

**EFFECTIVITEIT VAN LOKAAL OVERHEIDSBELEID  
Stappenplan om het effect  
van een geïntegreerd lokaal woonbeleid te meten**

BENOIT SINTOBIN

EINDPAPER

Aanvullende opleiding Overheidsmanagement en Bestuurskunde  
Academiejaar 2001 - 2002

Promotor: PROF. DR. G. BOUCKAERT

## WOORD VOORAF

Met deze eindpaper sluit ik een boeiende - én goed gevulde - twee jaar af. Het is het sluitstuk van de Aanvullende Opleiding Overheidsmanagement en Bestuurskunde. Door de combinatie van opleiding en werk heb ik vooral inhoudelijk kunnen 'bijtanken' voor de concrete praktijk in de komende jaren.

Een woord van dank is op zijn plaats.

In de eerste plaats dank aan de raad van beheer van de Izegemse Huisvestingsdienst, in het bijzonder de voorzitters van de afgelopen twee jaar, D. Vandeputte en D. Van Wallegem. Zij steunden het voorstel om deze opleiding te volgen.

Het vernieuwende project in Izegem is zeker ook hun verdienste. Ongetwijfeld zullen we samen nog een aantal ideeën uit de opleiding kunnen concretiseren.

Professor G. Bouckaert was (en is) de grote bezieler van de aanvullende opleiding. Zijn uitgebreide kennis, zijn grote voeling met de praktijk, zijn scherpe inzichten waren telkens weer een stimulans voor reflectie op eigen werk. Ook voor deze eindpaper gaf hij de 'juiste' richting aan.

Dank ook aan Karolin, Hilde, Pieter en Dirk voor hun kritische reflecties op deze teksten, én voor de inspirerende samenwerking op het terrein.

En vooral dank aan Anne, voor veel geduld, begrip én steun, want veel vrije tijd werd noodgedwongen opgeofferd aan afzondering in mijn bureau.

Izegem, 23.05.2002

# INHOUD

<b>1. STUREN EN METEN IN DE (LOKALE) OVERHEIDSSECTOR</b>	<b>1</b>
1.1. Doet de lokale overheid de (goede) dingen goed?	1
1.2. Prestatiemeting is mogelijk, nuttig, noodzakelijk	4
1.3. Lokaal woonbeleid als case	6
1.4. Een nuttig instrument voor de concrete praktijk	7
<b>2. GEïNTEGREERD LOKAAL WOONBELEID: CONTEXT, MISSIE EN DOELSTELLINGEN</b>	<b>8</b>
2.1. Context van veranderingsprocessen inzake woonbeleid	8
2.2. Geïntegreerd lokaal woonbeleid concreet gemaakt	13
2.3. Prestaties meten: methode en operationalisering	14
2.4. Missie en kerntaken	16
2.5. Strategische en operationele doelstellingen	16
<b>3. STAPPENPLAN VOOR HET METEN VAN PRESTATIES VAN EEN GEïNTEGREERD LOKAAL WOONBELEID</b>	<b>19</b>
3.1. Algemeen stappenplan voor de ontwikkeling van een meetsysteem	19
3.2. Objectieven van het meetsysteem	20
3.3. Definiëren van de te meten concepten	22
3.4. Operationaliseren naar indicatoren	29
3.5. Verzamelen en verwerken van de prestatiegegevens	30
3.6. Interpreteren en evalueren van de informatie die uit de indicatoren resulteert	37
3.7. De gevolgen bepalen van de vaststellingen en selecteren van mogelijke acties	38
<b>4. MOGELIJKHEDEN VOOR EEN DOELMATIGER LOKAAL OVERHEIDSOPTREDEN</b>	<b>39</b>
4.1. Prestaties meten: schakel in de beleids- en beheerscyclus	39
4.2. Naar een lokaal woonbeleidsplan	41
4.3. Van woonbeleidsplan naar beheersovereenkomst?	43
4.4. Lokaal besturen vanuit intergemeentelijk perspectief	45
4.5. Naar een effectiever lokaal overheidsbeleid	46
<b>5. BESLUIT</b>	<b>47</b>

## BIBLIOGRAFIE

---

### BIJLAGEN:

- **Bijlage 1:**  
Stappenplan voor het meten van prestaties van een geïntegreerd lokaal woonbeleid:  
Samenvattende leidraad
- **Bijlage 2:** - 1 meting

## LIJST VAN GEBRUIKTE AFKORTINGEN

- IHD Izegemse Huisvestingsdienst
- NIS Nationaal Instituut voor de Statistiek
- PMS Prestatiemeetsysteem
- RSVK Regionaal Sociaal Verhuurkantoor Midden West-Vlaanderen
- SHM Sociale Huisvestingsmaatschappij
- SIF Sociaal Impulsfonds
- SVK Sociaal Verhuurkantoor
- VHM Vlaamse Huisvestingsmaatschappij
- VWC Vlaamse Wooncode
- VWF Vlaams Woningfonds

# 1. STUREN EN METEN IN DE (LOKALE) OVERHEIDSSECTOR

## **1.1. Doet de lokale overheid de (goede) dingen goed?**

Op een studiedag voor nieuw verkozen gemeenteraadsleden (08.03.2001), georganiseerd door de provincie West-Vlaanderen, vatte L. Boudry, projectleider Stedenbeleid van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, haar toespraak aan met de zin: "Eén van de boeiendste plaatsen om te werken is momenteel het lokaal bestuur. Er is immers enorm veel in beweging in die lokale besturen. Als mandataris of als ambtenaar kunnen bijdragen aan dit proces van verandering is een ongemeen boeiende bezigheid".

Uiteraard dient dit citaat in zijn context geplaatst te worden. De toehoorders, nieuw verkozen gemeenteraadsleden, waren een dankbaar publiek om dit soort uitspraken te doen. Het wekte in elk geval de nieuwsgierigheid van de aanwezigen.

Toch steekt ook veel waarheid achter deze woorden. Na vele jaren van "immobilisme", zien we op het terrein heel wat evolutie bij de lokale besturen. Nieuwe mandatarissen, maar ook een nieuwe generatie ambtenaren, lijken geneigd een stap verder te willen gaan dan de klassieke werking van lokale besturen van een tiental jaar geleden. Dit is natuurlijk ook een dwingende noodzaak, gezien de vele maatschappelijke opdrachten waar de gemeenten mee geconfronteerd worden.

"Door de Europeanisering - en zelfs mondialisering - van onze samenleving wordt het lokale bestuursniveau, inclusief het streekniveau, als lokaal integratiekader van maatschappelijke ontwikkelingen, alsmear belangrijker in de toekomst. In de concrete beleidsopbouw in Vlaanderen, België en Europa moet fundamenteel gekozen worden voor het subsidiariteitsbeginsel. Wat het best op het eerstelijnsniveau kan gebeuren, moet daar ook aangepakt worden. Er moeten harde argumenten aangebracht worden om aan te tonen dat bepaalde bevoegdheden beter op een centraal beleidsniveau kunnen worden gerealiseerd. Al te vaak gebruikt men argumenten als rechtsgelijkheid, uniformiteit, efficiency, en modellen denken erg eenzijdig en houdt men geen rekening met principes als het leveren van maatwerk, differentiatie tussen besturen en democratische opbouw van onderen uit."<sup>1</sup>

Het subsidiariteitsbeginsel legt natuurlijk een grotere verantwoordelijkheid bij de lokale besturen dan voorheen. Er is meer en meer nood aan sterke, bestuurskrachtige gemeenten, die garant staan voor een kwalitatief beleid.

Deze eindpaper wil een bijdrage leveren tot de verbetering van de kwaliteit van het lokaal overheidsoptreden.

"De hier beoogde kwaliteit staat in verband met het democratisch karakter enerzijds en de doelmatigheid anderzijds van de overheidsorganisaties en van het overheidsoptreden. Binnen die context rijzen drie soorten vragen, nl. met betrekking tot:

- de kwaliteit van de institutionele vormgeving van het openbaar bestuur, of: 'is het openbaar bestuur adequaat - democratisch en doelmatig - georganiseerd en toegerust om de functies te

---

<sup>1</sup> Suykens, M., Sterke gemeenten, p.10

vervullen die daaraan zijn toevertrouwd?'

- de kwaliteit van de beleidsvoering en de dienstverlening, of: 'doen de overheid en het openbaar bestuur de goede dingen in de samenleving?'
- de kwaliteit van het management van het openbaar bestuur, of: 'doen de overheid en het openbaar bestuur de dingen goed?'

Van de antwoorden, die op deze vragen worden gegeven, zal het afhangen of de overheidsorganisatie en het overheidsoptreden als legitiem worden ervaren."<sup>2</sup>

De overheid, ook de lokale overheid, zet gemeenschapsmiddelen in om een beleid te ontwikkelen dat zo nauw mogelijk moet aansluiten bij de concrete noden op het terrein. Dit vormt de basis voor de legitimiteit van het beleid. De beschikbare middelen zijn echter altijd beperkt. Ze dienen zo efficiënt en zuinig mogelijk ingezet te worden, met het oog op het bereiken van maximaal effect. Er wordt dan ook steeds meer aandacht besteed aan goede prestatiemeting, teneinde de effectiviteit van het gevoerde beleid te kunnen verbeteren.

"Hedendaagse overheidsmanagers beschouwen het misschien als een nieuwe rage of als een tijdelijke, door de politiek opgelegde, gril. De opgang van prestatiemeting (...) hangt samen met een aantal nieuwe stromingen binnen het moderne overheidsmanagement waarvan de verhoging van de efficiëntie en productiviteit van het overheidsapparaat en het afleggen van verantwoording aan de burger-klant de centrale drijfveren zijn."<sup>3</sup>

"Er is heden ten dage zelfs sprake van een 'New Public Management' (een 'Nieuw Overheidsmanagement'), waarbij een evaluatie van het hele overheidsbeleid centraal staat. Voor de overheidssector betekent het 'New Public Management':

- Meer aandacht voor de resultaten ('outputs') in plaats van alleen maar aandacht te hebben voor de 'inputs'. De diensten moeten zich dus niet langer afvragen 'Hoeveel middelen kunnen we inzetten', maar wel 'Welke en hoeveel middelen moeten we inzetten om bepaalde prestaties te realiseren?'
- Binnen dat output-denken wordt eveneens de eis naar voren gebracht om ambtenaren zoveel mogelijk af te rekenen op hun verantwoordelijkheden en de geboekte resultaten.
- Sturen van overheidsorganisaties moet gebeuren op basis van concreet geformuleerde objectieven.
- Burgers die een beroep doen op overheidsdiensten worden als klant behandeld: men besteedt aandacht aan hun concrete eisen en behoeften.
- Decentralisering: de uitvoering moet sneller en flexibeler verlopen om gevat op de behoeften van de klanten te kunnen antwoorden.
- (...)

Uit dit fragment blijkt dan ook duidelijk dat er, binnen overheidsorganisaties, een toenemende belangstelling bestaat voor effectiviteit, efficiëntie, doelgericht sturen en evalueren, strategie-formulering, opvolging, decentralisatie, flexibiliteit, ...."<sup>4</sup>

Het meten van efficiëntie en effectiviteit kan echter pas op een adequate manier gebeuren wanneer dit gekaderd is in een bredere context van strategische planning.

"Als de overheid een 'goed' antwoord wil formuleren op de maatschappelijke behoeften, moet zij allereerst duidelijk bepalen waar zij met haar beleid naar toe wil en wat zij wil bereiken. Dit wordt vastgelegd in algemene strategische of beleidsdoelstellingen.

Deze strategische doelstellingen dienen verder geconcretiseerd te worden in operationele doelstellingen. Om deze doelstellingen te kunnen realiseren, moeten bepaalde middelen (input)

---

<sup>2</sup> Maes, R., Bestuurskunde: relatie burger-bestuur, p.9

<sup>3</sup> Bouckaert, G., e.a., Prestaties meten in de overheid, p.7

<sup>4</sup> Vervaecke, T., e.a., De Balanced Scorecard als meetinstrument voor doelgerichte sturing, p. 5

worden ingezet zodat bepaalde activiteiten kunnen worden uitgevoerd en bepaalde prestaties (output) kunnen worden geleverd. Deze prestaties moeten op hun beurt een aantal (maatschappelijke) effecten (outcome) tot stand brengen.

De gerealiseerde effecten moeten aansluiten bij de operationele doelstellingen die werden vooropgesteld, wil de overheid met haar beleid tegemoet komen aan de behoeften die aan de basis liggen van dit beleid. De overheid moet hierbij wel rekening houden met het feit dat zij niet 'in het luchtledige' werkt. Er is immers een maatschappelijke omgeving die de totstandkoming van de effecten kan bevorderen of belemmeren. Deze omgevingsfactoren kunnen o.a. betrekking hebben op een meer of minder vlotte medewerking van een bepaalde doelgroep of op de goede of minder goede samenwerking met andere beleidsorganisaties.

Naarmate de doelstellingen beter of minder goed worden bereikt en de maatschappelijke behoeften meer of minder worden vervuld, kan de beleidsuitvoering in een volgende periode worden voortgezet, bijgestuurd of beëindigd. Het kan ook gebeuren dat de doelstellingen zelf moeten worden bijgestuurd, bvb. omdat zij te ambitieus worden geformuleerd, omdat de beschikbare middelen afnemen of omdat de maatschappelijke behoeften wijzigen."<sup>5</sup>

Voorwaar een hele klus .... niet in het minst voor lokale besturen. Suykens en De Rynck geven aan dat dit een hele omwenteling vereist van de lokale besturen:

"Het profiel van de lokale besturen wordt in zijn algemeenheid bevestigd. Problemen en potenties zijn verweven en vergen een meer integrale aanpak, tal van implementatieproblemen vereisen een versterkte procesregie, de lokale besturen moeten pro-actief vorm geven aan lokaal overleg en afstemming en moeten daarvoor lokale actoren engageren."<sup>6</sup>

"De rol van regisseur kent verschillende gradaties. Er zijn zachte en hardere vormen van regie:

- Daar waar de lokale overheid zelf de beslissingsbevoegdheid heeft (bvb. ruimtelijk structuurplan, SIF) zal ze een sterke regisseursfunctie op zich nemen: de verschillende betrokken actoren samenbrengen in een overleg en hen samen één theaterstuk laten spelen. De regisseur heeft hier de macht en het gezag om de acteurs het stuk te laten spelen zoals hij ze ziet, wel via overleg en uiteraard als overheid vanuit het algemeen belang.
- Op andere terreinen heeft de regisseur eerder als opdracht om acteurs samen te brengen, zodat ze elkaar leren kennen, leren samenwerken, overlappingen in rollen wegnemen, afstemming van activiteiten organiseren enzovoort. Dit is een zachtere vorm van procesbegeleider."<sup>7</sup>

De gemeenten krijgen hiermee een belangrijke nieuwe rol toebedeeld, die hoe dan ook zal leiden tot een grondige beeldverandering:

- "Van redelijk gesloten, bureaucratische organisaties met afgebakende en overwegend uitvoeringstaken naar open organisaties die op een strategische en interactieve manier moeten werken en moeten evolueren van een ad hoc en incrementeel beleid naar prospectief en pro-actief beleid.
- Van een organisatie die vooral met de eigen taken bezig was naar een bestuur dat zich als makelaar of regisseur van processen opstelt met actoren waarmee men beleidsmatig weinig te maken had op terreinen waarop veel gemeenten tot nu toe nauwelijks activiteit ontwikkelden (onderwijs, opleidingsmarkt, arbeidsmarkt, gezondheidspreventie, buurtontwikkeling, mobiliteit, stadskernmanagement, ...).

---

<sup>5</sup> Van Sprundel, P., Doelmatigheidsanalyse: prestaties begroten, p.10

<sup>6</sup> De Rynck, Vlaamse lokale besturen in transformatie, p.35

<sup>7</sup> Suykens, Sterke gemeenten, p.22

- Van een beleid dat zich in sectoren en aparte diensten bureaucratisch laat opdelen naar een integrerende procesvoering met afwegingen van parallelle effecten op verschillende domeinen.

Deze organisatieverandering vergt een culturele en een structurele omslag en een goed management van deze verandering. Het is onmogelijk om objectief te stellen waar de Vlaamse lokale besturen zich op deze schaal van verandering bevinden. Een aantal besturen beperkt zich zeker tot het bureaucratisch vertalen van deze taakprofielen, de hoofdmoot besturen is op deelaspecten met verandering bezig en enkele besturen bevinden zich op bepaalde domeinen aan de spits. Slechts enkele besturen staan zover dat ze van deze verandering ook een totaalproces hebben gemaakt dat verankerd is in de cultuur en de structuur van de organisatie op politiek en ambtelijk niveau;"<sup>8</sup>

Laat ons even afdalen naar de regio die in de case hierna aan bod komt. Alle betrokkenen zullen het er mee eens zijn dat geen enkele gemeente in Midden West-Vlaanderen vooraan in het peloton zit dat door De Rynck omschreven wordt. Her en der worden natuurlijk wel vernieuwende initiatieven genomen op specifieke domeinen. Daarnaast heeft het Sociaal Impulsfonds de gemeenten een eerste maal laten kennismaken met het concept strategische planning. Veel verder dan de strikt opgelegde procedures is men doorgaans echter niet gekomen. Diverse redenen kunnen hiervoor aangevoerd worden. Het is soms een kwestie van politieke wil, maar evenzeer van bestuurskracht, knowhow en (wetenschappelijke) ondersteuning, tijd en middelen, ...

Er is dus nog veel werk aan de winkel! Als lokale besturen willen evolueren tot moderne bestuurskrachtige gemeenten, zal men hoe dan ook werk moeten maken van een doelmatiger beleid. Deze paper wil hiertoe een bijdrage leveren, door een stappenplan uit te werken m.b.t. het lokale overheidsoptreden toegepast op het thema huisvesting.

## **1.2.Prestatiemeting is mogelijk, nuttig en noodzakelijk<sup>9</sup>**

Waarom al die moeite? Is het wel mogelijk om effecten van overheidsoptreden te meten? Zijn de kosten niet groter dan de baten? Wat is het nut van het meten van prestaties? Is het niet voldoende dat men zich als lokaal bestuur consequent inpast in een beleid dat op Vlaams (of federaal) niveau uitgestippeld werd en een antwoord kan bieden op gestelde problemen?

Sceptici stellen zich doorgaans vele vragen over de mogelijkheid, het nut en de noodzaak van het meten van prestaties van overheidsoptreden. Bouckaert breekt echter een lans voor het gebruik van prestatie-meetsystemen in de overheid:

- Prestatiemeting is mogelijk:

Uiteraard staan er vaak wetten en praktische bezwaren in de weg die de invoering van een prestatie-meetsysteem in bepaalde situaties zullen bemoeilijken. (...) Toch stelden wij meermaals dat deze bezwaren overkoombaar zijn. Er bestaan in België en vooral in het buitenland verschillende initiatieven die moeilijk meetbare producten en diensten trachten te meten. Zo ontstaat stilaan een praktijk rond het meten van niet-materiële producten. (...) Het vastleggen van objectieven van een meetsysteem, het ontwikkelen van indicatoren, het verzamelen en interpreteren van de gegevens, het ondernemen van de gepaste acties ter remediëring en het onderhoud van het prestatie-meetsysteem zijn inderdaad niet makkelijk. De invoering van een prestatie-meetcultuur is daardoor vaak een werk op de middellange tot lange termijn. Het is echter wel mogelijk.

<sup>8</sup> De Rynck, Vlaamse lokale besturen in transformatie, pp.35-36

<sup>9</sup> Gebaseerd op Bouckaert, G., e.a., Prestaties meten in de overheid, pp.174-186



- Prestatiemeting is nuttig:

Het nut van prestatie-informatie ligt in haar gebruik. (...) Door het gericht registreren van activiteiten en prestaties wordt het eveneens mogelijk om vragen te stellen over de productiviteit en kwaliteit van de dienstverlening. Het gebruik van prestatie-informatie treedt hiermee uiteindelijk in een evaluatieve context.

- Prestatiemeting is noodzakelijk:

Er zijn een viertal gemeenschappelijke oplossingsmechanismen te onderscheiden waarmee beleidsverantwoordelijken de werking van de overheid zelf trachten te verbeteren en transparanter te maken. Prestatie-informatie speelt hierin een cruciale rol. Een viertal krachtlijnen zijn te onderscheiden, met name:

- opdrijven van interne druk binnen overheidsorganisaties (evolutie van een ambtelijke benadering naar een meer managementgerichte benadering)
- opdrijven van externe druk op overheidsorganisaties (evolutie van een bureaucratisch model naar een meer marktgericht model - op vraag/onder druk van de klant-burger)
- verhogen van specialisatie en decentralisatie van organisaties (opsplitsing in kleinere entiteiten, met meer autonomie kan leiden tot grotere specialisatie)
- verhogen van specialisatie en verzelfstandiging van het beleid, met mechanismen van coördinatie (verzelfstandiging naar kleinere entiteiten vereist meer coördinatie tussen die entiteiten)

Bouckaert plaatst wel de nodige nuances bij het gebruik van prestatie-meetsystemen. Hij somt een aantal voorwaarden op:

- De organisatie dient over een **duidelijke strategie** te beschikken. In de eerste plaats een organisatieontwikkelingsstrategie met duidelijke veranderingsdoelstellingen waarbinnen het meetsysteem als een instrument voor verbetering kan worden gepositioneerd. Daarnaast moet ook het objectief van de invoering en het gebruik van het meetsysteem op zich worden omschreven zodat elk organisatielid zich bewust is van de reikwijdte en benodigde implementatietijd.
- De **weg** van de introductie van een meetsysteem is die **van de geleidelijkheid**. De fasering en chronologie van de diverse meetelementen moet steeds worden gerespecteerd. Zo vermijdt men deficits te creëren op het vlak van de meetcompetenties en -vaardigheden en daardoor het ganse draagvlak van het initiatief te hypothekeren.
- Ingebed in de organisatorische realiteit is **het meetsysteem zelf ook onderhevig aan evolutie en verandering**. De beheerders van het meetsysteem moeten voortdurend alert zijn voor signalen vanuit de basis wat betreft de mogelijkheid en onmogelijkheid om bepaalde elementen te meten. Dit maakt ook dat, ondanks de inspanningen die men zich bij de ontwikkeling heeft getroost, het meetsysteem niet onaantastbaar is. Steeds opnieuw moeten de grenzen van het mogelijke worden afgespeurd en bijgesteld.
- Om de verwachtingen over het potentieel nut van het meetsysteem te kanaliseren moet er een duidelijke **aandacht zijn voor de technische validiteit en betrouwbaarheid, en vooral voor de functionaliteit en de legitimiteit**. Enkel in functie van dergelijke positionering die vervolgens door alle betrokkenen wordt aanvaard, kan een zinvol gebruik van het meetsysteem voor sturings- en controledoeleinden en/of voor evaluatiedoeleinden worden gerealiseerd.
- De **invoering van prestatiemeting moet een noodzakelijk onderdeel vormen van een ruimere geïntegreerde visie** op het creëren van nieuwe systemen voor het afleggen van verantwoording, het verbeteren van de interne werking van de organisatie of het realiseren van besparingen. Hiertoe moet de gewenste microvisie op de individuele overheidsorganisatie in overeenstemming worden gebracht met de macrovisie die de politieke en ambtelijke top er op nahoudt over de principes van goed en deugdelijk overheidsmanagement binnen het ganse overheidsapparaat.

We gaan mee in de visie van Bouckaert dat de "invoering van een prestatie-meetsysteem steeds met een specifieke strategie voor organisatieverbetering dient gepaard te gaan. (...) Ze moet ruimer worden ingekaderd in een globale visie op het (toekomstig) functioneren van de overheidsorganisatie."<sup>10</sup>

Tegelijk willen we een instrument ontwikkelen dat voor de praktijk werkbaar en haalbaar is. Zoals vermeld is het bewandelen van de weg van de geleidelijkheid hierin cruciaal. Liever stap voor stap een bruikbaar instrument ontwikkelen, dan een meetsysteem, dat te omvangrijk en hierdoor moeilijk toepasbaar is.

"De ontwikkeling van een prestatie-meetsysteem vergt de nodige tijd en moet ook planmatig ontwikkeld worden. Men moet ervan uitgaan dat niet alle indicatoren onmiddellijk kunnen worden gemeten (door bijv. het ontbreken van de nodige informatie). Daarnaast moet een prestatie-meetsysteem ook de nodige maturiteit ontwikkelen. Dit alles neemt niet weg dat men nu reeds een belangrijk aantal indicatoren kan ontwikkelen en meten."<sup>11</sup>

Centraal hierbij staat de manier waarop dergelijk systeem in de organisatie ingevoerd wordt. "Prestatie-indicatoren moeten immers worden aanvaard door diegene op wie ze van toepassing zijn. Dit houdt in de eerste plaats in dat de prestaties die gemeten worden, wel degelijk onder de controle staan van diegenen die verantwoordelijk worden gesteld voor het behalen van de resultaten. Het betekent eveneens dat wanneer de indicatoren niet werden ontwikkeld door de personen op wie ze van toepassing zullen zijn, ze op zijn minst door deze personen kunnen worden goedgekeurd. Indien het management deze eenvoudige stelregels niet respecteert, zullen de prestatie-indicatoren niet als legitiem worden beschouwd voor gebruik in een evaluatiecontext en hypothekeert men hierbij de uiteindelijke slaagkansen van het prestatie-meetsysteem."<sup>12</sup>

### **1.3. Lokaal woonbeleid als case**

Overtuigd van het belang om op een meer systematische manier de kwaliteit van het overheidsoptreden te meten, wordt hierna een werkkader uitgewerkt voor het meten van de effectiviteit van een geïntegreerd woonbeleid, zoals uitgevoerd in Izegem.

De Izegemse Huisvestingsdienst - OCMW-vereniging volgens de wet van 8/7/76, opgericht door Stad Izegem, OCMW Izegem en de Izegemse Bouwmaatschappij - heeft als kernopdracht de coördinatie van het lokaal woonbeleid, via een geïntegreerde werking, die o.m. maximaal inspeelt op de instrumenten van de Vlaamse Wooncode.

In verhouding tot haar inwonersaantal (ca. 28.000 inwoners) trekt de stad Izegem relatief veel middelen uit voor de realisatie van dit woonbeleid. De huisvestingsdienst zelf beschikt over een budget van bijna 17.000.000 BEF (421.419 €). Daarnaast wordt door de Stad nog eens 16.500.000 BEF (409.024 €) uitgetrokken voor huisvestingspremies, worden een tiental langdurig werklozen ingezet voor renovatieprojecten (kostprijs ongeveer 7.000.000 BEF - 176.525 €), worden er in samenwerking met de huisvestingsmaatschappij diverse woonprojecten gerealiseerd, ... enz.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Bouckaert, G., e.a., Prestaties meten in de overheid, p.83

<sup>11</sup> Coppens, D. Het totstandkomen van de operationele plannen in het Antwerpse model, pp.18-19

<sup>12</sup> Bouckaert, G., e.a., Prestaties meten in de overheid, p.64

<sup>13</sup> Het zou nuttig zijn om deze cijfers in verhouding te plaatsen tot een aantal andere cijfergegevens: bvb. de totale inzet van middelen voor huisvesting door de stad, resp. OCMW in verhouding tot het totale bedrag van de begroting, alsook de evolutie van deze cijfers over verschillende jaren. We voorzien deze oefening bij concrete toepassing van het prestatie-meetsysteem in de praktijk (zie punt 4.2.).

De doelstellingen staan (min of meer) op papier, de intenties zijn positief, de middelen zijn voorzien. Vraag is nu of deze inspanningen ook 'lonen', m.a.w. of de inzet van de middelen recht evenredig is met de resultaten. In feite wordt dit nu onvoldoende onderzocht of 'gemeten'.

Om dit mogelijk te maken dient een **instrument** uitgewerkt te worden, dat de dienst en de politiek verantwoordelijken toelaat **om periodiek het effect van dit beleid te kunnen nagaan**. Conclusies hieruit kunnen eventueel aanleiding geven tot een andere aanpak of benadering, of kunnen duiden op de noodzaak om meer aandacht te besteden aan bepaalde aspecten, die nu te weinig aan bod komen.

Basis voor de uitwerking van dit werkkader vormt het stappenplan, zoals beschreven door Bouckaert en Auwers<sup>14</sup>. Dit wordt waar mogelijk aangevuld met interessante informatie uit andere bronnen. Telkens wordt dit theoretisch kader geconcretiseerd naar de huisvestingsproblematiek toe. In de hoofdstukken 2 en 3 worden de verschillende onderdelen van het stappenplan omstandig uitgewerkt en beschreven.

We stelden reeds dat de invoering van prestatiemeting een noodzakelijk onderdeel moet vormen van een ruimere geïntegreerde visie op het creëren van nieuwe systemen voor het afleggen van verantwoording en het verbeteren van de interne werking van de organisatie. In hoofdstuk 4 schetsen we een aantal toepassingsmogelijkheden.

Hoofdstuk 5 tenslotte formuleert een aantal slotconclusies én een oproep om deze paper als een startpunt te beschouwen!

#### **1.4. Een nuttig instrument voor de concrete praktijk**

In **bijlage 1** wordt een samenvattend schema weergegeven van het stappenplan, dat als leidraad zou kunnen dienen voor de verdere concretisering.

Om dit instrument op het terrein te kunnen toepassen, zal het via een "bottom-up" strategie moeten verfijnd en aangevuld worden, met maximale betrokkenheid van personeel, raad van beheer en partners in het lokaal woonoverleg (stad, OCMW, sociale huisvestingsmaatschappij, welzijnswerk). Enkel op die manier kan een 'breed draagvlak' gecreëerd worden, en kan dergelijke werkwijze een meerwaarde betekenen voor de organisatie.

---

<sup>14</sup> Bouckaert, G., e.a., Prestaties meten in de overheid, pp.83-115

## 2. GEINTEGREERD LOKAAL WOONBELEID: CONTEXT - MISSIE - DOELSTELLINGEN

### STAP 0:

*"De organisatie dient over een duidelijke strategie te beschikken. In de eerste plaats een organisatieontwikkelingsstrategie met duidelijke veranderingsdoelstellingen waarbinnen het meetsysteem als een instrument voor verbetering kan worden geïncorporeerd"*<sup>15</sup>

*"Deze stap behoort in feite niet exclusief tot een stappenplan voor de ontwikkeling van een meetsysteem. Het is eerder evident dat een overheidsorganisatie zich over haar missie en doelstellingen beraadt."*<sup>16</sup>

*"Dit wil niet zeggen dat het belang van deze zogenaamde nulstap in het traject voor de invoering van een prestatiemeetsysteem mag worden onderschat. Het ontbreken van een duidelijke strategie in de organisatie zal ten allen tijde het verbeteringsproces hypothekeren, of dit nu ondersteund wordt door prestatiemetingen of door andere initiatieven."*<sup>17</sup>

### 2.1. Context van veranderingsprocessen inzake woonbeleid

Het beleid dat op het vlak van wonen gevoerd wordt in Izegem, wordt o.m. geïnspireerd vanuit meer globale evoluties op socio-economisch en politiek vlak. Het kan niet ontkend worden dat deze maatschappelijke ontwikkelingen en hiermee gepaard gaande de veranderende tijdsgeschiedenis, alsook de specifieke problematiek inzake wonen in de regio Midden West-Vlaanderen een directe invloed hebben. Het is nuttig om deze globale context te situeren, vooraleer hieruit een concrete missie en doelstellingen af te leiden.

Politt en Bouckaert hebben een interessant schema<sup>18</sup> uitgewerkt om deze ontwikkelingen in kaart te brengen (zie schema op volgende bladzijde). We passen dit schema toe op onze case.

- Socio-economische krachten
- Economische krachten
- Nieuwbouw vermindert sterk, door de beperkte beschikbaarheid van gronden en strikte reglementering inzake ruimtelijke ordening. De bouwsector zoekt andere types van werkzaamheden. Er wordt veel meer nadruk gelegd op renovatie. Het beleid wordt aangespoord om hierop in te spelen via o.m. renovatiepremies.
- Armoedeproblematiek wordt meer zichtbaar gemaakt (o.m. het Algemeen Verslag over de Armoede, via organisaties waar armen het woord nemen - vierde wereldbeweging, ...).

Meulemans heeft de globale inkomensevolutie per gezinstype geanalyseerd. Op basis van een vergelijking van de inkomens tussen 1976 en 1992 komt hij tot het besluit dat "de afgelopen

<sup>15</sup> Bouckaert, G., e.a., Prestaties meten in de overheid, p.179

<sup>16</sup> Bouckaert, G., e.a., Prestaties meten in de overheid, p.85

<sup>17</sup> Bouckaert, G., e.a., Prestaties meten in de overheid, p.87

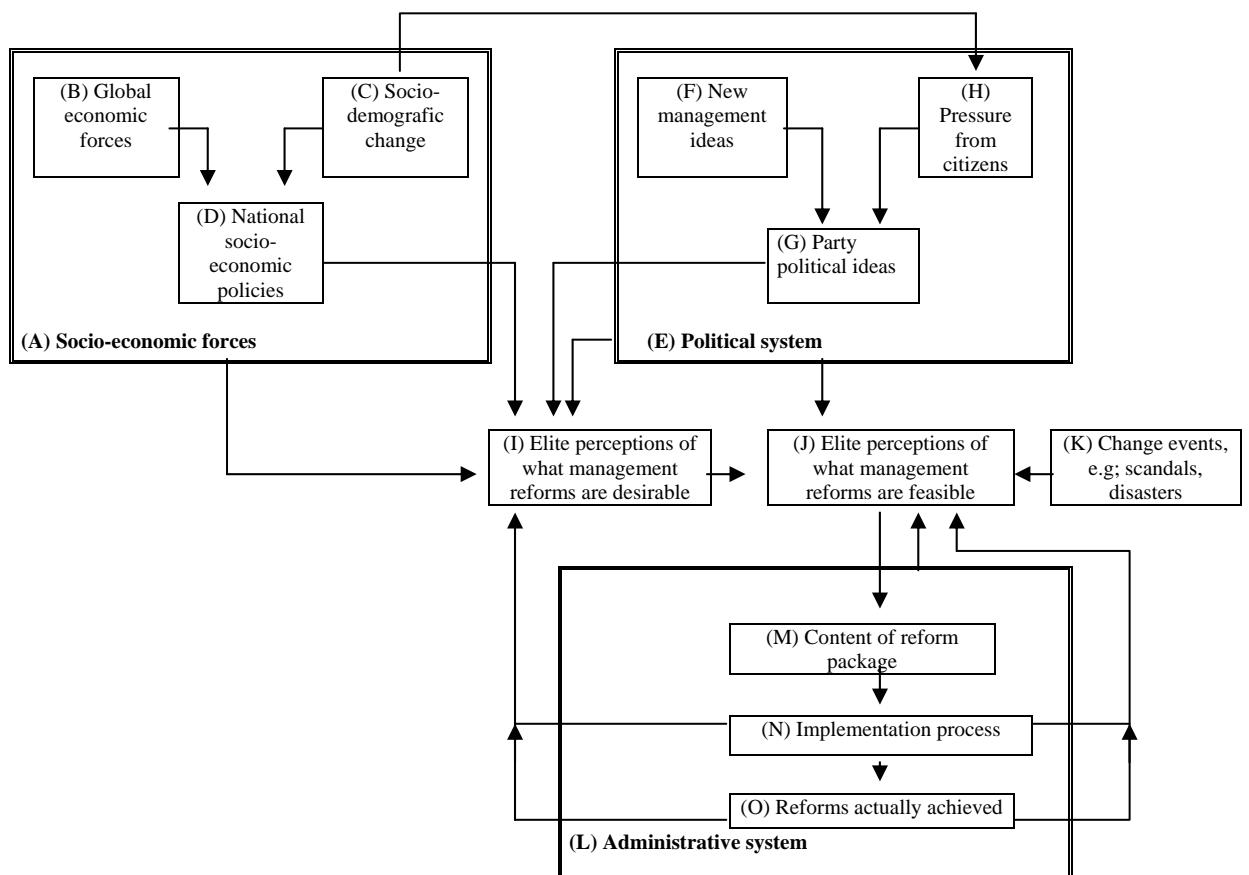
<sup>18</sup> Politt, C., e.a., Public Management Reform, p.26

vijftien jaar de welvaarts- en inkomenspositie van de bejaarden aanzienlijk verbeterde. Deze verbetering ging gepaard met een verschuiving van de éénouder- en kinderrijke éénverdienersgezinnen naar de lagere inkomensklassen."<sup>19</sup>

Een recente studie van P. De Decker bevestigt dit gegeven. "In de studie 'De huisvestingsval klappt dicht' wordt aangetoond dat vooral in de periode 1992-1997 de kloof tussen eigenaars en huurders inzake koopkracht groter werd. In 1992 gaven zowel eigenaars als huurders 18% van hun inkomen uit aan huisvesting. In 1997 gaf de eigenaar 19,2% uit, maar bij de huurder is de stijging veel groter: 23,9%. Wie huurt moet een steeds groter deel van zijn inkomen besteden aan woonkosten, zodat sparen om een huis te kopen steeds moeilijker wordt. Resultaat: wie huurt, blijft huren, en blijft meer betalen. Dat is de huisvestingsval. Je krijgt een polarisering tussen tweeverdieners die kopen en éénverdieners die huren. Eénverdieners, dat zijn vooral jongeren, alleenstaande ouders en veel bejaarden die al een lager inkomen hebben dan tweeverdieners."<sup>20</sup>

Deze evoluties vinden hun vertaling in o.m. het SIF-beleidsplan van de Stad Izegem: "De armoedeproblematiek manifesteert zich vooral bij gezinnen die niet van éénverdieners- naar tweeverdienersgezin zijn geëvolueerd."<sup>21</sup>

Er is een grotere gevoeligheid waar te nemen van beleidsvoerders voor de problemen waar deze doelgroepen mee geconfronteerd worden. Vroeger was men van oordeel 'dat er in West-Vlaanderen geen uitgesproken armoede was'.



<sup>19</sup> Meulemans, B., Doelmatigheid van het sociaal huisvestingsbeleid in een veranderende samenleving, p.4

<sup>20</sup> De Morgen, 13/05/02, "Kloof tussen huurders en eigenaars vergroot"

<sup>21</sup> OCMW Izegem - Stad Izegem, SIF-beleidsplan 2000-2002, p.9

- Globalisatie:  
De asielproblematiek wordt steeds meer een Europees en wereldwijd probleem, waar ook de lokale besturen (inzonderheid de OCMW's, maar ook de Izegemse Huisvestingsdienst) heel sterk mee geconfronteerd worden.

Situatieschets vreemdelingen in Izegem - aantal dossiers behandeld door het OCMW in het desbetreffende jaar:

- 1994: 21
- 1995: 33
- 1996: 43
- 1997: 44
- 1998: 75
- 1999: 136
- 2000: 201

Uit deze cijfergegevens blijkt duidelijk dat het aantal dossiers die afgelopen jaren - en vooral in de jaren 1999 en 2000 - flink gestegen is.

- Socio-demografische veranderingen
- Sterk verouderde bevolking in de stadskern; deze mensen wonen in kwalitatief slechte woningen; wanneer zij overlijden, worden de erfgenamen geconfronteerd met een probleemwoning.
- Veel gebroken relaties, gezinnen gaan sneller uiteen dan vroeger; dit schept ernstige huisvestingsproblemen.
- Jongeren gaan vroeger alleen gaan wonen; ze hebben nood aan betaalbare huisvesting.

Meulemans<sup>22</sup> heeft de veranderingen in de samenlevingspatronen bestudeerd over de periode 1976 - 1992. Hij concludeert: "Het relatief gewicht van koppels met kinderen en vooral van samengestelde huishoudens neemt af, ten voordele van alleenstaanden en van koppels zonder kinderen. De eerste groep omvat nog steeds in hoofdzaak bejaarde weduwen(aren) maar ongehuwde en gescheiden alleenstaanden (eventueel met kinderen) winnen aan belang. Uitgaande van dit proces van gezinsverdunding, zal een mogelijke, toekomstige bevolkingskrimp zich niet automatisch vertalen in een proportionele daling van het aantal woningen."

Intussen zijn we 10 jaar verder. Uit de concrete praktijk blijkt dagelijks dat deze evolutie zich verder zet.

Deze socio-demografische veranderingen leiden tot meer aandacht voor begeleiding van gezinnen met complexere woonproblemen, alsook tot initiatieven met het oog op uitbreiding van het sociaal woonpatrimonium.

- Socio-economisch beleid
- De twee vorige Vlaamse regeringen hebben heel uitdrukkelijk het knelpunt huisvesting aan de orde gesteld, met als focus de slechte staat van het woningpark, en het tekort aan betaalbare (sociale) huisvesting. Dit resulteerde o.m. in de goedkeuring van de Vlaamse Wooncode, die een trendbreuk betekende in het woonbeleid. In de Wooncode worden een aantal instrumenten aangereikt aan de gemeenten om werk te maken van kwaliteitsverbetering alsook van uitbreiding van het sociaal (huur)woningpatrimonium.

---

<sup>22</sup> Meulemans, B., Doelmatigheid van het sociaal huisvestingsbeleid in een veranderende samenleving, p.2-3

Dat dit een acute noodzaak is in Midden West-Vlaanderen blijkt uit onderstaande vaststellingen:

- De cijfers van de volkstelling van 1991 en de resultaten van een kwaliteitsonderzoek, uitgevoerd in 1994-1995 tonen duidelijk aan dat de regio Midden West-Vlaanderen geconfronteerd wordt met een aanzienlijk aantal woningen zonder klein comfort.

Percentage woningen zonder klein comfort (NIS 1991)

Vlaams Gewest	13,9%
Provincie West-Vlaanderen	18,6%
Arrondissement Roeselare-Tielt	21,5%
Stad Izegem	22,8%

"Wanneer we de arrondissementen in een hiërarchie volgens 'het aandeel slechte woningen' plaatsen, blijkt dat de eerste elf (de helft van alle arrondissementen) zich in Oost- en West-Vlaanderen bevinden. Absolute uitschieter is het arrondissement Tielt: het woningenbestand is er daar zeer erg aan toe."<sup>23</sup> Als tweede in deze rij volgt het arrondissement Roeselare. De meeste woningen zonder klein comfort zijn gelegen in de gemeentelijke kernen en bij de verspreide bewoning.

- Het aantal huurwoningen ligt in de regio beduidend lager dan het Vlaams gemiddelde. De cijfers van de volkstelling van 1991 geven volgend resultaat:

Percentage huurwoningen (NIS 1991)

Vlaams Gewest	30,4%
Provincie West-Vlaanderen	30,3%
Stad Izegem	24,5%

Schaarste aan huurwoningen veroorzaakt hoge huurprijzen voor minderwaardige woningen. Precieze cijfergegevens over de evolutie van de huurprijzen ontbreken. Uit praktijkervaring kan gesteld worden dat voor minderwaardige woningen (zonder klein comfort - 2 slaapkamers) een huurprijs van 12.000 BEF (297,50 €) niet uitzonderlijk is.

- Het patrimonium sociale huurwoningen is vrij beperkt. Algemeen wordt gesteld dat het Vlaams gemiddelde van ongeveer 5% sociale huurwoningen totaal ontoereikend is t.o.v. de vraag. Recente cijfergegevens geven aan dat de regio (en de stad Izegem) dit gemiddelde zelfs nog niet haalt.

Aantal sociale huurwoningen (2000)

Vlaams Gewest	5,16%
Provincie West-Vlaanderen	5,14%
Arrondissement Roeselare-Tielt	3,88%
Stad Izegem	3,05%

<sup>23</sup> Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, De staat van het woningpark in Vlaanderen, p.17



(e) Politiek systeem

(f) Nieuwe managementideeën

- Grotere uitdagingen inzake huisvesting vereisen een geïntegreerde aanpak. De Vlaamse Wooncode benadrukt dit ook heel sterk.  
In Izegem was er reeds lang een traditie tot samenwerking op het vlak van huisvesting. Begin jaren '90 werden de kansarmoedefondsen aangewend om nieuwe initiatieven te nemen op het vlak van huisvesting. Dit resulteerde toen reeds in een partnership tussen Stad, OCMW, huisvestingsmaatschappij en welzijnswerk. Hiermee werd een basis gelegd voor de latere optie om met de betrokken actoren (Stad - OCMW - Huisvestingsmaatschappij) een afzonderlijke vereniging op te richten, die een geïntegreerde aanpak mogelijk moet maken.
- Grotere uitdagingen inzake huisvesting vereisen meer kwalitatief personeel. Men moet kunnen terugvallen op een medewerkersploeg met ervaring. Voor de recrutering van dergelijk personeel dringen er zich aangepaste maatregelen op (bv. aanwerving technisch geschoold personeel is een knelpuntenberoep). Dit leidde tot de optie om te investeren in kwalitatief personeel (o.m. via voorzien van honorering van anciënniteit uit privésector, inbouwen meer flexibiliteit bij inzet personeel, ...)

(g) Partijpolitieke ideeën

- Inhoudelijk: cfr. supra: vorige Vlaamse regeringen hebben de Vlaamse Wooncode opgesteld. Dit was een duidelijke politieke optie die ook zijn vertaling vindt bij lokale partij-afdelingen.
- Management: evoluties naar meer samenhang in het beleid van Stad en OCMW (cfr. o.m. Sociaal Impulsfonds, discussies omtrent Sociaal Huis, ...).

(h) Druk van burgers

- Inhoudelijk  
Op nationaal niveau: druk van bewonersgroepen (via opbouwwerk, vierde wereld, huurdersbonden, sociale verhuurkantoren) om aandacht te besteden aan zwakkere groepen op de huisvestingsmarkt.  
Op lokaal niveau: burgemeester, schepenen en sociale diensten worden frequent geconfronteerd met schrijnende huisvestingsproblemen (mensen die hun huur niet kunnen betalen, of die in een slechte woning gehuisvest zijn, ...).
- Management: burgers wensen
  - een snellere en betere dienstverlening
  - meer motivering bij genomen beleidsbeslissingen (bv. weigering premie-aanvraag, ongeschiktverklaring woning, ....)
  - objectievere procedures bij toewijzing van sociale woningen

(i) Percepties over gewenste veranderingen

(j) Percepties over haalbare veranderingen

- Iedereen beseft dat er geen toveroplossingen zijn voor de vele huisvestingsproblemen, dat het hier vooral om centen draait, en dat de overheid slechts een beperkte greep heeft op dit probleem (95% van de woningen is in privé-handen). Vandaar de noodzaak om de krachten te bundelen om een

efficiënter en effectiever beleid te kunnen voeren. De Vlaamse Wooncode beoogt heel uitdrukkelijk samenwerking en afstemming. Op het lokale niveau is dit eveneens één van de belangrijke doelstellingen geweest bij de oprichting van de Izegemse Huisvestingsdienst.

- Woonproblemen vereisen dikwijls een combinatie van stimulerende en van sanctionerende maatregelen.

(k) Gebeurtenissen die verandering teweegbrengen (schandalen, rampen, ...)

- Met de regelmaat van een klok horen we berichten van brand in ongeschikte woningen. In situaties waar ook doden vallen, wordt dan plots gepleit om dringende maatregelen te nemen.

**(l) Administratieve systemen**

Zowel op niveau van de beleidsvoerders, als van de ambtelijk verantwoordelijken was er de uitdrukkelijke wil om het huisvestingsbeleid verder uit te bouwen. Er was een goede inschatting van de gewenste veranderingen (zie box i) en van de mogelijkheden die het lokaal bestuur heeft om hier aan te sleutelen (zie box j).

## **2.2. Geïntegreerd lokaal woonbeleid concreet gemaakt**

Binnen de geschetste context werd in 1999 de Izegemse Huisvestingsdienst opgericht als OCMW-vereniging volgens de wet van 8/7/76. Deze oprichting formaliseerde de reeds langer lopende samenwerking tussen de voornaamste instanties die lokaal op het vlak van huisvesting actief zijn. Er werd een nieuwe stap gezet in de richting van integratie van de bestaande initiatieven. Door het groeperen van de middelen wilde men vooral ook een meerwaarde creëren in de dienstverlening.

De Izegemse Huisvestingsdienst beschikt over publiekrechtelijke rechtspersoonlijkheid, en kan dus alle handelingen als autonome rechtspersoon uitoefenen. In de raad van bestuur zetelen, naast een afvaardiging van de deelgenoten (Stad, OCMW, huisvestingsmaatschappij), ook twee vertegenwoordigers van de particuliere sociale sector. De schepen voor huisvesting is voorzitter van de Izegemse Huisvestingsdienst.

Uiteraard is er ook een nauwe wisselwerking met de bevoegde beleidsorganen van de deelgenoten (burgemeester, gemeenteraad, schepencollege, OCMW-raad, raad van bestuur huisvestingsmaatschappij). Aspecten van het woonbeleid waarover zij elk afzonderlijk bevoegd zijn, blijven tot het prerogatief van die beleidsorganen behoren.

De vereniging stelde zich tot doel<sup>24</sup>:

- (1) het vervullen van een centrale loketfunctie, waar de volledige Izegemse bevolking terecht kan voor alle aspecten van het lokale overheidsoptreden (Stad en OCMW) inzake huisvesting
- (2) het verlenen van toelichting omtrent alle initiatieven van gemeentelijke, provinciale of andere overheden inzake huisvestingsbegeleiding en -financiering

---

<sup>24</sup> Statuten Izegemse Huisvestingsdienst, artikel 3

- (3) het centraal bijhouden van alle bestanden met statistische gegevens inzake huisvesting, teneinde de lokale situatie steeds te kunnen inschatten en mogelijke noden en behoeften te kunnen onderkennen
- (4) het verschaffen van betaalbare en comfortabele woongelegenheden aan kansarme gezinnen, in de vorm van woningen die behoren tot het stadspatrimonium of het patrimonium van het OCMW, en van particuliere woningen die door de vereniging worden aangekocht of in huur worden genomen; het verschaffen van alle vormen van begeleiding inzake huisvesting, zowel in de publieke als in de private sector
- (5) het saneren en renoveren van verbeterbare woningen uit het woningbestand van de vereniging
- (6) de opleiding en sociale tewerkstelling van bestaansminimumtrekkers en langdurig werklozen, in de vorm van een renovatieploeg met aangepaste begeleiding
- (7) het creëren van een overleg- en adviesplatform waar alle lokale actoren die rechtstreeks of onrechtstreeks werkzaam zijn op vlak van huisvesting, kunnen aan deelnemen

Deze doelstellingen werden concreet gemaakt via volgende initiatieven:

- **Woonwinkel:**  
laagdrempelig initiatief waar elke inwoner terecht kan voor alle vragen m.b.t. wonen (met bijzondere aandacht voor begeleiding van de zwakste groepen op de huisvestingsmarkt)
- **Sociaal Verhuurkantoor:**  
woningen die gehuurd worden van particuliere eigenaars, worden aan een lage huurprijs doorverhuurd aan bewoners met beperkte financiële mogelijkheden
- **Renovatieproject Wonen en Werken:**  
werkervaringsproject voor langdurig werklozen, die ingezet worden voor de renovatie van SVK-woningen
- **Maatregelen op het vlak van kwaliteitsbewaking:**  
invoeren en actief opvolgen van een stimulerend (premies) en sanctionerend (leegstand, ongeschikt- en onbewoonbaarverklaringen) beleid met de bedoeling de kwaliteit van het woningpatrimonium op te krikken
- **Organisatie van lokaal overleg en afstemming inzake huisvesting:**  
bespreking van de grote lijnen van het woonbeleid in een ruime Stuurgroep Lokaal Woonoverleg, en concrete werkafspraken met de meest direct betrokken partners in een beperkter samengestelde Wooncommissie.

Op een vrij consequente en stapsgewijze manier werd (en wordt) maximaal ingespeeld op de mogelijkheden die door de Vlaamse Wooncode aangereikt worden.

Om echter te kunnen bepalen wat de effectiviteit is van deze aanpak, is een adequaat instrument nodig om de behaalde resultaten periodiek te meten.

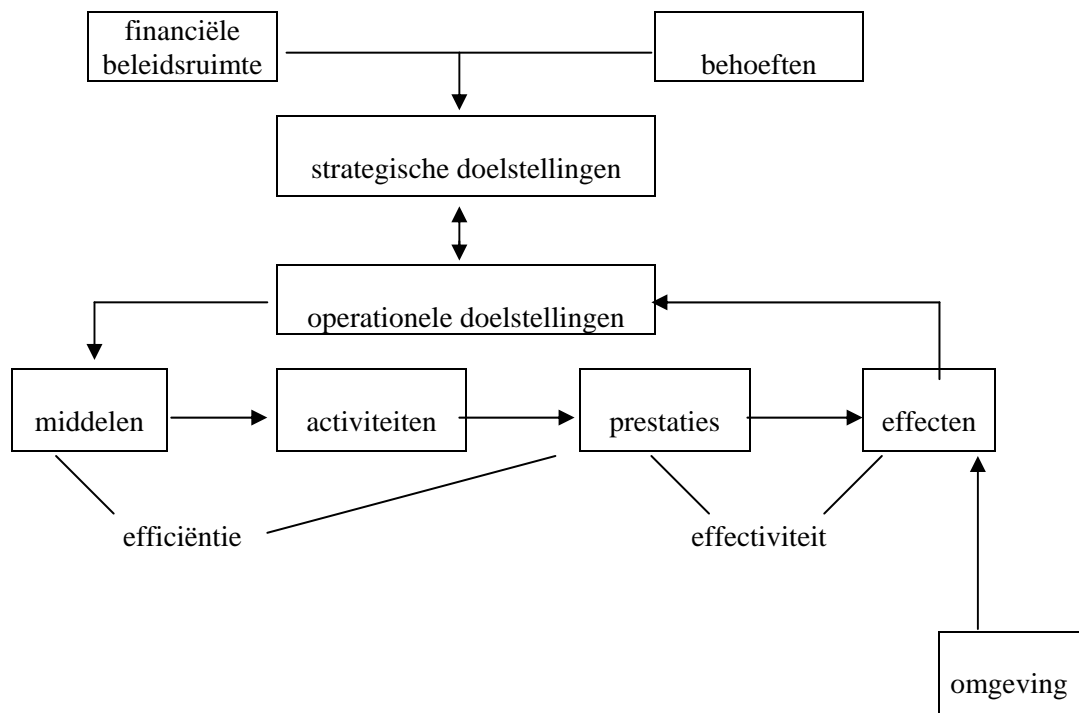
### **2.3. Prestaties meten: methode en operationalisering**<sup>25</sup>

Om een beoordeling te kunnen geven van beleid is er behoefte aan een prestatie-meetsysteem dat ingaat op de ingezette **Middelen**, door **Activiteiten** omgezet in geleverde **Prestaties** en aldus bepaalde **Effecten** genererend (samengevat als **MAPE**). Via de techniek van de **doelmatigheidsanalyse** worden de belangrijkste relaties in een overheidsorganisatie geëxpliciteerd, opgevolgd en verantwoord bij respectievelijk de ontwikkeling, de implementatie en de evaluatie van een beleid. De doelmatigheidsanalyse situeert de vier MAPE-elementen in een beleidscontext en is dus geschikt om het huisvestingsbeleid te analyseren. Het model houdt rekening met de

<sup>25</sup> Gebaseerd op Bouckaert, G., e.a., Prestaties meten in de overheid, pp.22-33 en Van Den Bossche, H. Effectiviteit en efficiëntie van het sociale huisvestingsbeleid in de regio Klein-Brabant, pp.45-46

strategische en operationele doelstellingen, die geformuleerd worden vanuit de beschikbare financiële beleidsruimte en in de samenleving aanwezige behoeften.

De samenvoeging van de geformuleerde doelstellingen en relaties tussen de MAPE-elementen met de beleids- en beheerscyclus, levert volgend schema op:



Dit schema dient als volgt gelezen te worden:

- De ontwikkeling van een legitiem overheidsbeleid gebeurt in regel als antwoord op bepaalde noden of behoeften die zich in de samenleving manifesteren en waarop een antwoord van de overheid verwacht wordt.
- De acties die de overheid in dit verband kan ondernemen worden evenwel beperkt door de mogelijkheden waarover zij beschikt. Deze beperking van mogelijkheden situeert zich in eerste instantie op financieel vlak, maar in tweede instantie ook op reglementair vlak.
- Om gericht te kunnen antwoorden op de gestelde behoeftevraag, dient de overheid eerst de algemene beleidsdoelstellingen of strategische doelstellingen te bepalen. De overheid moet dus eerst zelf weten waar ze naartoe wil en wat ze uiteindelijk wil bereiken.
- De algemene doelstellingen vragen vervolgens een concretere invulling. De strategische doelstellingen moeten worden geformuleerd in operationele doelstellingen.
- Ter realisatie van deze doelstellingen moet er evenwel implementatie van het beleid zijn. Met bepaalde middelen worden bepaalde activiteiten uitgevoerd die leiden tot bepaalde prestaties.
- De prestaties dienen dan - wil men van een 'beleid' kunnen spreken - bepaalde effecten met zich mee te brengen op maatschappelijk vlak.

De relatie tussen de ingezette middelen en de geleverde prestaties bepaalt dan de efficiëntie van het beleid. De relatie tussen prestaties en effecten in de omgevingscontext bepaalt de doeltreffendheid of de effectiviteit van het beleid.

## **2.4. De missie en kerntaken**<sup>26</sup>

"Een missieverklaring vat de bestaansreden samen van de lokale overheidsinspanningen in het beleidsdomein 'wonen'. Een missie is eigen aan een organisatie en is in principe niet termijngebonden. Het ligt voor de hand dat de lokale besturen hun missie halen uit de Vlaamse Wooncode. De missie kan verder worden uitgewerkt in kerntaken. Deze kerntaken focussen op de specifieke rol van de gemeenten in het realiseren van deze missie."<sup>27</sup>

Voor onze oefening concentreren we ons op de inzet en de verantwoordelijkheid van de meest direct betrokken partners inzake het lokaal woonbeleid in de stad. Niet toevallig zijn dit de partners die deel uitmaken van de Izegemse Huisvestingsdienst: stad, OCMW, Izegemse Bouwmaatschappij, en het particulier welzijnswerk.<sup>28</sup>

We stellen volgende **missie**<sup>29</sup> voorop:

Het lokaal bestuur streeft er naar dat elke Izegemse burger - en in het bijzonder de huishoudens met de minste kansen - in een behoorlijke woonomgeving, tegen een betaalbare prijs en met woonzekerheid over een aangepaste woning van goede kwaliteit beschikt. Zo krijgen meer mensen de kans op een volwaardige maatschappelijke integratie.

### **Kerntaken:**

Het lokaal bestuur streeft er in het bijzonder naar dat:

- bewoners van Izegem de nodige informatie en begeleiding op maat krijgen, als antwoord op gestelde woonvragen
- woningen in Izegem van goede kwaliteit zijn
- er voldoende betaalbare (huur)woningen zijn in Izegem
- de woonomgeving in de stadskern aantrekkelijk is voor wonen
- er een goede verweving ontstaat van doelgroepen die in de stadskern wonen

## **2.5. Strategische en operationele doelstellingen**

"Strategische doelstellingen zijn concrete stappen op weg naar het bereiken van de ideale middellange termijnvisie. Ze bepalen wat de lokale overheid door haar beleid gedurende de bestuursperiode wil bereiken. Het betreft hier belangrijke maatschappelijke veranderingen die de lokale overheid wil realiseren, maar ook belangrijke wijzigingen in de rol die deze overheid in deze omgeving wenst te vervullen. Hierbij gaat men vanzelfsprekend uit van de analyse van de bestaande toestand. De strategische doelstellingen moeten rekening houden met de concrete problemen en kansen in de gemeente en worden het best gekozen in functie van de plaatselijke problematiek. Ze moeten zowel op het vlak van de doelgroepen als gebiedsgericht vertaald worden."<sup>30</sup>

<sup>26</sup> Zoals reeds vermeld wordt de oefening in het kader van deze eindpaper gemaakt zonder directe inbreng van de betrokken partners. Naar verdere uitwerking en concretisering toe, zal het uiteraard noodzakelijk zijn dat dergelijke oefening opnieuw gemaakt wordt samen met deze partners. Uiteindelijk hebben de politiek verantwoordelijken het laatste woord, en komt het toe aan de gemeenteraad om de definitieve lijn uit te stippelen. De paper geeft wel al een eerste 'voorzet', en biedt aldus het voordeel dat men niet meer vanaf nul moet beginnen.

<sup>27</sup> Bauwens, M., e.a., Draaiboek lokaal woonbeleid, p.29

<sup>28</sup> Er zijn uiteraard nog vele andere actoren op dit terrein werkzaam (Vlaams Gewest, provincie, huurdersbond, erkende vennootschappen in de koopsector, organisaties zoals Beschut Wonen, ... enz.). In feite moeten ook hun initiatieven gekaderd worden in het lokaal woonbeleid. Het zou ons echter te ver leiden deze organisaties nu reeds in de oefening te betrekken. De aanbeveling van Bouckaert indachtig, nl. dat de weg van de introductie van een meetsysteem die is van de geleidelijkheid (zie ook p.5 van deze paper), lijkt het ons aangewezen om in eerste instantie te focussen op de vier genoemde partners.

<sup>29</sup> Geïnspireerd op het voorstel uit: Bauwens, M., e.a., Draaiboek lokaal woonbeleid, p.29

<sup>30</sup> Bauwens, M., e.a., Draaiboek lokaal woonbeleid, p.33

"Tijdens de doelstellingenanalyse maakt de organisatie een strategische reflectie over haar toekomstplannen. (...) De organisatie legt namelijk een aantal strategische en operationele doelstellingen vast waarmee ze de resultaten stipuleert die na een welomschreven tijdsperiode bereikt moeten zijn in de beleidsvelden onder haar bevoegdheid. Deze doelstellingen omschrijven (...) de effecten die men uiteindelijk wil bereiken."<sup>31</sup>

Rekening houdend met de geschetste context en met de vooropgestelde missie, komen we tot volgende strategische en operationele doelstellingen<sup>32</sup>:

**1. STRATEGISCHE DOELSTELLING:  
Verstrekken van basisinformatie op het vlak van wonen**

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN:

- 1.1. Verstrekken van informatie over gemeentelijke, provinciale en gewestelijke huisvestingspremies
- 1.2. Verstrekken van basisinformatie over huuraangelegenheden
- 1.3. Verstrekken van basisinformatie over (actuele) beleidsmaatregelen inzake huisvesting
- 1.4. Doorverwijzing van woonvragen naar meer gespecialiseerde diensten

**2. STRATEGISCHE DOELSTELLING:  
Begeleiding van prioritaire doelgroepen met woonvragen**

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN:

- 2.1. Begeleiding van prioritaire doelgroepen bij premie-aanvragen
- 2.2. Adviesverlening en begeleiding van prioritaire doelgroepen met (complexe) woonproblemen
- 2.3. Voorzien van woonbegeleiding bij huurders van het Sociaal Verhuurkantoor

**3. STRATEGISCHE DOELSTELLING:  
Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen**

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN:

- 3.1. Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen van de Izegemse Bouwmaatschappij met 200 woningen tegen 2007 (referentiejaar 1997)
- 3.2. Uitbreiden van het aantal huurwoningen van het Sociaal Verhuurkantoor met 3 woningen per jaar
- 3.3. Uitbouw van een sociaal huurpatrimonium met het oog op het huisvesten van specifieke doelgroepen - jaarlijks 1 bijkomende woning voor asielzoekers, en 1 bijkomende woning voor personen met een handicap

---

<sup>31</sup> Bouckaert, e.a., Doelmatigheidsanalyse - prestaties begroten, p.113

<sup>32</sup> Voor meer toelichting over de operationele doelstellingen: zie punt "3.3. Definiëren van de te meten concepten". De vermelde aantallen in de operationele doelstellingen zijn louter indicatief. Het vastleggen van objectieven in die zin vormen onderwerp van discussie bij de verdere concretisering van de operationele doelstellingen.

4. **STRATEGISCHE DOELSTELLING:**  
**Verbeteren van de kwaliteit van het woningpatrimonium in Izegem**

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN:

- 4.1. Voorzien van stimuli voor particuliere eigenaars en huurders, met extra stimuli in de stadskern
- 4.2. Voeren van een stimulerend beleid m.b.t. het uitreiken van conformiteitsattesten voor kwaliteitsvolle en betaalbare huurwoningen
- 4.3. Nemen van sanctionerende maatregelen t.a.v. eigenaars van woningen van slechte kwaliteit
- 4.4. Renovatie van 2 woningen per jaar zonder klein comfort met het oog op sociale verhuring

5. **STRATEGISCHE DOELSTELLING:**  
**Streven naar een goede verweving van doelgroepen die in de stadskern wonen**<sup>33</sup>

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN:

- 5.1. In afgebakende bijzondere gebieden 10% sociale huisvesting realiseren tegen 2007
- 5.2. Door aanwending van de grondbank tegen 2007 x% percelen gelegen in afgebakende bijzondere gebieden terug op de markt brengen met het oog op private bewoning
- 5.3. Door middel van een gemeentelijke verordening er naar streven dat het huidige woonpatrimonium voor bewoning behouden blijft in de stadskern

---

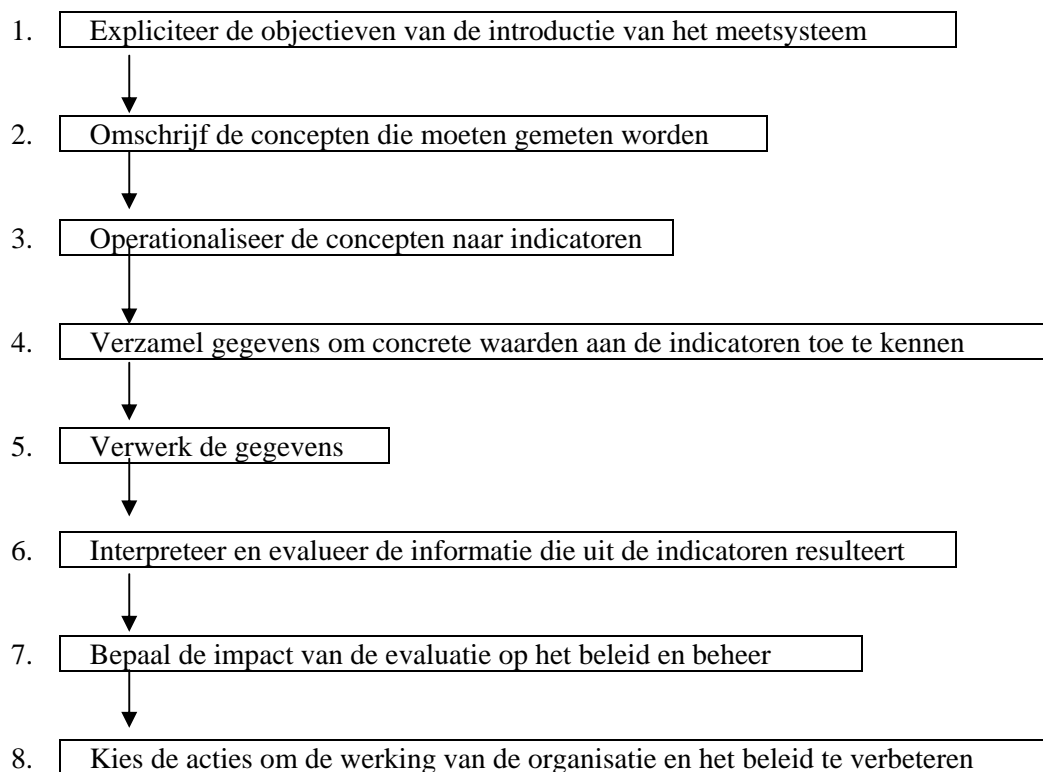
<sup>33</sup> Deze strategische doelstelling heeft een link met de sector ruimtelijke ordening. Ze werd gehaald uit het Gemeentelijk Ruimtelijk Structuurplan, Richtinggevend gedeelte, p.12. De vertaling naar operationele doelstellingen is evenwel een eigen verwerking.

### 3.

## STAPPENPLAN VOOR HET METEN VAN PRESTATIES VAN EEN GEINTEGREERD LOKAAL WOONBELEID

### 3.1. Algemeen stappenplan voor de ontwikkeling van een meetsysteem

"Bij de ontwikkeling van een meetsysteem moet met diverse voorwaarden en criteria rekening gehouden worden. In een logische sequentie gerangschikt vormt het geheel van deze voorwaarden en criteria het stappenplan dat uiteindelijk tot een volwaardig prestatiemeetsysteem leidt. We onderscheiden acht stappen:



De invoering van een prestatiemeetsysteem moet als onderdeel van punt (5) van de algemene veranderingsstrategie worden beschouwd. Het meetsysteem heeft uiteindelijk tot doel procesverbeteringen te realiseren en eventueel ook het beleid van de organisatie bij te sturen.<sup>34</sup>

Hierna worden de verschillende onderdelen van dit stappenplan verder uitgewerkt. Telkens wordt dit theoretisch kader geconcretiseerd naar de huisvestingsproblematiek toe. Waar mogelijk wordt ook reeds verwezen naar een eerste (beperkte) meting, op basis van de beschikbare gegevens.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Bouckaert, e.a., Prestaties meten in de overheid, p.84-85 - Hoofdstuk 3 volgt integraal de leidraad in het boek 'Prestaties meten in de overheid', pp. 83-115. Passages uit het boek worden hierna cursief opgenomen. In voetnoot wordt enkel verwezen naar eventuele andere gebruikte documenten.

<sup>35</sup> Uiteindelijk zal men, vertrekkende van de vastgelegde indicatoren, moeten starten met een "nulmeting", en afspraken maken m.b.t. het periodiek meten van de bereikte resultaten. De gegevens, die we in bijlage 2 opgenomen hebben, beschouwen we als een soort "-1meting": bedoeling is een eerste aanduiding te geven van de richting waarin zou kunnen gewerkt worden. Een eigenlijke nulmeting werd nog niet uitgevoerd, om diverse redenen. Het was niet mogelijk om een volledige nulmeting uit te voeren binnen het bestek van deze paper. Maar zoals reeds vermeld is het vooral van belang om het hier voorgestelde instrument te verfijnen en aan te vullen met inbreng van alle



---

betrokkenen. Eenmaal de te meten indicatoren definitief bepaald zijn, loont het de moeite om concreet werk te maken van een nulmeting, en een werkwijze af te spreken voor verdere periodieke metingen.

---

## **3.2. Objectieven van het meetsysteem**

### **STAP 1:**

*De eerste stap in het ontwikkelen van een PMS (prestatiemeetsysteem) is het expliciet maken van het streefdoel dat men ermee wenst te bereiken. Een meetsysteem richt zich potentieel op een waaier van meetobjecten: middelen, activiteiten, prestaties (outputs) en effecten (outcomes). Afhankelijk van de mate waarin men de intentie heeft beheersaspecten dan wel beleidsaspecten te meten, zal het accent in het meetsysteem meer en meer verschuiven van de middelen- naar de effectenzijde. Het algemeen doel van de introductie van een meetsysteem is inzicht te verkrijgen in een aantal relevante aspecten van een productie- of dienstverleningsproces, een beleidsproces of een begrotingsproces. Via dit inzicht wil het management vervolgens controle krijgen op dit proces (...). Afgeleid van deze algemene doelstelling vindt men over het algemeen één van de volgende objectieven terug:*

1. *Het realiseren van besparingen.*

*De nadruk ligt hierbij voornamelijk op het verzamelen van kostprijsgegevens en volumegegevens (over activiteiten en prestaties). Het meetsysteem staat duidelijk in functie van de zuinigheid van het beleid en beheer.*

2. *Het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit van het beleid.*

*De nadruk ligt hierbij op het leggen van verbanden tussen de diverse meetobjecten: middelen en prestaties, activiteiten en prestaties, prestaties en effecten, middelen en effecten.*

*Vooral in het licht van een effectiviteitsonderzoek dienen de ontwikkelaars van een PMS de relaties te expliciteren tussen de door de overheidsorganisatie voortgebrachte prestaties en de door het beleid gewenste effecten.*

3. *Het verbeteren van de systemen voor het afleggen van verantwoording.*

*In functie van een betere verantwoording t.o.v. interne instanties of t.o.v. externe instanties zal, net zoals bij de twee vorige objectieven, informatie over middelen, activiteiten, prestaties en effecten moeten bevatten.*

## **GEïNTEGREERD LOKAAL WOONBELEID: objectieven van het meetsysteem**

De verschillende objectieven van meting zijn in het kader van het lokaal woonbeleid zinvol. We overlopen de verschillende objectieven:

1. **Streven naar een zuiniger beleid**

Huisvesting is in grote mate een centenkwesitie. Alhoewel er reeds een behoorlijk pakket middelen ingezet wordt voor huisvesting, zullen deze steeds ontoereikend zijn om tegemoet te komen aan de noden op het terrein. Bovendien zijn de budgettaire mogelijkheden van de stad krappere dan enkele jaren geleden. Overall duikt opnieuw het spook op van belastingsverhogingen. De vele opdrachten die door de hogere overheid aan de lokale besturen toebedeeld worden, en niet altijd (volwaardig) gehonoreerd worden, zijn hier mede de oorzaak van.

Er zullen hoe dan ook telkens keuzes moeten gemaakt worden in de uitvoering van een geïntegreerd lokaal woonbeleid. Eerder dan te spreken over besparingen, lijkt het ons belangrijk om inzicht te hebben in de budgettaire ramingen. Op dit ogenblik wordt nog gewerkt met een inputbegroting, op basis van een inschatting van de nodige middelen ter realisatie van de doelstellingen.

In een latere fase zal het wellicht nuttig zijn om werk te maken van een prestatiegerichte begroting om zo precies mogelijk te kunnen bepalen welke middelen voor welke prestaties ingezet worden.

De techniek van de doelmatigheidsanalyse biedt hierbij mogelijkheden.

"De doelmatigheidsanalyse is een oefening waarbij getracht wordt een beeld te krijgen van de effectiviteit, efficiëntie en zuinigheid van het beleid. Bij deze analyse worden steeds de volgende 3 vragen gesteld:

- Welke middelen worden er door het beleid ingezet?
- Wat wordt er met die middelen gedaan? Zijn efficiëntere werkmethoden mogelijk?
- Op welke wijze wordt de samenleving hier beter van? Kunnen dezelfde resultaten worden bereikt met minder middelen? Of kunnen de resultaten nog gevoelig worden verbeterd mits daartoe extra middelen worden uitgetrokken?"<sup>36</sup>

"De doelmatigheidsanalyse streeft de ontwikkeling, invoering en toepassing van een denkkader na, dat de aandacht voor de middelen die de overheid inzet, koppelt aan de zorg voor een efficiëntere beleidsuitvoering en een effectief beleid. Om dit werkkader in een concrete praktijk te vertalen, worden een aantal beleids- en beheersinstrumenten ontwikkeld. De prestatiebegroting is één van die instrumenten."<sup>37</sup>

"Doelmatigheidsanalyse heeft zeker niet de ontwikkeling van de prestatiebegroting als finale doelstelling. Begroten op prestaties wordt pas zinvol wanneer de organisaties waarvoor een begroting wordt opgesteld ook werkelijk wensen te 'sturen op prestaties'. Wanneer de prestatiebegroting haar 'complement' niet vindt in de andere beleids- en beheersprocedures, zal haar toegevoegde waarde minder groot zijn."<sup>38</sup>

Het lijkt ons dan ook zinvoller om in deze fase voorrang te geven aan het uitwerken van strategische en operationele doelstellingen, het bepalen van de middelen, activiteiten en prestaties die men wil inzetten, en van de effecten die men wil bereiken, alsook het ontwikkelen van een meetsysteem om deze effecten periodiek te meten, vooraleer werk te maken van een prestatiebegroting<sup>39</sup>.

## 2. Het verhogen van de efficiëntie van het beleid

"De efficiëntie van een instrument legt het verband tussen enerzijds de hoeveelheid prestatie of activiteiten, die in het kader van een instrument geleverd worden en anderzijds de middelen die voor dat instrument ingezet worden. De efficiëntie-maatstaf geeft de middel-prestatie relatie weer. De efficiëntie-indicator duidt de middel-activiteit relatie aan."<sup>40</sup>  
Deze toepassing gebeurt in feite best in samenhang met de opmaak van een prestatie-begroting.

## 3. Het verhogen van de effectiviteit van het beleid

Bouckaert preciseert het belang van effectiviteitsonderzoek als volgt:

*Vooral in het licht van een effectiviteitsonderzoek dienen de ontwikkelaars van een PMS de relaties te expliciteren tussen de door de overheidsorganisatie voortgebrachte prestaties en de door het beleid gewenste effecten. Concreet komen hierbij volgende elementen aan de orde:*

---

<sup>36</sup> Bouckaert, e.a., Doelmatigheidsanalyse - prestaties begroten, p.22

<sup>37</sup> Bouckaert, e.a., Doelmatigheidsanalyse - prestaties begroten, p.28

<sup>38</sup> Bouckaert, e.a., Doelmatigheidsanalyse - prestaties begroten, p.46

<sup>39</sup> Zoals reeds vermeld onder punt 1.3. kan het bij een eerste meting (de zgn. nul-meting - cfr. tijdstabel in bijlage 1) nuttig zijn om een berekening te maken van de totale inzet van middelen door de betrokken instanties (Stad - OCMW - Bouwmaatschappij) voor de realisatie van de vooropgestelde operationele doelstellingen. Dezelfde oefening kan gemaakt worden bij de volgende metingen. Dit kan de basis vormen voor het opstellen van een prestatiebegroting in de toekomst.

<sup>40</sup> Bouckaert, e.a., Evalueren van effectiviteit en efficiëntie, p.76

- *Het nagaan of de prestaties die momenteel door de organisatie worden geleverd, bijdragen aan de door het beleid nagestreefde effecten, achterhalen van het mogelijk causaal verband tussen prestaties en effecten.*
- *Het overwegen in hoeverre prestaties die schijnbaar niet bijdragen tot het bereiken van de gewenste effecten niet moeten worden herbekeken.*
- *Het vastleggen van de vereisten die aan nieuw te leveren prestaties moeten worden gesteld.*

Door een zo precies mogelijke omschrijving van de doelstellingen en te meten indicatoren, moet het mogelijk zijn om een relatie te kunnen leggen tussen de geleverde prestaties en de effecten die hiermee nagestreefd worden. Dit is dan ook ons objectief in voorliggend stappenplan.

#### 4. Afleggen van verantwoording

De inzet van gemeenschapsmiddelen om een antwoord te bieden aan maatschappelijke problemen, verplicht de politici en betrokken ambtenaren om zich te verantwoorden voor de geleverde prestaties. In dit kader kan men opnieuw de drie niveaus van zuinigheid, efficiëntie en effectiviteit onderscheiden. Zoals gesteld zullen we ons in de eerste fase concentreren op de effectiviteit van het gevoerde beleid.

De verantwoordingsplicht zal in de toekomst ongetwijfeld aan belang winnen. De Izegemse Huisvestingsdienst staat immers aan de vooravond van een grondige herstructurering. In het afgelopen jaar werden o.l.v. de provincie West-Vlaanderen gesprekken opgestart met vier buurgemeenten, met de bedoeling de bestaande dienstverlening van de Izegemse Huisvestingsdienst uit te breiden tot het grondgebied van deze gemeenten. Dit moet mogelijk gemaakt worden door een financiële input van het Vlaams Gewest, de provincie en de deelnemende gemeenten. Naast verantwoording omtrent de ingezette middelen (zuinigheid en efficiëntie), zal men ook genoodzaakt zijn de effecten van dergelijk experiment aan te tonen in de onderscheiden gemeenten<sup>41</sup>.

### **3.3. Definiëren van de te meten concepten**

#### **STAP 2:**

*Metingen kunnen zich volgens het model van doelmatigheidsanalyse op drie niveaus situeren:*

- *het operationele niveau, gericht op de concrete beleidsvoering (gebruikt voor het monitoren en bijsturen van operationele processen in de organisatie)*
- *het tactische niveau, gericht op een beleidsveld of op bepaalde doelgroepen (gebruikt voor de ontwikkeling van een specifiek actieprogramma)*
- *het strategische niveau, gericht op het hele beleid van een organisatie of over organisaties heen (gebruikt om een beleid vorm te geven en om middelen binnen het vastgelegde langetermijnperspectief te alloceren)*

*Effecten verwijzen naar de veranderingen die het beleid wil bereiken binnen één of meerdere beleidsvelden. Het gaat dan om meer werkgelegenheid, properder water, een betere bereikbare stad, ... enz. Belangrijk bij dergelijke effectomschrijvingen is dat iedere betrokkene zich er in kan teruginden. Men koppelt de effectomschrijvingen daarom best aan een algemeen aanvaarde missie en de doelstellingen van de organisatie (stap 0). Het is dan ook absoluut noodzakelijk dat vooraleer wordt overgegaan tot*

---

<sup>41</sup> Zie ook hoofdstuk 4 (punt 4.4.)

de formulering van beleidseffecten, in de opdracht van de betrokken overheidsorganisatie een duidelijke missie en doelstellingen werden opgenomen.

Effectomschrijvingen zijn meestal gesteld in termen van 'beter', van 'minder', of van 'garantie op een bepaalde continuïteit'. De kwestie van meetbaarheid komt hier nog niet echt aan bod. Belangrijker is dat er met diverse partijen ten gronde wordt nagedacht over waar de geformuleerde beleidsdoelstellingen concreet voor staan. Legitimiteit vormt een centrale bekommernis. Te vage effectomschrijvingen zullen in een zeer vroeg stadium de correctheid van de informatie uit de ervan afgeleide indicatoren gaan hypothekeren en bijgevolg ook de meetbaarheid van de effecten.

## **GEINTEGREERD LOKAAL WOONBELEID: definiëren van te meten concepten**

De samenhang tussen strategische doelstellingen, operationele doelstellingen en effectomschrijvingen passen we in onze oefening toe in onderstaande tabellen. Om dit te bereiken moeten een aantal instrumenten ingezet worden. Deze worden per doelstelling kort omschreven.

<b>Strategische doelstelling 1: Verstrekken van basisinformatie op het vlak van wonen</b>	<b>effectomschrijvingen</b>
<p>Operationele doelstellingen:</p> <p>1.1. Verstrekken van informatie over gemeentelijke, provinciale en gewestelijke huisvestingspremies</p> <p>1.2. Verstrekken van basisinformatie over huuraangelegenheden</p> <p>1.3. Verstrekken van basisinformatie over (actuele) beleidsmaatregelen inzake huisvesting</p> <p>1.4. Doorverwijzing van woonvragen naar meer gespecialiseerde diensten</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• burgers van Izegem worden tijdig en correct geïnformeerd over mogelijke premies</li> <li>• burgers van Izegem maken meer gebruik van gemeentelijke, provinciale en gewestelijke huisvestingspremies</li> <li>• burgers van Izegem worden correct geïnformeerd over huuraangelegenheden</li> <li>• burgers van Izegem worden correct geïnformeerd over beleidsmaatregelen inzake huisvesting</li> <li>• burgers van Izegem worden correct doorverwezen naar gespecialiseerde diensten</li> </ul>

### Toelichting:

De woonvragen waar bewoners mee geconfronteerd worden, kunnen van diverse aard zijn: vragen m.b.t. aankopen en/of aanpassen van de woning, vragen m.b.t. het huren van een woning, vragen die inspelen op beleidsmaatregelen (bestrijding van leegstand, onroerende voorheffing, ...), ... enz. Om het grondwettelijk recht op wonen te kunnen realiseren is het essentieel dat de informatie over al deze vragen op het juiste ogenblik terecht komen bij de juiste persoon, d.w.z. op het ogenblik dat betrokken persoon een concrete vraag heeft. Zo zal men informatie over verbeteringspremies nodig hebben op het ogenblik dat men er aan denkt om zijn woning te verbeteren. Burgers moeten dan vooral weten waar ze hiervoor terecht kunnen, én moeten ook telkens correct geïnformeerd worden. Er moeten instrumenten ontwikkeld worden die hiervoor garant staan. Het verstrekken van basisinformatie over wonen is één van de kernactiviteiten van de Woonwinkel.

### Instrumenten:

- Loket Izegemse Huisvestingsdienst (Woonwinkel):  
Laagdrempelige voorziening in het centrum van de stad, op een afzonderlijke locatie, maar tevens op loopafstand van het stadhuis. Het loket is open op klantvriendelijke uren, maar men kan ook telefonisch informatie opvragen. Een balieverantwoordelijke staat in voor het verstrekken van de informatie. Dit is het belangrijkste informatiekanaal: ervaring leert immers dat persoonlijk contact heel belangrijk is in deze materie.
- Infobrochure over premies:  
Er is een overzichtelijke infobrochure opgesteld, die gericht verspreid wordt naar geïnteresseerden, zowel via het loket, als via doorverwijzende instanties. Tevens wordt regelmatig informatie opgenomen in de stadsperiodiek.
- Andere infobrochures (over huurwet, actuele beleidsmaatregelen, andere organisaties, ...)
- Website stad Izegem:  
Een bijkomende mogelijkheid zou een afzonderlijke pagina zijn op de website van de stad, met informatie over premies. Er wordt gedacht om te werken aan de hand van vraagpatronen van geïnteresseerde burgers voor het aanreiken van de informatie.

<b>Strategische doelstelling 2: Begeleiding van prioritaire doelgroepen met woonvragen</b>	<b>effectomschrijvingen</b>
Operationele doelstellingen:  2.1. Begeleiding van prioritaire doelgroepen bij premieaanvragen  2.2. Adviesverlening en begeleiding van prioritaire doelgroepen met (complexe) woonproblemen  2.3. Voorzien van woonbegeleiding bij huurders van het Sociaal Verhuurkantoor	<ul style="list-style-type: none"><li>• toename van het aantal premie-aanvragen bij prioritaire doelgroepen</li><li>• stijging van het aantal opgeloste dossiers van prioritaire doelgroepen met complexe woonproblemen</li><li>• daling van het aantal personen uit SVK-kandidatenregister met puntenscore tussen 15 en 25</li><li>• daling van het aantal dossiers met huurachterstal</li><li>• daling van het aantal probleemdossiers (klachten huurder, uitgestelde karweien, problemen inzake onderhoud, evt. klachten geburen, ...)</li></ul>

### Toelichting:

Naast het verstrekken van basisinformatie aan alle bewoners, is het voorzien van begeleiding op maat aan een prioritaire doelgroep eveneens een belangrijke opdracht. Deze begeleiding moet er voor zorgen dat het grondwettelijk recht op wonen ook realiteit wordt voor groepen die te zwak zijn om voor eigen rechten op te komen.

Voor de afbakening van deze prioritaire doelgroep, wordt uitgegaan van 3 criteria (geïnspireerd op de aanpak in de Woonwijzer van Lier):

- de mate waarin bewoners een ernstig woonprobleem hebben
- de mate waarin zij ook te kampen hebben met 'andere' problemen (bvb. schulden, echtscheiding, handicap, ...)

- de (beperkte) mate van zelfredzaamheid: in hoeverre kunnen zij al of niet hun plan trekken  
Wie in een bepaalde mate voor één of meerdere criteria in aanmerking komt, wordt als 'prioritair' geregistreerd en actief opgevolgd<sup>42</sup>.

Deze begeleiding geldt zowel voor het aanvragen van premies (velen vinden de weg niet doorheen de vele administratieve formaliteiten), als voor meer complexe woonvragen (combinatie van woonproblemen met andere problematieken). Tenslotte is een actieve begeleiding van bewoners van het Sociaal Verhuurkantoor, die vrijwel allen tot de prioritaire doelgroep horen, wenselijk.

#### Instrumenten:

- Loket Izegemse Huisvestingsdienst (Woonwinkel):  
cfr. supra. De balieverantwoordelijke staat tevens in voor de begeleiding van prioritaire doelgroepen bij premieaanvragen.  
Daarnaast wordt een maatschappelijk werker ingeschakeld voor:
  - begeleiding bij complexere woonproblemen
  - begeleiding van kandidaat-huurders van het SVK met een puntenscore tussen 15 en 25: de criteria voor toewijzing in het SVK leggen een belangrijke prioriteit op de hoogdringendheid - kandidaten met een puntenscore tussen 35 en 45 punten maken veel kans op een woning; kandidaten met een lagere puntenscore hebben ook een woonprobleem dat op een andere manier zal moeten opgelost worden<sup>43</sup>
  - voor de woonbegeleiding van de huurders van het Sociaal Verhuurkantoor.
- Samenwerking met welzijnsdiensten (en andere instanties - bvb. advocaten) met het oog op aanvullende gespecialiseerde begeleiding. De begeleiding vanuit de Woonwinkel concentreert zich op het aspect 'wonen'. De praktijk leert dat complexe woonproblemen vereisen dat men ook oog heeft voor aspecten van financiële en/of persoonlijke aard. Dit wordt dan in samenwerking met andere diensten opgenomen.

<b>Strategische doelstelling 3: Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen</b>	<b>effectomschrijvingen</b>
Operationele doelstellingen:  3.1. Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen van de Izegemse Bouwmaatschappij met 200 woningen tegen 2007 (ref.jaar 1997)  3.2. Uitbreiden van het aantal huurwoningen van het SVK met 3 woningen per jaar  3.3. Uitbouw van een sociaal huurpatrimonium met het oog op het huisvesten van specifieke doelgroepen - jaarlijks 1 bijkomende woning voor asielzoekers en 1 bijkomende woning voor personen met een handicap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toename van het aantal sociale huurwoningen van de Izegemse Bouwmaatschappij</li> <li>• toename van het aantal huurwoningen van het SVK</li> <li>• toename van het aantal huurwoningen voor specifieke doelgroepen - asielzoekers en personen met een handicap</li> </ul>

<sup>42</sup> Alhoewel het op basis van deze definitie in de praktijk meestal mogelijk is om de prioritaire doelgroep te selecteren, zou een verdere verfijning ervan toch wel wenselijk zijn.

<sup>43</sup> Het SVK heeft in het voorjaar 2001 een nieuw toewijzingsreglement uitgewerkt. Als basis voor dit reglement werd het modeltoewijzingsreglement genomen dat door het Vlaams Overleg Bewonersbelangen (VOB) ontwikkeld werd. Het reglement houdt rekening met de rationele bezetting van de woning, met een aantal heel specifieke voorrangregels, en met een gewogen puntenscore die de ernst van het woonprobleem van de kandidaat-huurder aangeeft. Hoe hoger de score van de kandidaat-huurder, hoe prangender het woonprobleem. Gezien het relatief beperkt aantal toewijzingen per jaar (ongeveer 10), en de lange wachtlijst van kandidaten (ongeveer 150), zullen kandidaten met een gemiddelde puntenscore heel weinig kans maken op een woning van het SVK.

### Toelichting:

Deze doelstellingen spelen in op het grote tekort aan betaalbare huurwoningen, o.m. ten gevolge van de socio-economische en socio-demografische evoluties van de afgelopen jaren (cfr. punt 2.1. Context van veranderingsprocessen inzake woonbeleid).

Er wordt gemikt op de inzet van twee complementaire instrumenten, m.n. de initiatieven van de sociale huisvestingsmaatschappij en van het sociaal verhuurkantoor<sup>44</sup>.

### Instrumenten:

- Initiatieven van de Izegemse Bouwmaatschappij:
  - bouw van nieuwe woningen op braakliggende gronden, eigendom van de Bouwmaatschappij of van het lokaal bestuur
  - aankoop en renovatie van verkrotte panden, met het oog op vernieuwbouw
- Initiatieven van het Sociaal Verhuurkantoor:  
In huur nemen van woningen, eigendom van particuliere eigenaars of eigendom van Stad/OCMW, met het oog op sociale verhuring

<b>Strategische doelstelling 4: Verbeteren van de kwaliteit van het woningpatrimonium in Izegem</b>	<b>effectomschrijvingen</b>
Operationele doelstellingen:  4.1. Voorzien van stimuli voor particuliere eigenaars en huurders, met extra stimuli in de stadskern  4.2. Voeren van een stimulerend beleid m.b.t. uitreiken van conformiteitsattesten voor kwaliteitsvolle en betaalbare huurwoningen  4.3. Nemen van sanctionerende maatregelen t.a.v. eigenaars van woningen van slechte kwaliteit  4.4. Renovatie van 2 woningen per jaar zonder klein comfort met het oog op sociale verhuring door het SVK.	<ul style="list-style-type: none"><li>• verbetering van de woningkwaliteit in Izegem, inzonderheid in de stadskern</li><li>• verbetering van de woningkwaliteit in Izegem, inzonderheid met het oog op de realisatie van betaalbare huurwoningen op de privémarkt</li><li>• daling van het aantal leegstaande, verwaarloosde, ongeschikt- en onbewoonbaarverkleerde woningen</li><li>• verbetering van de woningkwaliteit in Izegem, inzonderheid met het oog op de uitbreiding van het aantal sociale huurwoningen van het SVK</li></ul>

### Toelichting:

Gezien de ernstige kwaliteitsproblemen van het woningpatrimonium, dient aandacht voor kwaliteitsverbetering één van de hoekstenen van het gemeentelijk woonbeleid te zijn. De Vlaamse Wooncode heeft hiervoor een aantal instrumenten voorzien. Deze operationele doelstellingen spelen hier op in. Ze beogen een combinatie van stimulerende, normerende en sanctionerende maatregelen t.a.v. eigenaars (resp. huurders) van woningen.

<sup>44</sup> Eventuele initiatieven van het OCMW worden hier niet vermeld, omdat het met de oprichting van de Izegemse Huisvestingsdienst de bedoeling was om de initiatieven van stad en/of OCMW hierin onder te brengen. Het Sociaal Verhuurkantoor ressorteert onder de bevoegdheid van de Izegemse Huisvestingsdienst.



### Instrumenten:

- Gemeentelijke huisvestingspremies:
  - aankoop- en verbeteringspremie
  - comfortpremie
- Nog te ontwikkelen (denkpiste in het kader van O.D. 4.2.):  
Stedelijk premiereglement voor eigenaars die huurwoningen aanpassen met het oog op het verkrijgen van een conformiteitsattest. Achterliggend idee is het feit dat er nu reeds een te klein aanbod is aan kwalitatieve en betaalbare huurwoningen in de stad. Door eigenaars een renovatiepremie te verstrekken - onder bepaalde voorwaarden, o.m. gekoppeld aan het uitreiken van een conformiteitsattest, de verplichting om 10 jaar te verhuren, voorwaarden m.b.t. huurprijs, kan men mogelijks het aantal huurwoningen op peil houden of verhogen.
- Toepassing van kwaliteitsinstrumenten van de Vlaamse Wooncode:
  - conformiteitsattesten
  - procedures inzake bestrijding van leegstand en verwaarlozing
  - procedures inzake ongeschikt- en onbewoonbaarverklaringen
- Inzet van een renovatieploeg, die woningen renoveert met het oog op sociale verhuring via Sociaal Verhuurkantoor (werkervaringsproject voor een tiental langdurig werklozen).

<b>Strategische doelstelling 5: Streven naar een goede verweving van doelgroepen die in de stadskern wonen</b>	<b>effectomschrijvingen</b>
<p>Operationele doelstellingen:</p> <p>5.1. In afgebakende bijzondere gebieden 10% sociale huisvesting realiseren tegen 2007</p> <p>5.2. Door aanwending van de grondbank tegen 2007 x% percelen gelegen in afgebakende bijzondere gebieden terug op de markt brengen met het oog op private bewoning</p> <p>5.3. Door middel van een gemeentelijke verordening er naar streven dat het huidige woonpatrimonium voor bewoning behouden blijft in de stadskern</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• betere sociale mix in de stadskern</li><li>• betere sociale mix in de stadskern</li><li>• versterken van de woonfunctie in de stadskern</li></ul>

### Toelichting:

Gezien de schaarste aan bebouwbare ruimte en de noodzaak om vooral het wonen in de stedelijke kern te versterken, worden een aantal doelstellingen beoogd die het wonen in de stadskern aantrekkelijk en betaalbaar moeten maken voor diverse doelgroepen (sociale mix). De focus ligt op de stadskern in het algemeen, en specifiek op een aantal "bijzondere gebieden" waar de noodzaak om beleidsmatig in te grijpen het grootst is.

### Instrumenten:

- Toepassing van het recht op voorkoop met het oog op de realisatie van sociale huisvestingsprojecten: dit is mogelijk voor de stad en voor de Izegemse Bouwmaatschappij binnen twee Bijzondere Gebieden die door de Minister van Huisvesting werden erkend. Hiervoor kunnen ook gewestelijke projectsubsidies toegekend worden.
- De stad heeft een grondbank opgericht (soort 'rollend fonds'), met de bedoeling om nieuwbouw en/of renovatie van bouwvallige woningen gecontroleerd te stimuleren waardoor jonge gezinnen vlugger een aangepaste huisvesting of betaalbare bouwgrond kunnen verwerven. Hiermee zouden verkrotte panden worden aangekocht met de bedoeling deze te slopen, en de bouwklare percelen terug te verkopen aan particulieren.
- Nog te ontwikkelen (denkpiste in het kader van O.D. 5.3.):
  - Door een strikt kwaliteitsbeleid toe te passen in de stadskern, bestaat het risico dat eigenaars hun minderwaardige woningen zouden slopen zonder die te herbouwen, of er een andere bestemming zouden willen aan geven (bvb. garage), waardoor het aantal woningen in de stadskern er op achteruit gaat, en het straatbeeld ontsierd wordt. Een gemeentelijke verordening zou hier eventueel kunnen aan tegemoet komen<sup>45</sup>.
  - Dergelijke reglementering moet uiteraard in samenspraak met de dienst ruimtelijke ordening uitgewerkt worden.

---

<sup>45</sup> Er moet wel nog onderzocht worden wat hieromtrent wettelijk mogelijk is.

### **3.4. Operationaliseren naar indicatoren**

#### **STAP 3:**

*De definitie van de indicatoren volgt logisch uit de omschrijvingen van middelen, activiteiten, prestaties en effecten. Er wordt nu afgestapt van de eerder algemene verwoording van wat men wil meten tot een concreet 'meetbaar iets'.*

*Naargelang van wat wordt gemeten spreken we over middelenindicatoren, activiteitenindicatoren, prestatieindicatoren en effectindicatoren.*

#### **GEïNTEGREERD LOKAAL WOONBELEID: operationalisering naar indicatoren**

We concentreren ons hierna op de operationalisering van de effectindicatoren. Het vinden van goede effectindicatoren in het kader van een geïntegreerd lokaal woonbeleid is een hele uitdaging. Het betreft hier immers per definitie een groot aantal huishoudens, en een groot aantal woningen, die bovendien ook nog eens voor 95% in private eigendom zijn.

Vanuit organisatorisch oogpunt willen we ook haalbare effectindicatoren opstellen. "Het is noodzakelijk dat de invoering van prestatie-meetsystemen steeds binnen de context van een kosten/baten analyse moet worden overwogen. De kost van de informatievoorziening moet daarbij worden afgezet tegen de verwachte baten van de prestatie-meting. Dit veronderstelt bijgevolg dat men in staat is uit te maken wat men als relevante informatie wenst te verkrijgen. Naast de verwachte baten is het tevens noodzakelijk dat men kan aanduiden wat de mogelijke kost is van het verzamelen van de prestatiegegevens."<sup>46</sup>

Naast de kosten/baten analyse stelt zich ook de vraag naar de praktische meetbaarheid van de gekozen indicatoren:

*Afhankelijk van de beschikbaarheid van de informatie moeten sommige indicatoren misschien worden gheredefinieerd, vereenvoudigd. Soms moeten ze ook worden verwijderd wanneer de kost die moet worden gemaakt om de benodigde informatie te verkrijgen niet meer is te verantwoorden.*

Er is gepoogd om realistische effectindicatoren op te stellen voor de effectomschrijvingen zoals uitgewerkt in punt 3.3. De oefening zelf is geïntegreerd in de volgende stap (punt 3.5).

---

<sup>46</sup> Bouckaert, e.a., Prestaties meten in de overheid, p.180

### **3.5. Verzamelen en verwerken van de prestatiegegevens**

#### **STAPPEN 4 EN 5:**

*Eenmaal de indicatoren gedefinieerd, moet worden nagegaan in hoeverre deze kunnen worden ingevuld.*

*Tijdens de stap van de informatiecollectie en -verwerking worden de nodige afspraken gemaakt omtrent het toekomstige beheer en exploitatie van het PMS. Vooral bij de introductie van nieuwe indicatoren of bij eenmalige metingen is een explicitering aangewezen. Volgende elementen staan dan op de agenda:*

- *wie verzamelt de nodige gegevens en op welke manier?*
- *wie moet de informatie opvragen?*
- *wat is de frequentie van de informatievoorziening?*
- *welke presentatievorm is wenselijk?*
- *welk gevolg moet aan de informatievoorziening worden gegeven.?*

*De frequentie van de rapportage kan variëren van dagelijks, wekelijks, maandelijks tot jaarlijks. Belangrijk is dat de frequentie toelaat om bepaalde trends te observeren, ofwel over de tijd heen, ofwel t.a.v. andere afgesproken vergelijkingspunten.*

#### **GEINTEGREERD LOKAAL WOONBELEID: verzamelen en verwerken van de prestatiegegevens**

Hierna volgt per operationele doelstelling een overzicht van indicatoren die voorgesteld worden voor het meten van de vooropgestelde effecten. Tevens wordt aangegeven op welke manier, door wie, en met welke frequentie de informatie kan verzameld en verwerkt worden.

#### **Strategische doelstelling 1: Verstrekken van basisinformatie op het vlak van wonen**

##### **O.D.1.1.: Verstrekken van informatie over gemeentelijke, provinciale en gewestelijke huisvestingspremies**

###### Effectomschrijving:

- burgers van Izegem worden tijdig en correct geïnformeerd over mogelijke premies
- burgers van Izegem maken meer gebruik van gemeentelijke, provinciale & gewestelijke huisvestingspremies

###### Effectindicator 1.1.1.:

- stijging van het aantal burgers met verbouwingsplannen die geïnformeerd zijn over de eventuele mogelijkheid om premies aan te vragen
- % stijging van het aantal premie-aanvragers met bouwaanvraag, in verhouding tot het totaal aantal premiegerechtigden met bouwaanvraag
- daling van het aantal burgers die geen aanvraag meer indienen omdat zij de werken reeds gestart zijn

###### Effectindicator 1.1.2.:

- % hoger aantal provinciale en gewestelijke premie-aanvragen in vergelijking met gemeente zonder actief informatiebeleid

###### Effectindicator 1.1.3.:

- daling van het # weigeringen voor premies wegens indienen van een aanvraag nadat de werken reeds gestart zijn



#### Effectindicator 1.1.1.:

Via samenwerking met de dienst ruimtelijke ordening kunnen op een relatief eenvoudige manier gegevens verkregen worden over de manier waarop burgers geïnformeerd zijn over de mogelijkheid om premies aan te vragen voor aankoop- en renovatiewerken (voor aankoop zou een samenwerking met de notarissen ook mogelijk zijn). Een beperkt type-vragenlijstje zou kunnen meegestuurd worden met de goedgekeurde vergunning, om na te gaan in hoeverre men correct geïnformeerd was. Deze gegevens kunnen daarna jaarlijks door de huisvestingsdienst verwerkt worden.

#### Effectindicator 1.1.2.:

Met provincie en gewest zouden afspraken omtrent deze indicator kunnen gemaakt worden, zonder dat informatie over 1 specifieke andere gemeente moet gegeven worden. Men zou kunnen werken met een gemiddeld cijfer, gehaald uit het aantal premie-aanvragen van gemeenten die geen actief informatiebeleid voeren.

Wellicht zijn bij provincie en Vlaams gewest nu reeds cijfergegevens beschikbaar per gemeente. Door deze jaarlijks aan te reiken aan de gemeente kan deze indicator vrij makkelijk gemeten worden.

#### Effectindicator 1.1.3.:

Deze gegevens zijn reeds beschikbaar op de Izegemse Huisvestingsdienst.

#### **O.D.1.2.: Verstrekken van basisinformatie over huuraangelegenheden**

##### Effectomschrijving:

burgers van Izegem worden correct geïnformeerd over huuraangelegenheden

##### Effectindicator 1.2.1:

elke bezoeker van IHD met vragen over huuraangelegenheden ontvangt correcte basisinformatie

Via systematische registratie van de bezoekers van de Woonwinkel kan op vrij eenvoudige manier geselecteerd worden welke personen informatie opgevraagd hebben over huuraangelegenheden. Om te weten of er hierover correcte informatie verstrekt wordt, kan per kwartaal bij een steekproef van 10 bezoekers met vragen over huuraangelegenheden het effect nagegaan worden van de kwaliteit van de dienstverlening. Dit kan via telefonische weg gebeuren door een medewerker van IHD, op basis van een kort standaard vragenlijstje. Verwerking op jaarbasis levert een steekproef van 40 personen per jaar<sup>47</sup>.

#### **O.D.1.3.: Verstrekken van informatie over (actuele) beleidsmaatregelen inzake huisvesting**

##### Effectomschrijving:

burgers van Izegem worden correct geïnformeerd over beleidsmaatregelen inzake huisvesting

##### Effectindicator 1.3.1:

elke bezoeker van IHD met vragen over beleidsmaatregelen inzake huisvesting ontvangt correcte basisinformatie

Via systematische registratie van de bezoekers van de Woonwinkel kan op vrij eenvoudige manier geselecteerd worden welke personen informatie opgevraagd hebben over beleidsmaatregelen inzake

<sup>47</sup> Deze techniek is zeker voor kritiek vatbaar. Enkele argumenten die hierbij kunnen ingebracht worden: als een medewerker van IHD deze bevraging doet is men tegelijk rechter en partij, in hoeverre kan de bevrageerde persoon inschatten dat hij/zij correct geïnformeerd werd, ... enz. Er werd echter vooral gezocht naar een haalbaar meetinstrument, dat niet al te belastend is voor de dienst en voor de bevrageerden. Mogelijks bestaat er een beter alternatief. Zoniet, dient men zich bewust te zijn van de zwakke kanten van deze meting, en de resultaten met de nodige omzichtigheid te interpreteren.

huisvesting. Om te weten of er hierover correcte informatie verstrekt wordt, kan per kwartaal bij een steekproef van 10 bezoekers met vragen over beleidsmaatregelen het effect nagegaan worden van de kwaliteit van de dienstverlening. Dit kan via telefonische weg gebeuren door een medewerker van IHD, op basis van een kort standaard vragenlijstje. Verwerking op jaarbasis levert een steekproef van 40 personen per jaar.

#### **O.D.1.4.: Doorverwijzing van woonvragen naar meer gespecialiseerde diensten**

Effectomschrijving:

burgers van Izegem worden correct doorverwezen naar gespecialiseerde diensten

Effectindicator 1.4.1.:

elke bezoeker van IHD met gespecialiseerde vragen wordt correct doorverwezen naar gespecialiseerde diensten

Via systematische registratie van de bezoekers van de Woonwinkel kan op vrij eenvoudige manier geselecteerd worden welke personen doorverwezen werden naar gespecialiseerde diensten. Om te weten of dit op een correcte manier gebeurde volstaat het een korte telefonische opvolging te doen naar de betreffende diensten, en dit aldus te registreren. Verwerking op jaarbasis van de behaalde resultaten kunnen probleemloos uit het registratiesysteem afgeleid worden.

### **Strategische doelstelling 2:**

#### **Begeleiding van prioritaire doelgroepen met woonvragen**

#### **O.D.2.1.: Begeleiding van prioritaire doelgroepen bij premie-aanvragen**

Effectomschrijving:

toename van het aantal premie-aanvragen bij prioritaire doelgroepen

Effectindicator 2.1.1.:

aantal gemeentelijke premie-aanvragen bij inkomenscategorie B t.o.v. inkomenscategorie A

Effectindicator 2.1.2.:

% hoger aantal gewestelijke premie-aanvragen in vergelijking met gemeente zonder actief informatiebeleid

Effectindicator 2.1.1.:

De gemeentelijke aankoop- en verbeteringspremie maakt een onderscheid tussen twee inkomenscategorieën: categorie B zijn de inkomens onder de 780.000 BEF (4687,89 €) gezamenlijk belastbaar inkomen, categorie A zijn de inkomens tussen 780.000 BEF (4687,89 €) en 1.200.000 BEF (7212,15 €). Verwerking van de beschikbare cijfergegevens van het aantal premie-aanvragen door personen die onder categorie B vallen geeft een correcte aanduiding van het effect van deze doelstelling<sup>48</sup>.

Effectindicator 2.1.2.:

Met het Gewest zouden afspraken omtrent deze indicator kunnen gemaakt worden, zonder dat informatie over 1 specifieke andere gemeente moet gegeven worden. Men zou kunnen werken met een gemiddeld cijfer, gehaald uit het aantal premie-aanvragen van gemeenten die geen actieve begeleiding voorzien bij het invullen van premie-aanvragen.

<sup>48</sup> De doelgroep uit de inkomenscategorie B is niet voor 100% gelijk te stellen met de prioritaire doelgroep zoals hiervoor gedefinieerd (zie p.23). Toch is er o.i. voldoende overeenstemming om deze indicator aan te houden.

#### **O.D.2.2.: Adviesverlening en begeleiding van prioritaire doelgroepen met (complexe) woonproblemen**

##### Effectomschrijving:

- stijging van het aantal opgeloste dossiers van prioritaire doelgroepen met complexe woonproblemen
- daling van het aantal personen uit SVK-kandidatenregister met puntenscore tussen 15 en 25

##### Effectindicator 2.2.1.:

aantal opgeloste dossiers van prioritaire doelgroepen met complexe woonproblemen

##### Effectindicator 2.2.2.:

aantal personen uit het SVK-kandidatenregister met puntenscore tussen 15 en 25

##### Effectindicator 2.2.1.:

Praktijkervaring leert dat een aantal huishoudens een intensieve begeleiding nodig hebben voor de woonproblemen waar zij mee geconfronteerd worden. Hiervan worden afzonderlijke dossiers opgemaakt, met een afzonderlijke registratie. Verwerking op jaarbasis van het aantal 'afgewerkte dossiers' kan dan ook probleemloos gebeuren door IHD.

##### Effectindicator 2.2.2.:

Dit resultaat kan afgeleid worden uit het kandidatenregister van het Sociaal Verhuurkantoor. Om een correcte meting te kunnen uitvoeren, zal men wel rekening moeten houden met het aantal nieuwe inschrijvingen (er kan bvb. afgesproken worden dat de begeleiding zich concentreert op de kandidaten met dergelijke puntenscore die reeds langer dan 6 maanden op de wachtlijst ingeschreven zijn; voor de eigenlijke meting zal men dan geen rekening houden met de kandidaten die zich in de laatste 6 maanden ingeschreven hebben).

#### **O.D.2.3.: Voorzien van woonbegeleiding bij huurders van het Sociaal Verhuurkantoor**

##### Effectomschrijving:

- daling van het aantal dossiers met huurachterstal
- daling van het aantal probleemdossiers (klachten huurder, uitgestelde karweien, problemen inzake onderhoud, evt. klachten geburen, ...)

##### Effectindicator 2.3.1.:

aantal dossiers met huurachterstal; aantal probleemdossiers

Er is nu reeds een systeem ingevoerd op de dienst, waarbij elke 25<sup>o</sup> van de maand een stand van zaken wordt opgemaakt van de huurachterstallen. Daarnaast bezoekt de maatschappelijk werkster gemiddeld driemaal per jaar elke huurder van het SVK. Dit bezoek maakt integraal deel uit van de woonbegeleiding. Bij elk bezoek wordt navraag gedaan over eventuele klachten of vragen van de huurder, karweien aan de woning, eventuele problemen inzake onderhoud. Verwerking op jaarbasis van deze gegevens kan voldoende materiaal opleveren voor het meten van het effect van de woonbegeleiding.

### **Strategische doelstelling 3:**

#### **Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen**

#### **O.D.3.1.: Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen van de Izegemse Bouwmaatschappij met 200 woningen tegen 2007 (referentiejaar 1997)**

##### Effectomschrijving:

toename van het aantal sociale huurwoningen van de Izegemse Bouwmaatschappij

##### Effectindicator 3.1.1.:

200 bijkomende sociale huurwoningen tegen 2007 (referentiejaar 1997)

De cijfergegevens van de Izegemse Bouwmaatschappij maken een jaarlijkse meting mogelijk.



**O.D.3.2.: Uitbreiden van het aantal huurwoningen van het Sociaal Verhuurkantoor met 3 woningen per jaar**

Effectomschrijving:

toename van het aantal huurwoningen van het SVK

Effectindicator 3.2.1.:

3 bijkomende huurwoningen van het SVK per jaar

De cijfergegevens van het Sociaal Verhuurkantoor maken zonder probleem een jaarlijkse meting mogelijk.

**O.D.3.3.: Uitbouw van een sociaal huurpatrimonium met het oog op het huisvesten van specifieke doelgroepen - jaarlijks 1 bijkomende woning voor asielzoekers, en 1 bijkomende woning voor personen met een handicap**

Effectomschrijving:

toename van het aantal huurwoningen voor specifieke doelgroepen - asielzoekers en personen met handicap

Effectindicator 3.3.1.:

Per jaar 1 bijkomende woning voor asielzoekers en 1 bijkomende woning voor personen met een handicap

De cijfergegevens van het Sociaal Verhuurkantoor en van de Izegemse Bouwmaatschappij maken zonder probleem een jaarlijkse meting mogelijk.

**Strategische doelstelling 4:**

**Verbeteren van de kwaliteit van het woningpatrimonium in Izegem**

**O.D.4.1.: Voorzien van stimuli voor particuliere eigenaars en huurders, met extra stimuli in de stadskern**

Effectomschrijving:

verbetering van de woningkwaliteit in Izegem, inzonderheid in de stadskern

Effectindicator 4.1.1.:

- daling van het aantal woningen zonder klein comfort in de stad met x%
- daling van het aantal woningen zonder klein comfort in de stadskern met x%

Het is alom bekend dat het meten van het effect van kwaliteitsbevorderende maatregelen (zowel stimulerende als sanctionerende maatregelen) een bijzonder moeilijke en vooral arbeidsintensieve aangelegenheid is. Dit bewijst alvast het ontbreken van recente cijfergegevens op dit vlak. De gemeenten moeten het nog steeds stellen met de gegevens van de volkstelling van 1991. De administratie Woonbeleid heeft in de periode '94-'95 een aanvullend steekproefonderzoek verricht<sup>49</sup>. Dit was zeker verdienstelijk werk, ter aanvulling van de gegevens uit de volkstelling. Niettemin moet het juiste 'gewicht' gegeven worden aan dit onderzoek: uiteindelijk werden slechts 400 woningen per arrondissement onderzocht, en dan nog maar enkel aan de buitenkant.

Er is dringend nood aan meer actuele en gedetailleerde cijfergegevens inzake de kwaliteit van het woningpatrimonium. Het is echter zeer de vraag of de recente socio-economische enquête die zal kunnen verstrekken. Er werd wel informatie opgevraagd over de kwaliteit van de woning, maar deze werden door de bewoner zelf ingevuld. Zekerheid over de correctheid van de informatie is er niet.

<sup>49</sup> Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, De staat van het woningpark in Vlaanderen; zie ook p.10 van deze paper.

Om hier aan te verhelpen zou er op gemeentelijk niveau in het kader van voorliggend prestatie-meetsysteem jaarlijks een steekproefonderzoek kunnen verricht worden bij 150 woningen, verspreid over de stad (deels binnen de stadskern, deels er buiten). Hiervoor worden 3 vaste onderzoekers aangesteld die machtiging krijgen van het stadsbestuur om deze onderzoeken te verrichten (IHD in samenwerking met de technische dienst van de stad). Een gemeentelijk reglement bepaalt dat bewoners verplicht moeten meewerken aan dit onderzoek<sup>50</sup>. De drie onderzoekers gebruiken hiervoor een vaste leidraad, die compatibel is met de criteria die door het NIS worden gehanteerd.

Door het inzetten van drie vaste onderzoekers wordt een jaarlijks objectief vooropgesteld van 50 woningen per onderzoeker, of ongeveer 1 woning per week. Dit moet wellicht praktisch haalbaar zijn. De cijfergegevens worden best driejaarlijks statistisch verwerkt. Op die manier krijgt men een voldoende representatieve steekproef (ongeveer 5% van het woningenbestand).

**O.D.4.2.: Voeren van een stimulerend beleid m.b.t. uitreiken van conformiteitsattesten voor kwaliteitsvolle en betaalbare huurwoningen**

Effectomschrijving:

verbetering van de woningkwaliteit in Izegem, inzonderheid met het oog op de realisatie van betaalbare huurwoningen op de privé-markt

Effectindicator 4.2.1.:

daling van het aantal huurwoningen zonder klein comfort met x%

Effectindicator 4.2.2.:

behoud van het aantal huurwoningen in de stad

Effectindicator 4.2.1.:

Bovenvermeld onderzoek zal veel aandacht moeten besteden aan het afbakenen van de steekproef. Op die manier moet het mogelijk zijn om metingen uit te voeren, die informatie verschaffen over de woningen binnen en buiten de stadskern, alsook over het onderscheid tussen eigendommen en huurwoningen.

Effectindicator 4.2.2.:

Met het kadaster kunnen afspraken gemaakt worden om driejaarlijks de cijfergegevens te bezorgen over de verhouding tussen het aantal woningen bewoond door de eigenaar zelf, en het aantal huurwoningen.

**O.D.4.3.: Nemen van sanctionerende maatregelen t.a.v. eigenaars van woningen van slechte kwaliteit**

Effectomschrijving:

daling van het aantal leegstaande, verwaarloosde, ongeschikt- en onbewoonbaar verklaarde woningen

Effectindicator 4.3.1.:

- daling van het aantal leegstaande en verwaarloosde woningen, exclusief de nieuwe opnames op de inventaris (laatste 12 maanden)
- daling van het aantal ongeschikt- en onbewoonbaarverklaarde woningen, exclusief de nieuwe opnames op de inventaris (laatste 12 maanden)

Deze cijfergegevens zijn ter beschikking op de dienst. De IHD beheert immers zelf de inventaris leegstand en verkrotting.

<sup>50</sup> Er moet wel nog onderzocht worden wat hieromtrent wettelijk mogelijk is.

**O.D.4.4.: Renovatie van 2 woningen per jaar zonder klein comfort met het oog op sociale verhuring door het SVK**

Effectomschrijving:

verbetering van de woningkwaliteit in Izegem, inzonderheid met het oog op de uitbreiding van het aantal sociale huurwoningen van het SVK

Effectindicator 4.4.1.:

aantal nieuw gerenoveerde woningen van het Sociaal Verhuurkantoor

Door het inzetten van een renovatieploeg, die woningen renoveert met het oog op sociale verhuring via het SVK, wordt een (bescheiden) bijdrage geleverd tot kwaliteitsverbetering van woningen zonder klein comfort. De cijfergegevens over het aantal gerenoveerde woningen per jaar zijn ter beschikking op de dienst.

**Strategische doelstelling 5:**

**Streven naar een goede verweving van doelgroepen die in de stadskern wonen**

**O.D.5.1.: In afgebakende bijzondere gebieden 10% sociale huisvesting realiseren tegen 2007**

Effectomschrijving:

betere sociale mix in de stadskern

Effectindicator 5.1.1.:

aantal bijkomende sociale woningen gerealiseerd in bijzondere gebieden

Deze cijfergegevens zijn ter beschikking via de Izegemse Huisvestingsdienst en de Izegemse Bouwmaatschappij.

**O.D.5.2.: Door aanwending van de grondbank tegen 2007 x% woningen gelegen in afgebakende bijzondere gebieden terug op de markt brengen met het oog op private bewoning.**

Effectomschrijving:

betere sociale mix in de stadskern

Effectindicator:

aantal percelen, gelegen in bijzondere gebieden, verkocht voor private bewoning

Deze cijfergegevens kunnen opgevraagd worden bij het kadaster.

**O.D.5.3.: Door middel van een gemeentelijke verordening er naar streven dat het huidige woonpatrimonium voor bewoning behouden blijft in de stadskern.**

Effectomschrijving:

versterken van de woonfunctie in de stadskern

Effectindicator:

aantal woningen in de stadskern

Deze cijfergegevens kunnen opgevraagd worden bij de bevolkingsdienst en bij het kadaster.

### **3.6. Interpreteren en evalueren van de informatie die uit de indicatoren resulteert**

#### **STAP 6:**

*Bij de interpretatie van de indicatoren en kengetallen zijn vergelijkingspunten nodig, vooral wanneer men wenst te benchmarken<sup>51</sup>. Er moet immers kunnen worden vastgesteld of de prestaties al of niet in de gewenste richting evolueren. Dit aftoetsen gebeurt meestal aan afgesproken of opgelegde normen, standaarden en streefdoelen (targets).*

#### **GEINTEGREERD LOKAAL WOONBELEID: interpreteren en evalueren van de informatie**

Het interpreteren en evalueren van de informatie moet samen bekeken worden met de volgende stappen in het plan (stappen 7 en 8 - cfr. infra).

Cruciaal hierbij is natuurlijk dat deze informatie op een consequente en nauwgezette manier verzameld wordt. Alle medewerkers dienen hier actief aan mee te werken. Bouckaert wijst nog op een aantal valkuilen bij het verzamelen van de informatie, die nefaste gevolgen kunnen hebben voor de interpretatie en de evaluatie ervan:

- **Ontbrekende waarden:**  
Soms worden bepaalde indicatoren niet - of onvoldoende nauwgezet - ingevuld, maar toch mee in de verwerking opgenomen.  
Een voorbeeld:  
Voor het meten van een aantal effectindicatoren is de systematische registratie van de Woonwinkelklanten een essentieel gegeven (effectindicatoren 1.2.1 - 1.3.1 - 1.4.1 - 2.2.1). Deze registratie is geen vanzelfsprekende klus: van elke bezoeker aan de Woonwinkel moeten een aantal minimale gegevens genoteerd worden (bovendien op een manier die niet belastend is voor de bezoeker), en daarna ingebracht worden in het computerprogramma. Het veronderstelt een grote vorm van zelfdiscipline van de medewerkers om dit consequent te doen. Onvolledige registratie geeft echter een verkeerd beeld van de realiteit. Wanneer de informatie op die manier in de verwerking betrokken wordt, kan dit leiden tot verkeerde conclusies.<sup>52</sup>
- **Kleine steekproef:**  
Soms wordt prestatie-informatie vaak foutief geïnterpreteerd op basis van een te klein aantal waarnemingen of zonder gebruik van betrouwbare vergelijkingspunten.  
Een voorbeeld:  
We wezen reeds op het ontbreken van gegevens over de kwaliteit van het woningpatrimonium (cfr. strategische doelstelling 4). Voor het meten van de effectindicatoren 4.1.1 en 4.2.1. stellen we voor om een eigen (periodiek) steekproefonderzoek uit te voeren, à rato van 150 woningen per

---

<sup>51</sup> Bij "benchmarking" worden de prestaties van de organisatie vergeleken met relevante andere organisaties. Benchmarking is zeker een waardevolle techniek, maar is in deze context moeilijk te realiseren. Het veronderstelt immers dat men de prestaties van twee (of meer) gelijkaardige organisaties gaat vergelijken, die dan nog in een zelfde context werkzaam zijn (zowel naar schaalgrootte, naar huisvestingsproblematiek, ... enz.). In Vlaanderen zijn er op dit vlak weinig vergelijkingspunten. In deze paper leggen we eerder de nadruk op een vergelijking van de behaalde effecten op verschillende tijdstippen (cfr. de tijdstabel in bijlage 1). Het lijkt ons in eerste instantie van belang om de evolutie van het gevoerde beleid op te volgen over verschillende jaren heen.

<sup>52</sup> Tijdens een eerste proefmaand van de toepassing van dit registratiesysteem bleken er 68 personen een bezoek gebracht te hebben aan de Woonwinkel. Slechts 8 personen zouden tot de zogenaamde 'prioritaire doelgroep' behoren, d.i. de groep die extra begeleiding nodig heeft omwille van de ernst van het woonprobleem, in combinatie met de beperkte zelfredzaamheid om die problemen aan te pakken. Uit praktijkervaring - en in combinatie met andere geregistreerde informatie (bvb. het soort vragen die gesteld werden) weten we echter dat dit aantal in realiteit hoger ligt. De oorzaak van het niet correct invullen van dit criterium lag vermoedelijk bij het feit dat met de medewerkers onvoldoende grondig besproken werd wat begrepen wordt onder "prioritaire doelgroep", en wanneer men een bepaalde persoon onder die categorie moet registreren.

jaar, met een driejaarlijkse meting van 450 woningen of 5% van het woningenbestand. Bij verdere uitwerking zal zeker moeten bediscussieerd worden of dit een voldoende aantal is. Voorts zal ook nauwgezet moeten bepaald worden op welke manier deze steekproef samengesteld wordt.

- **Inputfouten:**  
Het is belangrijk dat in het registratiesysteem de nodige interne controles zijn ingebouwd om dergelijke situaties automatisch te detecteren.
- **Gebrekkige definities:**  
Vaak zijn de indicatoren onvoldoende gekend bij hen die er informatie over moeten verzamelen (zie voetnoot 51).

De interpretatie en evaluatie van de meetresultaten dient te gebeuren binnen de schoot van het lokaal woonoverleg, waarin alle betrokken actoren zetelen. Dit wordt verder uitgewerkt in de volgende stappen (7 en 8).

### **3.7. De gevolgen bepalen van de vaststellingen en selecteren van mogelijke acties**

#### **STAPPEN 7 en 8:**

*De vaststellingen en acties die uit de interpretatie van de prestatie-informatie resulteren zullen in het verlengde liggen van de in stap 0 en 1 vooropgestelde doelstellingen.*

#### **GEINTEGREERD LOKAAL WOONBELEID: evalueren van informatie en selecteren van acties**

De manier waarop dit in Izegem georganiseerd wordt, biedt hier zeker mogelijkheden. Er wordt momenteel gewerkt op twee niveaus:

- Een **Stuurgroep Lokaal Woonoverleg** (Woonraad) die fungeert als een breed forum bestaande uit afgevaardigden van diverse huisvestingsactoren, die actief zijn op de huisvestingsmarkt in Izegem. Deze stuurgroep komt in principe eenmaal per jaar samen, om de grote lijnen van het huisvestingsbeleid te bespreken.
- Een **Wooncommissie**, die eerder als werkvergadering kan beschouwd worden met de meest direct betrokken partners. Deze commissie, die in principe tweemaandelijks samenkomt, staat in voor:
  - afstemming tussen de initiatieven van de verschillende actoren op het terrein
  - beleidsvoorbereiding inzake huisvesting.

Wooncommissie en Stuurgroep Lokaal Woonoverleg zijn de ideale inbedding om de resultaten van de periodieke prestatiemeting te evalueren en acties te kiezen om het woonbeleid in de stad zo nodig bij te sturen. Het biedt alvast de mogelijkheid om gefundeerde adviezen uit te werken, en ter goedkeuring voor te leggen aan de bevoegde beleidsinstanties (Stad, OCMW, Izegemse Bouwmaatschappij).

## 4. MOGELIJKHEDEN VOOR EEN DOELMATIGER LOKAAL OVERHEIDSOPTREDEN

### 4.1. Prestaties meten: schakel in de beleids- en beheerscyclus

We stelden reeds dat de overheid, ook de lokale overheid, gemeenschapsmiddelen inzet om een beleid te ontwikkelen dat zo nauw mogelijk moet aansluiten bij de concrete noden op het terrein. Dit vormt de basis voor de legitimiteit van het beleid. De beschikbare middelen moeten zo efficiënt en zuinig mogelijk ingezet worden, met het oog op het bereiken van maximaal effect.

Centraal staat de kwaliteit van het lokaal overheidsoptreden. We vertaalden dit naar drie concrete vragen:

- Is de overheid democratisch en doelmatig georganiseerd om de functies te vervullen die daaraan zijn toevertrouwd?
- Doet de overheid de goede dingen in de samenleving?
- Doet de overheid de dingen goed?

Zonder afbreuk te doen aan het belang van de eerste twee vragen, legt deze paper de focus op de derde vraag. Toch willen we de samenhang met de andere vragen blijven benadrukken.

"Lokale bestuurders staan de volgende decennia voor grote uitdagingen. De samenleving evolueert steeds sneller en wordt alsmaar complexer. Het lokaal bestuur heeft de potentie in zich om orde te scheppen in deze evolutie voor haar inwoners. Dit is echter een aartsmoeilijke opdracht: voortdurend alert blijven voor nieuwe ontwikkelingen, blijven communiceren met de bevolking en met alle maatschappelijke actoren, regisseren van het lokale beleid en dit in samenspraak met de buurgemeenten en de streek, keuzes maken en beslissingen nemen, normvervaging tegengaan door een consequent handhavingsbeleid, een halt durven toeroepen aan negatieve trends, ... Er is nood aan intelligente besturen die in staat zijn vanuit een duidelijke visie op de samenleving en met veel zelfvertrouwen in de eigen kracht van het lokale bestuur deze grote uitdagingen aan te pakken."<sup>53</sup>

"Beleidsvoering heeft natuurlijk te maken met vastleggen van de koers die moet gevaren worden (dus met waarden en doelstellingen) maar ook met het er over waken dat de vastgestelde koers werkelijk gevaren wordt. Dit laatste impliceert dat de gepaste middelen ingezet worden, dat regelmatig nagegaan wordt of van de koers niet wordt afgeweken, dat er in dit geval onmiddellijk wordt bijgestuurd. Toegepast op de overheid betekent het dat beleidsvoering gaat om het sturen, besturen, beheersen van de actie van maatschappelijke processen langs overheidsinstellingen."<sup>54</sup>

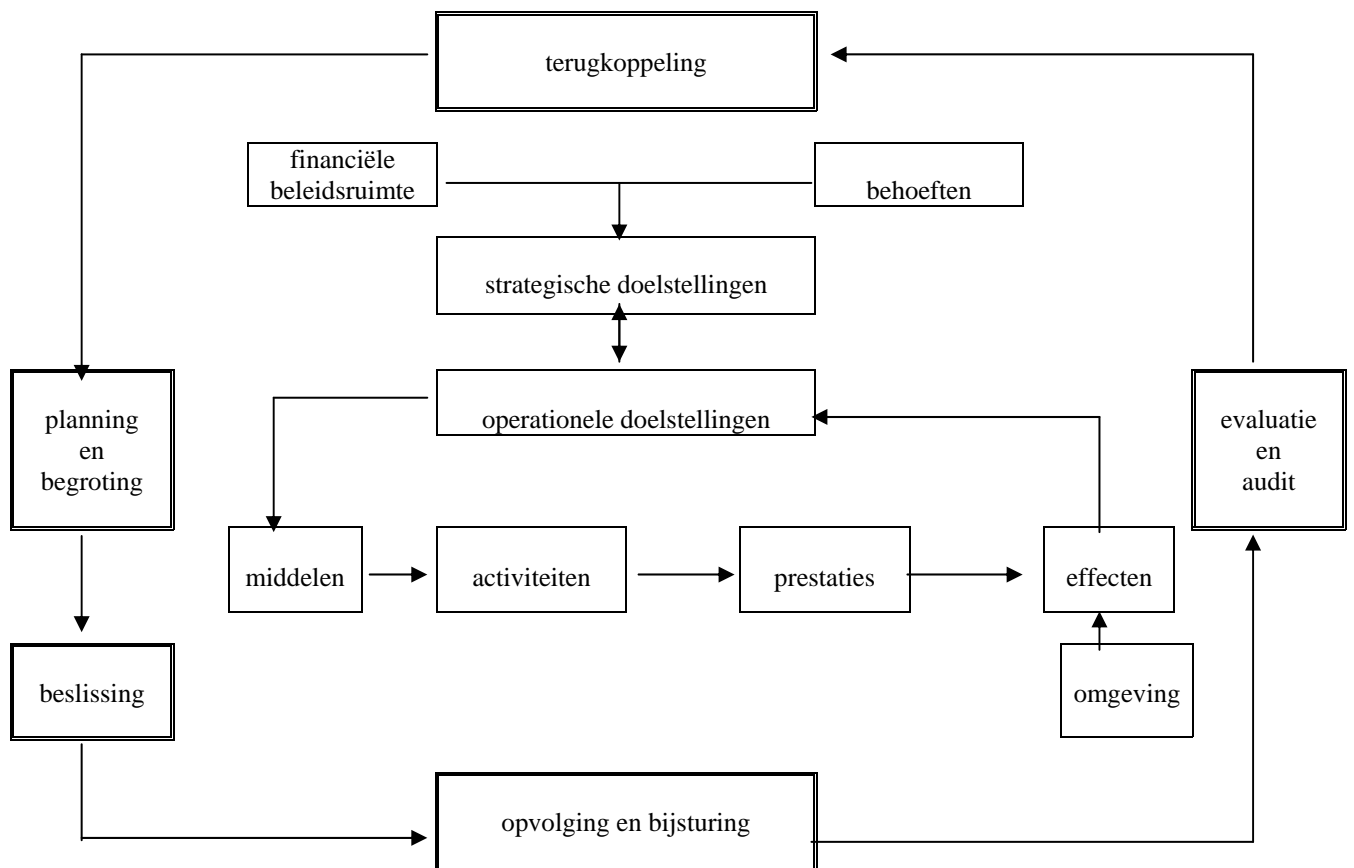
"Overheidsbeheer als onderdeel van het beheer in het algemeen heeft als doel om in de context van de omgeving zo goed mogelijk de input om te zetten in een output zodanig dat die output een impact heeft zoals voorzien door de beleidsverantwoordelijken. (...) Op die manier kan het ganse beleidsproces worden uitgesplitst in een beleidsvoorbereiding (analyse van de behoeften, prognose, vaststellen van doelstellingen), een beleidsbeslissing (ontwerpen van wat kan en van wat moet worden uitgevoerd), een beleidsuitvoering (actieprogramma), en een beleidsevaluatie."<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Suykens, M., Sterke gemeenten, p.61

<sup>54</sup> Depré, R., e.a., Verkenning van het beleidsvoeringsprobleem bij de overheid, p.3

<sup>55</sup> Depré, R., e.a., Methoden en technieken van beleidsvoering bij de overheid, pp.9-10.

Schematisch kan dit als volgt voorgesteld worden:<sup>56</sup>



"Prestatiemeting vormt een zeer belangrijke schakel in gans het beheerscontroleproces. Een organisatie kan zich immers geen betrouwbaarder beeld vormen van haar realisaties, in functie van de gestelde doelen, zonder deze op de een of andere manier te meten. Bovendien zijn efficiënte correctieve acties uitgesloten indien een organisatie niet tijdig over de juiste meetgegevens kan beschikken. Het meten en evalueren van de prestaties en de terugkoppeling naar de vooropgestelde strategieën en doelstellingen zorgt er dan ook voor dat de beheerscontrolecyclus een gesloten geheel vormt."<sup>57</sup>

Deze eindpaper behandelt het lokaal woonbeleid als case. Het inpassen van prestatiemeting binnen een ruimere geïntegreerde visie inzake woonbeleid kan verschillende vormen aannemen:

- Het stappenplan dat uitgewerkt werd vormt een goede basis om werk te maken van een **lokaal woonbeleidsplan**. Hierna wordt een mogelijke fasering voorgesteld.
- Om de prioriteiten uit de Vlaamse Wooncode te concretiseren op het terrein, m.a.w. om tot een daadwerkelijke afstemming te kunnen komen tussen de beleidsopties van de Vlaamse én de lokale overheid, zou de Vlaamse overheid werk kunnen maken van **beheersovereenkomsten** met de

<sup>56</sup> Bouckaert, G., e.a., Doelmatigheidsanalyse, p.44

<sup>57</sup> Vervaecke, T., e.a., De Balanced Scorecard als meetinstrument voor doelgerichte sturing, p.6

gemeenten. We schetsen de mogelijkheden van deze denkpiste.

- Om de gemeenten met beperktere bestuurskracht de mogelijkheid te bieden om eveneens werk te maken van een geïntegreerd woonbeleid, kunnen de krachten gebundeld worden via **intergemeentelijke samenwerking**. Prestatiemeetsystemen krijgen binnen dergelijke context een extra dimensie.

De uitwerking van een prestatiemeetsysteem op het domein huisvesting is slechts een eerste toepassing. In feite zou deze methodiek moeten toegepast worden op alle beleidsdomeinen van het lokale overheidsoptreden. We breken tot slot een lans voor een stapsgewijze uitwerking in die zin.

## **4.2. Naar een lokaal woonbeleidsplan**

Artikel 28 van de Vlaamse Wooncode bepaalt:

"De gemeenten dragen er zorg voor dat de woonprojecten en individuele verrichtingen van de sociale woonorganisaties, het OCMW of haarzelf in het belang van de bewoners op elkaar worden afgestemd. Daartoe zien de gemeenten er op toe dat de sociale woonorganisaties zoveel mogelijk onderling overleg plegen."

"Het Vlaamse woonbeleid erkent ten volle het lokale bestuursniveau als een volwaardige partner. In de Vlaamse Wooncode staat de gemeente ingeschreven als coördinator van alle actoren die huisvestingsinitiatieven ontplooiën op haar grondgebied. Het gemeentebestuur beschikt bovendien, binnen de gemeentegrenzen, over vrij grote juridische bevoegdheden inzake huisvesting en over uiteenlopende instrumenten om zijn woonbeleid te sturen. Dit is van groot belang aangezien wonen veel raakvlakken heeft met andere beleidsdomeinen zoals ruimtelijke ordening, milieu en mobiliteit. Eén ding mag duidelijk zijn: huisvesting is geen losstaand gegeven.

(...)

Met de opdracht om gemeentelijke structuurplannen en SIF-beleidsplannen op te stellen en met de komst van beheersovereenkomsten tussen de VHM en de lokale maatschappijen is het meer dan ooit essentieel dat een gemeentebestuur een visie rond wonen ontwikkelt en de krachtlijnen (geconcretiseerd in een beleidsnota) uittekent voor de komende jaren.

De in overleg ontwikkelde beleidsnota zal normaal gezien richtlijnen bevatten die zowel ingrijpen op inhoudelijk vlak (bvb. prioriteit geven aan de bestrijding van leegstand) als op bestuurlijk vlak (bvb. structureel overleg via een woonraad, uitbouw van een huisvestingsdienst, taakverdeling tussen alle actoren).

(...)

Om tot een woonplan te komen, zal een gemeentebestuur doorgaans vier fasen doorlopen. Deze zijn niet altijd even strikt gescheiden en lopen in de praktijk vaak door elkaar. De hieronder weergegeven fasen zijn dan ook vooral theoretisch. In de praktijk kan men vaststellen dat strategische planning een dynamisch gebeuren is. Dit betekent bijvoorbeeld dat de analysefase niet moet afgerond zijn om reeds te anticiperen op kansen die zich aandienen of acute problemen die zich stellen.

Belangrijk is het denken vanuit de hieronder opgesomde stappen en de logische samenhang ervan.

(...)

De vier theoretische fasen zijn:

- De analysefase: wat is de woonsituatie in onze gemeente, welke evoluties zijn aan de gang, waar liggen de kansen, welke zijn de problemen die zich stellen?
- De visievorming: hoe spelen we in op de problemen en de kansen, welke resultaten willen we bereiken met het woonbeleid in de gemeente, hoe zullen we die naderhand meten?



- De uitvoering: welke acties zullen we ondernemen om de doelstellingen te bereiken, waar leggen we prioriteiten, gefaseerde uitvoering?
- De evaluatie: hebben we de acties tot een goed einde gebracht, moet het beleid bijgestuurd worden?

In feite maakt men als gemeentebestuur, uitgaande van de missie en de kerntaken inzake wonen, en op basis van externe ontwikkelingen en interne kenmerken, een aantal basiskeuzes die men vervolgens vertaalt in de beleidsnota. Door aan dit plan een concrete timing (en budget) te koppelen, kan men het effectief uitvoeren, opvolgen, bijsturen en evalueren."<sup>58</sup>

Het is duidelijk dat het voorgestelde werkkader heel wat nuttige informatie kan aanreiken voor de samenstelling van dit **lokaal woonbeleidsplan**:

- Analysefase: er is reeds heel wat basisinformatie beschikbaar (zie o.m. punt "2.1. Context van veranderingsprocessen inzake woonbeleid", alsook gegevens van de volkstelling 1991, informatie uit het gemeentelijk ruimtelijk structuurplan, gegevens van de bevolkingsdienst, van de IHD, ... enz.). Voorts zullen de vooropgestelde metingen eveneens informatie aanreiken om de analyse te verfijnen. Tenslotte kunnen op regelmatige tijdstippen signalen opgevraagd worden bij sleutelfiguren en diensten die dagelijks met woonproblemen geconfronteerd worden.
- Visievorming: de vraag hoe men als bestuur wenst in te spelen op de problemen en kansen moet zijn vertaling vinden in de missie, strategische en operationele doelstellingen (zie punten 2.4. en 2.5.)
- Uitvoering: doelstellingen worden geconcretiseerd in de in te zetten instrumenten en activiteiten, en in de manier waarop de beoogde effecten zullen gemeten worden (zie punten 3.3. en 3.4.)
- Evaluatie: de interpretatie en evaluatie van de meetresultaten dient te gebeuren binnen de schoot van het lokaal woonoverleg (zie punten 3.5., 3.6. en 3.7.).

Rekening houdend met de tijdstabel (zie bijlage 1), waarbij een nulmeting mogelijk is in februari 2003 (met uitzondering van de operationele doelstellingen 4.1. en 4.2.), zou volgende **fasering** kunnen vooropgesteld worden:

- Najaar 2002:  
Verfijnen van voorgesteld werkkader, en opmaak van een eerste lokaal woonbeleidsplan, voor de periode 2003 - 2004 (inclusief berekening van de totale inzet van middelen door de betrokken instanties voor deze periode). Bespreking in de Wooncommissie.
- December 2002:  
Voorleggen van de voorstellen aan de Stuurgroep Lokaal Woonoverleg. De Stuurgroep maakt het definitief advies op, dat aan de bevoegde beleidsinstanties kan voorgelegd worden.
- December 2002:  
Voorleggen van ontwerp lokaal woonbeleidsplan aan OCMW-raad en raad van beheer Izegemse Bouwmaatschappij.
- Januari 2003:  
Goedkeuring lokaal woonbeleidsplan voor de periode 2003 - 2004 door Gemeenteraad, en start uitvoering van het plan.
- Februari 2003:  
Nulmeting van de diverse vastgelegde indicatoren.

---

<sup>58</sup> Bauwens, M., e.a., Draaiboek lokaal woonbeleid, pp.27-29

- Februari 2004:  
Nul + 1-meting van de diverse vastgelegde indicatoren.
- Voorjaar 2004:  
Bespreking van de resultaten van de nul+1-meting in de Wooncommissie. Op basis hiervan kan een grondiger lokaal woonbeleidsplan uitgewerkt worden voor de periode 2005 - 2006 (inclusief berekening van de totale inzet van middelen door de betrokken instanties voor deze periode).
- Najaar 2004:
  - Voorleggen van de voorstellen aan de Stuurgroep Lokaal Woonoverleg. De Stuurgroep maakt het definitief advies op, dat aan de bevoegde beleidsinstanties kan voorgelegd worden.
  - Voorleggen van ontwerp lokaal woonbeleidsplan 2005 - 2006 aan OCMW-raad en raad van beheer Izegemse Bouwmaatschappij.
  - Goedkeuring lokaal woonbeleidsplan voor de periode 2005 - 2006 door Gemeenteraad, en start uitvoering van het plan.
- Jaarlijks vanaf 2005 t.e.m. 2006:
  - Februari: nieuwe meting van de bereikte effecten
  - Voorjaar: bespreking van de resultaten in de Wooncommissie, bespreking voortgang en eventueel voorstel tot beperkte bijsturing van het woonbeleidsplan
  - Najaar: verslaggeving van de resultaten in Stuurgroep Lokaal Woonoverleg en in de beleidsorganen van Stad, OCMW en Bouwmaatschappij; verslaggeving voortgang en eventueel voorstel tot beperkte bijsturing van het woonbeleidsplan

Deze fasering loopt tot één jaar na de huidige legislatuur. Dit moet het nieuwe bestuur toelaten om bij haar aantreden een grondige evaluatie te maken van het gevoerde beleid, en op basis van de beschikbare informatie een nieuw lokaal woonbeleidsplan op te maken voor de volgende zes jaar (2007 - 2012).

### **4.3. Van woonbeleidsplan naar beheersovereenkomst?**

De coördinerende opdracht die vanuit de Vlaamse Wooncode aan de gemeenten toebedeeld wordt, geeft hen een grote verantwoordelijkheid inzake uitvoering van het lokale woonbeleid. In een regio als West-Vlaanderen is dit bij uitstek het geval, gezien de omvangrijke knelpunten inzake wonen.

Tegelijk moeten we vaststellen dat het lokale bestuur er andermaal een opdracht bij krijgt, naast de vele taken op andere beleidsdomeinen die door het Vlaams Gewest en/of de federale overheid aan de gemeenten opgelegd worden (ruimtelijke ordening, milieu, mobiliteit, cultuur, jeugd, politie, ...).

Het is voor lokale besturen geen evidentie om de vele opdrachten naar behoren te vervullen, rekening houdend met de beschikbare middelen en bestuurskracht.

Inzake woonbeleid wordt de regiefunctie terecht in de schoot van lokale besturen gelegd. Om dit echter op het terrein te kunnen waarmaken, én om een zekere afstemming te kunnen realiseren met de klemtonen die in de Vlaamse Wooncode gelegd worden, zou er ook daadwerkelijke ondersteuning moeten geboden worden vanuit de Vlaamse overheid.

De beleidsnota Vlaams Woonbeleid 1999 - 2004 volgt deze redenering:

"Het woonbeleid kan slechts slagen indien de verschillende partners op de verschillende niveaus (lokaal, regionaal, gewestelijk) de handen in elkaar slaan. Het Vlaams woonbeleid erkent ten volle het lokale bestuursniveau als een volwaardige partner. De Vlaamse regering wil haar beleid in partnerschap met de lokale besturen voeren en heeft dit partnerschap verdiept door de afsluiting van een pact met de gemeenten en de OCMW's. Dit pact is in volle uitvoering. Voor het beleidsdomein wonen zal, in uitvoering van het pact, een sectoraal addendum bij het pact worden afgesloten."<sup>59</sup>

De huidige legislatuur is reeds over halfweg. Een sectoraal addendum inzake wonen is nog niet geconcretiseerd. De huidige Minister van Huisvesting, J. Gabriëls, maakt er trouwens geen melding meer van in zijn recentste beleidsbrief.

Een daadwerkelijk partnership, waarbij gezamenlijke inhoudelijke klemtonen gelegd worden, en een gedeelde financiële verantwoordelijkheid genomen wordt, is nochtans dringend nodig! Om dit mogelijk te maken zou de Vlaamse regering een **beheersovereenkomst** kunnen afsluiten met gemeenten die een lokaal woonbeleidsplan opgesteld hebben.

De Vlaamse Wooncode maakt gewag van een beheersovereenkomst tussen de Vlaamse regering en de Vlaamse Huisvestingsmaatschappij, "waarin de werking, de uitvoering van de opdrachten, de terbeschikkingstelling en de aanwending van de financiële middelen nader worden omschreven met het oog op de verwezenlijking van de algemene en bijzondere doelstellingen van het Vlaamse woonbeleid. De beheersovereenkomst bepaalt de regels voor het onderlinge overleg tussen de VHM en de sociale huisvestingsmaatschappijen. De beheersovereenkomst bepaalt de te bereiken resultaten, de evaluatiecriteria en de maatregelen en sancties bij niet-naleving van de overeengekomen verplichtingen en verbintenissen."<sup>60</sup>

Dergelijke beheersovereenkomst zou zeker zijn nut hebben (al is ook deze bepaling nog steeds niet geconcretiseerd).

Het lijkt ons echter vooral aangewezen om een beheersovereenkomst af te sluiten met de gemeenten. Hiervoor zijn meerdere redenen aan te geven:

- De Vlaamse Wooncode benadrukt uitdrukkelijk hun rol als centrale actor.
- Alhoewel de sector sociale huisvesting een belangrijke pijler vormt in het Vlaams woonbeleid, is het woonbeleid toch breder: het instrumentarium inzake kwaliteitsbewaking ligt in de bevoegdheid van de gemeenten, opvang van daklozen en asielzoekers in de bevoegdheid van het OCMW, .... enz.
- In vele gevallen zijn meerdere huisvestingsmaatschappijen werkzaam op het grondgebied van één gemeente.

Uiteraard zullen de huisvestingsmaatschappijen hun plaats moeten hebben in een beheersovereenkomst die afgesloten wordt tussen Vlaamse regering en gemeente. Dit kan de samenwerking tussen gemeente en huisvestingsmaatschappijen alleen maar ten goede komen.

Zoals reeds bepaald in de Vlaamse Wooncode, zal een beheersovereenkomst een aantal bepalingen opnemen over te bereiken resultaten en evaluatiecriteria. Het ontwikkelen van een meetsysteem vormt hierin een essentiële schakel!

---

<sup>59</sup> Anciaux, B., Vlaams woonbeleid, Beleidsnota, p.18

<sup>60</sup> Vlaamse Wooncode, art.35

#### **4.4. Lokaal besturen vanuit intergemeentelijk perspectief**

"Op dit moment zijn we meer dan twintig jaar na de grote fusie-operatie van 1976. Sindsdien is er in politiek België en Vlaanderen enorm veel energie gegaan naar opeenvolgende staatsvormingen, waarbij de gewesten en gemeenschappen tot stand gekomen zijn maar waarin vrijwel geen aandacht ging naar de positie van gemeenten in de nieuwe staatsstructuren."

Suykens<sup>61</sup> ziet als gevolg van deze situatie een aantal problemen ontstaan:

- "Als we het binnenlands bestuur in België en Vlaanderen anno 2000 in beeld nemen, zien we vooral een chaotische toestand. Voor de lokale besturen zijn er te veel meesters en is er absoluut geen eenheid van binnenlands bestuur te bespeuren. Dit is zowel voor de democratische legitimiteit als voor de doelmatigheid van het lokale beleid nefast."
- "Louter terugplooiën op de eigen gemeente ('eigen gemeente eerst') is nefast voor een doelmatig beleid en op middellange termijn verzwakt dit fundamenteel het lokale beleidsniveau. Gemeenten en steden denken nog steeds dat ze door extreem op hun autonomie te staan sterker worden"
- "De voorbije jaren is door centrale overheden vooral een stedelijk beleid geïntroduceerd. (...) Uit onderzoeken is echter gebleken dat de segregatie die in de steden bestaat tussen "rijkere" stedelijke delen en kansarmoedewijken net zo goed voorkomt op het platteland. (...) De beleidsmatige opsplitsing tussen stad en platteland doet onrecht aan de dynamische samenhang tussen stad en buitengebied. Er is veel meer functie-uitwisseling tussen stad en platteland dan men denkt."

De auteur komt tot de conclusie dat "lokale besturen veel meer in de feiten moeten erkennen dat een bepaald probleem niet effectief door één lokaal bestuur kan worden aangepakt."

Om hieraan tegemoet te komen dringt intergemeentelijke samenwerking zich op. Dit is mogelijk op drie niveaus:

- "Een eerste niveau van samenwerken betreft onderling afspraken maken over lokale taken. Gemeentebesturen en OCMW's kunnen op interlokaal niveau alles doen wat wezenlijk tot hun lokale opdracht behoort. Het is perfect legitiem om deze taken gezamenlijk met andere besturen aan te pakken, bijvoorbeeld vanuit doelmatigheidsmotieven of vanuit motieven om schaafeffecten te hebben. (...) Specialisatie en onderlinge afspraken kunnen maatschappelijk heel wat meerwaarde opleveren.
- Het tweede niveau is daar waar lokale besturen samenwerken met buurgemeenten, omdat de reikwijdte van een problematiek, van een voorziening, van een initiatief de gemeentegrenzen te boven gaat.
- Het derde niveau is streekproblematieken van onder uit (...) samen aanpakken."

Ruim een jaar geleden startten onder impuls van het Provinciebestuur West-Vlaanderen gesprekken met enkele gemeenten uit de regio Roeselare-Tielt. Immers, signalen uit voorafgaand onderzoek wezen op een aantal struikelblokken, vooral bij kleine gemeenten, om op een geïntegreerde manier een lokaal woonbeleid te kunnen voeren (te kleine schaal, te weinig gespecialiseerde mankracht en middelen, ...).

Doel van de onderhandelingen was te komen tot een intergemeentelijke samenwerking op het vlak van woonbeleid. Concreet gaat het om de uitbreiding van de bestaande werking van de Izegemse Huisvestingsdienst naar de buurgemeenten toe (Ledegem, Meulebeke, Ingelmunster, Ardooi). De uitbouw van deze 'cluster' moet model staan voor een gelijkaardige aanpak in de overige gemeenten van de beide arrondissementen. Er wordt op termijn gestreefd naar clustervorming rond de drie 'kernsteden' van de regio (Izegem, Roeselare, Tielt), telkens in samenwerking met de respectievelijke buurgemeenten.

---

<sup>61</sup> Suykens, M., Sterke gemeenten, pp.25-35

Dergelijk samenwerkingsverband zou vorm moeten krijgen via co-financiering van de betrokken gemeenten, de provincie en het Vlaams Gewest.

In dit kader krijgen prestatie-meetsystemen en lokale woonbeleidsplannen een extra dimensie. Het is evident dat er een grotere verantwoordingsplicht is naar elke betrokken gemeente toe, die een financiële input voorzien. Het is belangrijk om per gemeente te kunnen aantonen wat de bereikte effecten zijn van de instrumenten en activiteiten die ontwikkeld werden.

Daarnaast biedt een intergemeentelijk initiatief mogelijkheden om beleidsmatig door een regionale bril te kijken. Woonproblemen stoppen immers niet aan gemeentegrenzen: mensen verhuizen van de ene gemeente naar de andere, de kwaliteit van het woningpatrimonium is een probleem van de hele regio, huisvestingsmaatschappijen zijn in meerdere gemeenten werkzaam, ... enz. Via intergemeentelijke samenwerking kunnen lokale woonbeleidsplannen op elkaar afgestemd worden tot een regionaal woonbeleidsplan!

#### **4.5. Naar een effectiever lokaal overheidsbeleid**

Als lokale besturen willen evolueren tot moderne bestuurskrachtige gemeenten, zal men werk moeten maken van een doelmatiger beleid. We pasten dit principe toe op het thema huisvesting. Een gemeente heeft natuurlijk nog veel andere verantwoordelijkheden, op diverse domeinen. Een lokale overheid die op een geïntegreerde en effectieve manier zijn beleid wil uitvoeren, zal stapsgewijze een doelmatiger aanpak introduceren.

De gemeente Evergem heeft in dit kader een interessante oefening gemaakt voor alle domeinen waar het lokaal bestuur bevoegd voor is.<sup>62</sup> Vooreerst werden missie, doelstellingen en strategieën bepaald voor de gemeente. Vervolgens werden de resultaatgebieden uitgekozen waarop de gemeente wil focussen. Binnen ieder resultaatgebied werden een aantal kritische succesfactoren geformuleerd. Bij iedere kritische succesfactor werden vervolgens een aantal meetinstrumenten, ook wel kritische preformantie-indicatoren genoemd, naar voren gebracht. Verder werd telkens ook aangegeven met welke frequentie de metingen kunnen gebeuren.

Het zou ons te ver leiden om dit volledig uit te werken. Maar deze oefening biedt zeker inspiratie om het bredere kader te bekijken waarin een lokaal bestuur werkzaam is.

---

<sup>62</sup> Vervaecke, T., De Balanced Scorecard als meetinstrument voor doelgerichte sturing, 60pp.

## **5. BESLUIT**

Met deze eindpaper hebben we een bijdrage willen leveren tot de verbetering van de kwaliteit van het lokaal overheidsoptreden. Gemeenten moeten immers vooral bouwen op eigen kracht. Het is de eigen verantwoordelijkheid van lokale besturen om te investeren in kwaliteit.

We vroegen ons af of de overheid de (goede) dingen goed doet? Dit moet de basis vormen voor de legitimiteit van het lokaal overheidsoptreden. Als lokale besturen willen evolueren tot moderne bestuurskrachtige gemeenten, zal men hoe dan ook werk moeten maken van een doelmatiger beleid.

Prestatiemeting vormt een belangrijke schakel in de beleids- en beheerscyclus. Een organisatie kan zich immers geen betrouwbaarder beeld vormen van haar realisaties, in functie van de gestelde doelen, zonder deze op de een of andere manier te meten. Bovendien zijn efficiënte correctieve acties uitgesloten indien een organisatie niet tijdig over de juiste meetgegevens kan beschikken. Overtuigd van het belang om op een meer systematische manier de kwaliteit van het overheidsoptreden te meten, werd een werkkader uitgewerkt voor het meten van de effectiviteit van een geïntegreerd woonbeleid, zoals uitgevoerd in Izegem.

Het meten en evalueren van de prestaties moet gekaderd zijn in een bredere benadering van strategische planning. Als de overheid een 'goed' antwoord wil formuleren op de maatschappelijke behoeften, moet zij duidelijk bepalen waar zij met haar beleid naar toe wil en wat zij wil bereiken. Op het vlak van huisvesting kan dit geconcretiseerd worden in een lokaal woonbeleidsplan. Het Vlaams woonbeleid erkent immers ten volle het lokale bestuursniveau als een volwaardige partner. In de Vlaamse Wooncode staat de gemeente ingeschreven als de coördinator van alle actoren die huisvestingsinitiatieven ontplooien op haar grondgebied.

Het voorgestelde stappenplan voor het meten van de effectiviteit van een geïntegreerd lokaal woonbeleid reikt reeds heel wat nuttige informatie aan voor de samenstelling van dit lokaal woonbeleidsplan. De paper is in die zin ook te beschouwen als een startpunt voor toepassing in de praktijk. In eerste instantie biedt het de mogelijkheid voor concretisering naar de praktijk in Izegem. Via een 'bottom-up' strategie, d.w.z. met maximale inbreng van alle betrokkenen, zal dit verder moeten verfijnd en aangevuld worden.

Deze manier van werken zou, mits enige aanpassing aan de plaatselijke situatie, ook inspirerend moeten zijn voor de toepassing van een lokaal woonbeleid op andere plaatsen.

Een lokaal bestuur heeft ook nog andere verantwoordelijkheden, op diverse domeinen. Een lokale overheid die op een geïntegreerde en effectieve manier zijn beleid wil voeren, zal stapsgewijze een doelmatiger aanpak introduceren in zijn globaal beleid.

De beleidverantwoordelijken hebben hierin het eerste woord. Enkel wanneer de politieke wil daadwerkelijk aanwezig is om dergelijke werkwijze te introduceren, maakt deze kans op slagen. Er kan een breed draagvlak gecreëerd worden, die garanties moet bieden dat een proces van strategische planning een reële meerwaarde biedt aan de kwaliteit van het overheidsoptreden.

Uiteindelijk hebben de politiek verantwoordelijken ook het laatste woord, en komt het toe aan de gemeenteraad om de definitieve lijn uit te stippelen.

Als we met deze paper een aantal beleidsverantwoordelijken inspiratie aangereikt hebben om op het terrein aan de slag te gaan, in het bijzonder op het domein van huisvesting, maar eventueel ook op andere domeinen, dan zal onze voornaamste doelstelling bereikt zijn!

## BIBLIOGRAFIE

- Anciaux, B., Vlaams woonbeleid, Beleidsnota 2000 - 2004
- Bauwens, M., De Keyser, G., Eeckhout J., Draaiboek lokaal woonbeleid, , Pockets lokale besturen, VVSG - Politeia, 2000, 112 pp.
- Bouckaert G. e.a., Doelmatigheidsanalyse - prestaties begroten (handboek), KUL - VCOB, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 1997, 271pp.
- Bouckaert, G., Auwers T., Prestaties meten in de overheid, Overheidsmanagement nr. 5, Die Keure, 1999, 205pp.
- Bouckaert, G., Verhoest K., Evalueren van effectiviteit en efficiëntie, (Hfdst. 6) in: Baert H. (red.), Concepten voor planning en sturing in het Sociaal Impulsfonds, K. Boudewijnstichting, 1997, pp.59-86.
- Coppens, D., Het totstandkomen van de operationele plannen in het Antwerpse model, Overheid in beweging, september 1999, 31pp.
- Depré, R., Bouckaert, G., Verkenning van het beleidsvoeringsprobleem bij de overheid, Handboek Beleidsvoering Overheid, 1987, 21pp.
- Depré, R., Bouckaert, G., Methoden en technieken van beleidsvoering bij de overheid, Handboek Beleidsvoering Overheid, 1989, 21pp.
- De Rynck, F., Vlaamse lokale besturen in transformatie: discussietekst voor de Koning Boudewijnstichting, niet-gepubliceerde tekst, s.d., 49pp.
- Deschamps L., Willems G., De Balanced Scorecard voor lokale besturen. Ervaringen vanuit het SIFMA-project, Overheid in Beweging, afl.4, december 2000, 17, 34pp.
- Groep Planning, Stad Izegem - Ruimtelijk Structuurplan, mei 1999
- Maes, R., Bestuurskunde: relatie burger-bestuur - deel 1: bestuurskundige uitgangspunten, Leuven, KUL - departement Politieke Wetenschappen, Instituut voor de Overheid, 2001, 145 pp.
- Meulemans B. (1994), Doelmatigheid van het Sociaal huisvestingsbeleid in een veranderende samenleving, Centrum voor Sociaal Beleid, UFSIA, 26pp.
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Afdeling Woonbeleid, De staat van het woningpark in Vlaanderen, Resultaten van het kwaliteitsonderzoek 1994-1995, 1996, 32pp.
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Afdeling Woonbeleid, De Vlaamse Wooncode, Decreet en toelichting, 1997, 102pp.
- OCMW Izegem - Stad Izegem, Sociaal Impulsfonds: Beleidsplan periode 2000-2002, 50pp.

- Politt, C., Bouckaert, G., Public Management Reform, A comparative analysis, Oxford University Press, 1999, 314pp.
- Suykens, M., Sterke gemeenten. Een toekomstvisie voor democratische en interactieve beturen, Pockets lokale besturen, VVSG - Politeia, 2000, 75 pp.
- Van Den Bossche H., Effectiviteit en efficiëntie van het sociale huisvestingsbeleid in de regio Klein-Brabant, Verhandeling Lic. Politieke Wetenschappen, KUL, academiejaar 1999-2000, 116pp.
- Van Sprundel P., Doelmatigheidsanalyse: prestaties begroten. Een kijk op de doelmatigheidsanalyse en prestatiebegroting vanuit de inspectie van Financiën, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 166pp.
- Vervaeke T., Bruggeman W., Ooghe H., De Balanced Scorecard als meetinstrument voor doelgerichte sturing, Overheid in Beweging, afl.5 oktober 2001, 15, 60pp.



# **BIJLAGE 1**

## **STAPPENPLAN VOOR HET METEN VAN PRESTATIES VAN EEN GEÏNTEGREERD LOKAAL WOONBELEID**

### **Samenvattende leidraad**

Overtuigd van het belang om op een meer systematische manier de kwaliteit van het overheids-optreden te meten, werd een werkkader uitgewerkt voor het meten van de effectiviteit van een geïntegreerd lokaal woonbeleid, zoals uitgevoerd in Izegem. Dit instrument moet de betrokken diensten en de politiek verantwoordelijken toelaten om periodiek het effect van dit beleid te kunnen nagaan.

In de hoofdstukken 2 en 3 werden de verschillende onderdelen van het stappenplan omstandig uitgewerkt en beschreven. Hierna wordt een samenvattend schema weergegeven, dat wellicht als leidraad zal kunnen dienen voor de verdere concretisering. Het is immers de bedoeling om een werkbaar instrument aan te reiken voor de praktijk in Izegem.

Om dit instrument op het terrein te kunnen toepassen, zal het via een "bottom-up" strategie moeten verfijnd en aangevuld worden, met maximale betrokkenheid van personeel, raad van beheer en partners in het lokaal woonoverleg (stad, OCMW, sociale huisvestingsmaatschappij, welzijnswerk). Uiteindelijk hebben de politiek verantwoordelijken het laatste woord, en komt het toe aan de gemeenteraad om de definitieve lijn uit te stippelen. Enkel op die manier kan een 'breed draagvlak' gecreëerd worden, en kan dergelijke werkwijze een reële meerwaarde betekenen.

Met deze leidraad wordt een 'eerste voorzet' gegeven. Dit biedt het voordeel dat men niet meer vanaf nul moet beginnen.

De invoering van een prestatie-meetsysteem dient gefaseerd ingevoerd te worden. Concreet wordt voorgesteld om als volgt te werk te gaan:

- Eerste fase:
  - Focus op de inzet en de verantwoordelijkheid van de meest direct betrokken partners inzake het lokaal woonbeleid in de stad. Niet toevallig zijn dit de partners die deel uitmaken van de Izegemse Huisvestingsdienst: stad, OCMW, Izegemse Bouwmaatschappij, Welzijnswerk.
  - Als eerste objectief wordt de effectiviteit van het beleid gemeten, d.w.z. de relaties tussen de geleverde prestaties en het effect dat hiermee bereikt wordt.
- Volgende fases:
  - Er zijn uiteraard nog andere actoren op de huisvestingsmarkt werkzaam (Vlaams Gewest, provincie, huurdersbond, erkende vennootschappen in de koopsector, organisaties zoals Beschut Wonen, ... enz.). In feite moeten ook hun initiatieven gekaderd worden in het lokaal woonbeleid. Stapsgewijze en in overleg met betrokkenen kunnen deze ingepast worden in de strategische en operationele doelstellingen van het lokaal woonbeleid.
  - Aan de hand van de techniek van de doelmatigheidsanalyse kan op termijn ook werk gemaakt worden van een prestatiegerichte begroting. Dit moet het mogelijk maken om een meer verfijnd prestatie-meetsysteem uit te werken, waarbij naast de effectiviteit van het lokaal woonbeleid, ook de efficiëntie en de zuinigheid er van gemeten wordt.

Het hierna volgende werkkader beperkt zich tot het opstellen van een leidraad voor de eerste fase.

## MISSIE

We stellen volgende missie voorop:

Het lokaal bestuur streeft er naar dat elke Izegemse burger - en in het bijzonder de huishoudens met de minste kansen - in een behoorlijke woonomgeving, tegen een betaalbare prijs en met woonzekerheid over een aangepaste woning van goede kwaliteit beschikt. Zo krijgen meer mensen de kans op een volwaardige maatschappelijke integratie.

### Kerntaken:

Het lokaal bestuur streeft er in het bijzonder naar dat:

- bewoners van Izegem de nodige informatie en begeleiding op maat krijgen, als antwoord op gestelde woonvragen
- woningen in Izegem van goede kwaliteit zijn
- er voldoende betaalbare (huur)woningen zijn in Izegem
- de woonomgeving in de stadskern aantrekkelijk is voor wonen
- er een goede verweving ontstaat van doelgroepen die in de stadskern wonen

Een omstandiger omschrijving van de context, de missie en de doelstellingen van een geïntegreerd lokaal woonbeleid is te lezen in hoofdstuk 2 van deze paper (pp.8-17)

## OBJECTIEF VAN HET MEETSISTEEM

Het meetsysteem beoogt het verhogen van de **effectiviteit** van het beleid. Inzonderheid moeten de relaties geëxpliciteerd worden tussen de door het lokaal bestuur voortgebrachte prestaties en de nagestreefde effecten met het oog op de uitvoering van een geïntegreerd lokaal woonbeleid, zoals geformuleerd in de missie en de kerntaken.

## DOELSTELLINGEN - INSTRUMENTEN - EFFECTEN

Met het oog op de realisatie van een geïntegreerd lokaal woonbeleid, stellen we volgende strategische en operationele doelstellingen voorop:

### 2. STRATEGISCHE DOELSTELLING: **Verstrekken van basisinformatie op het vlak van wonen**

#### OPERATIONELE DOELSTELLINGEN:

- 3.4. Verstrekken van informatie over gemeentelijke, provinciale en gewestelijke huisvestingspremies
- 3.5. Verstrekken van basisinformatie over huuraangelegenheden
- 3.6. Verstrekken van basisinformatie over (actuele) beleidsmaatregelen inzake huisvesting
- 3.7. Doorverwijzing van woonvragen naar meer gespecialiseerde diensten

**4. STRATEGISCHE DOELSTELLING:  
Begeleiding van prioritaire doelgroepen met woonvragen**

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN:

- 4.1. Begeleiding van prioritaire doelgroepen bij premie-aanvragen
- 4.2. Adviesverlening en begeleiding van prioritaire doelgroepen bij (complexe) woonproblemen
- 4.3. Voorzien van woonbegeleiding bij huurders van het Sociaal Verhuurkantoor

**5. STRATEGISCHE DOELSTELLING:  
Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen**

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN:

- 5.4. Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen van de Izegemse Bouwmaatschappij met 200 woningen tegen 2007 (referentiejaar 1997)
- 5.5. Uitbreiden van het aantal huurwoningen van het Sociaal Verhuurkantoor met 3 woningen per jaar
- 5.6. Uitbouw van een sociaal huurpatrimonium met het oog op het huisvesten van specifieke doelgroepen - jaarlijks 1 bijkomende woning voor asielzoekers, en 1 bijkomende woning voor personen met een handicap

**6. STRATEGISCHE DOELSTELLING:  
Verbeteren van de kwaliteit van het woningpatrimonium in Izegem**

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN:

- 6.1. Voorzien van stimuli voor particuliere eigenaars en huurders, met extra stimuli in de stadskern
- 6.2. Voeren van een stimulerend beleid m.b.t. het uitreiken van conformiteitsattesten voor kwaliteitsvolle en betaalbare huurwoningen
- 6.3. Nemen van sanctionerende maatregelen t.a.v. eigenaars van woningen van slechte kwaliteit
- 6.4. Renovatie van 2 woningen per jaar zonder klein comfort met het oog op sociale verhuring

**7. STRATEGISCHE DOELSTELLING:  
Streven naar een goede verweving van doelgroepen die in de stadskern wonen**

OPERATIONELE DOELSTELLINGEN:

- 7.1. In afgebakende bijzondere gebieden 10% sociale huisvesting realiseren tegen 2007
- 7.2. Door aanwending van de grondbank tegen 2007 x% percelen gelegen in afgebakende bijzondere gebieden terug op de markt brengen met het oog op private bewoning
- 7.3. Door middel van een gemeentelijke verordening er naar streven dat het huidige woonpatrimonium voor bewoning behouden blijft in de stadskern

Hierna wordt per operationele doelstelling een overzicht gegeven van:

- de nagestreefde effecten
- de instrumenten die ingezet worden voor het bereiken van deze effecten
- de keuze van effectindicatoren voor het meten van de nagestreefde effecten
- de dataverzamelingsprocedure:
  - hoe kunnen de data verzameld worden?
  - wie moet de data verzamelen?
  - wat is de frequentie van de dataverzameling?

Een omstandiger omschrijving van de operationele doelstellingen, de in te zetten instrumenten, de effectomschrijvingen en de effectindicatoren, en de wijze van verwerking is te lezen in hoofdstuk 3 van deze paper (pp. 18-35).

## **STRATEGISCHE DOELSTELLING 1:** **Verstrekken van basisinformatie op het vlak van wonen**

### **O.D.1.1.:**

#### **Verstrekken van informatie over gemeentelijke, provinciale en gewestelijke huisvestingspremies**

##### Effectomschrijving:

- burgers van Izegem worden tijdig en correct geïnformeerd over mogelijke premies
- burgers van Izegem maken meer gebruik van gemeentelijke, provinciale & gewestelijke huisvestingspremies

##### Instrument:

- loket IHD (Woonwinkel)
- infobrochures IHD over premies
- website stad Izegem, pagina over premies

### **Effectindicator 1.1.1.:**

- stijging van het aantal burgers met verbouwingsplannen die geïnformeerd zijn over de eventuele mogelijkheid om premies aan te vragen
- % stijging van het aantal premie-aanvragers met bouwaanvraag, in verhouding tot het totaal aantal premiegerechtigden met bouwaanvraag
- daling van het aantal burgers die geen aanvraag meer indienen omdat zij de werken reeds gestart zijn

##### Databron:

Bevraging van personen die bouwaanvraag ingediend hebben voor verbouwing van woning - typevragenlijstje  
periodiciteit: jaarlijks

Wie: IHD i.s.m. Dienst Ruimtelijke Ordening

##### Procedure:

- -1meting: niet beschikbaar
- nulmeting: februari 2003 - jaargang 2002, daarna jaarlijks in februari

**Effectindicator 1.1.2.:**

% hoger aantal provinciale en gewestelijke premie-aanvragen in vergelijking met gemeente zonder actief informatiebeleid.

Databron:

Cijfergegevens Provincie en Vlaams Gewest; periodiciteit: jaarlijks

Wie: IHD i.s.m. provincie, resp. Vlaams Gewest

Procedure:

- -1meting: niet beschikbaar
- nulmeting: februari 2003 - jaargang 2002, daarna jaarlijks in februari

---

**Effectindicator 1.1.3.:**

daling van het # weigeringen voor premies wegens indienen van een aanvraag nadat de werken reeds gestart zijn

Databron: Registratie IHD; periodiciteit: jaarlijks

Wie: IHD

Procedure:

- -1meting: niet beschikbaar (bijlage 2)
- nulmeting: februari 2003 - jaargang 2002, daarna jaarlijks in februari

**O.D.1.2.: Verstrekken van basisinformatie over huuraangelegenheden**

Effectomschrijving:

burgers van Izegem worden correct geïnformeerd over huuraangelegenheden

Instrument:

loket IHD, infobrochures huurwet

**Effectindicator 1.2.1:**

elke bezoeker van IHD met vragen over huuraangelegenheden ontvangt correcte basisinformatie

Databron:

Bevraging van steekproef van 10 personen die bij IHD informatie opgevraagd hebben over huuraangelegenheden (selectie uit registratieprogramma Woonwinkel) - telefonisch, op basis van standaardvraag; periodiciteit: 3-maandelijks, verwerking op jaarbasis

Wie: Medewerker IHD

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: 2003, start april 2003, verwerking begin 2004, daarna jaarlijkse verwerking

### **O.D.1.3.: Verstrekken van informatie over (actuele) beleidsmaatregelen inzake huisvesting**

Effectomschrijving:

burgers van Izegem worden correct geïnformeerd over beleidsmaatregelen inzake huisvesting

Instrument:

loket IHD (Woonwinkel)

**Effectindicator 1.3.1.:**

elke bezoeker van IHD met vragen over beleidsmaatregelen inzake huisvesting ontvangt correcte basisinformatie

Databron:

- bevraging van steekproef van 10 personen die bij IHD informatie opgevraagd hebben over beleidsmaatregelen inzake huisvesting (selectie uit registratieprogramma Woonwinkel) - telefonisch, op basis van standaardvraag.
- periodiciteit: 3-maandelijks, verwerking op jaarbasis

Wie: medewerker IHD

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: 2003, start april 2003, verwerking begin 2004, daarna jaarlijkse verwerking

### **O.D.1.4.: Doorverwijzing van woonvragen naar meer gespecialiseerde diensten**

Effectomschrijving:

- burgers van Izegem worden correct doorverwezen naar gespecialiseerde diensten

Instrument:

- loket IHD (Woonwinkel)

**Effectindicator 1.4.1.:**

elke bezoeker van IHD met gespecialiseerde woonvragen wordt correct doorverwezen naar gespecialiseerde diensten

Databron:

registratiesysteem Woonwinkel + telefonische opvolging resultaat; periodiciteit: permanent, verwerking op jaarbasis

Wie: medewerkers IHD

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: 2003, verwerking begin 2004; daarna jaarlijkse verwerking

## **STRATEGISCHE DOELSTELLING 2:** **Begeleiding van prioritaire doelgroepen met woonvragen**

### **O.D.2.1.: Begeleiding van prioritaire doelgroepen bij premie-aanvragen**

Effectomschrijving:

- toename van het aantal premie-aanvragen bij prioritaire doelgroepen

Instrument:

- loket IHD (Woonwinkel)

**Effectindicator 2.1.1.:**

aantal gemeentelijke premie-aanvragen bij inkomenscategorie B t.o.v. inkomenscategorie A

Databron: cijfergegevens IHD

Wie: medewerkers IHD

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: 2003, verwerking begin 2004, daarna jaarlijkse verwerking

---

**Effectindicator 2.1.2.:**

% hoger aantal gewestelijke premie-aanvragen in vergelijking met gemeente zonder actief informatiebeleid

Databron: cijfergegevens Vlaams Gewest; periodiciteit: jaarlijks

Wie: IHD i.s.m. Vlaams Gewest

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: februari 2003 - jaargang 2002, daarna jaarlijks in februari

### **O.D.2.2.: Adviesverlening en begeleiding van prioritaire doelgroepen met (complexe) woonproblemen**

Effectomschrijving:

- stijging van het aantal opgeloste dossiers van prioritaire doelgroepen met complexe woonproblemen
- daling van het aantal personen uit SVK-kandidatenregister met puntenscore tussen 15 en 25

Instrumenten:

- inzet maatschappelijk werker (begeleiding doelgroepen met complexe woonproblemen en van personen uit kandidatenregister SVK met puntenscore tussen 15 en 25)
- samenwerking met welzijnsdiensten (en andere instanties - bvb. advocaten) met het oog op aanvullende gespecialiseerde dienstverlening

**Effectindicator 2.2.1.:**

aantal opgeloste dossiers van prioritaire doelgroepen met complexe woonproblemen

Databron: registratiesysteem Woonwinkel; periodiciteit: verwerking op jaarbasis

Wie: maatschappelijk werker IHD

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: 2003, jaargang 2002, daarna jaarlijkse verwerking

**Effectindicator 2.2.2.:**

aantal personen uit SVK-kandidatenregister met puntenscore tussen 15 en 25

Databron:

- SVK-kandidatenregister
- periodiciteit: verwerking op jaarbasis, exclusief de nieuwe inschrijvingen (laatste 6 maanden)

Wie: maatschappelijk werker IHD

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: 2003, jaargang 2002, daarna jaarlijkse verwerking

**O.D.2.3.: Voorzien van woonbegeleiding bij huurders van het Sociaal Verhuurkantoor**

Effectomschrijving:

- daling van het aantal dossiers met huurachterstal
- daling van het aantal probleemdossiers (klachten huurder, uitgestelde karweien, problemen inzake onderhoud, evt. klachten geburen, ...)

Instrument:

- huisbezoeken door maatschappelijk werker

**Effectindicator 2.3.1.:**

aantal dossiers met huurachterstal; aantal probleemdossiers

Databron: verslag maatschappelijk werker; periodiciteit: momentopname op 31.12

Wie: maatschappelijk werker IHD

Procedure:

- -1 meting: beschikbaar (bijlage 2)
- nulmeting: 31.12.2002, daarna jaarlijkse verwerking



### **STRATEGISCHE DOELSTELLING 3: Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen**

#### **O.D.3.1.: Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen van de Izegemse Bouwmaatschappij met 200 woningen tegen 2007 (referentiejaar 1997)**

Effectomschrijving:

- toename van het aantal sociale huurwoningen van de Izegemse Bouwmaatschappij

Instrumenten:

- bouw van nieuwe woningen op braakliggende gronden, eigendom van de Bouwmaatschappij of van het lokaal bestuur
- aankoop en renovatie van verkrotte panden, met het oog op vernieuwbouw

**Effectindicator 3.1.1.:**

200 bijkomende sociale huurwoningen tegen 2007 (referentiejaar 1997)

Databron: cijfergegevens Izegemse Bouwmaatschappij

Wie: Izegemse Bouwmaatschappij

Procedure:

- -1 meting: beschikbaar (bijlage 2)
- nulmeting: 31.12.2002, daarna jaarlijkse verwerking

#### **O.D.3.2.: Uitbreiden van het aantal huurwoningen van het Sociaal Verhuurkantoor met 3 woningen per jaar**

Effectomschrijving:

- toename van het aantal huurwoningen van het SVK

Instrument:

- In huur nemen van woningen, eigendom van particuliere eigenaars of eigendom van Stad/OCMW, met het oog op sociale verhuring

**Effectindicator 3.2.1.:**

3 bijkomende huurwoningen van het SVK per jaar

Databron: cijfergegevens IHD

Wie: IHD

Procedure:

- -1 meting: beschikbaar (bijlage 2)
- nulmeting: 31.12.2002, daarna jaarlijkse verwerking

#### **O.D.3.3.: Uitbouw van een sociaal huurpatrimonium met het oog op het huisvesten van specifieke doelgroepen - jaarlijks 1 bijkomende woning voor asielzoekers, en 1 bijkomende woning voor personen met een handicap**

Effectomschrijving:

- toename van het aantal huurwoningen voor specifieke doelgroepen - asielzoekers en personen met handicap

Instrument:

- In huur nemen van woningen, eigendom van particuliere eigenaars of eigendom van Stad/OCMW, met het oog op sociale verhuring aan specifieke doelgroepen (asielzoekers en personen met een handicap)

**Effectindicator 3.3.1.:**

Per jaar 1 bijkomende woning voor asielzoekers en 1 bijkomende woning voor personen met een handicap

Databron: cijfergegevens IHD

Wie: IHD en Izegemse Bouwmaatschappij

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: 31.12.2002, daarna jaarlijkse verwerking

---

---

## **STRATEGISCHE DOELSTELLING 4:**

### **Verbeteren van de kwaliteit van het woningpatrimonium in Izegem**

**O.D.4.1.:**

**Voorzien van stimuli voor particuliere eigenaars en huurders, met extra stimuli in de stadskern**

Effectomschrijving:

- verbetering van de woningkwaliteit in Izegem, inzonderheid in de stadskern

Instrumenten:

- stedelijke aankoop- en verbeteringspremie
- comfortpremie

**Effectindicator 4.1.1.:**

- daling van het aantal woningen zonder klein comfort in de stad met x%
- daling van het aantal woningen zonder klein comfort in de stadskern met x%

Databron:

- Steekproefonderzoek bij 450 woningen verspreid over het grondgebied van Izegem
- Periodiciteit: 150 woningonderzoeken per jaar, driejaarlijkse verwerking

Wie: IHD, i.s.m. technische dienst stad (3 onderzoekers)

Procedure:

- -1 meting: beschikbaar (bijlage 2)
- nulmeting: 31.12.2003 op basis van eerste schijf van 150 woningen, daarna driejaarlijkse verwerking

**O.D.4.2.: Voeren van een stimulerend beleid m.b.t. uitreiken van conformiteitsattesten voor kwaliteitsvolle en betaalbare huurwoningen**

Effectomschrijving:

- verbetering van de woningkwaliteit in Izegem, inzonderheid met het oog op de realisatie van betaalbare huurwoningen op de privé-markt

Instrument:

- conformiteitsattesten
- stedelijk premiereglement voor eigenaars die huurwoningen aanpassen met het oog op het verkrijgen van een conformiteitsattest (nog uit te werken)

**Effectindicator 4.2.1.:**

daling van het aantal huurwoningen zonder klein comfort met x%

Databron: steekproefonderzoek bij 450 woningen verspreid over het grondgebied van Izegem, waaronder een deel huurwoningen ; periodiciteit: 150 woningonderzoeken per jaar, driejaarlijkse verwerking

Wie: IHD, i.s.m. technische dienst stad

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: 31.12.2003 op basis van eerste schijf van 150 woningen, daarna driejaarlijkse verwerking

---

**Effectindicator 4.2.2.:**

behoud van het aantal huurwoningen in de stad

Databron: gegevens kadaster over aantal huurwoningen

Wie: IHD

Procedure:

- -1 meting: beschikbaar (bijlage 2)
- nulmeting: 31.12.2003, daarna driejaarlijkse verwerking

**O.D.4.3.: Nemen van sanctionerende maatregelen t.a.v. eigenaars van woningen van slechte kwaliteit**

Effectomschrijving:

- daling van het aantal leegstaande, verwaarloosde, ongeschikt- en onbewoonbaar verklaarde woningen

Instrument:

- wettelijke procedures bestrijding van leegstand en verwaarlozing, ongeschikt- en onbewoonbaarverklaringen

**Effectindicator 4.3.1.:**

- daling van het aantal leegstaande en verwaarloosde woningen, exclusief de nieuwe opnames op inventaris (laatste 12 maanden)
- daling van het aantal ongeschikt- en onbewoonbaarverklaarde woningen, exclusief de nieuwe opnames op inventaris (laatste 12 maanden)

Databron: inventaris leegstand en verkrotting

Wie: IHD

Procedure:

- -1 meting: beschikbaar (bijlage 2)
- nulmeting: 31.12.2002, daarna jaarlijkse verwerking

**O.D.4.4.:**

**Renovatie van 2 woningen per jaar zonder klein comfort met het oog op sociale verhuring door het SVK**

Effectomschrijving:

- verbetering van de woningkwaliteit in Izegem, inzonderheid met het oog op de uitbreiding van het aantal sociale huurwoningen van het SVK

Instrument:

- renovatie van woningen zonder klein comfort, eigendom van particuliere eigenaars of van stad/OCMW, met het oog op sociale verhuur via het SVK

**Effectindicator 4.4.1.:**

aantal nieuw gerenoveerde woningen van het SVK

Databron: cijfergegevens IHD

Wie: IHD

Procedure:

- -1 meting: beschikbaar (bijlage 2)
- nulmeting: 31.12.2002, daarna jaarlijkse verwerking

---

## **STRATEGISCHE DOELSTELLING 5:**

### **Streven naar een goede verweving van doelgroepen die in de stadskern wonen**

#### **O.D.5.1.: In afgebakende bijzondere gebieden 10% sociale huisvesting realiseren tegen 2007**

Effectomschrijving:

- betere sociale mix in de stadskern

Instrumenten:

- toepassing recht op voorkoop met het oog op sociale huisvesting
- projectsubsidies Vlaams Gewest

**Effectindicator 5.1.1.:**

aantal bijkomende sociale woningen gerealiseerd in bijzondere gebieden

Databron:

cijfergegevens IHD en Izegemse Bouwmaatschappij

Wie:

IHD en Izegemse Bouwmaatschappij

Procedure:

- -1 meting: beschikbaar (bijlage 2)
- nulmeting: 31.12.2002, daarna jaarlijkse opvolging - verwerking tegen 2007

#### **O.D.5.2.: Door aanwending van de grondbank tegen 2007 x% percelen gelegen in afgebakende bijzondere gebieden terug op de markt brengen met het oog op private bewoning.**

Effectomschrijving:

- betere sociale mix in de stadskern

Instrument:

- grondbank

**Effectindicator 5.2.1.:**

aantal percelen, gelegen in bijzondere gebieden, verkocht voor private bewoning

Databron:

cijfergegevens kadaster

Wie:

IHD

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: 31.12.2002, daarna jaarlijkse opvolging - verwerking tegen 2007

**O.D.5.3.: Door middel van een gemeentelijke verordening er naar streven dat het huidige woonpatrimonium voor bewoning behouden blijft in de stadskern.**

Effectomschrijving:

- versterken van de woonfunctie in de stadskern

Instrument:

- gemeentelijke verordening (nog uit te werken)

**Effectindicator 5.3.1.:**

aantal woningen in de stadskern

Databron:

Gegevens bevolkingsdienst en kadaster

Wie:

IHD i.s.m. dienst Ruimtelijke Ordening

Procedure:

- -1 meting: niet beschikbaar
- nulmeting: 31.12.2002, daarna jaarlijkse verwerking

## TIJDSTABEL PRESTATIEMETING

De tijdstabel geeft per operationele doelstelling aan op welk tijdstip een meting dient te gebeuren:

Operationele doelstellingen	2002			2003												2004												2005	2006	2007	
	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	FEB	FEB	FEB	
1.1. Info premies					0												0+1												0+2	0+3	0+4
1.2. Info huur					0	x			x				x			x	0+1	x			x			x					0+2	0+3	0+4
1.3. Info beleid					0	x			x				x			x	0+1	x			x			x					0+2	0+3	0+4
1.4. Doorverwijzing					0												0+1												0+2	0+3	0+4
2.1. Begeleiding premies					0												0+1												0+2	0+3	0+4
2.2. Begeleiding woonproblemen					0												0+1												0+2	0+3	0+4
2.3. Woonbegeleiding SVK					0												0+1												0+2	0+3	0+4
3.1. Huurwoningen SHM					0												0+1												0+2	0+3	0+4
3.2. Huurwoningen SVK					0												0+1												0+2	0+3	0+4
3.3. Specifieke doelgroepen					0												0+1												0+2	0+3	0+4
4.1. Stimuli particulieren																	0												x	x	0+1
4.2. Conformiteitsattesten																	0												x	x	0+1
4.3. Sancties					0												0+1												0+2	0+3	0+4
4.4. Renovaties SVK					0												0+1												0+2	0+3	0+4
5.1. Soc. HV. Bijzondere geb.					0												x												x	x	0+1
5.2. Grondbank Bijzondere geb.					0												x												x	x	0+1
5.3. Behoud woonpatr. Kern					0												0+1												0+2	0+3	0+4

Toelichting:

(x) Opvolging registratie      (0) nulmeting    (0+1) nul + 1 meting    (0+2) nul +2 meting    (0+3) nul + 3 meting    (0+4) nul + 4 meting

## NAAR EEN LOKAAL WOONBELEIDSPLAN

De invoering van dergelijk prestatie-meetsysteem zal vooral een meerwaarde realiseren wanneer dit onderdeel vormt van een ruimere geïntegreerde visie op het creëren van nieuwe systemen voor het afleggen van verantwoording. In de geest van de Vlaamse Wooncode is de gemeente de centrale actor voor de samenstelling van een **lokaal woonbeleidsplan**. Voorliggend stappenplan vormt een goede basis om hiervan werk te maken.

Rekening houdend met de tijdstabel (cfr. supra), waarbij een nulmeting mogelijk is in februari 2003 (met uitzondering van de operationele doelstellingen 4.1. en 4.2.) zou volgende **fasering** kunnen vooropgesteld worden:

- Najaar 2002:  
Verfijnen van voorgesteld werkinstrument, en opmaak van een eerste lokaal woonbeleidsplan, voor de periode 2003 - 2004. Bespreking in de Wooncommissie.
- December 2002:  
Voorleggen van de voorstellen aan de Stuurgroep Lokaal Woonoverleg. De Stuurgroep maakt het definitief advies op, dat in die zin aan de bevoegde beleidsinstanties kan voorgelegd worden.
- December 2002:  
Voorleggen van ontwerp lokaal woonbeleidsplan aan OCMW-raad en raad van beheer Izegemse Bouwmaatschappij.
- Januari 2003:  
Goedkeuring lokaal woonbeleidsplan voor de periode 2003 - 2004 door Gemeenteraad, en start uitvoering van het plan.
- Februari 2003:  
Nulmeting van de diverse vastgelegde indicatoren.
- Februari 2004:  
Nul + 1-meting van de diverse vastgelegde indicatoren.
- Voorjaar 2004:  
Bespreking van de resultaten van de nul+1-meting in de Wooncommissie. Op basis hiervan kan een grondiger lokaal woonbeleidsplan uitgewerkt worden voor de periode 2005 - 2006.
- Najaar 2004:
  - Voorleggen van de voorstellen aan de Stuurgroep Lokaal Woonoverleg. De Stuurgroep maakt het definitief advies op, dat in die zin aan de bevoegde beleidsinstanties kan voorgelegd worden.
  - Voorleggen van ontwerp lokaal woonbeleidsplan 2005 - 2006 aan OCMW-raad en raad van beheer Izegemse Bouwmaatschappij.
  - Goedkeuring lokaal woonbeleidsplan voor de periode 2005 - 2006 door Gemeenteraad, en start uitvoering van het plan.

- Jaarlijks vanaf 2005 t.e.m. 2006:
  - Februari: nieuwe meting van de bereikte effecten
  - Voorjaar: bespreking van de resultaten in de Wooncommissie, bespreking voortgang en eventueel voorstel tot beperkte bijsturing van het woonbeleidsplan
  - Najaar: verslaggeving van de resultaten in Stuurgroep Lokaal Woonoverleg en in de beleidsorganen van Stad, OCMW en Bouwmaatschappij; verslaggeving voortgang en eventueel voorstel tot beperkte bijsturing van het woonbeleidsplan

Deze fasering loopt tot één jaar na de huidige legislatuur. Dit moet het nieuwe bestuur toelaten om bij haar aantreden een grondige evaluatie te maken van het gevoerde beleid, en op basis van de beschikbare informatie een nieuw lokaal woonbeleidsplan op te maken voor de volgende zes jaar (2007 - 2012).



## **BIJLAGE 2**

### **- 1 METING**

In deze bijlage zijn een aantal gegevens opgenomen waarover reeds informatie beschikbaar is. Ze zijn te beschouwen als een -1 meting. Hiermee willen we een eerste aanduiding geven van de richting waarin zou kunnen gewerkt worden.

Uiteindelijk zal men, vertrekkende van de vastgelegde indicatoren, moeten starten met een "nulmeting", en afspraken maken m.b.t. het periodiek meten van de bereikte resultaten.

Een eigenlijke nulmeting werd om diverse redenen nog niet uitgevoerd. Het was niet mogelijk om een volledige nulmeting uit te voeren binnen het bestek van deze paper. Maar zoals eerder vermeld is het vooral van belang om het voorgestelde instrument te verfijnen en aan te vullen met inbreng van alle betrokkenen. Eenmaal de te meten indicatoren definitief bepaald zijn, loont het de moeite om concreet werk te maken van een nulmeting, en een werkwijze af te spreken voor verdere periodieke metingen. In bijlage 1 hebben we de nulmeting voorzien in februari 2003 (met uitzondering van de operationele doelstellingen 4.1. en 4.2.).

De gegevens die we - voor een beperkt aantal effect-indicatoren - in deze -1 meting opnemen zijn gebaseerd op informatie die op verschillende tijdstippen geregistreerd werden.

#### **O.D. 2.3.: Voorzien van woonbegeleiding bij huurders van het Sociaal Verhuurkantoor.**

Effectindicator 2.3.1.: aantal dossiers met huurachterstallen

Huurachterstallen per 31.12.2001:

- Afgelopen huurcontracten:
  - 2 dossiers, na procedure boekhoudkundig afgesloten : totaal bedrag: 113.250 BEF
  - 2 dossiers in procedure totaal bedrag: 164.151 BEF
  - 6 dossiers met afbetalingsplan totaal bedrag: 127.223 BEF
- Lopende huurcontracten:
  - 6 dossiers met afbetalingsplan totaal bedrag: 271.657 BEF

De totale huurachterstal (dossiers in procedure en dossiers met afbetalingsplan) bedraagt 563.031 BEF of 13,5% van de totale huurinkomsten.

#### **O.D. 3.1.: Uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen van de Izegemse Bouwmaatschappij met 200 woningen tegen 2007 (referentiejaar 1997)**

Effectindicator 3.1.1.: 200 bijkomende sociale huurwoningen tegen 2007 (referentiejaar 1997)

Sedert 1997 werden volgende nieuwe woonprojecten gerealiseerd door de Izegemse Bouwmaatschappij (gerekend op datum van eerste verhuring):

- 1997: Stationsstraat 7 wooneenheden
- 1997: Residentie Holvoet Wijngaardstraat 20 wooneenheden
- 1999: Project Zevekotestraat 11 wooneenheden
- 2000: B. De Pélichystraat 4 wooneenheden
- 2000: Nederbeluik 14 wooneenheden
- 2002: De Gilde Emelgem 4 wooneenheden
- Totaal aantal bijkomende woningen periode 1997 - 2002: 60 wooneenheden

#### **O.D. 3.2.: Uitbreiden van het aantal huurwoningen van het Sociaal Verhuurkantoor met 3 woningen per jaar**

Effectindicator 3.2.1.: 3 bijkomende huurwoningen van het SVK

Als - 1 meting wordt een overzicht gegeven van het woningenbestand op 31.12.2001. Op basis hiervan zou men dan het aantal bijkomende woningen kunnen verrekenen.

Voor de berekening van het woningenbestand van het Sociaal Verhuurkantoor wordt een onderscheid gemaakt tussen de woningen die rechtstreeks verhuurd worden door de Izegemse Huisvestingsdienst, afdeling Sociaal Verhuurkantoor, en woningen die verhuurd worden door het Regionaal Sociaal Verhuurkantoor Midden West-Vlaanderen. De stad Izegem participeerde immers in de oprichting van het RSVK. Als gevolg hiervan werden 12 woningen overgedragen naar het RSVK. Op die manier kon het RSVK haar woningenbestand optrekken tot 30, zodat een beroep kon gedaan worden op gewestelijke subsidiëring.

Het aanbrengen van kandidaten en de toewijzing voor de woningen van het RSVK gebeurt echter vanuit de plaatselijke antenne. Om die reden werden deze woningen eveneens opgenomen in onderstaande cijfers.

Op 31.12.2001 werden 62 woningen verhuurd via het Sociaal Verhuurkantoor:

SVK-woningen gehuurd aan particuliere eigenaar	31
SVK-woningen eigendom van stad Izegem	14
SVK-woningen eigendom van OCMW Izegem	1
Convenantwoning eigendom stad Izegem	1
Convenantwoning gehuurd aan particuliere eigenaar	1
Crisiswoningen eigendom van stad Izegem	2
<b>TOTAAL PATRIMONIUM SVK IZEGEM</b>	<b>50</b>
Woningen RSVK (gehuurd aan particuliere eigenaar)	12
<b>ALGEMEEN TOTAAL</b>	<b>62</b>

**O.D. 4.1.:**

**Voorzien van stimuli voor particuliere eigenaars en huurders, met extra stimuli in de stadskern**

Effectindicator 4.1.1.:

- daling van het aantal woningen zonder klein comfort in de stad met x%
- daling van het aantal woningen zonder klein comfort in de stadskern met x%

Percentage woningen zonder klein comfort (NIS 1991)

Vlaams Gewest	13,9%
Provincie West-Vlaanderen	18,6%
Arrondissement Roeselare-Tielt	21,5%
Stad Izegem	22,8%

Een cijfergegeven op niveau van de stadskern is niet beschikbaar. Het NIS heeft wel een opsplitsing gemaakt per statistische sector. Op basis van een eigen analyse n.a.v. de herwerking van het gemeentelijk premiebeleid is er echter voor geopteerd om een correctie toe te passen op de afbakening van statistische sectoren voor het afbakenen van het zogenaamde "centrumgebied". Voor het meten van de indicator 'daling van het aantal woningen zonder klein comfort in de stadskern met x%' is het aangewezen dezelfde afbakening te hanteren als deze voor het 'centrumgebied'.

**O.D. 4.2.: Voeren van een stimulerend beleid m.b.t. uitreiken van conformiteitsattesten voor kwaliteitsvolle en betaalbare huurwoningen**

Effectindicator 4.2.2.: behoud aantal huurwoningen in de stad

Percentage huurwoningen (NIS 1991)

Vlaams Gewest	30,4%
Provincie West-Vlaanderen	30,3%
Stad Izegem	24,5%

**O.D. 4.3.: Nemen van sanctionerende maatregelen t.a.v. eigenaars van woningen met slechte woningkwaliteit**

Effectindicator 4.3.1.:

- daling van het aantal leegstaande en verwaarloosde woningen, exclusief de nieuwe opnames op inventaris (laatste 12 maanden)
- daling van het aantal ongeschikt- en onbewoonbaarverklaringen, exclusief de nieuwe opnames op inventaris (laatste 12 maanden)

**Ongeschikt- en onbewoonbaarverklaring**

Er werd een actief beleid ontwikkeld inzake ongeschikt- en onbewoonbaarverklaringen. De procedure verliep telkens in stappen, met volgend resultaat (cijfers 2001):

• voorafgaand woningonderzoek:	27
- bezoek van controleur Vlaams Gewest <u>niet</u> noodzakelijk:	3
- problemen opgelost na aangetekend schrijven door huurder aan eigenaar	3
- bezoek van controleur Vlaams Gewest <u>wel</u> noodzakelijk:	21
- procedure stopgezet op vraag van huurder	4
<hr/>	
• woningen bezocht door de controleur Vlaams Gewest:	17
- geen besluit nadat de werken tijdig uitgevoerd werden:	2
- procedure nog niet afgerond (voorzien begin 2002)	8
- besluiten genomen door de Burgemeester:	
- ongeschikt-verbeterbaar:	6
- onbewoonbaar:	1

**Beheer van inventaris leegstand en verwaarlozing**

De inventaris leegstand en verwaarlozing werd beheerd door AROHM, op basis van vermoedenslijsten opgemaakt door de dienst financiën. Aantal woningen opgenomen in de inventaris leegstand en verkrotting eind 2001:

Leegstand	92
Verwaarlozing	10
Leegstand en verwaarlozing	3
Ongeschikt/onbewoonbaar	13
TOTAAL	118

De gemeenteraad heeft in zitting van 9 april 2001 beslist om een verzoek in te dienen bij de Minister van Huisvesting om de inventaris leegstand en verkrotting voortaan zelf te beheren. Tevens werd beslist om de opcentiemen op de heffing te verhogen van 25 naar 50.

Op 30/08/2001 nam Minister van Huisvesting J. Gabriëls de beslissing om het beheer van de inventaris toe te vertrouwen aan de Izegemse Huisvestingsdienst. Op vraag van de administratie (afdeling Woonbeleid) gebeurde dit om praktische redenen pas met ingang van 1 januari 2002.

Deze overdracht maakt het mogelijk om nauwgezet de reële leegstand in Izegem te inventariseren. Men mag dan ook aannemen dat een nulmeting een hoger aantal geïnventariseerde panden zal noteren.

**O.D. 4.4.: Renovatie van 2 woningen per jaar zonder klein comfort met het oog op sociale verhuring door het SVK**

Effectindicator 4.4.1.: aantal nieuw gerenoveerde woningen van het SVK

Volgende renovatieprojecten werden gerealiseerd in 2001:

- Slabbaardstraat-Noord 20: grote renovatie, afgewerkt juli 2001
- Krekelstraat 12: grote renovatie, afwerking maart 2002

**O.D. 5.1.: In afgebakende bijzondere gebieden 10% sociale huisvesting realiseren tegen 2007**

Effectindicator 5.1.1.: aantal bijkomende sociale woningen gerealiseerd in bijzondere gebieden

Cijfergegevens op 31.12.2000 van de bijzondere gebieden, zoals erkend door de Minister van Huisvesting (MB 15/02/02):

		totaal #	Izeg. Bouwm.	De Mandel	SVK	OCMW	VWF	Totaal	%
A211	Bellevue	296	0	0	6	0	1	7	2,4%
A001	Izegem Centrum West	755	47	0	4	0	13	64	8,5%
A021	Nieuwe Wereld	607	16	0	14	0	1	31	5,1%
	Stad Izegem	9.678	315	11	59	70	16	471	4,9%

Cijfergegevens op 31.12.2000 van de beperktere afbakening van de bijzondere gebieden, zoals bepaald in een afsprakennota tussen het Stadsbestuur en de Izegemse Bouwmaatschappij:

		totaal #	Izeg. Bouwm.	De Mandel	SVK	OCMW	VWF	Totaal	%
	Zone Roeselaarsestraat	340	0	0	6	0	2	8	2,4%
	Zone Achter de Kerk	166	2	0	5	0	1	8	4,8%