNA kan ontstaan. Het nieuw DNA is dan het DNA dat moet leiden tot een meer efficiënte, effectieve en klantgerichte organisatie.

Andere parameters voor een het traject naar een woonmaatschappij vormen uiteraard het aantal woningen, het werkingsgebied en de ligging en spreiding van die woningen in het werkingsgebied zoals dit ook wordt vooropgesteld door het beleid. Ook dit heeft gevolgen naar de organisatie van de SHM, het SVK dan wel de woonmaatschappij.

DEEL V. Sociaal wonen in de Provincie Antwerpen: enkele mogelijke werkingsgebieden

Voorgaande analyses en studiewerk reikten reeds enkele scenario's aan inzake een mogelijke meer verregaande samenwerking en integratie tussen de actoren actief op het domein van sociaal wonen. De volgende paragrafen passen de voorgestelde scenario's toe op de specifieke situatie van sociaal wonen binnen de provincie Antwerpen. Daarbij is het huidige decretale kader richtinggevend.

Daarnaast houden de voorliggende scenario's tot op zekere hoogte rekening met de vergevorderde plannen inzake regiovorming in Vlaanderen en met de achterliggende ratio van dat beleid. Hoewel het niet de bedoeling is van die regiovorming om een nieuw bestuursniveau in te voeren, wordt er wel nagestreefd om via een burgemeestersoverleg een platform te creëren waarop strategische beslissingen kunnen worden gemaakt en kunnen worden afgetoetst.¹¹⁰

Op basis van bovenstaande wordt in onderstaande oefening getracht om te komen tot homogene regio's/werkingsgebieden waarbinnen SVK's en SHM's zouden kunnen overgaan tot een fusie als woonmaatschappij. Een en ander doet uiteraard geen afbreuk aan het feit dat er los van bovenstaande ook andere synergiën mogelijk zijn, zoals bijvoorbeeld op het vlak van ICT en dergelijke en er ook samenwerkingsverbanden kunnen worden gesloten boven de werkingsgebieden heen of kan er worden gewerkt met afzonderlijke structuren.¹¹¹

Bijkomend dient vermeld te worden dat het onderstaande voorstel **enkel betrekking heeft op werkingsgebieden** die meer regionaal (bovenlokaal) georganiseerd worden en niet enkel op lokaal niveau (zoals vooropgesteld door de Vlaamse Regering). Naar samenwerkingen naar ICT toe, edm ... kan er uiteraard op een andere schaal worden gewerkt, maar dat neemt niet weg dat de woonmaatschappij zelf over een werkingsgebied moet beschikken.

Bij de scenario's is rekening gehouden met het feit dat de respondenten verschillende antwoorden gaven op de vraag op welk niveau de woonmaatschappij georganiseerd dient te worden:

¹¹⁰ Zie onder meer de conceptnota van de Vlaamse Regering omtrent de regiovorming VR 2020 0910 DOC.1096/1BIS.

¹¹¹ Meer toelichting daaromtrent in S. VAN GARSSE, S. HENNAU, E. LONCKE en A. VERSCHAVE, *Naar een brede sociale woonorganisatie: uitdagingen en valkuilen*, Hasselt, UHasselt, 2020, waarbij er wordt gewerkt met mogelijke scenario's zoals sub- en superstructuren (holding).



Voor de volledigheid wordt er ook meegegeven dat andere keuzemogelijkheden voorhanden waren, zoals meergemeenten zonder lokale aanspreekpunten, regio zonder lokale aanspreekpunten, Deze werden niet gekozen door de respondenten.

Uiteraard zijn dus sowieso diverse alternatieven denkbaar, dan wel varianten op onderstaande voorstellen. Bijgevolg moeten de hieronder geschetste pistes met het nodige voorbehoud en de nodige terughoudendheid worden benaderd.

1. Provinciaal niveau

Een weliswaar extreem scenario zou erin kunnen bestaan dat er een zogenaamde superfusie gebeurt. Daarmee wordt bedoeld één grote fusie op het niveau van de Antwerpse provincie waarbij alle SVK's en SHM's opgaan in één woonactor. Dergelijk scenario gaat verder dan wat er nu in het regeerakkoord wordt vooropgesteld wordt. In die zin zou het ook bestand moeten zijn tegen eventuele gemeentefusies binnen de provincie.

De superfusie zou er met andere woorden toe leiden dat er één woonmaatschappij is voor de Provincie Antwerpen, één rechtspersoon en dus ook één persoon waartoe de sociale huurder zich toe moet richten. Eén grote maatschappij, weliswaar met verschillende vestigingsplaatsen en loketten zo men wil, waarbij de sociale huurder op een efficiënte, effectieve en klantgerichte wijze kan worden geholpen. De sociale (kandidaat-)huurder heeft in dat geval slechts één aanspreekpunt, wat het voor hem een stuk eenvoudiger moet maken.

Een dergelijke superfusie vereist veel energie in het kader van de oprichting, maar biedt ook voordelen. Zo zijn de problemen met de werkingsgebieden in dat geval niet meer aan de orde en is het ook mogelijk om strategische langetermijnbeslissingen te nemen op het provinciale

niveau. Wel bestaat er het risico dat de lokale binding verloren gaat. Hieraan zou mogelijks tegemoet kunnen worden gekomen door te werken met afdelingen en indien nodig zelfs te werken met dochters (waarin bijvoorbeeld bepaalde gemeenten meer zeggenschap krijgen).

Ook zijn er – naast die lokale binding – diverse aandachtspunten, onder meer naar de governance van een dergelijke woonmaatschappij. Wanneer alle gemeenten vertegenwoordigd moeten zijn in het Bestuursorgaan van de woonmaatschappij, dan dient dit ook decretaal mogelijk te zijn. Het is namelijk zo dat de samenstelling van de Bestuursorganen in principe wordt beperkt tot vijftien bestuurders. In het voorontwerp wordt er echter de mogelijkheid voorzien om hiervan af te wijken.

Nadeel is wel dat het DNA van elke SHM en SVK verloren gaat, maar zoals BOGETOFT en WANG het kaderden hoeft dit niet noodzakelijk een nadeel te zijn, maar zou het net *harmony* creëren, waaruit er in die fusie geleerd kan worden van elkaars processen. Al zal het daarbij ook vereist zijn dat voorafgaand de processen maximaal op elkaar worden afgestemd, waardoor ook op dat punt een goede voorbereiding noodzakelijk is. Naar administratie en personeel zijn er natuurlijk de processen zelf die op elkaar moeten worden afgestemd om de fusie operationeel te maken. Er moet worden overwogen welke pakketten er worden gebruikt, welke software er wordt gebruikt, hoe de boekhouding zal geschieden, Dit zijn processen waarover nu reeds moet worden onderhandeld om deze ook in de praktijk te brengen. De schaalgrootte laat wel toe de investering en inspanning te spreiden over veel organisaties. De kost van een dergelijke fusie mag alleszins niet onderschat worden.

Zowel naar patrimonium, personeel en administratie zal alles immers moet worden ondergebracht in één gezamenlijke rechtspersoon en zullen alle processen op elkaar moeten worden afgestemd. Ook zal tot een gezamenlijke cultuur moeten worden gekomen. De gehele werking van de SHM's en SVK's gaat immers op in deze superfusie waarbij er nieuw (gezamenlijk) DNA zal moeten worden gemaakt. Het personeelsbeleid en de administratieve taken moeten daarbij eenvormig worden uitgewerkt en er moet één administratie ontstaan, wat aanzienlijke input zal vergen van het personeel zelf. Dergelijke beweging lijkt echter niet op een tijdspanne van één of twee jaar te kunnen worden voltooid, al kunnen er wel al initiatieven in die richting worden genomen (mede met het oog op het voltrekken van andere samenwerkingsvormen en een algehele standaard).

Tot slot is het ook nog zo dat het gehele woonpatrimonium in de nieuwe maatschappij zal komen te liggen, waarbij de nieuwe vennootschap dus geconfronteerd zal worden met woningen van diverse woningkwaliteit en keuzes zal moeten maken waar in de toekomst prioritair zal worden geïnvesteerd.

2. Regionaal niveau

Het onderstaande voorstel betreft een denkoefening waarbij er wordt uitgegaan van meer homogene, grotere gebieden waarbij er vertrokken wordt van de huidige werkingsgebieden van de SVK's en SHM's en waarbij er ook rekening wordt gehouden met het aantal woningen dat zij momenteel in hun patrimonium hebben. Op basis daarvan worden er regio's gevormd, die elkeen ongeveer een gelijk aantal woningen bezitten.

Bedoeling van deze denkoefening is om de huidige structuren te behouden en te laten opgaan in een regio-structuur (en zo min mogelijk SVK's te versnipperen over diverse werkingsgebieden). Noteer ook dat deze regio's ook kunnen worden aangewend om tot holdingstructuren te komen, zoals verder zal worden toegelicht.

Naar werkingsgebied en patrimonium zijn er met bovenstaande uitgangspunten alleszins opportuniteiten denkbaar. Door op dergelijke wijze een fusie op regionaal vlak aan te pakken en zo maximaal mogelijk gebieden en patrimoniea op elkaar af te stemmen kunnen er mogelijk immers winsten worden geboekt. De patrimoniumoverdrachten zijn in de hierboven besproken regio's beperkt tot een minimum.

Naar schaalgrootte toe worden er ongeveer gelijke regio's gecreëerd met allen ongeveer een gemiddelde tussen de 7.000 tot 10.000 aantal woningen (met inbegrip van de woningen die worden ingehuurd door de SVK's). Op dat punt vormt dergelijke regiovorming dan ook perspectieven om meerdere grotere spelers te creëren in het Antwerpse. Op die manier is het ook mogelijk om 'regionaal' strategische langetermijnvisies te plannen.

Belangrijk is echter wel opnieuw dat er ook in dit scenario voldoende rekening wordt gehouden met de lokale binding. Dit kan door op lokaal niveau te voorzien in een frontoffice waarbij de sociale (kandidaat-)huurder zich kan aanmelden en van waaruit ook bijvoorbeeld de huurdersbegeleiding geschiedt. Er kan ook binnen de organisatie worden gewerkt met specifieke teams die instaan voor een bepaalde subregio.

Opgemerkt moet ook dat niet de loutere regio's worden besproken zoals deze worden vooropgesteld door de Vlaamse Regering bij de regiovorming. Mochten de grenzen daarvan alsnog "hard" zijn, dan werd het werkingsgebied namelijk op die manier reeds bepaald.

Deze oefening tracht om enkele alternatieven aan te reiken, door beperkte afwijkingen op de regiovorming te maken, rekening houdende met o.m. de parameters van een beperkte overdracht van patrimonium en het behoud van zoveel mogelijk bestaande structuren.

Zoals ook hoger aangegeven zijn alternatieven mogelijk wanneer er andere parameters in acht worden genomen.

Meegegeven wordt dat wanneer deze puzzel op een andere wijze wordt gelegd er ook steeds rekening moet worden gehouden met de parameters die werden vooropgesteld door het

beleid. Zij zitten onder meer vervat in de erkenningsvereisten (bijvoorbeeld minimaal 1.000 woningen), maar ook in de ideeën met betrekking tot de regiovorming en de invulling van de werkingsgebieden.

Dergelijke parameters zijn niet onbelangrijk om rekening mee te houden omdat de gehele puzzel moet worden gelegd. Het kan zijn dat bepaalde gemeenten op zich voldoen aan die vereisten en het werkingsgebied op het niveau van de gemeente wensen af te bakenen, maar dat dit er net toe leidt dat voor wat betreft andere werkingsgebieden er niet wordt voldaan aan het vereiste aantal minimale woningen.

2.1. Regio Antwerpen

Wat betreft de Regio Antwerpen kan er ook worden besloten om voor de Stad Antwerpen een afzonderlijke woonmaatschappij op te richten (hierna: regio "Stad") en de randgemeenten samen te voegen (hierna: regio "Rand"; zie ook *infra*). Tevens kan de vraag gesteld worden of de gemeenten Ranst en Zandhoven voor wat betreft deze oefening niet tot een andere regio kunnen worden gerekend (nl. Rivierenland, zie ook *infra*).

Voor de gemeente Zwijndrecht rijst de vraag of deze – gelet op haar ligging – ook niet bij de Stad Antwerpen moet worden beschouwd, voor wat betreft het werkingsgebied van de woonmaatschappij.¹¹² Ironisch genoeg zou dit een recente fusie tenietdoen. Woonpunt Schelde-Rupel, die het levenslicht zag op 5 juni 2018, zou dan immers opnieuw worden opgesplitst tussen Zwijndrecht en Schelle. Indien dit als niet wenselijk wordt beschouwd, kan Zwijndrecht worden opgenomen bij de andere gemeenten van de regio Antwerpen (of zelfs tot een regio gelegen in Oost-Vlaanderen, gelet op de werkzaamheden van SVK Waasland in die gemeente).

De regio "Rand" zou dan een werkingsgebied hebben dat zich uitstrekt over de andere gemeenten, inclusief Zwijndrecht en de onderstaande gemeenten, exclusief Ranst en Zandhoven die tot Rivierenland worden gerekend voor wat betreft deze oefening. Deze regio omvat dan het werkingsgebied van:

- SHM De Ideale Woning;
- SHM Goed Wonen Rupelstreek;
- SHM Woonveer Klein-Brabant*;
- SHM De Voorkempen
- SHM Woonpunt Schelde-Rupel

¹¹² Zie daarbij ook de criteria die minister Diependaele vooropstelde in zijn brief gericht aan de gemeenten dd. 17 maart 2021.

- SVK Optrek;
- SVK Het Sas;
- SVK Woonweb;

Wat betreft de gemeenten Bornem en Puurs-Sint-Amunds zou er ook voor kunnen worden geopteerd om deze mee te integreren in de regio Antwerpen, en dit gelet op de werking van SVK Optrek, die actief is in de andere randgemeenten zoals Niel, Boom, Hemiksem, ... die wel tot de regio Antwerpen behoren. Onderstaand worden er twee subscenario's uitgewerkt. Dergelijk scenario – waarbij Bornem en Puurs-Sint-Amunds worden opgenomen bij de regio Antwerpen (of "Rand") – lijkt echter moeilijk verdedigbaar met als achterliggende reden dat (enkel) de werking van SVK Optrek daarmee gevrijwaard zou worden.

De gemeente Willebroek kan ook tot de regio Rivierenland blijven behoren, onder meer gelet op het feit dat het SVK Optrek er 'slechts' 29 woningen in huur heeft en de SHM Volkshuisvesting over meer dan 1.500 woningen beschikt. Omwille van dat aantal wordt er besloten om – gelet op het grote aantal woningen in eigendom – Willebroek bij Rivierenland te laten.

In de gemeente Kontich zijn vandaag twee SHM's actief, nl. De Ideale Woning (+/- 45 woningen) en Volkswoningen van Duffel (+/- 135 woningen). Gelet op het werkingsgebied van SVK Woonweb (+/- 42 woningen (in huur)) en de specifieke ligging van Kontich binnen de Antwerpse rand zou er worden geopteerd om deze gemeente bij op te nemen in de regio "Rand". Evenwel zou ook kunnen worden besloten om de gemeente Kontich voor deze oefening tot het Rivierenland te laten behoren, gelet op de meer beperkte overdracht van het aantal woningen.

In de gemeenten Edegem en Mortsel is Woonhaven actief, maar met een beperkt aantal woningen, respectievelijk 5 en 6 woningen. Dergelijke overdracht zou beperkt zijn.

In cijfers zou dit dan kunnen neerkomen op het volgende:

- **Woonmaatschappij Antwerpen "Stad" (excl. Zwijndrecht¹¹³):**
 - o Werkingsgebied: Stad Antwerpen;
 - o Aantal woningen: +/- 23.000 (indien met Zwijndrecht +/- 23.600)
 - +/- 22.250 in eigendom;
 - +/- 750 in huur;

¹¹³ Wat betreft Zwijndrecht, hier kan worden aangegeven dat het SVK Waasland hier actief is en over 35 woningen beschikt, alsook de SHM Woonpunt Schelde-Rupel die over 636 woningen beschikt in Zwijndrecht.

- Over te dragen woningen: +/- 3.000 (dit betreffende woningen van De Ideale Woning; ABC zou geheel opgaan in deze woonmaatschappij) (indien met Zwijndrecht +/- 3.600 woningen die moeten worden overgedragen door DIW en Woonpunt Schelde-Rupel);
- **Woonmaatschappij Regio "Rand" (Scenario A: incl. Bornem, Puurs-Sint-Amands en Zwijndrecht; excl. Ranst en Zandhoven):**
 - Werkingsgebied: Aartselaar, Boechout, Boom, Bornem, Borsbeek, Brasschaat, Brecht, Edegem, Essen, Hemiksem, Hove, Kalmthout, Kapellen, Kontich, Lint, Malle, Mortsel, Niel, Puurs-Sint-Amands, Rumst, Schelle, Schilde, Schoten, Stabroek, Wijnegem, Wommelgem, Wuustwezel, Zoersel en Zwijndrecht
 - Aantal woningen: +/- 8.900 woningen
 - +/- 8.000 in eigendom;
 - +/- 900 in huur
 - Over te dragen woningen (eigendom): +/- 150 woningen (Kontich, Edegem, Mortsel, *cf. supra*)
- **Woonmaatschappij Regio "Rand" (Scenario B: excl. Bornem, Puurs-Sint-Amands, Ranst en Zandhoven en incl. Zwijndrecht):**
 - Werkingsgebied: Aartselaar, Boechout, Boom, Borsbeek, Brasschaat, Brecht, Edegem, Essen, Hemiksem, Hove, Kalmthout, Kapellen, Kontich, Lint, Malle, Mortsel, Niel, Rumst, Schelle, Schilde, Schoten, Stabroek, Wijnegem, Wommelgem, Wuustwezel, Zoersel en Zwijndrecht
 - Aantal woningen: +/- 7.300 woningen
 - +/- 6.500 in eigendom;
 - +/- 800 in huur
 - Over te dragen woningen (eigendom): +/- 150 woningen (Kontich, Edegem, Mortsel, *cf. supra*) SVK Optrek zou dan worden gesplitst over regio "Rand" en regio "Rivierenland"

Wanneer er wordt gekeken naar de totale regio Antwerpen, Stad en Rand opgeteld zou dit dus neerkomen op een totaal van ongeveer een 30.000 woningen en zou de overdracht in principe beperkt zijn tot ongeveer 150 woningen (exclusief de overdracht/inbreng die zou gebeuren naar Woonhaven toe).

2.2. Regio Rivierenland

De regio Rivierenland vormt de regio ten zuiden van Antwerpen.

Deze regio omvat dan het werkingsgebied van:

- SHM De Zonnige Kempen (deel);
- SHM Maatschappij voor de Huisvesting van het kanton Heist-op-den-Berg;
- SHM Lierse Maatschappij voor de Huisvesting;
- SHM Woonveer Klein Brabant*;
- SHM Volkshuisvesting Willebroek;
- SHM Volkswoningen van Duffel;
- SHM Woonpunt Mechelen;
- SVK Optrek (deel);
- SVK De Woonkans;
- SVK Onderdak;

Net zoals bij de Regio Antwerpen werd voorgesteld, rijst de vraag of – wat betreft deze oefening – de gemeente Ranst ook niet kan worden beschouwd als behorend tot de regio Rivierenland. Zowel de Lierse Huisvestingsmaatschappij als de SHM Zonnige Kempen zijn daar actief.

Ook wat betreft de gemeente Zandhoven zou kunnen worden besloten deze tot deze regio Rivierenland te beschouwen. Gelet op het actiegebied van het SVK Woonkans zou een piste kunnen zijn om deze twee gemeenten tot de regio Rivierenland te beschouwen.

Al dient wel te worden aangemerkt dat nét die gemeenten ook behoren tot het werkingsgebied van ARRO Antwerpen, waarbij zij dan die gemeenten zullen moeten opgeven. Wel kan worden aangemerkt dat de expertise van de koop dan verzekerd zou kunnen worden door Kleine Landeigendom Mechelen en Omstreken (KLEMO).

In cijfers zou dit dan neerkomen op het volgende:

- **Woonmaatschappij Regio "Rivierenland" (Scenario A: excl. Bornem, Puurs-Sint-Amands, en incl. Ranst en Zandhoven):**
 - o Werkingsgebied: Berlaar, Bonheiden, Duffel, Heist-op-den-Berg, Lier, Mechelen, Nijlen, Putte, Ranst, Sint-Katelijne-Waver, Willebroek en Zandhoven

- Aantal woningen: +/- 9.400 woningen
 - +/- 9.000 in eigendom
 - +/- 400 in huur
 - Over te dragen eigendom: +/- 600 woningen van de Zonnige Kempen die moeten worden overgedragen (ofwel +/- 1.600 indien in de andere richting wordt gewerkt).
- **Woonmaatschappij Regio "Rivierenland" (Scenario B: incl. Bornem, Puurs-Sint-Amands, Ranst en Zandhoven):**
- Werkingsgebied: Berlaar, Bonheiden, Bornem, Duffel, Heist-op-den-Berg, Lier, Mechelen, Nijlen, Putte, Puurs-Sint-Amands, Ranst, Sint-Katelijne-Waver, Willebroek en Zandhoven
 - Aantal woningen: +/- 11.000 woningen
 - +/- 10.500 in eigendom
 - +/- 500 in huur
 - Over te dragen eigendom: +/- 600 woningen van de Zonnige Kempen die moeten worden overgedragen (ofwel +/- 1.600 indien in de andere richting wordt gewerkt).

2.3. Regio Kempen

De regio Kempen ligt ten oosten van de regio's Antwerpen en Rivierenland. Het omvat onder meer de steden Geel, Hoogstraten, Herentals en Turnhout. De Zonnige Kempen is in dat geval – rekening houdende met de alhier reeds gewijzigde regio's (met Ranst en Zandhoven naar Rivierenland) – de enige maatschappij die wat betreft de Kempen over meerdere regio's verspreid zit.

Deze regio omvat dan het werkingsgebied van:

- SHM De Zonnige Kempen (deel);
- SHM Geelse Huisvesting;
- SHM De Ark;
- SHM Molse Bouwmaatschappij voor de Huisvesting;
- SHM Bouwmaatschappij De Noorderkempen;

- SHM De Woonbrug;
- Kleine Landeigendom Zuiderkempen;
- SVK Zuiderkempen;
- SVK ISOM;
- SVK Noorderkempen;

In cijfers zou deze oefening dan neerkomen op het volgende:

- **Woonmaatschappij Regio "Kempen":**
 - o Werkingsgebied: Arendonk, Baarle-Hertog, Balen, Beerse, Dessel, Geel, Grobbendonk, Herentals, Herenthout, Herselt, Hoogstraten, Hulshout, Kasterlee, Laakdal, Lille, Meerhout, Merksplas, Mol, Olen, Oud-Turnhout, Ravels, Retie, Rijkevorsel, Turnhout, Vorselaar, Vosselaar en Westerlo
 - o Aantal woningen: +/- 10.750 woningen
 - +/- 10.000 in eigendom
 - +/- 750 in huur
 - o Over te dragen eigendom: +/- 1.600 woningen van de Zonnige Kempen die moeten worden overgedragen (ofwel +/- 600 indien in de andere richting wordt gewerkt).

3. Niveau meergemeenten (niet-regionaal)

Eenzelfde oefening werd ook gemaakt op het niveau van de meergemeenten, waarbij maximaal getracht werd om de grenzen van de regio's te respecteren. Tevens wordt er rekening gehouden met het patrimonium waarover de betrokken organisaties nu reeds beschikken en de mogelijkheden die er zijn op dat vlak naar schaalgrootte. Voorts werd er getracht om de overdracht van het patrimonium tot een minimum te beperken en de huidige structuren maximaal te respecteren.

Een belangrijk aandachtspunt van de voorgestelde indeling op niveau van de meergemeenten betreft de expertise van de koopsector. Deze zal in voorliggende piste moeten worden verdeeld over de verschillende werkingsgebieden.

In deze gevallen werd er meer rekening gehouden met de grenzen van de regio's.

3.1. Regio Antwerpen

De scenario's voor de regio Antwerpen worden hierboven besproken. Wanneer er zou worden getracht deze verder op te splitsen, dan dient rekening te worden gehouden voornamelijk met het werkingsgebied van De Ideale Woning. Omdat de varianten daarop talrijk zijn, worden deze niet in detail toegelicht.

Alleszins lijkt dit scenario wel tot gevolg te hebben dat bepaalde werkingen worden verdeeld.

3.2. Regio Rivierenland

Wat betreft de regio Rivierenland lijkt het wel mogelijk om enkele meer concrete scenario's te duiden op het niveau van de meergemeenten.

Eenzijds kan er worden gewezen op de structuur van Klein-Brabant – Willebroek, waarbinnen bijvoorbeeld één woonmaatschappij kan worden gevormd totaal +/- 3.000 woningen (werkingsgebied "West"):

- SHM Woonveer Klein Brabant;
- SHM Samenwerkende maatschappij voor Volkshuisvesting Willebroek;
- SVK Optrek (deel);

Ook kan daar worden geopteerd om te werken met de werkingsgebieden van de SHM's, waarbij elk van de maatschappijen over een 1.500-tal woningen beschikt. Al wordt het SVK dan wel versnipperd over (minstens) drie werkingsgebieden.

Daarnaast is er ook de Stad Mechelen, welke nu reeds een samenwerkingsverband is opgestart tussen Woonpunt Mechelen en SVK Mechelen, waarbij er ongeveer 3.100 woningen in beheer zullen zijn (werkingsgebied "Centrum").

Tenslotte zijn er de gemeenten Duffel, Sint-Katelijne-Waver, Bonheiden, Putte, Berlaar, Heist-op-den-Berg, Lier en Nijlen die deel uitmaken van de regio Rivierenland. Desgevallend kan dat lijstje worden aangevuld met de gemeenten Ranst en Zandhoven (*cf. supra*), waarbij een woonmaatschappij dan over ongeveer een 3.800 woningen zou beschikken (incl. Ranst en Zandhoven ongeveer 3.900, werkingsgebied "Oost"). Een overdracht van patrimonium zou dan voornamelijk moeten worden gedaan door de SHM Volkswoningen van Duffel (en dit naar Mechelen toe) en door De Zonnige Kempen (zoals hierboven ook reeds toegelicht).

Bij deze laatsten kan er worden opgemerkt dat de gemeenten Lier en Heist-op-den-Berg over meer dan 1.000 huurwoningen hebben op hun grondgebied. Het is dan wel zo dat gemeenten als Duffel, Sint-Katelijne-Waver, Bonheiden, Putte, Berlaar en Nijlen kunnen kijken naar één van die gemeenten opgenomen in de lijst of de gemeente Mechelen om een werkingsgebied

af te bakenen. Alleszins is het risico daarbij dat de werking van de SHM De Zonnige Kempen verder wordt versnipperd en dat er meer patrimonium moet worden verdeeld/overgedragen.

3.3. Regio Kempen

In de regio Kempen is het maken van dergelijke oefening minder evident, gelet op de overlappende werkingsgebieden van de SHM's in die regio en de daarmee niet-overeenstemmende werkingsgebieden van de SVK's.

Voor wat betreft de Noorderkempen kan er echter wel worden gekeken naar het werkingsgebied van SHM De Ark, SHM Bouwmaatschappij Noorderkempen en SVK Noorderkempen.

Voor wat betreft de Zuiderkempen zijn er dan weer scenario's denkbaar die vertrekken vanuit het werkingsgebied van SHM De Zonnige Kempen en SHM De Woonbrug. Dergelijke scenario's kunnen evenwel leiden tot een opsplitsing van hetzij het werkingsgebied van SVK Zuiderkempen hetzij van SVK ISOM over meerdere woonmaatschappijen. Een andere mogelijkheid zou kunnen zijn om de volgende gemeenten te betrekken bij een werkingsgebied: Herenthout, Herentals, Olen, Grobbendonk, Westerlo, Hulshout, Herselt, (Kasterlee), Vorselaar, Geel, Meerhout en Laakdal om van daaruit naar een woonmaatschappij te groeien.

4. Lokaal niveau

Het voorgaande toont aan dat het allesbehalve evident is om één op één een werkingsgebied af te stemmen op de gebieden van de SVK's en SHM's. De varianten hieromtrent zijn te talrijk om allen te worden toegelicht.

Wanneer er wordt gekeken naar meer lokale, kleinschalige fusies, bijvoorbeeld afhankelijk van het huidige werkingsgebied van een SHM of SVK, bestaat het risico dat er nog meer versnippering zal optreden. Dit risico is reëel gegeven de sterke versnippering van het domein sociaal wonen in de provincie Antwerpen.

Het lijkt gegeven de nagestreefde doelstellingen dan ook niet of minder wenselijk om de woonmaatschappij op een lokaal niveau te gaan vormgeven middels kleinschalige fusie-entiteiten. Niet enkel omdat in vele gevallen de maatschappij niet voldoet aan het minimale vereiste van 1000 woningen, maar ook omdat expertise en efficiëntiewinsten dreigen verloren te gaan. Werkingen van SVK's en de koop zullen – althans naar het vooropgestelde decreetaal kader – het risico lopen om te verdwijnen. De effectiviteit en de efficiëntie van de organisatie zou er op die wijze dus op achteruit kunnen gaan. De idee van een meer efficiënte en effectieve woonmaatschappij dreigt op die manier ondergesneeuwd te geraken.

Het vormgeven van de woonmaatschappij (nl. een rechtspersoon op lokaal niveau) moet in ieder geval ook worden onderscheiden van een organisatiestructuur waarbij er maximaal wordt vastgehouden aan lokale verankering. Zoiets is immers perfect te organiseren vanuit een groter geheel met lokale aanspreekpunten.

5. “Holdingstructuur”

Ten slotte en mede in het licht van bovenstaande overwegingen, lijkt het niet uitgesloten dat of is te bekijken of er in sommige gevallen (niet) kan worden gewerkt met een holdingstructuur (onder meer gelet op de mogelijkheid om dochters op te richten) en dat de SHM's en SVK's (al dan niet in geoptimaliseerde vorm) worden geïntegreerd in een holdingstructuur waarbij er een “moedermaatschappij”, met rechtspersoonlijkheid, wordt gecreëerd die de strategische doelen uitzet voor de verschillende entiteiten die onder de holding vallen en tracht processen te optimaliseren. De – in voorkomend geval verder geoptimaliseerde – actoren worden dan “dochters” van een holding, die evenwel dient te worden aangestuurd door (nieuwe) aandeelhouders, welke bijvoorbeeld onder meer de gemeenten kunnen zijn. Dergelijke holding zou kunnen leiden tot een integratie van het strategisch beleid van de verschillende actoren. De integratie van het strategisch beleid, bijvoorbeeld op het niveau van de regio, sluit ook aan bij de regiovorming die voorop wordt gesteld door de Vlaamse Regering. Met die regio's betracht men namelijk om een strategisch orgaan te creëren van waaruit er wordt teruggekoppeld naar het gemeentelijke niveau en omgekeerd.

Deze visie sluit eveneens aan bij wat de respondenten weergaven tijdens de focusgroepen, m.n. dat de toekomstige woonmaatschappij in een zo groot mogelijke mate de huidige structuren best kan behouden (omdat dit voor wat het personeel betreft hen ook meer standvastigheid biedt, maar hetzelfde geldt evenwel voor de sociale huurder als voor het patrimonium).

Naar patrimonium toe zouden de woningen in eerste instantie dan wel bij de bestaande al dan niet geoptimaliseerde actoren kunnen blijven zodat op korte termijn een dure overdracht kan worden vermeden. De strategische beslissingen worden genomen binnen de holding en dienen te worden geoperationaliseerd door de diverse dochters. Dit vereist echter wel dat de holding een meerderheid heeft in de dochters of minstens voldoende zeggenschap, wat een investering zal vereisen, doch mogelijk kan worden ondervangen door aandelentransacties van de gemeente naar de holding (waarbij dan wel de impact dient te worden bekeken op het aanhouden van zeggenschap in de plaatselijke dochters).

Voor de implementatie van dergelijke holding lijkt er echter wel in overleg te moeten worden getreden met Vlaanderen omdat deze mogelijkheid momenteel niet – expliciet – is voorzien in de ontwerpen.

Ook het omgekeerde is denkbaar, namelijk dat er vanuit die organisaties een dochter wordt ontwikkeld. Namelijk dat er door middel van aandelenparticipaties bepaalde rechten op patrimonium worden ingebracht in een dochtervennootschap, Al lijkt dat laatste niet geheel tegemoet te komen aan de wensen van de Vlaamse Regering, nl. dat er enkel met publieke aandeelhouders wordt gewerkt.

6. Tussenbesluit en beschouwingen

Een meerderheid van de bevroegde actoren in de sector geeft aan dat het wenselijk is de woonmaatschappij op een bovenlokale schaal te organiseren, op het niveau van meergemeenten, dan wel regio. Naar klantgerichtheid lijkt het zinvol zeker bij wat grotere nieuwe structuren te werken met lokale aanspreekpunten zodat de lokale verankering gewaarborgd blijft. Naar efficiëntie en effectiviteit vallen er op korte termijn enkele *quick wins* te realiseren, zoals ook weergegeven in het traject en lijken rechtspersonen met een wat grotere kritische massa of het gebruik van een holding, pistes die ernstig bekeken moeten worden gegeven de schaalvoordelen die gerealiseerd kunnen worden.

Een argument dat pleit voor grotere werkingsgebieden, is alleszins dat de expertise van de koopmaatschappijen niet verloren gaat en dat die werking ook kan voortbestaan binnen de nieuwe woonmaatschappijen die zullen worden gevormd in het werkingsgebied. De koopmaatschappijen, die nu zelf in een groter gebied actief zijn, lijken alleszins ook aan te tonen dat het mogelijk is om met één rechtspersoon actief te zijn in een breed werkingsgebied.

Aandachtspunten zijn evident wel de vertegenwoordigingen in het Bestuursorgaan door de gemeenten. Dit zou dan – gelet op de principiële beperking van vijftien bestuursleden – ertoe leiden dat de vertegenwoordiging voor sommigen op een meer indirecte wijze geschiedt. Onoverkomelijk lijkt zoiets evenwel niet. Eenzelfde beweging werd immers doorgevoerd bij intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Zoals elders aangegeven in het rapport kan de impact van de gemeente ook worden geoperationaliseerd door middel van lokale woonoverleggen, ...

Voortbouwend op bovenstaande rijst dan ten slotte de vraag hoe een en ander o.i. zou kunnen worden verzoend op het terrein, voor de goede orde niet exhaustief:

Voor de Regio Antwerpen lijkt het niet geheel onlogisch om te werken met twee werkingsgebieden (werkingsgebied "Stad" en "Rand"). Punten van discussie zijn daar de gemeenten Ranst en Zandhoven, maar ook Zwijndrecht, welke laatste bij het werkingsgebied "Stad" dan wel "Rand" zou kunnen behoren.

Ook wat betreft de Regio Kempen lijken er naar ons gevoel en zonder uitdrukkelijk andere pistes te willen uitsluiten twee scenario's voor de hand te liggen. Enerzijds de woonmaatschappij op het niveau van de regio Kempen. Anderzijds op het niveau van

meergemeenten waar kan worden gekeken naar de werkingsgebieden van De Ark en de overlappende werkingsgebieden van andere SHM's en het werkingsgebied van Kleine Landeigendom Zuiderkempem, waarin onder meer ook de SHM's De Zonnige Kempem en SHM De Woonbrug actief zijn.

Regio Rivierenland lijkt ons een iets complexer verhaal. Vanuit de optiek dat het – in wezen – de kleinste regio is, zou er overwogen kunnen worden om de woonmaatschappij op het niveau van de regio onder te brengen. In het andere geval zou kunnen worden geopteerd om een werkingsgebied "West", "Oost" en "Centrum" te voorzien. Al zijn kleinere werkingsgebieden ook mogelijk, doch rijst daar het risico dat expertise van onder meer de koopsector in die kleinere werkingsgebieden verloren zal gaan.

Naar geleidelijkheid toe kan de vraag worden gesteld of het in sommige gebieden of sommige situaties niet wenselijk is om een soort "holdingstructuur" te overwegen waarin de bestaande al dan niet geoptimaliseerde organisaties worden ondergebracht en dat er van daaruit vervolgens op een strategische wijze wordt nagedacht over een eventuele herverdeling van het landschap en een herstructurering die op een doordachte wijze wordt doorgevoerd (rekening houdend met een realistische doorlooptijd en de te nemen stappen zoals deze ook worden omschreven in het model van KOTTER). Dit laatste zal evenwel, zoals gezien, verder moeten worden doorgesproken met de Vlaamse overheid.

DEEL VI. Besluiten en algemene aanbevelingen

In deze kortlopende studie werd getracht een antwoord te vinden op de volgende onderzoeksvraag, m.n.

Op welke manier(en) kunnen de woonactoren binnen het domein van sociale huur hun samenwerking en integratie in de Provincie Antwerpen verder operationaliseren gegeven de lopende trajecten.

Gelet op het korte tijdsbestek waarbinnen deze studie werd uitgevoerd en mede gelet op de ambities van de Provincie om met name de lokale besturen in hun activiteiten te faciliteren, werd er besloten om naar empirie toe enkel gegevens te verzamelen van de SHM's en SVK's, de huidige uitvoerders van de openbare dienst. Dit ook ingegeven vanuit de idee dat het uiteindelijk deze maatschappijen en kantoren zijn die moeten worden omgevormd tot een woonmaatschappij.

In de studie werd er stilgestaan bij het huidig kader en bij het ontworpen kader voor de woonmaatschappijen. Belangrijk lijkt vooral om elkaar te vinden in het traject. SHM's en SVK's gaven tijdens het onderzoek aan dat zij vaak over onvoldoende informatie beschikten en dat de rol van de facilitator op dat punt ook beter kan. Gewezen kan in dat kader worden op het model van KOTTER dat richtsnoeren biedt naar hoe een dergelijk veranderingsproces moet worden doorlopen.

Belangrijke aandachtspunten die werden meegegeven, is dat men vanuit de sector eerder genegen is om te vertrekken vanuit bestaande structuren en de werkingsgebieden daarvan zoveel mogelijk te respecteren. Wat echter niet evident is, is de uiteindelijke afstemming ervan. In vele gemeenten zijn er meerdere SHM's actief en ook het werkingsgebied van de SVK's komt niet overeen met het werkingsgebied van de SHM's.

In dit rapport werden er verscheidene oefeningen gedaan die om de werkingsgebieden in te kleuren.

Voorts zijn er – naast de potentiële werkingsgebieden – ook enkele beleidsaanbevelingen te formuleren van belang voor alle stakeholders die rechtstreeks betrokken zijn in de fusieoefening.

- Houd rekening met elkaars positie, vergeet niet uit het oog dat de mensen op het terrein het beleid zullen moeten gaan uitvoeren;
- Verlies de mensen niet uit het oog: zowel de personeelsleden als de sociale huurder;
- Voorzie met het SVK/SHM als gemeente voldoende communicatie;
- Verlies de sociale (kandidaat-)huurder niet uit het oog;

- Een meer verregaande samenwerking dan wel integratie van SHM's en SVK's dient altijd rekening te houden met de meerwaarde ervan voor de sociale (kandidaat-)huurder. Klantgerichtheid is cruciaal. Zo dient er niet alleen een duidelijk aanspreekpunt te zijn voor de gebruikers, maar dient ook sterk ingezet te worden op communicatie naar de huurders toe. Ook mag een samenwerkings- of integratie-oefening niet ten koste gaan van de huurdersbegeleiding.
- Voorzie voldoende tijd. Houd rekening met de duurtijd van processen die moeten worden doorlopen om tot een echte fusie te komen die operationeel is ten voordele van de sociale (kandidaat-)huurder;
- Voorzie voldoende informatie. Houd de SHM's en SVK's voldoende op de hoogte van de lopende ontwikkelingen en houd ook rekening met de planning. Zorg er ook voor dat gemeenten en SHM's en SVK's over dezelfde informatie beschikken;
- Wees ook transparant naar elkaar toe, betrek elkaar in verschillende overleggen;
- Maak voldoende afspraken;
- Voorzie voldoende financiering voor een eventuele verandering, of dit nu een fusie uitmaakt dan wel een andere vorm van samenwerking binnen de sector;
- Denk toekomstgericht. Stem werkingsgebieden af op de gebieden die worden gevormd als regio en houd rekening met toekomstige gemeentefusies. Een verdere versnippering van het Vlaamse lokale landschap is absoluut te vermijden. Daarom is het belangrijk om bij het uittekenen van hervormingen inzake sociaal wonen de nodige aandacht te besteden aan andere initiatieven, onder meer op vlak van regiovorming en gemeentefusies. Alleen op die manier kan voorkomen worden dat de organisatie op het domein van sociaal wonen meerdere (grootschalige) fusie-operaties dienen te doorlopen op korte termijn;
- Beperk het vizier niet enkel tot de sociale woonactoren, betrek ook de welzijnsactoren;
- Kijk naar de toekomst en voorzie (groei)trajecten op lange termijn. Een (kleinschalige) woonmaatschappij op lokaal niveau mag wel politiek interessant lijken, maar zal mogelijk niet de verhoopte meerwaarde, efficiëntie en effectiviteit bieden die in het beleid wordt nagestreefd; in die optiek is de huidige hervorming alleszins te beschouwen als een enorme opportuniteit. Doordachte hervormingen zullen immers schaalvoordelen mogelijk maken en de efficiëntie, effectiviteit en klantgerichtheid ten goede komen.

Tenslotte zijn er nog enkele punten die o.i. naar de toekomst toe verder onderzoek vereisen. Zo is het belangrijk om een onderbouwd zicht te krijgen op de concrete budgettaire impact

van de fusies ten opzichte van de geboekte of te verwachte efficiëntiewinsten. Eerdere onderzoeken naar gemeentefusies leren dat efficiëntiewinsten zich vaak pas op lange termijn manifesteren. Voorts is het ook belangrijk om goed op te volgen wat de eigenlijke gevolgen zullen zijn van de gewijzigde erkenningsvoorwaarden. Ten slotte lijkt het aangewezen tussentijds de impact van het transitietraject te evalueren en monitoren op de positie van de (kandidaat) huurders.

Referenties

Hieronder wordt een beperkt overzicht gegeven van de referenties die voor de redactie van dit rapport werden gebruikt:

- AGENTSCHAP WONEN VLAANDEREN, *Draaiboek voor de prestatiebeoordeling van SHM's*, Brussel, Agentschap Wonen Vlaanderen, 2017, 248p.
- BOSERET, A., MAGERMAN, K. en VERDONCK, I., "Meervoudig werkgeverschap: een *work-around* voor de verboden terbeschikkingstelling van personeel?", *Oriëntatie* 2019, afl. 5, 138-152;
- CHEN, C.-K.; YU, C.-H. en CHANG, H.-C., "ERA Model: A Customer-Orientated Organizational Change model for the Public Service", *Total Quality Management*, 2006, vol. 17, nr. 10, 1301-1322;
- COUTO, R.A.(ed), *Political and Civic Leadership A Reference Handbook*, Thousand Oaks, Sage, 2010, 1.184p.
- CROOIJMANS, B., *Leiden fusies tot een efficiëntere woningcorporaties? Een exploratieve studie naar schaalvoordelen in de sociale huisvesting*, Ridderkerk, Ridderprint, 2015, 276p.;
- DAY, T. en TOSEY, P., "Beyond SMART? A new framework for goal setting", *The Curriculum Journal*, 2011, vol. 22, nr. 4, 515-534.
- DE CRAENE, V. en RYCKEWAERT, M., *Naar een bovenlokaal woonbeleidsniveau? Verkennende analyse van de voordelen en mogelijke afbakeningen van een woonregio*, Leuven, Steunpunt Wonen, 2020, 98p.;
- FERNANDEZ, S. en RAINEY, H., G., "Managing Successful Organizational Change in the Public Sector", *Public Administration Review*, 2006, 168-176;
- HALL, O.H., *An Analysis of Power and Its Role in the Decision Making Process of the Formal Organization*, Louisiana, LSU Historical Dissertations and Theses, 1964, 129p.
- KAATS, E. en OPHEIJ, W., *Leren samenwerken tussen organisaties. Allianties, netwerken, ketens, partnerships*, Deventer, Vakmedianet, 2016, 493p.;
- KOTTER, J.P., *Leiderschap bij verandering*, Amsterdam, Boom, 2019, 219p.;
- NOELS, B. (ed.), *Samenwerken aan dienstverlening*, Brussel, Politeia, 2015, 208p.;
- PAWSON, H., "Restructuring England's Social Housing Sector Since 1989: Undermining or Underpinning the Fundamentals of Public Housing?", *Housing Studies*, 2006, nr. 5, 767-783;

- POELS, J., DOBBELS, F., MEURRENS, J., MILISEN, K., VALY, S., VANDERVELDEN, S. en VLAEYEN E., *Implementatieplan voor val- en fractuurpreventie in Vlaamse woonzorgcentra*. www.valpreventie.be, Leuven, 2018, 129p.;
- REKKERS, A. en RYCKEWAERT, M., "Geïntegreerde woonmaatschappijen voor een sociaal en ruimtelijk woonbeleid in Vlaanderen", in VANDROMME, T.; VERMEIR, D.; WINTERS, S. en HUBEAU, B. (eds.), *Sociale huisvesting in Vlaanderen Blikken naar de toekomst*, Oud-Turnhout, Gompel&Svacina, 2019, 157-170;
- RUYSSCHAERT, S., "Terbeschikkingstelling van personeel: mét of zonder btw?", *Het Fiscaal Weekoverzicht*, 2020, nr. 437, 6-8.
- SOOKSAN K, C. AG., "The power of vision: statements that resonate", *Journal of Business Strategy* 2010;31:37-45;
- SYDÄNMAANLAKKA, P., *De intelligente organisatie*, Zaltbommel, Thema, 2003
- VAN BORTEL, G.; MULLINS, D. en GRUIS, V., "'Change for the Better?' – making sense of housing association mergers in the Netherlands and England", *Journal of Housing and the Built Environ*, 2010, 25, 353-374;
- VAN DEN BRINK, G. en BRUINSMA, M. (eds.), *De aanhouder wint. Samenwerken aan veilige krachtwijken*, Den Haag, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2012, 96p.;
- VAN DEN BROECK, K. en WINTERS, S., "Verband tussen schaal en efficiëntie bij de sociale woonorganisaties", in VANDROMME, T.; VERMEIR, D.; WINTERS, S. en HUBEAU, B. (eds.), *Sociale huisvesting in Vlaanderen Blikken naar de toekomst*, Oud-Turnhout, Gompel&Svacina, 2019, 213-228;
- VAN DOOREN, E.; VAN DIJK, F.; VAN DER VOORT, M. en BERGHUIS, H., *Samenwerken tussen zorgorganisaties. Over contract, joint venture en fusie*, Houten, Bohn Stafeu Van Loghum, 2019, 153p.;
- VANDROMME, T., *Sociale huur*, Brugge, die Keure, 2019,
- VEENSTRA, J.; KOOLMA, H.M. en ALLERS, M.A., "Scale, mergers and efficiency: the case of Dutch housing corporations", *Journal of Housing and the Built Environment*, 2017, 32, 313-337;
- VOETS, J., VAN DOOREN, W. en WINTERS, S., *Onderzoek naar samenwerkingsmodellen voor een afgestemd stedelijk en stadsregionaal woonbeleid*, Brussel, Agentschap Binnenlands Bestuur, 2012, 49p.