

V L A A M S P A R L E M E N T



stuk **37-F** (2009-2010) – Nr. 1
ingediend op 31 mei 2010 (2009-2010)

Verslag

van het Rekenhof

over de rapportering over de uitvoering van de
beheersovereenkomst met de
Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen

R E K E N H O F

Rapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst met de Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen

*Verslag van het Rekenhof
aan het Vlaams Parlement*

Brussel, mei 2010



REKENHOF

Rapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst met de Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen

*Verslag van het Rekenhof
aan het Vlaams Parlement*

Goedgekeurd in de
Nederlandse kamer van het Rekenhof
op 25 mei 2010

Inhoud

Bestuurlijke boodschap	5
Samenvatting	6
1 Inleiding	9
1.1 Organisatie van de Vlaamse overheid	9
1.2 Onderwerp van het onderzoek	9
1.3 Onderzoeksvragen	10
1.4 Methodiek	10
1.5 Structuur van het verslag	11
2 Kader	12
2.1 Het agentschap en het kaderdecreet bestuurlijk beleid	12
2.2 Beleidskader en financieel belang van het agentschap	13
2.3 De beheersovereenkomst	15
2.4 Conclusie	17
3 Kwaliteit van de beheersovereenkomst	18
3.1 Generieke bepalingen voor horizontaal beleid	18
3.2 Organisatiedoelstellingen voor functioneel beleid	21
3.3 Financiële bepalingen	27
3.4 Conclusies	27
4 Uitvoeringsrapportering	29
4.1 Rapporteringcyclus en -formaat	30
4.2 Rapportering uitvoering generieke bepalingen voor horizontaal beleid	31
4.3 Rapportering uitvoering organisatiedoelstellingen voor functioneel beleid	32
4.4 Kwaliteitsbewaking op uitvoeringsrapport door agentschap	33
4.5 Opvolging door het agentschap	34
4.6 Evaluaties door derden	34
4.7 Opvolging door de minister	36
4.8 Conclusies	37
5 Integrale beleidsverantwoording	39
5.1 Opvolging realisatie beleidsdoelstellingen	39
5.2 Informatieverstrekking aan het Vlaams Parlement	40
5.3 Conclusies	41
6 Algemene conclusies	43
7 Aanbevelingen	44
8 Antwoord van de Vlaamse minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie	45
9 Uitvoeringsrapportering beheersovereenkomsten: gemeenschappelijke onderzoeksbevindingen	46
9.1 Opzet van zes onderzoeken	46
9.2 Bevindingen uit de zes onderzoeken	46
9.3 Gemeenschappelijke conclusie en aanbeveling	48
9.4 Reactie van de minister-president	49

Bijlage 1: Overzicht van de doelstellingen uit de beheersovereenkomst en de uitvoeringsrapportering	50
Bijlage 2: Antwoord van de Vlaamse minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie.....	63
Bijlage 3: Antwoord van de minister-president van de Vlaamse Regering op de gemeenschappelijke bevindingen.....	64

Bestuurlijke boodschap

Het Rekenhof heeft de rapportering over de uitvoering 2008 van de beheersovereenkomst met zes agentschappen onderzocht, waaronder die met de Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW). De beheersovereenkomst en de rapportering over de uitvoering ervan moeten de minister in staat stellen het agentschap op hoofdlijnen en op afstand aan te sturen en op te volgen, aldus de filosofie van beter bestuurlijk beleid.

Het Rekenhof stelt vast dat het agentschap in een leertraject zit en de expertise uitbouwt. Het agentschap dient te worden gestimuleerd om indicatoren te ontwikkelen die bruikbaar zijn voor de opvolging en aansturing op hoofdlijnen en op afstand.

Het Rekenhof stelde vast dat de beheersovereenkomst met de VMSW de opdrachten uit het oprichtingsdecreet en de beleidsnota en -brieven degelijk vertaalt in organisatiedoelstellingen. Diverse organisatiedoelstellingen moeten wel meer specifiek, meetbaar en tijdsgebonden worden geformuleerd. Indicatoren zijn vaak weinig geschikt en streefwaarden werden in de beheersovereenkomst nauwelijks afgesproken. Dat bemoeilijkt de mogelijkheden tot kwalitatieve rapporteringen en aansturing door middel van de beheersovereenkomst.

Zoals vooropgesteld is de uitvoeringsrapportering over 2008 beknopt en aan de hand van kwantitatieve gegevens. De validiteit van sommige uitvoeringsgegevens is evenwel niet gegarandeerd door het ontbreken van een systematische controle erop in het agentschap. De eigenlijke opvolging en aansturing van het agentschap geschieden nauwelijks langs de beheersovereenkomst, maar nog met andere instrumenten, zoals het maandelijks overleg met het kabinet en briefwisseling.

Een gestructureerde en geïntegreerde opvolging van de beleidsrealisaties is momenteel nog niet gegarandeerd en het Vlaams Parlement dient beter te worden geïnformeerd over de uitvoering van de beheersovereenkomst.

Samenvatting

Volgens het kaderdecreet bestuurlijk beleid stuurt de minister de beleidsuitvoering in de agentschappen aan langs beheersovereenkomsten. Het Rekenhof heeft een aantal agentschappen geselecteerd die in het vernieuwde bestuurlijk organisatiekader een beheersovereenkomst afsloten en daarover dienden te rapporteren in 2009. Het koos voor het beleidsdomein Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed het agentschap Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW). Dat agentschap heeft in 2009 verslag uitgebracht over de uitvoering in 2008 van zijn beheersovereenkomst. Het Rekenhof heeft dat verslag onderzocht.

De relatie tussen de VMSW en de bevoegde minister is georganiseerd volgens de basisprincipes van het kaderdecreet bestuurlijk beleid: het agentschap wordt door één minister aangestuurd en er werd een beheersovereenkomst opgemaakt die in principe een aansturing op afstand mogelijk maakt. Het beleidsdomein wordt echter door meer ministers aangestuurd, wat niet in overeenstemming is met de basisprincipes van het kaderdecreet bestuurlijk beleid.

De beheersovereenkomst met de VMSW volgt de principes die de Vlaamse Regering heeft vastgelegd. Zij voorziet behalve in een rapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst, ook in een semesteriële rapportering tegen eind september en in periodiek overleg. Daarbuiten moet het agentschap een ondernemingsplan, een jaarrekening en een jaarverslag aan de minister bezorgen.

De horizontale doelstellingen van de Vlaamse Regering werken grotendeels door langs de beheersovereenkomst met de VMSW. Het agentschap heeft voor de meeste generieke elementen concrete uitvoeringsprojecten vooropgesteld. Op het vlak van de meting van beleidseffecten is de beheersovereenkomst echter dubbelzinnig over de verantwoordelijkheid van de VMSW en een gebrek aan eenduidige rapporteringsformaten hypothekeert de horizontale opvolging van het personeels- en organisatiebeleid.

De organisatiedoelstellingen voor het functioneel beleid (het woonbeleid) sluiten aan bij de beleidsdoelstellingen uit de beleidsnota Wonen, hoewel die beleidsnota maar in beperkte mate uitdrukkelijk naar de VMSW verwijst. De organisatiedoelstellingen sluiten behoorlijk aan bij de opdrachten die de decreetgever voor de VMSW vooropgesteld heeft. De beheersovereenkomst met de VMSW omvat een gestructureerd en beheersbaar aantal operationele organisatiedoelstellingen.

De organisatiedoelstellingen geven goed richting aan de VMSW, maar ze zijn doorgaans onvoldoende specifiek of meetbaar geformuleerd: de beheersovereenkomst geeft niet aan wanneer welk niveau moet worden bereikt of ze doet dat slechts voor deelaspecten van een organisatiedoelstelling. Verscheidene indicatoren die de beheersovereenkomst met de VMSW hanteert, zijn voor verbetering vatbaar. Zo hanteert de beheersovereenkomst soms omgevingsindicatoren waarop de VMSW geen invloed heeft om te monitoren of de organisatiedoelstelling wordt behaald, is er voor de meeste indicatoren geen nulmeting beschikbaar,

zijn sommige indicatoren niet echt geschikt om de corresponderende doelstelling op te volgen en leveren enkele indicatoren onvoldoende geaggregeerde informatie op.

Het gebrek aan gekwantificeerde organisatiedoelstellingen met aangepaste indicatoren en corresponderende financiële gegevens in de beheersovereenkomst laat de VMSW op dit ogenblik maar in beperkte mate toe middels de rapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst voldoende relevante informatie te verstrekken over de doelmatigheid van de beleidsuitvoering. De VMSW stelt dat het kwantificeren van organisatiedoelstellingen zeer moeilijk is gebleken. Ook het vinden van meetbare indicatoren voor aansturing en opvolging van de VMSW, op hoofdlijnen en op afstand, blijft een niet te onderschatten ambitie, aldus de VMSW.

De VMSW heeft het uitvoeringsrapport over het jaar 2008 later dan afgesproken aan de minister bezorgd. Het uitvoeringsrapport 2008 van de VMSW geeft op overzichtelijke en beknopte wijze een beeld van de mate van realisatie van de organisatiedoelstellingen uit de beheersovereenkomst. Bij iedere organisatiedoelstelling vermeldt het de indicatoren, streefwaarden en de realisaties over 2008. De uitvoeringsrapportering geeft voorts aan of het doel is bereikt, met daarbij een beknopte duiding. De uitvoeringsrapportering staat echter nog niet in een tijdspectief. Er bestaat een koppeling tussen resultaten en financiële uitvoeringsgegevens, maar alleen op het niveau van de sector en het agentschap, niet op het niveau van de afzonderlijke doelstellingen van het agentschap.

De kwaliteitsbewaking door de VMSW op de eigen uitvoeringsrapportering staat nog niet geheel op punt en is momenteel beperkt gedocumenteerd. Vaak moet het agentschap de gegevens die het moet rapporteren, manueel verzamelen. De VMSW volgt de uitvoering van de beheersovereenkomst intern op als onderdeel van de managementrapportering. De maatschappij heeft die interne rapportering en de indicatoren van de beheersovereenkomst geëvalueerd en maatregelen ter verbetering getroffen.

Het departement Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed heeft het uitvoeringsrapport 2008 van de VMSW ontvangen. Noch het departement, noch de beleidsraad of het managementcomité hebben de uitvoering van de beheersovereenkomst geëvalueerd. Het voorziene evaluatiegesprek tussen de minister en het agentschap heeft evenmin plaatsgehad. Het kabinet van de minister stuurde de VMSW naar eigen zeggen niet aan langs de beheersovereenkomst, maar langs periodiek overleg en briefwisseling. Het werken met een beheersovereenkomst vereist nog een leertraject, aldus kabinet, agentschap en departement.

Het departement volgt de realisatie van de beleidsdoelstellingen gedeeltelijk op, maar die opvolging beperkt zich tot de wijzigingen die de minister vooropstelde. Voor de opvolging van ongewijzigd, regulier beleid beschikt het departement niet over een opvolgingssysteem dat gebruik maakt van de gegevens die voortvloeien uit de uitvoeringsverslagen van de agentschappen. Er loopt wel onderzoek naar de definiëring van beleidsindicatoren, op basis waarvan beleidsevaluatie mogelijk zal worden,

aldus het departement. Over de realisatie van de beleidsdoelstellingen rapporteerde de beleidsbrief 2008-2009. Het departement bereidde die voor met tekstvoorstellen die het ad hoc verzamelde. Voor informatie over beleidseffecten wil het departement een beleidseffectenmodel ontwerpen.

Het Vlaams Parlement heeft nog geen informatie gekregen over de uitvoering van de beheersovereenkomst met de VMSW, hoewel die informatie beschikbaar was. Langs de jaarlijkse beleidsbrieven, het jaarverslag en de programmatoelichting bij de begroting krijgt het Vlaams Parlement wel indirecte informatie over een aantal doelstellingen en realisaties van het agentschap.

Antwoord van de minister

In haar antwoord van 24 maart 2010 stelde de Vlaamse minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie dat ze de opmerkingen en aanbevelingen van het Rekenhof graag ter harte neemt. Ze zal er bij de opmaak van de volgende beheersovereenkomst rekening mee houden zodat de uitvoeringsrapportering kan uitgroeien tot een effectief instrument van opvolgen en aansturen. In overleg met het agentschap en het departement zal ze er zorg voor dragen dat ook het Vlaams Parlement hierover geïnformeerd wordt.

Gemeenschappelijke bevindingen en reactie van de minister-president

Het Rekenhof heeft eenzelfde onderzoek uitgevoerd bij zes agent-schappen. Een aantal onderzoeksbevindingen waren gelijklopend. Het Rekenhof stelde vast dat de opmaak van beheersovereenkomsten en uitvoeringsrapporteringen de Vlaamse overheid veel inspanningen kost. Toch worden die instrumenten nauwelijks gebruikt bij de aansturing, opvolging en verantwoording.

De minister-president gaf in zijn reactie hierop aan dat de gemeenschappelijke bevindingen van het Rekenhof worden meegenomen in het continue verbeterproces van de organisatiebeheersing bij alle agent-schappen en departementen. Het zoeken naar SMART geformuleerde doelstellingen en naar indicatoren is een aandachtspunt bij de voorbereiding van de tweede generatie beheersovereenkomsten.

1 Inleiding

1.1 Organisatie van de Vlaamse overheid

Het regeerakkoord van juli 1999 stelde een grondige bestuurlijke vernieuwing in het vooruitzicht, waarvan een optimalisering van de organisatie en werking van de Vlaamse administratie een essentieel onderdeel was. Het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003 heeft de basis voor de bestuurlijke organisatie van de Vlaamse overheid gelegd. Een van de uitgangspunten van dit kaderdecreet was volgens de memorie van toelichting het *primaat* van de politiek. Dat houdt onder meer in dat de politiek verantwoordelijken het beleid moeten bepalen. Een taakverdeling ondersteunt dit primaat van de politiek en de ermee samenhangende verantwoordelijkheid: de politiek verantwoordelijken bepalen het beleid, de departementen ondersteunen vooral het beleid en de agentschappen voeren hoofdzakelijk het beleid uit.

De minister moet de beleidsuitvoering in de agentschappen aansturen en opvolgen langs beheersovereenkomsten. Verscheidene agentschappen hebben in de legislatuur 2004-2009 voor het eerst een beheersovereenkomst afgesloten in het vernieuwde bestuurlijke organisatiekader.

1.2 Onderwerp van het onderzoek

Rekening houdend met het financieel belang en een spreiding over de beleidsdomeinen, heeft het Rekenhof een aantal agentschappen geselecteerd die in het vernieuwde bestuurlijk organisatiekader een beheersovereenkomst afsloten en daarover dienden te rapporteren in 2009. Voor het beleidsdomein Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed koos het Rekenhof het agentschap Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW).

De VMSW wil volgens haar missie *sociaal wonen mogelijk maken. Daarom stimuleert, ondersteunt, begeleidt en financiert de VMSW sociale woonactoren om betaalbare en kwaliteitsvolle woonprojecten te realiseren en in stand te houden*. De sociale woonactoren zijn de sociale huisvestingsmaatschappijen, de (verenigingen van) gemeenten en OCMW's, de sociale verhuurkantoren en het Vlaams Woningfonds.

De VMSW heeft in 2009 verslag uitgebracht over de uitvoering van haar beheersovereenkomst in 2008. Het Rekenhof heeft dat verslag onderzocht.

De andere agentschappen van het beleidsdomein legden geen verslag over de uitvoering van hun beheersovereenkomst in 2008 aan hun toezichthoudende minister over. Het intern verzelfstandigd agentschap (IVA) Inspectie RWO, dat nog niet over een getekende beheersovereenkomst beschikt, bezorgde wel een uitvoeringsrapport over 2008 aan het departement Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed. Het IVA Vlaams Instituut voor Onroerend Erfgoed volgde de beheersovereenkomst intern op, zonder externe rapportering. Het IVA

Wonen - Vlaanderen rapporteerde niet, omdat de methodiek daartoe eerst verder op punt diende te worden gesteld. Het IVA Ruimte en Onroerend Erfgoed heeft geen uitvoeringsrapport 2008 opgemaakt.

1.3 Onderzoeksvragen

Het Rekenhof wilde nagaan of het rapporteringsproces behoorlijk functioneert. Het had niet de bedoeling de uitvoeringscijfers op zich te certificeren of de behaalde resultaten te beoordelen.

De onderzoeksvragen luiden:

1. Is de beheersovereenkomst zo opgemaakt dat het agentschap in het uitvoeringsrapport de vereiste en relevante informatie kan geven over de doelmatigheid van de beleidsuitvoering die het is toevertrouwd ?
2. Levert de uitvoeringsrapportering betrouwbare informatie over de werking van het agentschap en de realisatie van de doelstellingen, en is die informatie ook bruikbaar voor de aansturing van het agentschap ?
3. Krijgt het Vlaams Parlement op een geïntegreerde wijze informatie over de uitvoering van de beheersovereenkomst en de realisatie of de effecten van de beleidsdoelstellingen waarbij het agentschap betrokken is ?

1.4 Methodiek

Op 5 mei 2009 kondigde het Rekenhof het onderzoek aan bij de Vlaamse minister van Wonen, de voorzitter van de raad van bestuur en de leidend ambtenaar van de VMSW, alsook de secretaris-generaal van het departement Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed.

Voor het geheel van onderzoeksvragen heeft het Rekenhof, rekening houdend met een normenkader, een gedetailleerde vragenlijst opgesteld, die het voor elk van de geselecteerde agentschappen heeft gebruikt. Het normenkader steunde op het kaderdecreet bestuurlijk beleid van 18 juli 2003, de toelichtende documenten over de principes en de uitwerking van Beter Bestuurlijk Beleid, in het bijzonder de beslissingen van de Vlaamse Regering van 22 juli 2005 en 20 juli 2006 betreffende beheersovereenkomsten, alsook de bepalingen en afspraken uit de beheersovereenkomst met het agentschap zelf. In bijkomende orde hield het Rekenhof rekening met de betrokken beleidsnota 2004-2009, de beleidsbrief 2007-2008, specifieke regelgeving voor het agentschap en relevante literatuur. De vragenlijst, een intern werkinstrument, vormde de basis voor de interviews met de belangrijkste betrokkenen in het agentschap, het departement en het kabinet en voor de analyse van het uitvoeringsrapport van de beheersovereenkomst en andere documenten.

In het kader van de tegensprekelijke procedure legde het Rekenhof het voorontwerp van verslag op 1 december 2009 voor aan de voorzitter van de raad van bestuur, de leidend ambtenaar van de VMSW en de

secretaris-generaal van het departement Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed. De leidend ambtenaar van de VMSW en de secretaris-generaal antwoordden bij brieven van 13 en 14 januari 2010. Die antwoorden zijn verwerkt in het ontwerpverslag. Op 9 februari legde het Rekenhof het ontwerpverslag voor aan de Vlaamse minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie die erop reageerde bij brief van 24 maart 2010.

In dit eindverslag heeft het Rekenhof zijn gemeenschappelijke bevindingen op basis van de zes onderzochte beheersovereenkomsten en uitvoeringsrapporteringen toegevoegd, alsook de reactie van de minister-president van 6 mei 2010 hierop.

1.5 Structuur van het verslag

Hoofdstuk 2 van het rapport analyseert het kader waarin de beheersovereenkomst tot stand gekomen is. Hoofdstuk 3 evalueert of de beheersovereenkomst a priori kan leiden tot een degelijke rapportering. Hoofdstuk 4 gaat na of het uitvoeringsverslag betrouwbare informatie bevat en of een beoordeling van de werking en resultaten van het agentschap is gemaakt. Hoofdstuk 5 situeert het uitvoeringsverslag van het agentschap in de integrale beleidsverantwoording aan het Vlaams Parlement. De hoofdstukken 6 en 7 bevatten de algemene conclusies en aanbevelingen. Hoofdstuk 8 vat de reactie van de minister samen. Hoofdstuk 9 tenslotte synthetiseert de gemeenschappelijke bevindingen op basis van de zes onderzochte beheersovereenkomsten en uitvoeringsrapporteringen, alsook de reactie van de minister-president hierop.

De eerste bijlage bevat overzichten van de organisatiedoelstellingen en de uitvoering ervan, samen met een kwaliteitsoordeel van het Rekenhof. De tweede bijlage herneemt het antwoord van de Vlaamse minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie. De derde bijlage herneemt het antwoord van de minister-president op de synthese van de gemeenschappelijke bevindingen.

2 Kader

2.1 Het agentschap en het kaderdecreet bestuurlijk beleid

Positionering in het beleidsdomein

De VMSW maakt deel uit van het beleidsdomein Ruimtelijke Ordening, Woonbeleid en Onroerend Erfgoed. In de vorige legislatuur waren zowel de Vlaamse minister van Wonen als de Vlaamse minister van Ruimtelijke Ordening bevoegd voor het beleidsdomein. Dat stemde niet overeen met het uitgangspunt van transparantie bij het kaderdecreet bestuurlijk beleid, dat een beleidsdomein als geheel aan één minister zou worden toegewezen. In de huidige legislatuur zijn drie ministers bevoegd voor het beleidsdomein: de Vlaamse minister van Financiën, Begroting, Werk, Ruimtelijke Ordening en Sport; de Vlaamse minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie en de Vlaamse minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur, Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand.

Het beleidsdomein omvat twee strategische adviesraden, een ministerie - bestaande uit een departement en vier intern verzelfstandigde agentschappen -, en één extern verzelfstandigd agentschap (de VMSW). De strategische adviesraden hebben tot taak het Vlaams Parlement, de Vlaamse Regering of de individuele ministers te adviseren over strategische beleidsaangelegenheden. Het departement is verantwoordelijk voor de beleidsondersteuning, de agentschappen staan in voor beleidsuitvoerende taken. Er is geen hiërarchische relatie tussen het hoofd van het departement en de hoofden van de agentschappen.

Vorm en aansturing van het agentschap

De VMSW is de rechtsopvolger van de Vlaamse Huisvestingsmaatschappij. Zij is opgericht als een publiekrechtelijk extern verzelfstandigd agentschap met rechtspersoonlijkheid. Volgens het kaderdecreet bestuurlijk beleid betekent dit dat het agentschap:

- een eigen, van het Vlaams Gewest afgescheiden, rechtspersoonlijkheid heeft;
- een privaatrechtelijke rechtsvorm heeft aangenomen, maar er niet alle dwingende bepalingen van hoeft na te leven;
- geen deel uitmaakt van het ministerie van het beleidsdomein;
- onder het toezicht van een minister valt, maar niet onder diens hiërarchisch gezag;
- over operationele autonomie beschikt;
- bestuurd wordt door een raad van bestuur.

Het oprichtingsdecreet van het agentschap⁽¹⁾ wijkt niet af van deze principes van het kaderdecreet bestuurlijk beleid.

Het agentschap ressorteert onder één minister: de Vlaamse minister van Wonen. Dat is conform de uitgangspunten van het kaderdecreet bestuurlijk beleid. Twee regeringsafgevaardigden oefenen toezicht uit op het agentschap. De Vlaamse Regering heeft ze aangesteld, de ene op voordracht van de minister van Wonen, de andere op voordracht van de minister bevoegd voor Financiën en Begroting. De regeringsafgevaardigden kunnen bij de minister beroep aantekenen tegen de beslissingen van de raad van bestuur van het agentschap. Daarbuiten behoort ook de toezichthouder voor de sociale huisvesting een wettigheidstoezicht uit te oefenen⁽²⁾.

Volgens de toelichting bij het kaderdecreet bestuurlijk beleid beschikt een publiekrechtelijk extern verzelfstandigde agentschap over een ruime operationele autonomie. Het kaderdecreet zelf omschrijft die operationele autonomie echter niet⁽³⁾. De autonomie van de VMSW komt tot uiting in bijzondere regelgeving⁽⁴⁾ en de activiteiten van de VMSW zijn ook vaak nader gereguleerd door de Vlaamse Regering.

De raad van bestuur van de VMSW is bevoegd voor de strategische beheersbeslissingen en voor de controle op het dagelijks management. De raad en zijn voorzitter zijn aangesteld door de Vlaamse Regering. De dagelijkse leiding van het agentschap berust bij de gedelegeerd bestuurder, aangesteld door de Vlaamse Regering⁽⁵⁾.

De integratie in de VMSW van het Investeringsfonds voor Grond- en Woonbeleid van Vlaams-Brabant en het Garantiefonds voor Huisvesting is wel vooropgesteld in de Wooncode, maar nog niet gerealiseerd.

2.2 Beleidskader en financieel belang van het agentschap

Beleidskader

De beheersovereenkomst schetst het beleidskader van de VMSW aan de hand van:

¹ Decreet 15 juli 1997 houdende de Vlaamse Wooncode, artikelen 30-39.

² Wooncode, artikel 29bis.

³ Voor intern verzelfstandigde agentschappen omschrijft het decreet de operationele autonomie wel. Ze omvat de vaststelling van de organisatiestructuur van het agentschap, de organisatie van de operationele processen, de uitvoering van het personeelsbeleid, de aanwending van de ter beschikking gestelde middelen en de interne controle in het agentschap.

⁴ Zo kent de Wooncode de VMSW enkele bevoegdheden toe om het uitvoeringsprogramma m.b.t. de investeringen in sociale koop- en huurwoningen te realiseren. De wet van 16 maart 1954 betreffende de controle op sommige instellingen van openbaar nut laat de VMSW toe haar begroting op te maken.

⁵ Wooncode, artikel 30.

- het juridisch kader, in het bijzonder de wooncode, het kaderdecreet bestuurlijk beleid en de statuten van de VMSW;
- het horizontaal beleidsmatig kader, dat zijn generieke principes die betrekking hebben op het horizontale beleid dat in de Vlaamse overheid wordt gevoerd (zie ook punt 3.1 van dit verslag);
- het functioneel beleidsmatig kader, dat zijn de beleidsopties in de wooncode en die van de Vlaamse Regering en de Vlaamse minister van Wonen, geformuleerd in het regeerakkoord en de beleidsnota en beleidsbrieven (zie ook punt 3.2 van dit verslag).

De beheersovereenkomst somt de kerntaken van de VMSW op in haar eigen perspectief:

- de investeringsprogramma's uitvoeren,
- als financieel beheerder optreden,
- een klantgerichte ondersteunende organisatie uitbouwen,
- intern performant zijn.

Financieel belang

Het patrimonium voor sociale huisvesting omvat sociale huurwoningen, sociale koopwoningen en sociale kavels. Bovendien moet infrastructuur worden aangelegd en het patrimonium onderhouden. Het gros van die investeringen kan worden gerealiseerd dankzij de financiële steun van het Vlaams Gewest, meestal langs de VMSW. De initiatiefnemers, vooral sociale huisvestingsmaatschappijen, dienen de investeringen in afwachting van die steun zelf voor te financieren.

De steun neemt de volgende vormen aan:

- De VMSW verstrekt hypothecaire leningen aan particulieren tegen gunstige voorwaarden, zodat zij sociale woningen of vergelijkbare woningen kunnen kopen, eventueel met renovatie. In 2008 ging het om ongeveer 172 miljoen EUR.
- De VMSW verstrekt goedkope leningen aan sociale huisvestingsmaatschappijen die sociale huurwoningen gebouwd hebben. In 2008 ging het om ongeveer 309 miljoen EUR.
- Het Vlaams Gewest verstrekt subsidies aan sociale huisvestingsmaatschappijen en andere initiatiefnemers voor de bouw en renovatie van sociale woningen (vanaf eind 2008 niet meer voor de bouw van sociale huurwoningen door sociale huisvestingsmaatschappijen). De VMSW staat in voor de behandeling van die dossiers. In 2008 legde het Vlaams Gewest daar ongeveer 10,5 miljoen EUR voor vast.
- Het Vlaams Gewest verstrekt subsidies voor de infrastructuur en het bouwrijp maken van percelen. De VMSW staat in voor de behandeling van die dossiers. In 2008 legde het Gewest daarvoor ongeveer 30 miljoen EUR vast.

Het Vlaams Gewest subsidieert de VMSW opdat zij tegen gunstige voorwaarden krediet kan verlenen aan huisvestingsmaatschappijen en

particulieren. In 2008 ontving de VMSW ongeveer 100 miljoen EUR dergelijke subsidies. Die subsidies moeten het verschil dekken tussen de marktvoorwaarden waartegen de VMSW leent en het voordelige tarief waartegen de begunstigten van de VMSW lenen. In 2008 was de VMSW gemachtigd ongeveer 330 miljoen EUR te lenen, deels ook om, zo gewenst, lopende schulden te herfinancieren. De totale uitstaande schuld van de VMSW bedroeg zo'n 3,5 miljard EUR.

De VMSW beheert ook de gelden van de sociale huisvestingsmaatschappijen (SHM) die deze maatschappijen niet nodig hebben voor hun dagelijkse werking. Op 31 december 2008 bedroeg het saldo van deze rekeningen-courant 386 miljoen EUR.

De VMSW betaalt de eigen werking hoofdzakelijk met een beheersvergoeding ten laste van de SHM's. Voor 2008 stelde de Vlaamse Regering die beheersvergoeding vast op 12 miljoen EUR.

2.3 De beheersovereenkomst

Partijen bij de beheersovereenkomst

De Vlaamse minister van Wonen, de voorzitter van de raad van bestuur en de gedelegeerd bestuurder hebben op 9 september 2008 de beheersovereenkomst gesloten. De minister heeft de overeenkomst in naam van de Vlaamse Regering gesloten. De Vlaamse Regering heeft hem daartoe gelast nadat zij het ontwerp had goedgekeurd op 25 april 2008.

Duur van de beheersovereenkomst

De beheersovereenkomst startte retroactief op 1 januari 2008 en loopt tot 31 december 2010. Het kaderdecreet bestuurlijk beleid koppelt de duur van een beheersovereenkomst aan de duur van de legislatuur. Hoewel de vorige legislatuur aanvatte in 2004, startte de beheersovereenkomst pas in 2008. Dat is o.m. te wijten aan het feit dat de Vlaamse Regering pas op 30 juni 2006 besliste het beleidsdomein te operationaliseren vanaf 1 juli 2006.

In principe loopt een beheersovereenkomst negen maanden na een legislatuurwissel af. Die negen maanden laten de aantredende regering toe de beheersovereenkomst te heronderhandelen. Het decreet van 12 december 2008 heeft echter in een uitzondering voorzien voor de beheersovereenkomsten die ten laatste op 1 januari 2008 in werking traden: zij gelden in principe tot 31 december 2010. Doordat de beheersovereenkomst met de VMSW retroactief in werking trad, valt zij ook onder de uitzonderingsregel en geldt ze dus tot eind 2010.

De beheersovereenkomst werd nog niet gewijzigd. De raad van bestuur gaf op 2 juli 2009 wel opdracht een volgende beheersovereenkomst voor te bereiden.

Voorafgaande parlementaire toets aan de beleidsnota

Zoals het kaderdecreet bestuurlijk beleid vereist, heeft de Vlaamse Regering het ontwerp van beheersovereenkomst vóór ondertekening aan het Vlaams Parlement voorgelegd⁽⁶⁾. Dat bood het Vlaams Parlement de mogelijkheid de overeenstemming te toetsen tussen de beheersovereenkomst en de doelstellingen van de goedgekeurde beleidsnota van de minister. Het Vlaams Parlement heeft het ontwerp van beheersovereenkomst niet besproken.

Structuur van de beheersovereenkomst

De Vlaamse Regering bepaalde de structuur van de beheersovereenkomsten in de Vlaamse overheid. Zij heeft ook standaardformuleringen vooropgesteld voor enkele bepalingen die in elke beheersovereenkomst moeten staan⁽⁷⁾. Een minister mocht daarvan niet afwijken zonder zich te verantwoorden tegenover de Vlaamse Regering. De beheersovereenkomst voldoet aan deze voorschriften.

De beheersovereenkomst is bevattelijk opgesteld en ook ingedeeld volgens de vaste structuur die de Vlaamse Regering vooropstelde. Zij telt 56 bladzijden en bevat een korte beschrijving van de diverse engagementen en doelstellingen.

Bepalingen over opvolging

De VMSW moet volgens de beheersovereenkomst in eerste instantie zelf de beheersovereenkomst opvolgen. Zij moet daarvoor ook een jaarlijks operationeel plan of ondernemingsplan opmaken. De VMSW beschikt over een ondernemingsplan 2008-2009, dat de raad van bestuur goedkeurde. Omdat de beheersovereenkomst pas in het najaar 2008 ondertekend werd, achtte de VMSW het niet meer zinvol op dat ogenblik nog twee afzonderlijke, jaarlijkse ondernemingsplannen te maken voor 2008 en 2009. De minister van Wonen nam kennis van het ondernemingsplan langs de notulen van de raad van bestuur van de VMSW, die hem worden toegestuurd samen met de onderliggende stukken. Het plan is evenmin uitdrukkelijk goedgekeurd door de minister van Financiën en Begroting of meegedeeld aan de Vlaamse Regering, nochtans een vereiste van de Vlaamse Regering⁽⁸⁾.

De minister heeft zicht op de opvolging door de VMSW doordat hij een afschrift ontvangt van de notulen van de raad van bestuur van de VMSW en doordat zijn regeringscommissaris aanwezig is op de zittingen van de raad van bestuur.

⁶ Stuk 60 (2007-2008) - Nr. 28 van 14 mei 2008.

⁷ VR/PV/2006/30 – punt 2.

⁸ VR/PV/2006/30 – punt 2.

De minister kan de uitvoering ook opvolgen langs informele ad hoc contacten met de voorzitter van de raad van bestuur en de afgevaardigd bestuurder, en langs formele rapporten en overlegmomenten (zie verder). De beheersovereenkomst verwijst naar de beleidsraad en drie-maandelijks bilaterale overlegmomenten tussen de minister en de gedelegeerd bestuurder.

Bepalingen over rapportering

De beheersovereenkomst stelt dat de VMSW het jaarrapport voor 31 maart aan de minister moet voorleggen en dat het tenminste de volgende elementen moet bevatten:

- de jaarrekening (zodra de algemene vergadering van de aandeelhouders haar heeft goedgekeurd),
- het ontwerp van jaarverslag, met een evaluatie van de uitvoering van de beheersovereenkomst en de boordtabellen die zicht geven op de realisatie van de prestatienormen,
- een eerste voorstel van ondernemingsplan.

Het kaderdecreet voorziet in een jaarlijks ondernemingsplan, een jaarlijks rapport op 31 maart en een eindrapport binnen de zes maanden na afloop van de duurtijd van de beheersovereenkomst. De opmaak van een jaarrekening en jaarverslag wordt ook door de regelgeving vereist (vennootschapswetgeving en besluit van de Vlaamse Regering van 21 mei 1997 betreffende een geïntegreerde economische boekhouding en budgettaire rapportering voor de Vlaamse openbare instellingen).

De beheersovereenkomst voorziet daarbuiten nog in een semesteriële rapportering vóór 30 september van het lopend jaar en een eindrapportering op het einde van de beheersovereenkomst.

2.4 Conclusie

De VMSW wordt door één minister aangestuurd. De minister en de raad van bestuur waren het eind april 2008 eens over de inhoud van de beheersovereenkomst. Vanaf mei 2008 kon dus een zekere sturing uitgaan van het ontwerp van de beheersovereenkomst, hoewel het ontwerp pas in september 2008 formeel werd ondertekend. De beheersovereenkomst ving retroactief aan op 1 januari 2008, wat contradictoisch is met haar sturend karakter. De formele rapporteringsverplichtingen van de beheersovereenkomst beantwoorden aan de vereisten van het kaderdecreet bestuurlijk beleid.

3 Kwaliteit van de beheersovereenkomst

Een beheersovereenkomst is een sturings- en opvolgingsinstrument. De minister kan daarmee op hoofdlijnen en op afstand sturen en opvolgen.

Het kaderdecreet bestuurlijk beleid stelt dat de beheersovereenkomst de wijze moet concretiseren waarop het agentschap zijn taken moet vervullen, zowel kwalitatief als kwantitatief. Zij moet ook de toekenning van middelen daarvoor preciseren. De decreetgever verplicht daarbij het gebruik van strategische en operationele doelstellingen, beschreven aan de hand van meetbare criteria.

De Vlaamse Regering heeft algemene regels vastgesteld voor de opstelling van een beheersovereenkomst⁽⁹⁾, de zogenaamde *generieke bepalingen*. Die regels stellen o.m. een algemeen stramien voorop en reiken standaardformuleringen aan voor bepaalde aspecten die elke beheersovereenkomst moet regelen. Een minister kan daarvan niet afwijken zonder toelichting te verstrekken aan de Vlaamse Regering.

Ook de literatuur gaat ervan uit dat de doelstellingen en de indicatoren die de opvolging moeten mogelijk maken, kwaliteitsvol dienen te zijn. Dat houdt voor de doelstellingen in dat ze o.m. hiërarchisch en SMART⁽¹⁰⁾ geformuleerd moeten zijn en voor de indicatoren dat ze o.m. welomlijnd gedefinieerd, valide en efficiënt beschikbaar zijn.

In zijn onderzoek ging het Rekenhof na of de beheersovereenkomst met de VMSW aan deze algemene regels voldoet. De resultaten zijn schematisch weergegeven in bijlage 1 bij dit verslag.

3.1 Generieke bepalingen voor horizontaal beleid

Met doelstellingen van horizontaal beleid bedoelt de Vlaamse Regering de doelstellingen die alle agentschappen moeten nastreven. De beheersovereenkomst moet die doelstellingen van het politieke niveau doorvertalen. De Vlaamse Regering heeft daarvoor standaardformuleringen vooropgesteld. De beheersovereenkomsten moeten ze, waar nodig, concretiseren in specifieke organisatiedoelstellingen, activiteiten, processen en prestaties. De agentschappen moeten deze doelstellingen opvolgen aan de hand van indicatoren, die vooraf een streefwaarde meekregen.

De Vlaamse Regering heeft in de volgende domeinen horizontale doelstellingen bepaald:

- Onderlinge samenwerking
- Kwaliteitsbeleid

⁹ Beslissing van de Vlaamse Regering van 1 september 2006. De Vlaamse Regering heeft de materie nog niet vastgesteld in een reglementair besluit, zoals nochtans aangegeven in het kaderdecreet bestuurlijk beleid.

¹⁰ SMART: Specifiek, Meetbaar, Afgesproken, Realistisch en Tijdsgebonden.

- Voorbeeldige werkgever - algemeen
- Correct en aantrekkelijk werkgeverschap voor betrokken werknemers
- Diversiteitsbeleid
- Duurzaam en ethisch verantwoord aankoopbeheer
- Beheersrapportering personeel en organisatie
- Beheersrapportering financieel
- Interne controle
- Meting van beleidseffecten

De wijze waarop de horizontale doelstellingen met de VMSW zijn verwerkt in de beheersovereenkomst, is samengevat in tabel 1 van bijlage 1 bij dit verslag.

De beheersovereenkomst met de VMSW herneemt alle horizontale doelstellingen van de Vlaamse Regering in het hoofdstuk dat het beleidsmatig kader schetst. Het hoofdstuk dat de operationele organisatie-doelstellingen van de VMSW bepaalt, concretiseert de horizontale doelstellingen van de Vlaamse Regering: waar nodig zijn projecten gedefinieerd die moeten toelaten de doelstelling te halen. Hetzelfde hoofdstuk bepaalt ook indicatoren die het mogelijk moeten maken het bereiken van de doelstelling op te volgen.

De beheersovereenkomst met de VMSW bevat nog één doelstelling die zij aanmerkte als horizontale doelstelling, hoewel de Vlaamse Regering ze niet voor alle agentschappen had vooropgesteld. De VMSW engageerde zich om enkele vrij concrete acties te ondernemen m.b.t. integriteitsbeleid.

De concretisering van de generieke bepalingen voor horizontaal beleid is niet altijd specifiek, helder en eenduidig:

- De doelstelling dat de VMSW de richtlijnen zal toepassen die de Vlaamse overheid aan andere actoren oplegt, geeft niet aan over welke richtlijnen het gaat (doelstelling voorbeeldige werkgever).
- Voor het meten van de beleidseffecten stelt de ene bepaling van de beheersovereenkomst dat de VMSW dat zelf zal doen (artikel 6.9), terwijl een andere bepaling stelt dat de VMSW alleen moet deelnemen aan een project op het niveau van het beleidsdomein (artikel 11.7).
- De doelstellingen voor het diversiteitsbeleid zijn de doelstellingen op het niveau van het beleidsdomein. Ze zijn niet vertaald naar agentschapsniveau.
- Het generieke principe *duurzaam en ethisch verantwoord aankoopbeleid* is opgenomen, maar de daadwerkelijke, inhoudelijke invulling blijft beperkt.
- De doelstelling *rapporteren over Personeel & Organisatie (P&O)* verwijst naar vooraf afgesproken formaten, aan te leveren door het Departement Bestuurszaken, terwijl die formaten niet zijn vastgesteld. De doelstelling is dus bij gebrek aan uitvoeringsmodaliteiten, nauwelijks horizontaal opvolgbaar. Gemeenschappelijke rapporte-

ringsformaten en indicatoren zullen niet meer uitgewerkt worden vooraleer een evaluatie gemaakt is van alle generieke principes van het horizontaal beleid, aldus het departement Bestuurszaken⁽¹¹⁾. Wel volgt het departement Bestuurszaken bepaalde aspecten van het P&O- beleid op aan de hand van de tweejaarlijkse personeelspeiling⁽¹²⁾. De VMSW nam deel aan die peiling.

De interne controle (of *organisatiebeheersing*) komt in de beheersovereenkomst niet aan bod als een zelfstandige, operationele doelstelling voor de VMSW. De beheersovereenkomst ziet de verdere ontwikkeling van de organisatiebeheersing niet als een doel op zich, maar koppelt die aan de horizontale doelstelling *kwaliteitsbeleid* en de functionele doelstelling *focussen op unieke en waardetoevoegende dienstverlening*. Het kaderdecreet bestuurlijk beleid hecht nochtans veel belang aan interne controle: artikel 33 van dat decreet stelt dat de departementen, de intern verzelfstandigde agentschappen en de extern verzelfstandigde agentschappen instaan voor de interne controle van hun bedrijfsprocessen en activiteiten. De Vlaamse Regering wenste aanvankelijk, in 2006, dat elk agentschap één jaar na de aanvang van zijn beheersovereenkomst zou beschikken over een uitgeschreven, gedocumenteerd systeem van interne controle, dat het management minstens jaarlijks zou evalueren. Dat ambitieniveau heeft zij later, in 2007, bijgesteld, omdat het te ambitieus bleek te zijn: elke entiteit diende tegen eind 2008 te beschikken over een stappenplan dat de interne organisatiebeheersing zou toelaten tegen eind 2010 maturiteitsniveau drie te halen. Dat houdt in dat de beheersmaatregelen moeten aanwezig, gestandaardiseerd, gedocumenteerd en gecommuniceerd zijn en dat zij moeten worden toegepast. Een interne periodieke evaluatie van de organisatiebeheersing is evenwel nog niet vereist.

In de beheersovereenkomst met de VMSW is overeengekomen dat het agentschap dit laatste ambitieniveau zou nastreven voor de thema's die relevant zijn voor de maatschappij. De beheersovereenkomst beklemtoont de rol van de interne audit van de VMSW daarbij. Omdat de VMSW zelf over een interne audit beschikt, zal de Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA) de organisatiebeheersing van de VMSW in beginsel niet beoordelen. IAVA zal het stappenplan daarentegen wel beoordelen.

Indicatoren

Voor de opvolging van het bereiken van alle horizontale doelstellingen zijn indicatoren vastgesteld. Uitzonderlijk bepaalt de beheersovereenkomst een samenvattende indicator per generiek element (voor organisatiebeheersing en meting van beleidseffecten), maar doorgaans be-

¹¹ Het departement Bestuurszaken dient het algemene beleid inzake personeel en organisatieontwikkeling op te volgen.

¹² Die peiling, laatst uitgevoerd in 2008 bij 53 entiteiten van de Vlaamse overheid, handelt over de perceptie van de personeelsleden over de sterktes en zwaktes van de entiteit, het arbeidsklimaat en de beleving van een aantal waarden.

paalt zij meer indicatoren per doelstelling. Het bereiken van de doelstelling onderlinge samenwerking kan maar beperkt worden opgevolgd langs de beheersovereenkomst, doordat de indicatoren veeleer de ingezette middelen en – beperkt - de output opvolgen (aantal beleidsvoorstellen, aantal projecten,...), en minder de resultaten (aangenomen beleidsvoorstellen, resultaten van de projecten, ...).

3.2 Organisatiedoelstellingen voor functioneel beleid

De beheersovereenkomst moet de beleidsdoelstellingen met betrekking tot het woonbeleid van het politieke niveau doorvertalen naar doelstellingen van de organisatie, dus van vrij abstracte, strategische organisatiedoelstellingen (SOD) naar geconcretiseerde, operationele organisatiedoelstellingen (OOD). Ook het bereiken van deze functionele operationele organisatiedoelstellingen moet worden opgevolgd aan de hand van indicatoren, waarvoor vooraf een norm of streefwaarde is bepaald.

De organisatiedoelstellingen voor het functioneel beleid, hun concretisering en kwaliteitskenmerken zijn samengevat in tabel 2 in bijlage 1 bij dit verslag

Strategische organisatiedoelstellingen

De beheersovereenkomst voor de VMSW bevat vijf strategische organisatiedoelstellingen:

- een deskundige partner van sociaal wonen zijn
- een kwaliteitsvolle hypothecaire dienstverlening verzekeren
- zich ontwikkelen tot hét kenniscentrum voor sociaal wonen
- op unieke en waardetoevoegende dienstverlening focussen
- over een gezonde financiële toestand beschikken

De beleidsdoelstellingen in de beleidsnota 2004-2009 en de beleidsbrieven 2005-2006 en 2006-2007 verwijzen nauwelijks naar de VMSW. Niettemin vinden de verwijzingen naar de VMSW in de beleidsnota hun neerslag in de beheersovereenkomst en sluiten de organisatiedoelstellingen van de beheersovereenkomst aan bij die doelstellingen van de beleidsnota, waarvan mag worden aangenomen dat de VMSW er een bijdrage in moet leveren.

De strategische organisatiedoelstellingen sluiten ook aan bij de opdrachten die de decreetgever de VMSW in de wooncode opdraagt. Sommige opdrachten die de decreetgever aan de VMSW toebedeelde, komen in de beheersovereenkomst echter niet aan bod:

- het beheer van het solidariteitsfonds
- de realisatie van projecten door de VMSW zelf
- de activiteiten van de VMSW in het kader van het decreet grond- en pandenbeleid

Het solidariteitsfonds behoort sociale huisvestingsmaatschappijen met een oververtegenwoordiging aan huurders met een laag inkomen te steunen met bijdragen van de andere sociale huisvestingsmaatschappijen⁽¹³⁾. De Vlaamse Regering bepaalde daarvoor echter nog geen uitvoeringsmaatregelen, zodat het systeem niet kan functioneren en de VMSW het fonds dus ook niet kan beheren.

De realisatie van projecten door de VMSW zelf komt evenmin aan bod in de beheersovereenkomst. De Vlaamse wooncode (artikel 33) stelt dat de VMSW zelf woonprojecten moet realiseren die hetzij vernieuwend of experimenteel zijn, hetzij noodzakelijk om het investeringsprogramma te realiseren bij gebrek aan initiatieven van de andere actoren (huisvestingsmaatschappijen, OCMW,...). De VMSW stelt dat deze opdracht niet in de beheersovereenkomst staat omdat de voorwaarden voor eigen projectrealisatie niet eenduidig bepaald zijn, de andere actoren voldoende initiatieven ontplooiën en eigen projectrealisaties van de VMSW op korte termijn op praktische hinderpalen stuiten (bijvoorbeeld grondverwerving). De VMSW stimuleert wel vernieuwende of experimentele projecten, gerealiseerd door andere actoren.

Het decreet grond- en pandenbeleid van 27 maart 2009 heeft bijkomende opdrachten toegewezen aan de VMSW. Dat decreet trad op 1 september 2009 in werking. De VMSW is er dan ook voorstander van die nieuwe opdrachten ineens in de nieuwe beheersovereenkomst vanaf 2011 aan bod te laten komen, in plaats van de bestaande overeenkomst nog te wijzigen: ook zonder formele opname ervan in de beheersovereenkomst bereidt de VMSW zich al voor op de nieuwe taken⁽¹⁴⁾.

De strategische organisatiedoelstellingen in de beheersovereenkomst komen goed overeen met de goedgekeurde statuten van de VMSW. De statuten van de VMSW hernemen de opdrachten van de wooncode zodat ook zij wel verwijzen naar het solidariteitsfonds en de eigen projecten van de VMSW. De statuten gaan ook uit van de integratie van het Investeringsfonds voor Grond- en Woonbeleid van Vlaams-Brabant en het Garantiefonds voor Huisvesting in de VMSW, maar dat deel van de statuten is niet goedgekeurd (zie ook 2.1)⁽¹⁵⁾.

Operationele organisatiedoelstellingen

De strategische organisatiedoelstellingen zijn geconcretiseerd in 22 operationele organisatiedoelstellingen, waarvan er twee (een aantrekkelijke werkgever zijn en beleidsgerichte input leveren) samenvallen met een doelstelling van het horizontaal beleid. De operationele organisatiedoelstellingen geven goed de richting aan voor de VMSW. Het geheel van operationele organisatiedoelstellingen sluit aan bij de strategische

¹³ Vlaamse wooncode, artikel 46.

¹⁴ De VMSW zal instaan voor de attestering dat de woningen gebouwd door private actoren voldoen aan de vereisten van de sociale huisvesting, zowel wat kwaliteit als prijs betreft.

¹⁵ Decreet van 21 november 2008 houdende bepalingen tot begeleiding van de tweede aanpassing van de begroting 2008, art 37.

organisatiedoelstellingen. De operationele organisatiedoelstellingen hebben betrekking op de aanwending van middelen en het leveren van acties en prestaties, niet op te bereiken effecten.

Idealiter bevat de formulering van de doelstelling een meetbaar gegeven aan de hand waarvan de minister en de VMSW a posteriori kunnen bepalen of het doel bereikt is of niet. Het formuleren van een gekwantificeerde doelstelling is echter vaak moeilijk. De minister en de VMSW verkozen dan ook geen gekwantificeerde doelstellingen in de beheersovereenkomst op te nemen, maar voor elke doelstelling verscheidene indicatoren te bepalen, die de uiteenlopende facetten van de doelstelling proberen te kwantificeren. In samenhang met deze indicatoren zijn de doelstellingen wel kwantificeerbaar. De VMSW stelt dat het eenduidig kwantificeren van organisatiedoelstellingen zeer moeilijk is gebleken.

Voor zestien van de 22 organisatiedoelstellingen is de kwantificering aan de hand van indicatoren onvolledig: de beheersovereenkomst bepaalt geen streefwaarde of norm, noch met een meetbaar gegeven in de organisatiedoelstelling, noch met de volledige indicatorenset die samenhangt met de organisatiedoelstelling. Praktisch gezien geeft de beheersovereenkomst voor die organisatiedoelstellingen dan ook niet aan wanneer welk niveau moet worden bereikt. Of ze doet dat slechts voor deelaspecten van een organisatiedoelstelling. Die organisatiedoelstellingen zijn bijgevolg niet specifiek en meetbaar geformuleerd. In strikte zin is er zelfs geen organisatiedoelstelling. Dergelijke doelstellingen zijn nochtans essentieel om de VMSW te kunnen aansturen en haar af te rekenen op de behaalde resultaten.

De gebrekkige kwantificering van de organisatiedoelstellingen of belangrijke aspecten ervan manifesteert zich in uiteenlopende vormen:

- De beheersovereenkomst stelt geen streefwaarde voorop, maar legt alleen op het behaalde resultaat te meten of er een *nulmeting* voor uit te voeren. De uitvoering van een (nul)meting volstaat dan om het doel te bereiken. Dat is bijvoorbeeld het geval met de organisatiedoelstelling die stelt dat de VMSW voorbeeldprojecten moet stimuleren.
- De beheersovereenkomst bepaalt niet eenduidig wanneer een organisatiedoelstelling moet worden gehaald (jaarlijks, gemiddeld over de duur van de beheersovereenkomst, op het einde van de beheersovereenkomst, ...). Dat is bijvoorbeeld het geval met de organisatiedoelstelling die stelt dat de VMSW een correcte temporele afstemming moet verzekeren tussen de oplevering van de projecten en de publieke ruimte.
- De beheersovereenkomst bepaalt alleen voor 2008 een doel. Dat is bijvoorbeeld het geval voor de aanwendingsgraad van de subsidies *bouw en renovatie* en *sloop en infrastructuur*, die een aspect kwantificeert van de organisatiedoelstelling *de investeringsbudgetten efficiënt en effectief benutten*.
- Het doel kan pas na de uitvoering worden bepaald. Dat is bijvoorbeeld het geval bij het engagement het leningsbedrag voor hypothecaire leningen (toegestaan plafond) minimaal op 80% van de gemiddelde marktprijs te houden. Die gemiddelde marktprijs is pas na het jaareinde gekend.

Enkele organisatiedoelstellingen of aspecten ervan konden wellicht met meer ambitie geformuleerd zijn:

- Voor verwijlinteressen is het doel maximaal 0,5%, terwijl het behaalde resultaat 0,0004% is.
- Voor het rendement op de eigen middelen is de ambitie het rendement van een zichtrekening te behalen.
- Op het vlak van de interne controle van de sociale huisvestingsmaatschappijen¹⁶, volstaat het een versie van het handboek actueel te houden die nog geen rekening houdt met het nieuw financieringssysteem in de huursector.
- De VMSW moet, in het kader van een klantgerichte opvolging en ondersteuning, een nulmeting uitvoeren van het percentage sociale huisvestingsmaatschappijen met individuele werkafspraken/uitvoeringsovereenkomsten. De beleidsbrief 2007-2008 stelt echter al dat *op 1 augustus 2007 (...) 32% van de SHM's een werkafpraak met de VMSW (heeft)* en het jaarverslag 2007 van de VMSW maakt melding van 40 gesloten werkafspraken.

Uitzonderlijk kan de VMSW de organisatiedoelstelling in grote mate zelf concretiseren, waardoor de sturing door de minister verwatert. Zo moet zij haar bedrijfsprocessen afstemmen op een efficiënte dienstverlening en op wijzigingen in het werkdomein, wat gekwantificeerd is aan de hand van drie indicatoren. Twee van die indicatoren hebben betrekking op ICT-projecten waarvan de VMSW zelf, middels zijn stuurgroep ICT, de modaliteiten bepaalt (bijvoorbeeld streefdata).

Indicatoren

De indicatoren dienen op eenduidige wijze aan te geven in welke mate het agentschap (een belangrijk facet van) een organisatiedoelstelling bereikt. Verscheidene indicatoren die de beheersovereenkomst met de VMSW hanteert, zijn voor verbetering vatbaar. De VMSW zelf heeft in juli 2009 al een evaluatie uitgevoerd. Die evaluatie stelde uiteenlopende tekortkomingen vast bij een aantal indicatoren, zoals interpretatieproblemen, een gebrek aan relevantie of de nood aan een andere meetmethode en er bleken ook teveel indicatoren te zijn. In het licht van de legislatuurwissel en het aflopen van de beheersovereenkomst werd het niet meer opportuun geacht daaraan te verhelpen, aldus de VMSW. De VMSW heeft zich voorgenomen haar verbeteracties voort te zetten in het vooruitzicht van een volgende beheersovereenkomst. Het formuleren van meetbare indicatoren voor opvolging en aansturing blijft een niet te onderschatten ambitie voor een nieuwe beheersovereenkomst, aldus de VMSW.

¹⁶ De sociale huisvestingsmaatschappijen moeten zorgen voor een behoorlijk werkend systeem van interne controle: dat is een erkenningsvoorwaarde (wooncode, art. 40).

Vermits de beheersovereenkomst het agentschap moet sturen, moeten de acties of inspanningen van het agentschap de waarde van de indicator kunnen beïnvloeden, zo niet gaat het eerder om een omgevingsfactor. Die indicatoren zijn dan ook minder geschikt om ze te koppelen aan het bereiken van een organisatiedoelstelling door de VMSW, ook al kan het monitoren van dergelijke omgevingsfactoren nuttige of beleidsrelevante informatie opleveren. Op de volgende indicatoren heeft de VMSW nauwelijks een impact, terwijl de beheersovereenkomst ze toch koppelt aan een organisatiedoelstelling en ze dus gebruikt om te evalueren of de VMSW haar organisatiedoelstelling bereikt:

- de termijn tussen de aanmelding van een project bij de VMSW en de opening van de biedingen (organisatiedoelstelling: de investeringsbudgetten efficiënt en effectief benutten);
- het aantal klachten van bewoners (nieuwe huurders - kopers) (organisatiedoelstelling: temporele afstemming tussen oplevering projecten en publieke ruimte);
- de tijd tussen de oplevering van een project en de eerste verhuurdatum (organisatiedoelstelling: temporele afstemming tussen oplevering projecten en publieke ruimte);
- het interval tussen de oplevering en de verkoop (organisatiedoelstelling: temporele afstemming tussen oplevering projecten en publieke ruimte).

Voor bijna alle organisatiedoelstellingen bepaalt de beheersovereenkomst meerdere indicatoren. De opvolging van de twintig organisatiedoelstellingen van het functioneel beleid vergt het gebruik van 82 indicatoren. Sommige van die indicatoren moeten informatie opleveren over verscheidene organisatiedoelstellingen. Voor de organisatiedoelstelling *de investeringsbudgetten efficiënt en effectief benutten* zijn er vijftien indicatoren. Die werkwijze houdt het risico in dat de uitvoeringsinformatie over deze organisatiedoelstelling te uitgebreid wordt en de uiteindelijke beoordeling over het bereiken van de organisatiedoelstelling bemoeilijkt. Het geniet de voorkeur per organisatiedoelstelling met één of een beperkt aantal indicatoren te werken, of de organisatiedoelstelling verder te concretiseren in verschillende organisatiedoelstellingen.

Een enkele keer ontbreekt een indicator voor een doelstelling. Zo engagede de VMSW zich tot permanent overleg met de verenigingen van sociale woonactoren. De wooncode stelt overigens uitdrukkelijk dat de beheersovereenkomst nadere regels bepaalt voor de relatie en het onderlinge overleg tussen de VMSW en de andere sociale woonorganisaties. Voor de (koepels van de) sociale huisvestingsmaatschappijen bevat de beheersovereenkomst indicatoren, maar voor andere (koepels van) sociale woonactoren bevat zij die slechts in beperkte mate (sociale verhuurkantoren, huurdersbonden, gemeenten en OCMW)⁽¹⁷⁾ of helemaal niet (Vlaams Woningfonds).

¹⁷ De VMSW moet wel initiatieven nemen om een samenwerkingsprotocol af te sluiten met het Vlaams Overlegplatform Bewonersbelangen (koepel van o.m. huurdersbonden en sociale verhuurkantoren) en de Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten, maar daarvoor is geen indicator gedefinieerd.

Alleen voor de indicator *historische reeksen op website en Woonnet* geeft de beheersovereenkomst het resultaat van een nulmeting. Zonder een degelijke nulmeting kan een indicator maar beperkt relevante informatie opleveren. De beheersovereenkomst stelt voor 27 indicatoren de uitvoering van een nulmeting als doelstelling voorop.

De cijfers of indicatoren aan de hand waarvan de VMSW zal rapporteren zijn soms niet de meest aangewezen gegevens om te bepalen of de organisatiedoelstelling gehaald is. De indicatoren leveren wel zinvolle informatie, maar ze dekken de organisatiedoelstelling waaraan ze gekoppeld zijn, onvoldoende af of zijn meer geschikt om het bereiken van een andere organisatiedoelstelling op te volgen. Ze zijn m.a.w. niet valide voor het meten van het bereiken van de betrokken organisatiedoelstelling. Zo leveren cijfers over de termijn tussen de oplevering van het project en de verhuur of verkoop wel relevante informatie, maar niet over de organisatiedoelstelling waaraan ze gekoppeld zijn, met name de correcte temporele afstemming tussen de projecten en de infrastructuur.

Verscheidene indicatoren zijn meer geschikt voor interne rapportering, bijvoorbeeld aan de raad van bestuur, dan voor rapportering aan de minister. De minister – die aanstuurt op hoofdlijnen – zou immers meer resultaten en effecten van het agentschapsoptreden moeten opvolgen dan inspanningen van een agentschap. Zo moet de VMSW erover waken dat de sociale huisvestingsmaatschappijen de gelden die niet nodig zijn voor hun dagelijks beheer, doorstorten aan de VMSW. Een reglement bepaalt nader wat daaronder moet worden verstaan⁽¹⁸⁾. De beheersovereenkomst stelt dat deze organisatiedoelstelling wordt opgevolgd door na te gaan of de VMSW daarover maandelijks een rapport maakt. Die indicator meet de inspanningen van de VMSW, maar levert de minister geen informatie over de eigenlijke organisatiedoelstelling, de doorstorting van de gelden (aandeel huisvestingsmaatschappijen dat zich aan de regels houdt, door de VMSW misgelopen gelden, ...). Hetzelfde kan worden gesteld over de indicatoren die een beeld moeten geven over de organisatiedoelstelling dat de VMSW een kennisbank moet uitbouwen. Het bereiken van die organisatiedoelstelling wordt opgevolgd aan de hand van zes indicatoren, waarvan de informatiewaarde voor een minister beperkt is, zoals het aantal documenten in de kennisbank, het aantal gegevens die derden gebruiken of het aantal gegevens gebruikt om vragen te beantwoorden. In dezelfde zin moet een beheersovereenkomst geen uitvoeringsdetails bepalen die de verhoudingen regelen tussen de raad van bestuur en het agentschap. Zo hoort de indicator dat de raad van bestuur tijdig de maandelijkse rapportering over de hypothecaire kredietverstrekking moet ontvangen, niet echt thuis in de beheersovereenkomst.

Over sommige organisatiedoelstellingen kan de VMSW op een voor de minister meer relevante wijze rapporteren. Zo moet zij inzicht brengen in de financiële situatie van de sociale huisvestingsmaatschappijen en de

¹⁸ De minister engageerde zich in de beheersovereenkomst om een reglement vast te stellen aangaande het beheer van de eigen middelen van de SHM's door de VMSW. Hij heeft dit besluit nog niet uitgevaardigd.

omgevingsfactoren. Daartoe maakt zij jaarlijks een financiële analyse per huisvestingsmaatschappij en een jaarlijkse analyse van de sector. Die gegevens en de expertise van de VMSW moeten de maatschappij vervolgens toelaten de huisvestingsmaatschappijen te assisteren bij het opstellen van hun financiële planning. Ter opvolging van het bereiken van die organisatiedoelstelling, moet de VMSW echter niet rapporteren of ze alle maatschappijen én de globale sector heeft geanalyseerd, en evenmin of ze de huisvestingsmaatschappijen heeft geassisteerd bij het opstellen van hun financiële planning.

3.3 Financiële bepalingen

De beheersovereenkomst bevat geen financieel meerjarenplan voor de VMSW. Zij verwijst naar de begrotingscyclus zonder concrete bedragen te vermelden. Voorts engageerde de Vlaamse Regering zich om:

- de continuïteit van de financiering van de VMSW te verzekeren;
- nadere regels vast te stellen voor de bijdrage van de huisvestingsmaatschappijen in de financiering van de werking van de VMSW⁽¹⁹⁾.

De VMSW moet wel zelf een financieel meerjarenplan opmaken op grond van de operationele meerjarenplanning. In zijn *Strategisch meerjaren ondernemingsplan 2008-2010*, dat het heeft opgemaakt vóór de beheersovereenkomst, heeft de VMSW wel enkele kerncijfers van een financieel meerjarenplan opgenomen.

De beheersovereenkomst stelt ook dat de VMSW beperkte risico's mag nemen om de financieringskosten voor zichzelf en voor de huisvestingsactoren te drukken. Wat daaronder moet worden begrepen, is niet verduidelijkt in de beheersovereenkomst.

De beheersovereenkomst legt dan ook te weinig een verband tussen doelstellingen en financiële gegevens. In zijn antwoord stelde de VMSW dat er bij een volgende beheersovereenkomst zal moeten over gewaakt worden dat de doelstellingen van in het begin gekoppeld worden aan financiële garanties.

3.4 Conclusies

De horizontale doelstellingen van de Vlaamse Regering werken grotendeels door in de VMSW langs de beheersovereenkomst, wat het uitgangspunt van de Vlaamse Regering was bij de bepaling van generieke bepalingen voor de beheersovereenkomsten met agentschappen. Twee horizontale doelstellingen vergen echter een voorbehoud inzake doorwerking:

- de doelstelling over de P&O-rapportering werkt niet door bij gebrek aan concretisering door de Vlaamse Regering;

¹⁹ Voor 2008 heeft de Vlaamse Regering deze bijdrage niettemin ad hoc geregeld.

- de beheersovereenkomst heeft de meting van de beleidseffecten dubbelzinnig geformuleerd; het is niet duidelijk of de VMSW alleen moet meewerken aan een project op het niveau van het beleidsdomein, of ook op eigen initiatief actie dient te ondernemen.

De doelstellingenstructuur voor het woonbeleid is in de beheersovereenkomst degelijk:

- de strategische organisatiedoelstellingen sluiten aan op de wooncode en de beleidsnota van de minister;
- de operationele organisatiedoelstellingen werken de strategische organisatiedoelstellingen verder uit.

De operationele organisatiedoelstellingen van het functioneel beleid geven goed richting aan de activiteiten van de VMSW, maar ze geven zelden het te bereiken niveau aan. Ze zijn dan ook onvoldoende specifiek en meetbaar. Zoals ook de minister stelde in zijn beleidsbrief 2008-2009⁽²⁰⁾, is het expliciteren van de verwachte resultaten nochtans cruciaal.

De indicatoren bij de organisatiedoelstellingen van het woonbeleid staan nog niet geheel op punt. De voornaamste onvolkomenheden zijn dat ze ook omgevingsindicatoren betreffen waar de VMSW weinig of geen invloed op heeft, dat ze soms niet toelaten te bepalen of de organisatiedoelstelling is bereikt en dat het niveau van aggregatie niet altijd is aangepast aan hun finaliteit. Het formuleren van meetbare indicatoren voor opvolging en aansturing blijft een niet te onderschatten ambitie voor een nieuwe beheersovereenkomst, aldus de VMSW.

Het gebrek aan gekwantificeerde organisatiedoelstellingen met aangepaste indicatoren en corresponderende financiële gegevens in de beheersovereenkomst laat de VMSW op dit ogenblik slechts in beperkte mate toe, door middel van de rapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst voldoende relevante informatie te verstrekken over de doelmatigheid van de beleidsuitvoering. De raad van bestuur van de VMSW heeft op aangeven van de diensten van de VMSW het systeem zelf ook al geëvalueerd. In juli 2009 besliste de raad van bestuur te starten met de voorbereiding van een volgende beheersovereenkomst.

²⁰ Stuk 1931 (2008-2009) – Nr. 1.

4 Uitvoeringsrapportering

De wijze waarop de agentschappen moeten rapporteren, is maar in beperkte mate geregeld. Het kaderdecreet stelt alleen dat het agentschap jaarlijks voor 31 maart van het volgende jaar over de uitvoering van de beheersovereenkomst moet rapporteren aan de Vlaamse Regering op grond van beleids- en beheersrelevante indicatoren en kengetallen. Aanvullend legt de handleiding⁽²¹⁾ een timing vast voor het jaarlijks uitvoeringsrapport over de beheersovereenkomst:

- Opmaak van een ontwerp van jaarrapport tegen eind februari door het agentschap.
- Bespreking van het ontwerp van jaarrapport tussen het agentschap en de functioneel bevoegde minister in de loop van de maand maart.
- Mededeling aan de Vlaamse Regering van het door de functioneel bevoegde minister geïmplementeerde jaarrapport (voor 31 maart).

Volgens de handleiding is het de ultieme bedoeling te komen tot de zogenaamde STAP-rapportering, beschreven in de visienota beheersovereenkomsten van 22 maart 2003, waarbij gerapporteerd moet worden over de uitvoering van de strategie (S), de toekomstverwachtingen (T) en de actieplannen (AP). Vooralsnog is het rapporteringsjabloon beperkt tot de essentie: een opsomming van de organisatiedoelstellingen van het agentschap met de daarvoor gerealiseerde processen en prestaties, en de financiële kerngegevens. De agentschappen moeten de rapportering over het verleden (2008) kaderen in een tijdsevolutie: zij moeten ook de verwachte waarden voor het lopende (2009) en komende jaar (2010) vermelden. De rapportering moet rechtstreeks verwijzen naar de beheersovereenkomst. Dat wil zeggen dat zij moet steunen op de doelstellingen en indicatoren uit de beheersovereenkomst.

De beheersovereenkomst met de VMSW preciseert nog dat de VMSW:

- tóch de STAP-rapportering moet hanteren;
- een jaarrapport moet opmaken bestaande uit de jaarrekening, het ontwerp van jaarverslag – met een evaluatierapport over de uitvoering van de beheersovereenkomst, inclusief boordtabellen – dat ingaat op de realisatie van het jaarlijks ondernemingsplan, en een eerste voorstel van ondernemingsplan voor het volgende jaar met daarbij een budgettair luik;
- de beleidsuitvoering moet evalueren, inclusief de ingezette middelen;
- indicaties over de bereikte effecten moet verzamelen;
- ook een halfjaarlijks uitvoeringsrapport moet opmaken tegen 30 september;
- de voortgang van de uitvoering van de beheersovereenkomst moet bespreken met de Vlaamse minister van Wonen tijdens het jaarlijkse overlegmoment in de maand mei van het jaar n+1.

²¹ Bijlage bij nota aan de Vlaamse Regering VR/2006/20.07/DOC.0919.

4.1 Rapporteringcyclus en -formaat

Rapporteringcyclus

De VMSW heeft de rapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst geïntegreerd in de driemaandelijks managementrapportering aan de raad van bestuur. Die managementrapportering bevat in ongeveer 25 bladzijden gegevens over de uitvoering van de beheersovereenkomst (verder afgekort tot: uitvoeringsrapportering), de uitvoering van de strategische projecten (dienstenoverschrijdende projecten die ook resultaat buiten de VMSW beogen en waarbij externe factoren de VMSW sterk beïnvloeden), beheersmatige plannen (dienstgebonden plannen die binnen de VMSW op korte termijn resultaten beogen) en deelrapporten over de operationele werking (financiële kerncijfers over, onder meer, de investeringen en het hypothecair krediet waarover ook maandelijks wordt gerapporteerd).

De VMSW heeft zijn uitvoeringsrapportering niet rechtstreeks aan de minister overgelegd. Zij legt wel de notulen van haar raad van bestuur en de onderliggende documenten aan de minister over. De minister ontving de uitvoeringsrapportering over 2008 dus langs de notulen en documenten van de raad van bestuur van 28 april 2009. Dat is na de datum die de beheersovereenkomst vooropstelt (31 maart). Het laat de minister ook niet meer toe tijdig (voor 31 maart) aan de Vlaamse Regering te rapporteren. Op dezelfde wijze ontving de minister de gewijzigde uitvoeringsrapportering 2008 die de gedelegeerd bestuurder op 2 juli 2009 aan de raad van bestuur voorlegde.

De minister heeft de uitvoeringsrapportering nog niet besproken met de VMSW. Hij heeft evenmin de informatie uit de uitvoeringsrapportering al meegedeeld aan de Vlaamse Regering. De afspraken tussen de minister en de VMSW, die een rapportering tegen 31 maart en een overleg in mei vooropstellen, zijn overigens onvoldoende aangepast aan de afspraken in de Vlaamse Regering, die stellen dat de minister al eind maart de Vlaamse Regering moet informeren.

Rapporteringsformaat

De uitvoeringsrapportering over de beheersovereenkomst geeft in een vijftal bladzijden in tabelvorm op overzichtelijke en beknopte wijze een overzicht van de mate van realisatie van de organisatiedoelstellingen uit de beheersovereenkomst. Bij iedere organisatiedoelstelling vermeldt het de indicatoren, streefwaarden en de realisaties over 2008. De uitvoeringsrapportering geeft voorts met een kleurcode aan of het doel is bereikt, met daarbij een beknopte duiding.

Om te voldoen aan de eisen die de Vlaamse Regering stelde, zou de VMSW de uitvoeringsrapportering nog in een tijdsperspectief moeten plaatsen: zij dient ook de verwachtingen voor het lopende jaar (2009) en het volgende jaar (2010) weer te geven. Die gegevens zijn al deels beschikbaar, maar nog niet geïntegreerd in dezelfde uitvoeringsrapportering. De maatschappij heeft dat aspect van de rapportering niet gereali-

seerd, aangezien de beheersovereenkomst in vele gevallen geen meetbare organisatiedoelstelling voor 2010 bepaalt, zodat ook het ondernemingsplan 2008-2009 geen meetbare tussendoelstellingen voor 2008 of 2009 bepaalt.

Behalve de uitvoeringsrapportering over de beheersovereenkomst aan de hand van boordtabellen met een evaluatie, heeft de VMSW ook een jaarrekening en een ontwerp van jaarverslag opgemaakt. Om aan de bijzondere rapporteringsvereisten van de beheersovereenkomst te voldoen, diende de VMSW nog een eerste ontwerp van ondernemingsplan (2010) met budgettair luik over te leggen. Ook het jaarrapport voldoet op het vlak van timing niet aan de bijkomende vereisten van de beheersovereenkomst. Het jaarrapport was niet beschikbaar op 31 maart: de raad van bestuur behandelde het activiteitenverslag (jaarverslag) op 28 april en de jaarrekening op 10 maart 2009, maar het verslag van de commissaris aan de algemene vergadering dateert van 31 maart 2009.

Er bestaat een zekere koppeling tussen de resultaten en de financiële uitvoeringsgegevens, maar alleen op het niveau van de sector van de sociale huisvesting en het agentschap VMSW, niet op het niveau van de afzonderlijke doelstellingen van het agentschap.

4.2 Rapportering uitvoering generieke bepalingen voor horizontaal beleid

De uitvoeringsrapportering rapporteert over de bereikte resultaten aan de hand van de indicatoren van de beheersovereenkomst. Is de doelstelling niet bereikt, dan licht de uitvoeringsrapportering dat beknopt toe.

Er bestaan inhoudelijke verschillen tussen de uitvoeringsrapportering van april 2009 en die van juli 2009, ook al behandelen beide rapporten de uitvoering van de beheersovereenkomst in 2008:

Aspect	April 2009	Juli 2009
KSZ-project (kwaliteitsbeleid)	Doel bereikt	Doel bijna bereikt
Enquête klantentevredenheid(kwaliteitsbeleid)	Doel bereikt	Doel niet bereikt
Cijfers ziekte en vormingsparticipatie (aantrekkelijk werkgeverschap)	Cijfers gerapporteerd	Geen cijfers gerapporteerd
Diversiteit	Geen cijfers gerapporteerd	Cijfers gerapporteerd
Eerlijke handel	<i>Doel is 2</i>	<i>Doel is 3</i>

Die verschillen zijn toe te schrijven aan:

- het gebrek aan eenduidige, gekwantificeerde doelstellingen (zie het bovenstaande);
- kinderziekten in de rapporteringscyclus.

Voor sommige indicatoren beoogde de beheersovereenkomst de uitvoering van een nulmeting. Daarover rapporteert de uitvoeringsrapportering op uiteenlopende wijze: de ene keer beperkt ze zich tot de melding of de

nulmeting effectief is uitgevoerd, de andere keer geeft ze het resultaat van de nulmeting weer.

4.3 Rapportering uitvoering organisatiedoelstellingen voor functioneel beleid

De uitvoeringsrapportering rapporteert over de bereikte resultaten aan de hand van de indicatoren uit de beheersovereenkomst. Is de organisatiedoelstelling niet bereikt, dan licht de uitvoeringsrapportering dat doorgaans beknopt toe.

Er zijn inhoudelijke verschillen tussen de uitvoeringsrapportering van april 2009 en die van juli 2009, ook al behandelen beide rapporten de uitvoering van de beheersovereenkomst in 2008: zo stelt het rapport van april 2009 dat de VMSW de stappenplandoelstelling voor de invoering van een analytische boekhouding heeft bereikt, terwijl het rapport van juli 2009 stelt dat dit niet zo is.

De uitvoeringsrapporteringen bevatten ook veel verschillen in de eigenlijke uitvoeringscijfers⁽²²⁾, ook al behandelen beide rapporten de uitvoering van de beheersovereenkomst in 2008:

indicator	April 2009	Juli 2009
Termijn aanmelden – openen biedingen (dagen)	1063	1069
Aantal projecten met lange doorlooptijd		
norm (= resultaat 2007) (dagen)	252	250
realisatie (dagen)	284	279
De aanbestede werken vertegenwoordigen 90% van de middelen		
doel (miljoen euro)	346	311
resultaat (miljoen euro)	133	296
Interval oplevering – verkoop		
Norm (dagen)	99	102
Realisatie (dagen)	117	121
Doorlooptijd voorontwerp (doel) (dagen)	82	60
Tevredenheid hypothecaire lening (score op 5)	4,06	4,3

De twee wezenlijke wijzigingen zijn toe te schrijven aan:

- de kwaliteit van de indicator en de meetmethode (de verhouding aanbesteed bedrag - beschikbaar bedrag is het resultaat van een manuele operatie en kan niet automatisch gegenereerd worden);
- het gebrek aan een eenduidige, gekwantificeerde organisatiedoelstelling (de doelstelling voor de doorlooptijd van de voorontwerpen).

²² Bovendien zijn er nog verschillen tussen de eigenlijke rapportering aan de raad van bestuur en de slides gebruikt voor de toelichting aan de raad van bestuur (voorbeeld: indicator 2.1.1, 2.1.2, 4.2.2).

Voor sommige indicatoren beoogde de beheersovereenkomst de uitvoering van een nulmeting. Daarover rapporteert de uitvoeringsrapportering op uiteenlopende wijze: de ene keer beperkt het rapport zich tot de melding dat de nulmeting effectief plaatsvond, de andere keer geeft het rapport het resultaat van de nulmeting weer. Een enkele keer stelt de uitvoeringsrapportering (versie van juli 2009) dat de organisatiedoelstelling voor 2008 de uitvoering van een nulmeting is, terwijl de beheersovereenkomst de resultaten van die nulmeting al opgeeft (reeksen woonnet en website).

Heel wat informatie is beschikbaar in de VMSW en relevant voor de analyse van de uitvoeringscijfers, maar de uitvoeringsrapportering meldt ze niet bij de analyse van de resultaten:

- Het tijdsverloop tussen oplevering en verhuur betreft verhuren 2007 en slaat dus niet op de uitvoering van 2008
- Voor het gebruik van het VMSW-model voor financiële planning is wel een nulmeting op basis van 2007 uitgevoerd, maar voor 2008 laat de meting niet toe conclusies te trekken
- De analyse vermeldt niet dat de VMSW het project analytische boekhouding zal herdefiniëren.

4.4 Kwaliteitsbewaking op uitvoeringsrapport door agentschap

De verschillende uitvoeringsgegevens in de uitvoeringsrapporteringen van april en juli wijzen erop dat de kwaliteitsbewaking nog niet geheel op punt staat. Het kwaliteitsbewakingsproces van de gegevens is momenteel beperkt gedocumenteerd. Het kent de volgende fasen:

- De VMSW volgt de uitvoering van de beheersovereenkomst op in een balanced scorecard die gegevens meestal put uit manuele ad hoc registraties en, voor een klein deel, uit databanken.
- Per indicator is een rudimentaire fiche beschikbaar die de meetwaarde definieert en wat nader omschrijft, met, onder meer, een verklaring voor de scores *goed*, *behoorlijk* of *onvoldoende*, alsook de streefwaarde, de rapporteringsfrequentie en de verantwoordelijke afdeling.
- De VMSW heeft maatregelen getroffen om vertekeningen in uitvoeringscijfers wegens uitzonderlijke omstandigheden te elimineren.
- De cel kennisbeheer van de VMSW doet een beperkte aftoetsing van de cijfers die de afdelingen aanleveren.

De indicatoren werden naar aanleiding van de raad van bestuur van 2 juli 2009 nog eens onderzocht. Dat leidde tot verscheidene, onmiddellijk uitvoerbare voorstellen (rapporteren in absolute cijfers of in procenten, aantallen rapporteren i.p.v. uitgevoerd/niet uitgevoerd, ...); voorstellen die op termijn uitvoering kunnen krijgen zonder aanpassing van de beheersovereenkomst (bv. metingen automatiseren) en voorstellen die een aanpassing van de beheersovereenkomst vereisen (bv. schrappen van een indicator omdat hij niet betrouwbaar is). De VMSW zet die evaluatie voort in het licht van een nieuwe beheersovereenkomst.

4.5 Opvolging door het agentschap

Het agentschap volgt de uitvoering van de beheersovereenkomst op als onderdeel van de driemaandelijke managementrapportering aan de raad van bestuur. Die opvolging is nog geen routine en de VMSW detecteerde de volgende knelpunten in het systeem:

- de veelheid aan indicatoren laat niet toe ze allemaal te bespreken in een raadszitting;
- niet alle indicatoren zijn geschikt voor een driemaandelijke rapportering.

Daarom besliste de raad van bestuur in juli 2009 om in de toekomst voor de opvolging van de beheersovereenkomst op driemaandelijke basis kennis te nemen van een selectie van indicatoren van het functioneel beleid (een zestiental in plaats van een tachtigtal). Zolang de VMSW niet met de minister overeenkomt ook de halfjaarlijkse rapportering aan de minister te beperken tot de selectie van indicatoren, resulteert dit in een beperkte lastenverlaging. De selectie van indicatoren bevat geen enkele indicator van het horizontaal beleid. De opvolging van het horizontaal beleid blijkt dus geen prioriteit te zijn. Naar aanleiding van het *Vlaams actieplan duurzame overheidsopdrachten 2009-2011* stelde de Vlaamse Regering overigens al vast dat de generieke principes beperkt gedragen worden in de Vlaamse overheid. Het departement Bestuurszaken kreeg de opdracht daarvoor een initiatief te nemen⁽²³⁾.

Het agentschap heeft een zelfevaluatie gemaakt en de resultaten ervan in de uitvoeringsrapportering opgenomen. Voor sommige indicatoren liet het na het behaalde resultaat inhoudelijk te duiden: de analyse geeft alleen een toelichting bij de organisatiedoelstelling en meetmethode, of zij geeft geen toelichting (bv. de gelijkvloerse woningen respecteren het principe van het levenslang wonen, de verhouding aanbesteed tegenover beschikbaar, de doorlooptijd van de gunningen, ...). In die gevallen is het onduidelijk of een analyse plaatsvond en of actie vereist is of al genomen werd.

Aan de meeste organisatiedoelstellingen heeft de VMSW strategische projecten gekoppeld. De driemaandelijke managementrapportering geeft ook een stand van zaken van deze projecten. Het verband tussen de strategische projecten en de organisatiedoelstellingen is echter alleen duidelijk in de beheersovereenkomst zelf: de rapportering legt dat verband niet. Een van de voordelen van een STAP-rapportering – een eenduidig verband tussen doelstellingen, resultaten en acties – komt daardoor minder tot zijn recht.

4.6 Evaluaties door derden

Het kaderdecreet bestuurlijk beleid en zijn voorbereidende stukken geven aan dat verscheidene instanties de uitvoering van de beheersovereenkomst dienen op te volgen.

²³ VR PV 2009/26 - punt 39 en DOC 0946.

Departement

Volgens de voorbereidende werken bij het kaderdecreet bestuurlijk beleid moeten de verzelfstandigde agentschappen de uitvoering van de opdrachten die ze toevertrouwd kregen, opvolgen en de resultaten van deze opvolging doorgeven aan het departement. Het departement heeft in essentie tot taak de minister te ondersteunen bij de uitwerking, aansturing en opvolging van zijn beleid (beleidsvoorbereidende en beleids-evaluerende opdracht). De departementen behoren ook evaluaties op het niveau van het beleidsdomein of beleidsveld uit te voeren ten behoeve van de minister, met het oog op een eventuele bijsturing van het beleid of de aansturing van de verzelfstandigde agentschappen.

Het onderzoek wees uit dat het agentschap zijn uitvoeringsrapportering aan het departement bezorgd heeft. Het departement heeft op grond van de uitvoeringsrapportering geen concrete voorstellen tot bijsturing van het beleid of de beheersovereenkomst geformuleerd. Het beschikte nog niet over een methode om de uitvoeringsrapporteringen van de agentschappen te beoordelen op het ogenblik dat de agentschappen van het beleidsdomein hun uitvoeringsrapportering behoorden in te dienen. Het departement wil zo'n methode ontwikkelen, vergelijkbaar met de beoordelingsmethode die het hanteerde bij de opmaak van de beheersovereenkomst. In zijn antwoord wees het departement er nog op dat in het Steunpunt Ruimte en Wonen onderzoek loopt om beleidsindicatoren te definiëren op basis waarvan beleidsevaluaties zullen kunnen worden uitgevoerd. Die indicatoren zullen in de volgende beheersovereenkomsten moeten worden ingewerkt, aldus het departement.

De uitvoeringsrapportering is niet besproken tussen departement en VMSW en ook niet tussen departement en minister.

Managementcomité en beleidsraad

De departementen en de verzelfstandigde agentschappen moeten ervoor zorgen de minister terdege te informeren over de resultaten van het monitoring- en opvolgingsproces. De beleidsraad, waarvan de minister(s) en het topmanagement van het departement en de agentschappen deel uitmaken, dient te overleggen in welke mate die resultaten aanleiding geven tot bijsturingen. Het managementcomité moet vooral werken als integrator van beleidsondersteuning en beleidsuitvoering op ambtelijk niveau⁽²⁴⁾.

De Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid zag het als een van de essentiële doorbraken in het domein van gezonde politiek-ambtelijke verhoudingen, dat de beleidsraad elk jaar in zijn verslag een evaluatie opneemt van de uitvoering van de beheersovereenkomsten met agentschappen en van managementovereenkomsten met departementen,

²⁴ Memorie van toelichting bij het ontwerp van het kaderdecreet bestuurlijk beleid (Stuk 1612 (2002-2003) – Nr. 1).

met een appreciatie van hun zuinigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid⁽²⁵⁾.

Uit het onderzoek bleek echter dat de beleidsraad of het management-comité de uitvoeringsrapporteringen over de uitvoering van de beheersovereenkomsten niet besproken hebben. Het kabinet (legislatuur 2004-2009) stelde dat de beleidsraad geen geschikt forum is voor de opvolging van de uitvoering van de beheersovereenkomst met de VMSW: de beleidsraad is daarvoor te breed samengesteld (verscheidene ministers en beleidsvelden) en dient zich ook veeleer met strategische zaken bezig te houden.

Regeringsafgevaardigden

Het kaderdecreet bestuurlijk beleid draagt de regeringsafgevaardigden onder meer op te waken over de naleving van de beheersovereenkomst. Zij zetelen met raadgevende stem in de raad van bestuur van het agentschap. De regeringsafgevaardigden kunnen beroep aantekenen tegen elke beslissing die strijdig is met o.a. de beheersovereenkomst. Zij kunnen, als de beheersovereenkomst dat vereist, de raad van bestuur verplichten te beraadslagen over door hen bepaalde aangelegenheden. De regeringsafgevaardigden brengen verslag uit bij de minister die ze heeft aangesteld.

Uit het onderzoek is gebleken dat de regeringsafgevaardigde kennis heeft genomen van de uitvoeringsrapportering die de raad van bestuur besprak. Hij heeft daarover geen bijzonder verslag opgemaakt voor de minister, noch overleg gehad met de minister.

4.7 Opvolging door de minister

Het kaderdecreet bestuurlijk beleid gaat ervan uit dat de rol van de kabinetten zich beperkt tot politieke advisering: een beperkt aantal politieke raadgevers helpt de minister bij de voorbereiding van de bespreking van de dossiers in de Vlaamse Regering en de politieke afweging van beleidsvoorstellen die de administratie aanlevert⁽²⁶⁾.

Het kabinet van de Vlaamse minister van Wonen (legislatuur 2004-2009) heeft het rapport over de uitvoering van de beheersovereenkomst met de VMSW ontvangen langs de notulen van de raad van bestuur. Het ziet de beheersovereenkomst als een beknopte synthese van alle relevante factoren die richting geven aan de VMSW: wooncode, beleidsnota, beleidsbrieven, beslissingen van de Vlaamse Regering,...

De feitelijke aansturing van de VMSW geschiedt volgens dat kabinet evenwel niet langs de beheersovereenkomst, maar voornamelijk in het

²⁵ *Een slagkrachtige overheid in Vlaanderen*, Tussentijdse conclusies van de Commissie Efficiënte en Effectieve Overheid, 8 december 2008.

²⁶ Memorie van toelichting bij het ontwerp van het kaderdecreet bestuurlijk beleid (Stuk 1612 (2002-2003) – Nr. 1).

maandelijks overleg kabinet-administratie. Dat overleg gebruikt de beleidsnota en -brief als leidraad, en niet de beheersovereenkomst, hoewel bepaalde aspecten ervan aan bod komen, zoals sommige uitvoeringscijfers. Buiten dat overleg maakte het kabinet nog gebruik van briefwisseling en de notulen van de raad van bestuur om de VMSW te sturen en op te volgen of om overleg met het agentschap te plegen. Die werkwijze was volgens het kabinet onder meer toe te schrijven aan het leerproces dat nog doorlopen wordt i.v.m. beheersovereenkomsten en het feit dat nog heel wat nulmetingen dienden plaats te vinden. Daarbuiten had de minister volgens het kabinet minstens een keer per jaar een overleg met de VMSW.

Ter evaluatie van de uitvoering van de beheersovereenkomst door de VMSW, hebben het kabinet (legislatuur 2004-2009) en het departement geen contact gehad. Een formeel evaluatiegesprek tussen de minister en de VMSW heeft niet plaatsgegrepen, ook al was in de beheersovereenkomst overeengekomen dat gesprek in mei uit te voeren. De minister heeft evenmin een voorstel van evaluatie aan de Vlaamse Regering voorgelegd.

Ook in de rechtstreekse, informele contacten tussen de minister (of zijn kabinet) en de VMSW (raad van bestuur of gedelegeerd bestuurder) kwam de uitvoering van de beheersovereenkomst niet aan bod.

4.8 Conclusies

De VMSW heeft gerapporteerd over de uitvoering in 2008 van zijn beheersovereenkomst. Zij heeft de uitvoeringsrapportering laattijdig aan de minister overgelegd, samen met de notulen en de onderliggende stukken van de raad van bestuur.

Het uitvoeringsrapport rapporteert beknopt en aan de hand van de overeengekomen indicatoren, over het bereiken van de organisatiedoelstellingen. De meeste resultaten heeft de VMSW beknopt geanalyseerd en geteld. Zij heeft strategische projecten opgezet die het bereiken van de organisatiedoelstellingen moeten faciliteren. Er is alleen op het niveau van de sector van de sociale huisvesting en het agentschap een koppeling tussen resultaten en financiële uitvoeringsgegevens mogelijk, niet op het niveau van de afzonderlijke doelstellingen van de VMSW.

De VMSW heeft de rapporteringscyclus al enigszins gedocumenteerd. Het rapporteringsproces staat nog niet volledig op punt, gelet op de verschillen in uitvoeringscijfers in de uitvoeringsrapporten van april en juli.

De interne opvolging van de organisatiedoelstellingen van de beheersovereenkomst is geïntegreerd in de periodieke managementrapportering van het agentschap aan zijn raad van bestuur.

De uitvoeringsrapportering voldoet nog niet volledig aan de vereisten van de Vlaamse Regering en de bijzondere vereisten van de beheersovereenkomst. Dat is voor het grootste stuk te wijten aan:

- onvolkomenheden bij de formulering van de organisatiedoelstellingen en de bepaling van de indicatoren (zie het vorige hoofdstuk),

waardoor, onder meer, het tijdsperspectief in de rapportering grotendeels ontbreekt;

- een verbeterbare timing (de documenten dienen wat vroeger gefinaliseerd te worden om afgestemd te zijn op de rapportering door de minister aan de Vlaamse Regering);
- een ontoereikende bundeling van de informatie (ze is verspreid over verscheidene documenten, waardoor de uitvoeringsrapportering niet altijd relevante duiding geeft, hoewel die beschikbaar is);
- een minder duidelijk verband tussen (de analyse van) de bereikte resultaten en de voorgenomen acties.

De VMSW heeft actie ondernomen om beter te kunnen rapporteren en zet die inspanning voort. Verdere fundamentele vooruitgang op dat punt is echter maar mogelijk na heronderhandeling van de beheersovereenkomst. De VMSW heeft de voorbereidingen daarvoor gestart in juli 2009.

Van enige vorm van evaluatie of feedback op de uitvoeringsrapportering van buiten de VMSW is geen sprake: noch door het departement, noch door de beleidsraad of het managementcomité, noch door de minister. Het departement is wel van plan een beoordelingsmethode te ontwikkelen die moet toelaten de minister beleidsrelevante duiding te geven bij de uitvoeringsrapporteringen van de agentschappen. Het kabinet (legislatuur 2004-2009) hanteerde vooral andere methoden dan de beheersovereenkomst om de VMSW aan te sturen, waarbij de beleidsbrief, meer dan de beheersovereenkomst, het kader vormde.

Zowel de VMSW, het departement als het kabinet (legislatuur 2004-2009) beklemtoonden dat het werken met beheersovereenkomsten nog niet ingeburgerd is: een leertraject dient te worden doorlopen. Het werken met een beheersovereenkomst is nog onvoldoende ingeburgerd bij de contracterende partijen voor een geïntegreerde aansturing op afstand.

5 Integrale beleidsverantwoording

De Vlaamse Regering en de ministers moeten het Vlaams Parlement jaarlijks informeren over de activiteiten van de agentschappen en de uitvoering van de beheersovereenkomsten⁽²⁷⁾ alsook over de uitvoering van hun beleid. De ministers maken voor hun beleidsverantwoording vooral gebruik van de jaarlijkse beleidsbrief: die geeft een overzicht van de uitvoering van de begroting tijdens het lopende begrotingsjaar en een prognose over de beleidsinvulling tijdens het volgende begrotingsjaar.

Aangezien de agentschappen belast zijn met beleidsuitvoerende taken, mag een zekere samenhang worden verwacht tussen de rapporteringen door en over de agentschappen over de beheersovereenkomsten, en de beleidsverantwoording over de beleidsdoelstellingen door de minister.

In zijn onderzoek ging het Rekenhof na hoe het departement de beleidsdoelstellingen en -effecten waaraan het agentschap moet meewerken, opvolgt. Tevens ging het na hoe het Parlement daarover, alsook over de activiteiten van de agentschappen, is geïnformeerd en of die beheers- en beleidsrapporteringen samenhangend en geïntegreerd zijn.

5.1 Opvolging realisatie beleidsdoelstellingen

De activiteiten van de VMSW en de uitvoering van de organisatiedoelstellingen uit de beheersovereenkomst leveren een bijdrage tot de realisatie van de beleidsdoelstellingen van de minister. Zoals aangegeven in punt 3.2, verwijst de beleidsnota 2004-2009 echter ternauwernood naar de VMSW. Een uitvoeringsverslag over de beheersovereenkomst geeft dan ook niet onmiddellijk zicht op het bereiken van de beleidsdoelstellingen uit de beleidsnota.

Het departement RWO heeft wel een opvolgingssysteem om na te gaan of de activiteiten, die nodig zijn om de beleidsdoelstellingen uit de beleidsnota en –brieven te halen, daadwerkelijk worden uitgevoerd. Dat systeem volgt echter alleen die activiteiten en beleidsdoelstellingen op die op verandering gericht zijn, bijvoorbeeld regelgevende initiatieven. Het volgt dus geen voortzetting van bestaand beleid op, noch de louter uitvoeringsgerichte taken in het beleidsveld.

Op het vlak van de evaluatie van de beleidseffecten is het departement RWO van plan een beleidseffectenmodel te ontwikkelen. Dat model zal het verband proberen te leggen tussen de gewenste effecten en de output van de agentschappen.

In zijn antwoord wijst het departement er nog op dat in het Steunpunt Ruimte en Wonen onderzoek loopt om beleidsindicatoren te definiëren op basis waarvan beleidsevaluaties zullen kunnen worden uitgevoerd.

²⁷ Kaderdecreet bestuurlijk beleid, artikel 36, §2.

Die indicatoren zullen in de volgende beheersovereenkomsten moeten worden ingewerkt, aldus het departement.

5.2 Informatieverstrekking aan het Vlaams Parlement

Activiteiten van agentschap en uitvoering beheersovereenkomst

Over de activiteiten van het agentschap en de uitvoering van de beheersovereenkomst tijdens het jaar 2008 ontving het Vlaams Parlement geen afzonderlijk verantwoordingsdocument dat voldeed aan de rapporteringverplichting van artikel 36, §2, van het kaderdecreet bestuurlijk beleid. De Vlaamse Regering of de bevoegde minister hebben geen initiatief genomen om aan de nieuwe informatieverplichting te voldoen.

Daarbuiten zou het Vlaams Parlement ook indirect geïnformeerd kunnen worden over de activiteiten van het agentschap en de uitvoering van de beheersovereenkomst, langs een jaarverslag of in de toelichting bij de aanpassing van de begroting.

De VMSW heeft een jaarverslag over het jaar 2008 opgemaakt. Het werd gepubliceerd in juni 2008 en staat op de website van de VMSW. Het is echter niet ingediend bij het Vlaams Parlement. Het jaarverslag 2008 van de VMSW beschrijft de realisaties van de socialehuisvestingssector in 2008, met cijfergegevens en duiding, voornamelijk wat de investeringen betreft. De inleiding van het jaarverslag stelt dat 2008 een goed jaar was. Dat besluit stoelt op negentien cijfers, weergegeven op één bladzijde, terwijl het uitvoeringsverslag over de beheersovereenkomst slechts over één van die negentien cijfers rapporteert. Het is niet mogelijk een verband te leggen tussen alle doelstellingen uit de beheersovereenkomst en het jaarverslag, bijvoorbeeld de horizontale doelstellingen en aspecten van interne werking van de VMSW. Het jaarverslag 2008 van het agentschap is volgens het Rekenhof daarom niet geschikt, noch toereikend om volwaardig verantwoording af te leggen over de uitvoering van de beheersovereenkomst.

De VMSW publiceerde in oktober 2009 ook een bedrijfsbrochure, die de activiteiten van de VMSW toelicht. Zij gaat in op de doelstellingen van de beheersovereenkomst, maar geeft niet aan in welke mate het agentschap die doelstellingen in 2008 bereikte. De brochure is volgens het Rekenhof daarom evenmin geschikt of toereikend om volwaardig verantwoording af te leggen over de uitvoering van de beheersovereenkomst.

De begrotingsinstructies bij de begrotingscontrole 2009 maken geen melding van een verantwoording van de activiteiten van de agentschappen over het jaar 2008. De eerste twee begrotingsaanpassingen voor het jaar 2009 en de toelichtingen daarbij hadden geen betrekking op de VMSW. Ook langs deze weg is dus niet voldaan aan de rapporteringsverplichting van artikel 36, §2, van het kaderdecreet bestuurlijk beleid. Overigens bevat de toelichting per programma bij de algemene uitgavenbegroting sinds 2005 geen toelichting meer bij de begroting van de VMSW (toen nog de Vlaamse Huisvestingsmaatschappij).

Beleidsverantwoording

Voor de opmaak van de beleidsbrieven verzamelt het departement de informatie bij de agentschappen. Het baseert zich niet op de uitvoeringsverslagen van de agentschappen.

Omdat in 2009 een nieuwe Vlaamse Regering werd benoemd, waren er in dat jaar geen beleidsbrieven. De meest recente beleidsbrieven werden ingediend bij de ontwerpbegroting 2009, in het najaar van 2008. Die beleidsbrieven bevatten een overzicht van de uitvoering van de begroting tijdens het lopende jaar 2008. Gelet op het tijdstip van opmaak en indiening, kunnen die beleidsbrieven geen concrete informatie bevatten over het vierde kwartaal van 2008.

Integratie van beleidsverantwoording

In zijn advies aan het Vlaams Parlement over de begrotingsrapportering⁽²⁸⁾ heeft het Rekenhof al gewezen op enkele structurele knelpunten voor een geïntegreerde beleidsverantwoording, onder meer:

- De vergelijkbaarheid tussen de programmadoelstellingen in de toelichtingen bij de begroting en de doelstellingen uit de beleidsnota's en -brieven is dikwijls beperkt.
- Bovendien ontbreekt nog een efficiënte koppeling met de beheersovereenkomsten.

In hoofdstukken 2 en 3 stelde dit verslag dat er, specifiek voor het agentschap VMSW, een beperkte samenhang bestaat tussen de organisatiedoelstellingen uit de beheersovereenkomst en de beleidsdoelstellingen uit de beleidsnota: de beleidsnota verwijst uiterst summier naar de VMSW. Dat komt de integratie van de beleidsverantwoording niet ten goede.

De totstandkoming van de beleidbrief, de toelichting bij de begroting en de uitvoeringsrapportering is nog niet geïntegreerd: de diverse documenten komen tot stand op grond van afzonderlijke informatieprocessen en ze volgen een verschillend tijdspad.

Doordat weinig verantwoording is afgelegd aan het Vlaams Parlement over de uitvoering van het beleid in 2008, kan de coherentie van de verantwoordingsinformatie nauwelijks worden beoordeeld.

5.3 Conclusies

Hoewel de VMSW rapporteerde over de uitvoering van de beheersovereenkomst en zij de realisaties van de sociale huisvestingssector in haar jaarverslag weergaf, ontbreekt t.a.v. het Vlaams Parlement een evaluatie of verantwoording die aangeeft of de VMSW de beleidsdoelstellingen

²⁸ Advies van het Rekenhof over de begrotingsrapportering door de Vlaamse Regering, Stuk 40 (2008-2009) – nr.1 van 8 december 2008.

voor 2008 waartoe zij moest bijdragen, realiseerde. Het departement beschikt niet over een overzicht van de beleidsdoelstellingen met een koppeling naar de uitvoeringscijfers van de VMSW. Er is evenmin informatie beschikbaar over de effecten van het beleid, maar daartoe zal het departement een model ontwikkelen.

De Vlaamse Regering heeft het Vlaams Parlement geen verantwoordingsdocument voorgelegd over de activiteiten van de VMSW en de uitvoering van de beheersovereenkomst in 2008. Andere verantwoordingsdocumenten, in het bijzonder het jaarverslag, de bedrijfsbrochure, de beleidsbrief en de toelichting bij de begroting, geven een gedeeltelijk en indirect beeld over de activiteiten van de VMSW en het bereiken van de beleidsdoelstellingen waartoe de VMSW moet bijdragen. Die verantwoordingsdocumenten kwamen tot stand op grond van afzonderlijke informatieprocessen en volgden een verschillend tijdsplan.

6 Algemene conclusies

De beheersovereenkomst met de VMSW houdt rekening met de beleidsdoelstellingen uit de beleidsnota en -brieven en de wooncode. Zij stelt het agentschap echter niet volledig in staat in zijn uitvoeringsrapportering de vereiste en relevante informatie te geven over de doelmatigheid van de beleidsuitvoering die het is toevertrouwd:

- De beheersovereenkomst met de VMSW geeft wel goed richting aan de activiteiten van het agentschap, met een beheersbaar aantal goed gestructureerde organisatiedoelstellingen, maar zij kwantificeert de doelstellingen onvoldoende.
- De indicatoren bij de organisatiedoelstellingen leveren niet altijd voldoende geaggregeerde informatie op en laten niet altijd toe op een degelijke wijze te rapporteren over het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

De uitvoeringsrapportering over 2008 van de VMSW leverde dan ook maar beperkt bruikbare informatie voor de aansturing en opvolging op hoofdlijnen en op afstand van het agentschap. De rapportering is weliswaar overzichtelijk en beknopt, maar zij plaatst de resultaten niet in een tijdsperspectief en laat geen directe koppeling toe tussen financiële gegevens en doelstellingen. Dat de organisatiebeheersing op het vlak van het rapporteringsproces nog niet geheel op punt staat, hypothekeert overigens de betrouwbaarheid van de rapportering. De VMSW heeft initiatieven genomen om tot een betere uitvoeringsrapportering te komen. Buiten de VMSW heeft de uitvoeringsrapportering niet geleid tot enige vorm van feedback, evaluatie of bijsturing. De informatie uit het uitvoeringsverslag over de beheersovereenkomst stroomde evenmin door naar de Vlaamse Regering.

Het Vlaams Parlement heeft geen rechtstreekse, geïntegreerde informatie over de uitvoering van de beheersovereenkomst gekregen. De beleidsbrief, de toelichting bij de begroting en het jaarverslag gaven indirect en beperkt aan of de beleidsdoelstellingen waartoe de VMSW in 2008 moest bijdragen, effectief zijn gerealiseerd. Die verantwoordingsdocumenten kwamen tot stand op grond van afzonderlijke informatieprocessen en volgden een verschillend tijdspad. Ten slotte was er evenmin rapportering over de effecten van de beleidsdoelstellingen waarbij het agentschap betrokken is.

De beheersovereenkomst en haar uitvoeringsverslag 2008 hebben dan ook hun primaire functie – sturing en opvolging op hoofdlijnen en op afstand – niet volledig waargemaakt. De rechtstreeks betrokkenen – de voorzitter van de raad van bestuur, de gedelegeerd bestuurder, het kabinet (1999-2004) en het departement – bekleemtoonden het leereffect: het ging om een eerste beheersovereenkomst en een eerste uitvoeringsrapport. Het vinden van geschikte indicatoren voor aansturing en opvolging op hoofdlijnen blijft een niet te onderschatten ambitie, aldus de VMSW.

7 Aanbevelingen

- Om bepaalde aspecten van haar horizontaal beleid langs generieke bepalingen in de beheersovereenkomst te realiseren, moet de Vlaamse Regering vooraf geschikte indicatoren, streefwaarden en rapporteringsformaten definiëren.
- De minister en het agentschap kunnen het best de organisatiedoelstellingen in de beheersovereenkomst beperken tot die doelstellingen waarop de minister het agentschap wil aansturen. Die doelstellingen moeten specifiek, meetbaar en tijdsgebonden geformuleerd zijn en opvolgbaar zijn met geschikte indicatoren en bijhorende streefwaarden.
- Om meer zekerheid te hebben over de juistheid van de uitvoeringscijfers, moet de VMSW haar intern controlesysteem verbeteren op het vlak van de rapportering over de uitvoering van de beheersovereenkomst.
- Om in overeenstemming te zijn met de voornemens van de Vlaamse Regering, moet de uitvoeringsrapportering van de VMSW verder evolueren naar een zogenaamde STAP-rapportering, die de gerealiseerde acties, toekomstige verwachtingen en actieplannen in beknopte tabelvorm beschrijft. De beheersovereenkomst en de uitvoeringsrapportering moeten daarbij een duidelijker verband leggen tussen de organisatiedoelstellingen en de financiële gegevens.
- Het departement moet zijn beleidsondersteunende rol actiever opnemen door de uitvoeringsrapportering te analyseren en op grond daarvan conclusies en voorstellen te formuleren aan de minister. Om een betere beleidsopvolging te waarborgen bepaalt het departement het best in overleg met het agentschap en de minister een aantal indicatoren om de effecten van het beleid te kunnen opvolgen.
- De minister moet de uitvoeringsrapportering actiever gebruiken voor de aansturing op hoofdlijnen en op afstand van het agentschap. Op die manier kan de beheersovereenkomst de aansturende rol spelen die het kaderdecreet bestuurlijk beleid vooropgesteld heeft.
- De Vlaamse Regering moet het Vlaams Parlement beter informeren over de activiteiten van de agentschappen en de uitvoering van de beheersovereenkomsten, overeenkomstig het kaderdecreet bestuurlijk beleid. Ze zou in overleg met het Vlaams Parlement de mogelijkheden tot integratie en een betere afstemming tussen de verschillende beleids-, beheers- en financiële rapporteringen moeten onderzoeken.

8 Antwoord van de Vlaamse minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie

In haar antwoord van 24 maart 2010 stelt de Vlaamse minister van Wonen dat ze de opmerkingen en aanbevelingen van het Rekenhof graag ter harte neemt. Ze zal er zeker rekening mee houden bij de opmaak van de volgende beheersovereenkomst zodat de uitvoeringsrapportering in de toekomst tot een effectief instrument kan uitgroeien in de opvolging en aansturing van het agentschap en het bereiken van zijn organisatiedoelstellingen. Voorts antwoordt ze dat ze er in overleg met het agentschap en het departement zorg zal voor dragen dat ook het Vlaams Parlement hierover steeds nauwgezet geïnformeerd wordt.

9 Uitvoeringsrapportering beheersovereenkomsten: gemeenschappelijke onderzoeksbevindingen

9.1 Opzet van zes onderzoeken

Het Rekenhof ging na of het rapporteringsproces over de uitvoering van de beheersovereenkomsten behoorlijk functioneert. Het selecteerde zes agentschappen uit verschillende beleidsdomeinen op grond van hun financieel belang: het Agentschap Binnenlands Bestuur (ABB), het Agentschap voor Onderwijsdiensten (AgOdi), het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH), de Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen (VMSW), het Vlaams Subsidieagentschap Werk en Sociale Economie (VSAWSE) en het Agentschap Wegen en Verkeer (AWV). Het Rekenhof heeft de zes beheersovereenkomsten en uitvoeringsrapporteringen over 2008 op eenzelfde manier onderzocht. Het wil met die reeks auditverslagen de kwaliteit en de bruikbaarheid van de toekomstige uitvoeringsrapportering helpen verhogen.

Dit hoofdstuk zet de belangrijkste bevindingen uit de zes auditverslagen op een rij. Enerzijds lopen een aantal bevindingen bij de onderzochte agentschappen gelijk. Anderzijds wijken de onderzochte agentschappen voor bepaalde aspecten van de beheersovereenkomst en de uitvoeringsrapportering van elkaar af. De aard van de opdrachten en bevoegdheden verklaart deels de verschillende invulling.

De beperkte steekproef staat niet toe de gemeenschappelijke bevindingen te veralgemenen naar de niet-onderzochte agentschappen. Toch signaleert dit overzicht belangrijke aandachtspunten voor de volgende generatie beheersovereenkomsten. Het biedt ook een vergelijkingsbasis voor de praktijk bij elk van de agentschappen.

Vooraleer de gemeenschappelijke bevindingen in de auditverslagen aan het Vlaams Parlement op te nemen, heeft het Rekenhof ze op 30 maart 2010 voorgelegd aan de minister-president van de Vlaamse Regering.

9.2 Bevindingen uit de zes onderzoeken

Kwaliteit van de beheersovereenkomst

- Alle beheersovereenkomsten volgen op hoofdlijnen de uniforme structuur die de Vlaamse Regering voor beheersovereenkomsten heeft opgesteld. De beheersovereenkomsten hernemen ook allemaal de generieke bepalingen voor horizontaal beleid.
- De beheersovereenkomsten operationaliseren de bepalingen voor horizontaal beleid onvoldoende, hoewel dat was vooropgesteld. Het horizontaal beleid van de Vlaamse Regering werkt dan ook onvoldoende door in de onderzochte agentschappen.

- Sommige beheersovereenkomsten vertalen de organieke opdrachten en de beleidsdoelstellingen van de vakminister volledig en coherent. Andere doen dat minder. De doelstellingencascade in de beheersovereenkomst met het VAPH is geslaagd.
- De meeste organisatiedoelstellingen uit elke beheersovereenkomst – zeker de minder uitvoeringsgerichte doelstellingen – zijn onvoldoende specifiek, meetbaar of tijdsgebonden geformuleerd. Vaak ontbreken geschikte indicatoren met bijhorende streefwaarden en nulmeting. Sommige agentschappen hebben in een ondernemingsplan bijkomende organisatiedoelstellingen of streefwaarden opgenomen, zonder dat de minister ze uitdrukkelijk aanvaardde. Dergelijke aanvullende doelstellingen of streefwaarden vormen dan ook geen instrument voor aansturing, maar alleen voor interne zelfsturing.
- Elke beheersovereenkomst bevat wel enkele organisatiedoelstellingen waaraan het agentschap weinig of niets kan bijdragen. Voor die doelstellingen kan de beheersovereenkomst dan ook geen aansturinginstrument zijn.
- Geen enkele beheersovereenkomst maakt een duidelijke, directe koppeling tussen de organisatiedoelstellingen en de meerjarenbegroting.
- Op één uitzondering na (VSAWSE) kon het Vlaams Parlement de coherentie tussen de beleidsdocumenten van de minister en de ontwerpen van beheersovereenkomst beoordelen.

Kwaliteit van de uitvoeringsrapportering

- De rapportering over de generieke bepalingen of het horizontaal beleid is niet uniform, vergelijkbaar of consolideerbaar, omdat de Vlaamse Regering naliel rapporteringformaten vast te stellen. Zij krijgt daardoor niet het gewenste helikopterzicht op haar administratie.
- Enkele agentschappen (vooral VAPH en VSAWSE) gaan duidelijk verder dan wat het decreet bestuurlijk beleid voorschrijft en integreren de beheersovereenkomst sterk in hun interne werking, naast de periodieke opvolging van de uitvoering van de beheersovereenkomst.
- Alleen voor VSAWSE bevat de uitvoeringsrapportering meer dan een aanzet tot zelfevaluatie.
- De meeste agentschappen rapporteren uitgebreid en descriptief. De doelstelling van een beknopte rapportering aan de hand van kentallen in een tijdsperspectief met een summiere toelichting, is nog niet bereikt. De VMSW is er wel in geslaagd in hoofdzaak cijfermatig te rapporteren. Sommige agentschappen rapporteren bovendien niet altijd aan de hand van de indicatoren die zij in de beheersovereenkomst overeenkwamen.
- Slechts één uitvoeringsrapportering (ABB) legt een verband tussen de realisaties en de ingezette middelen.

- Een systematische interne controle op de validiteit van de gegenereerde cijfergegevens voor de uitvoeringsrapportering is beperkt bij de onderzochte agentschappen. Bij de helft van de onderzochte agentschappen (ABB, VAPH en AWW) ontbreken vaak noodzakelijke indicatorfiches die precies aangeven wat en hoe zij moeten meten.
- De departementen en beleidsraden spelen slechts uitzonderlijk hun rol bij de opvolging en evaluatie van de uitvoeringsrapportering.
- De betrokken ministers hebben de uitvoeringsrapportering niet geëvalueerd. Zij hebben er evenmin een gesprek over gehad met de leidende ambtenaren van het agentschap. De meeste agentschappen worden door de betrokken minister opgevolgd langs frequent en dossiermatig kabinetsoverleg.

Integrale beleidsverantwoording

- Slechts enkele beleidsdomeinen namen al initiatieven om de beleidseffecten gestructureerd op te volgen.
- De Vlaamse Regering informeerde het Vlaams Parlement niet over de activiteiten van de agentschappen of de uitvoering van de beheersovereenkomsten.
- Een integratie van de uitvoeringsrapportering, de beleidsverantwoording in de beleidsbrieven en de begrotingscyclus is moeilijk doordat zij wat hun timing betreft, niet op mekaar zijn afgestemd.

9.3 Gemeenschappelijke conclusie en aanbeveling

Zoals herbevestigd in het charter over de politiek-ambtelijke samenwerking van 9 december 2009⁽²⁹⁾ tussen de Vlaamse administratie en de Vlaamse kabinetten, dient de minister de agentschappen op afstand en op hoofdlijnen aan te sturen en op te volgen. De instrumenten daarvoor zijn, behalve rechtstreeks overleg, de beheersovereenkomsten en de rapporteringen over de uitvoering ervan.

De onderzochte beheersovereenkomsten garanderen echter niet dat de agentschappen in hun uitvoeringsrapportering de vereiste en relevante informatie geven: organisatiedoelstellingen zijn vaak onvoldoende SMART geformuleerd of hebben geen geschikte indicatoren en streefwaarden. De uitvoeringsrapporteringen zijn bovendien – mede door de tekortkomingen van de beheersovereenkomsten – vaak te beschrijvend. De departementen en beleidsraden vullen bovendien hun evaluatieopdracht in de regel niet of minimaal in.

²⁹ VR 2010 1501 MED.0021

De ministers gebruiken de beheersovereenkomst en de uitvoeringsrapportering nauwelijks als aansturing- of opvolgingsinstrument. De Vlaamse Regering voldoet ten aanzien van het Vlaams Parlement evenmin aan de rapporteringverplichtingen van het kaderdecreet bestuurlijk beleid.

De opmaak van beheersovereenkomsten en uitvoeringsrapporteringen kost de Vlaamse overheid veel inspanningen. Toch worden die instrumenten nauwelijks gebruikt bij de aansturing, opvolging en verantwoording. Om de aansturing op hoofdlijnen en op afstand met de beheersovereenkomsten te verbeteren, moet de kwaliteit ervan verhogen. Materies die zich niet lenen tot opvolging en aansturing omdat de rol en de verantwoordelijkheid van het agentschap te beperkt zijn of materies waarvoor direct overleg een geschikter opvolgings- en aansturinginstrument is, worden beter niet geregeld langs de beheersovereenkomst.

9.4 Reactie van de minister-president

In zijn reactie van 6 mei 2010 op de gemeenschappelijke bevindingen focust de minister-president op de rol van de Vlaamse administratie in de verdere uitbouw van organisatiebeheersing. Bepaalde aspecten van de gemeenschappelijke bevindingen van het Rekenhof zijn ook naar boven gekomen in de zelfevaluaties van andere entiteiten en sterktezwakteanalyses, uitgevoerd door de Interne Audit van de Vlaamse Administratie (IAVA). Op basis hiervan hebben de verschillende entiteiten actieplannen opgesteld om te evolueren naar een hogere maturiteit inzake organisatiebeheersing. De minister-president is ervan overtuigd dat de bevindingen van het Rekenhof worden opgenomen in dat continue verbeterproces.

Verder gaf de minister-president aan dat het zoeken naar SMART geformuleerde doelstellingen en naar indicatoren een aandachtspunt blijft voor de entiteiten en de betrokken ministers bij de opmaak van de tweede generatie beheersovereenkomsten. Zoals aangegeven in zijn beleidsnota, laat hij ook nagaan hoe de kwaliteit van financiële en beheersinformatiesystemen kan worden verbeterd.

Bijlage 1: Overzicht van de doelstellingen uit de beheersovereenkomst en de uitvoeringsrapportering

score	SMART-beoordeling doelstelling	Geschied indicator	Beoordeling rapportering
+++	Doelstelling op zich is zeer specifiek, meetbaar, afgesproken, realistisch en tijdsgebonden geformuleerd	Indicator is zeer robuust, valide en efficiënt beschikbaar en zeer relevant om de mate van realisatie van de doelstelling volledig en precies weer te geven	Rapportering geeft aan de hand van de indicator transparant, precies en in tijds-perspectief de mate van realisatie van de doelstelling weer en bevat zo nodig een beknopte, relevante duiding
++	Doelstelling is behoorlijk SMART-geformuleerd, rekening houdend met aanvullende onderliggende informatie	Indicator is behoorlijk geschikt om belangrijke aspecten van het doelbereik systematisch en efficiënt weer te kunnen geven	Rapportering geeft aan de hand van de indicator of bevattelijke omschrijving de mate van realisatie van de doelstelling grotendeels weer
+	Doelstelling is weinig SMART-geformuleerd	Indicator is enigszins relevant om een gedeelte van het doelbereik te kunnen weergeven	Rapportering geeft enkel een beschrijving van relevante activiteiten, zonder de mate van doelbereik te bepalen
-	Doelstelling en onderliggende informatie bevat nagenoeg geen SMART-kennmerken	Indicator is helemaal niet relevant om de mate van realisatie van de doelstelling weer te geven	Rapportering bevat weinig relevante of onderbouwde informatie over de mate van uitvoering van de doelstelling

TABEL 1 CONCRETISERING HORIZONTAAL BELEID

HORIZONTAAL THEMA	CONCRETE PROJECTEN	SMART-beoordeling	Indicator	Geschied indicator	Nulmeting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrapport	Beoordeling rapportering	Zelfevaluatie
Onderlinge samenwerking	10 – tal projecten binnen en buiten het beleidsdomein (data- en kennisbeheer, informatica en communicatie, energieaudits, ...)	+	aantal beleidsvoorstellen; signalen en informatieleveringen	+			nulmeting	geen rapportering	+	Nee
			aantal samenwerkingsprojecten binnen en buiten beleidsdomein					gerealiseerd		
			aantal deelnames aan werkgroepen i.v.m. beleidsvoorstellen					167 deelnames		
Kwaliteitsbeleid	KSZ-toegang door SHM (verzorgen technische platform en bewaken veiligheid)	++	aantal beschikbare gegevens in KSZ-project	++		verhogen (SHM), beschikbaar maken (SVK)		loopt over 3 jaar	++	Ja
	implementatie ICT-veiligheidsnormen (voorbereiden behalen ISO-norm ICT-veiligheid)	+	voorbereiding ISO-norm inzake ICT-veiligheid	++	ISO auditresultaat 2007	ISO auditresultaat 2007 handhaven		gerealiseerd	++	Ja
	voorbereiden behalen ISO- of EFQM-label inzake IKZ	+	voorbereiding ISO- of EFQM-label inzake IKZ	+		2010; maturiteitsniveau 3 van organisatiebeheersing	zelfevaluatie organisatiebeheersing, stappenplan	Zie OD 17		
	klantentevredenheidsmeting	++	klantentevredenheidsmeting	++			nulmeting door exten bureau	toetreding raamcontract AGO voorzien najaar 2009	++	Ja
Voorbeeldig werkgewer-schap, algemeen	Niet uitgewerkt	-	geen indicator					geen rapportering		

HORIZONTAAL THEMA	CONCRETE PROJECTEN	SMART-beoordeling	Indicator	Geschied indicator	Nulmeting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrapport	Beoordeling rapportering	Zelfevaluatie
Correct en aantrekkelijk werkgeverschap voor betrokken werknemers	interne jobrotatie, telewerken, vorming, interne communicatie	++	de tweajaarlijkse personeelsomvang bij de Vlaamse overheid	+++	3,94 (2006)	minstens niveau 2006 behouden		4,05	+++	Nee
			Ziektecijfers (verschillende parameters zoals eendagsziekte, frequentie en duur)	+++		maximaal 20% boven het gemiddelde van de Vlaamse overheid		7,19% (Vlaamse overheid: 7,80%)	+++	Nee
			vormingsparticipatie, vormingsverwachting en tijdsbesteding aan vorming	+++		minstens het gemiddelde van de Vlaamse overheid		63% (Vlaamse overheid=51%)	+++	Nee
Diversiteitsbeleid	de Vlaamse actieplannen <i>Gelijke kansen en Diversiteit 2005-2010</i> en <i>Werkend Wonen</i> vertalen naar agentschapsniveau	+	percentage personeelsleden met een arbeidshandicap	++		Minimaal 4,5%	1,5%	1,5%	++	Nee
			percentage personeelsleden van allochtone afkomst	++		2015: Minimaal 4%	1,5%	1,1%	++	Nee
			aandeel personen van beide geslachten op A-niveau	++		Minimaal 33% vrouwen in niveau A		37,9%	++	Nee
Duurzaam en ethisch verantwoord aankoop-beheer	deelname aan acties rationeel energiegebruik	+	deelname aan acties van de Vlaamse overheid	+++				gerealiseerd + ombouwplan gebouw verlichting met energie-vriendelijke spots	++	Nee
	vergroten inspanning aankoop eerlijke handel	+	aankoop producten eerlijke handel	++	2	vergroten inspanning naleven omzendbrief		3	++	Nee
	beroeop doen op raamovereenkomsten agentschap Facilitair Management voor vervanging dienstwagens	+	omzendbrief naleven	++				3 wagens aangekocht volgens raamcontract	++	Nee
Beheersrapportering P&O		-								
Beheersrapportering financieel	jaarrekening VMSW naar IVA Centrale Accounting	++	datum jaarrekening	+++		tijdig rapport	tijdig rapport	tijdig	++	Nee
	rapportering 30.06 naar IVA Centrale Accounting	++	datum rapportering 30 juni	+++		tijdig rapport	tijdig rapport	tijdig	++	Nee
	rapportering Alesh aan ministers voor Wonen en Financiën en Departement Financiën en Begroting	++	datum rapportering Alesh	+++		tijdig rapport	tijdig rapport	niet tijdig	++	Ja
	aanleveren 2-maandelijkse management-rapportering over de financiële toestand en evolutie (aan de ministers voor Wonen en Financiën, Departement Financiën en Begroting)	++	data managementrapportering	+++		tijdig rapporten	tijdig rapporten	tijdig	++	Nee

HORIZONTAAL THEMA	CONCRETE PROJECTEN	SMART-beoordeling	Indicator	Geschied indicator	Nulmeting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrapport	Beoordeling rapportering	Zelfevaluatie
Organisatiebeheersing	tegen eind 2010 over een gedocumenteerd systeem van niveau 3 beschikken voor de relevante thema's, tegen eind 2008 daartoe een stappenplan hebben gekaderd in project op niveau beleidsdoel	+++	matuurniveau IC systeem	++		niveau 3 voor de relevante thema's	stappenplan	zie OD 17		
Meting beleidseffecten		-	deelname aan project	+		deelname aan project		project ging niet door	+	Ja
BUKOMEND										
Integriteitsbeleid	actief toepassen van het integriteitsbeleid bij vacatures, competentieprofielen, werving, startersbegeleiding, personeelsevaluaties, het VTO-aanbod	++	actief toepassen van het integriteitsbeleid	+		actief toepassen van het integriteitsbeleid		gerealiseerd, uitgenomen bij opleiding	++	Ja

TABEL 2 ORGANISATIEDOELSTELLINGEN FUNCTIONEEL BELEID

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie-doelstelling	SMART-formulering	Indicator	Geschied indicator	Nulmeting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrapport	Beoordeling rapportering	Zelfevaluatie
Beleidsnota "Een hoog investeringsniveau blijven aanhouden" (...) "De opvolging van procedures en van technische uitvoering zijn belangrijk, maar ondergeschikt" (...) "voorbeeld-functie van sociale woningbouw inzake duurzame en energiezuinige woningen" (...) "ondersteunen concept levenslang wonen, nieuwe woonvormen"	SD1 Deskundige partner van sociaal wonen OD1 De investeringsbudgetten efficiënt en effectief benutten	++	doorlooptijd dossiers woonprojecten termijn aanmelden project - openen der biedingen doorlooptijd dossiers woonprojecten actie indien termijn eerste voorontwerp - gunningsadvies VMSW > 1.000 dagen Percentage aanbestede projecten die voldoen aan de kostprijsnorm per budget, op jaarbasis	+	979	niet stijgen	2008-2009: nulmeting (nieuwe procedure) telkens actie ondernomen	nulmeting uitgevoerd (1063 dagen) 284 projecten met doorlooptijd > 1.000 dagen 57%	++ - +	Ja Ja Nee

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie/doelstelling	SMART- formule- ring	Indicator	Geschied- heid indicator	Nulme- ting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrap- port	Beoorde- ling rapporte- ring	Zelfeva- luatie
onderzoeken"			<i>optimaal gebruik van de investeringsbudgetten SSI-programma en UP: aanbesteed / ter beschikking</i>	++		90% waarbij ten minste over een periode van 3 jaar telkens 100% wordt benut (de achterstand van benutting van de middelen vergroot niet)	2008-2009: nulmeting (nieuwe programma-tiemethode)	133 Mio euro – streefwaarde niet gehaald	+	Ja
			benuttingsgraad vastleg- gingskrediet (vastgelegd / beschikbaar): SBR	+++			30 juni 2008: 35% 31 oktober 2008: 60% 31 december 2008: 100%	10,5 Mio euro – streefwaarde gehaald	+	Nee
			benuttingsgraad vastleg- gingskrediet (vastgelegd / beschikbaar): SSI	+++			30 juni 2008: 45% 31 oktober 2008: 70% 31 december 2008: 100%	30 Mio euro – streefwaarde gehaald	+	Nee
			voortschrijdend gemid- dele verhouding jaar- budget/lalle vastleggin- gen in een bepaald jaar (over alle IP's heen)	???			2008-2009: nulmeting (nieuwe programma-tiemethode)	308 Mio euro	-	Ja
			tijdig indienen UP jaar N bij minister	+		vóór 1 novem- ber jaar N-1		tijdig	+++	Nee
			sensibilisatie-initiatieven per jaar (stimuleren begankelijkheid en levenslang wonen)	+				10-tal acties	++	Nee
			update ontwerpaanbeve- lingen C en monitoring nieuwe projecten (stimu- leren toegankelijkheid en levenslang wonen)	+++				C2008 gelanceerd	+++	Ja

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie-doelstelling	SMART- formule- ring	Indicator	Geschied- heid indicator	Nulme- ting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrap- port	Beoorde- ling rapporte- ring	Zelfeva- luatie
			gelijkvloerse nieuwe woningen bouwen volgens de principes van levenslang wonen	++		50% van de (vanaf 2008) geadviseerde voortontwerpen		42	+	Nee
			opgezette proefprojecten "passief huis"	+		3		1 project	++	Ja
			E-peil 85 als ontwerp- aanbeveling doorvoeren en realiseren	+++				E-peil 80 bereikt	++	Ja
			maximale benutting ter beschikking gestelde Vlaamse subsidies i.v.m. energie-ingrepen reno- vatie	++				96,99%	++	Ja
			opzetten experimenten met meelopvolging met het gebruik van innova- tieve technieken zoals ventilatie met warmte- rugwinning, warmtepom- pen of biobrandstof	++		1 /jaar		1 experiment	++	Nee
Beleidsnota "Waar bijkomende infrastructuur nodig is, zal worden bekeken hoe de timing van de werken beter op elkaar kan worden afgestemd"	OD2 De correcte temporele afstemming tussen bouwprojecten en publieke ruimte verzekeren	+++	vanaf oplevering wonin- gen: nultvoorzieningen en toegangen aangelegd binnen 4 maanden vanaf oplevering wonin- gen: afwerking ongeving aantal klachten binnen 1 jaar uitgevoerd binnen 1 jaar bewoners (nieuwe huurders - kopers).	++		95% van de projecten		81%	++	Ja
			vanaf oplevering wonin- gen: nultvoorzieningen en toegangen aangelegd binnen 4 maanden vanaf oplevering wonin- gen: afwerking ongeving aantal klachten binnen 1 jaar uitgevoerd binnen 1 jaar bewoners (nieuwe huurders - kopers).	++		95% van de projecten		56%	++	Ja
			aantal klachten van bewoners (nieuwe huurders - kopers).	-		meer centrali- satie klachten	actieplan "centraliseren klachten via de klachtenbe- heerder"	actieplan opgesteld	-	Nee
				-			nulmeting aantal klachten	2 klachten	-	Nee

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie-doelstelling	SMART-formulering	Indicator	Geschied indicator	Nulmeting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrapport	Beoordeling rapportering	Zelfevaluatie
			dagen tussen oplevering en eerste verhuur	-			koppeling projecten - verhuurde woningen op punt stellen nulmeting over de opgeleverde projecten van 2006.	64 dagen (opleveringen 2007)	-	Nee
			dagen tussen oplevering en verkoop	-		2009: verkopen 2008 beter dan verkopen 2007	nulmeting verkopen 2007	99 dagen 2007 117 dagen 2008	-	Ja
			imago VMSW in peiling bij directe klanten.	+++			tevredenheidsenquête bij SHM's door extern bureau (nulmeting)	toehouding raamcontract AGO voorzien najaar 2009	++	Ja
			percentage sociale woonactoren met toegang tot Woonmet	-		2011: 100% der erkende SVK	90% der erkende SVK's	niet gerealiseerd	+	Nee
				-			100% der gemeenten / OCMW	gerealiseerd	+	Ja
			percentage sociale woonactoren bereikt via infosessies.	-			nulmeting	nieuwe nulmeting in 2009	+	Nee
			aggregaat van een aantal interne doorlooptijden voor 'overleg' ingeschreven in het bezichtsbesluit (voorontwerp).	+		geen enkele overschrijding	82	34 dagen (ontwerpen)	+	Nee
			aggregaat van een aantal interne doorlooptijden voor 'overleg' ingeschreven in het bezichtsbesluit (gunning).	+		geen enkele overschrijding	60	64 dagen (gunningen)	+	Nee
			bereiken sociale woonactoren via gedrukte communicatie (Woonwoord, folders, telexen, ...)	+			nulmeting	gerealiseerd	+	Nee

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie-doelstelling	SMART-formule- ring	Indicator	Geschied- heid indicator	Nu- me- ting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrap- port	Beoorde- ling rapporte- ring	Zelfeva- luatie
			aantal bezoeken van de startpagnia van Woonmet (buiten VMSW)	+		meetinstrument op Woonmet voorzien		niet in 2008, loopt over 3 jaar	+	Ja
Beleidsnota "Een hoog investerings- niveau blijven aanhou- den"	OD4 Efficiënte financiering en tijdige beta- ling van de projecten verzekeren.	++	% kredietopeningen dat binnen 8 werkdagen na "gunstig advies gunning" is toegestuurd aan SHM	++		95%	95%	84,05%	++	Ja
			betaling van verwijntres- ten: % van het jaarlijks belaalde bedrag aan P2's (door SHM aan VMSW gevraagde betalingen)	++		maximaal 0,5%	maximaal 0,5%	0,0004%	++	Nee
			betaling van verwijntres- ten: % t.o.v. beschikbare middelen voor de uitvoe- ring van de aanbestede werken (ORAFIN beta- lingen)	++		maximaal 0,5%	maximaal 0,5%	0,66%	++	Ja
			tijdige rapportering aan SHM's: eindejaarsverrichtingen	-		elk jaar vóór 1 februari	elk jaar vóór 1 februari	OK	-	Nee
			tijdige rapportering aan SHM's: halfjaarlijkse afsluiting	-		elk jaar vóór 16 juli	elk jaar vóór 16 juli	OK	-	Nee
			tijdige rapportering aan SHM's: rekeninguitteksten	-		elk jaar 99% binnen 8 dagen	elk jaar 99% binnen 8 dagen	OK	-	Nee
Beleidsnota "Er is ook behoefte aan beleidsvoorbereidende en -ondersteunende analyses en voorstellen".	OD beleidsvoorstellen en praktische knowhow distilleren uit de praktijkervaring	= horizon- taal								

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie/doelstelling	SMART-formulering	Indicator	Geschied indicator	Nulmeting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrapport	Beoordeling rapportering	Zelfevaluatie
Beleidsnota "Er bestaan dus grote verschillen inzake de voorwaarden voor sociale leningen, zodat ook een harmoniseringsoperatie aangewezen is en zal onderzocht worden (...) voorwaarden voor woonkredieten beter op de noden afstemmen"	SD2 een kwaliteitsvolle hypothecaire dienstverlening verzekeren	++								
			Klantentevredenheid over de SHM's en de VMSW	++		Fase "Verifiëren akte": gemiddelde score minimaal 4		Geen rapportering		Nee
			Klantentevredenheid over de SHM's en de VMSW	++		Fase "Verifiëren akte": geen score onder 3,5		Geen rapportering		Nee
			Klantentevredenheid over de SHM's en de VMSW	++			fase 'einde werken': nulmeting	Gemiddelde score 4,06	++	Ja
			respons op de enquête	+			fase 'verifiëren akte': geen deling	Geen rapportering		
Beleidsnota "Zowel de burger als alle bij het woonbeleid"	OD5 klantentevredenheid garanderen over de hypothecaire kredietverlening	+	respons op de enquête	+			fase 'einde werken': nulmeting	uitgevoerd	+	Nee
			tijdige maandelijkse rapportering aan raad van bestuur	-		100%		Gerealiseerd	-	Nee
			bevestigde plafond / berekende gemiddelde marktprijs	++		80% of meer		85%	++	Nee
			aanvragen leningen / initieel budget	++		Minstens 100%		103,61%	++	Nee
			aanvragen leningen / definitief budget	++		Minstens 80%		94,89%	++	Nee
Beleidsnota "Zowel de burger als alle bij het woonbeleid"	OD7 bij particulieren bekendheid verzekeren van hypothecair krediet VMSW en sociale koopwoningen	++	aangevend budget / beschikbaar budget (leningen)	++		tussen 80 en 120%		94,89%	++	Nee

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie-doelstelling	SMART-formulering	Indicator	Geschied indicator	Nulmeting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrapport	Beoordeling rapportering	Zelfevaluatie
betrokken instanties moeten snel en duidelijk geïnformeerd worden over de genomen en de reeds bestaande maatregelen"			aantal promotiecampagnes naar particuliere doelgroep (Buitenvelders, perscampagnes,...)	++			nulmeting	5 campagnes	++	Nee
	SD3 zich ontwikkelen tot het kenniscentrum voor sociaal wonen									
	OD8 de uitbouw en het beheer verzekeren van een kennisbank en -centrum voor praktische, kwaliteitsvolle en kostenefficiënte uitvoering van het sociale woonbeleid	++	aantal documenten geïndexeerd in kennisbank. gemiddelde frequentie raadpleging kennisbank per werknemer. aantal statistieken en historische reeksen ontsloten via Woonmet en website.	+			nulmeting	kennisbank opstarten 2009	++	Ja
				+			nulmeting	kennisbank opstarten 2009	++	Ja
				++	4 reeksen, 2 jaar-overzichten en 2 kaarten	stijging l.o.v. nulmeting		8 statistieken	+	Ja
			aantal gegevens uit kennisbank gebruikt voor antwoord op parlementaire/kabinetsvragen.	+			nulmeting	kennisbank opstarten 2009	++	Ja
			aantal documenten toegevoegd aan de kennisbank, per werknemer.	+			nulmeting	kennisbank opstarten 2009	++	Ja
			aantal gegevens uit de kennisbank gebruikt door derden.	+			nulmeting	kennisbank opstarten 2009	++	Ja
	OD9 Voorbeeldprojecten stimuleren (opzetten en meewerken)	++	aantal speciale voorbeeldprojecten.	+			nulmeting	65 voorbeeldprojecten in 2008	+	Nee
			aantal verschillende types (bouwtechnisch en naar doelgroep) van speciale voorbeeldprojecten.	+			nulmeting	12 types	+	Nee
	OD10 Kennis bundelen via het aangaan van externe partnerschappen teneinde dienstverlening te verbeteren of uit te breiden	+	verhouding tussen aantal samenwerkingsverbanden (zie horizontaal beleid samenwerking) en het aantal kennisbankartikels daaronder	+			nulmeting	nulmeting 2009	+	Ja

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie-doelstelling	SMART-formulering	Indicator	Geschied indicator	Nulmeting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrapport	Beoordeling rapportering	Zelfevaluatie
Beleidsnota "Het gebruik van elektronische media zal verder worden uitgebreid, maar de nadruk zal toch blijven liggen op de - weliswaar duurere - traditionele communicatiekanalen"	een aangepast informatiebeleid (fysiek, digitaal, gedrukt) verzekeren	++	aantal projecten als gevolg van externe partnerschappen (zie horizontaal beleid samenwerking)	+			de projecten opstarten of verderzetten.	gerealiseerd	+	Ja
			aantal geautomatiseerde uitwisselingen van gestructureerde informatie	++		toevoegen gegevens kaderbesluit sociale huur/NFS2 voor statistische doeleinden.		gerealiseerd: huurdersgegevens, huurwaarborgen en kandidaat-huurders	++	Nee
			aantal infosessies.	++			nulmeting	13 infosessies	++	Nee
			percentage sociale woonactoren dat toegang heeft tot Woonnet	++		2011: 100% der erkende SVK	90% der erkende SVKs	doel niet bereikt	++	Nee
			percentage sociale woonactoren dat bereikt wordt via infosessies	++			100% der gemeenten en OCMW	OCMW: OK	++	Ja
							nulmeting	uitgevoerd		Nee

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie-doelstelling	SMART-formulering	Indicator	Geschied indicator	Nulmeting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrapport	Beoordeling rapportering	Zelfevaluatie
Beleidsnota "Eenvoudige procedures en meer verantwoordelijkheid voor de huisvestingsmaatschappijen (...)" De huisvestingsmaatschappijen zullen meer eigen verantwoordelijkheid krijgen bij het uitvoeren van hun opdracht. De verbintenissen omtrent de te behalen resultaten zullen in een beheersovereenkomst worden vastgelegd, waaraan een enveloppefinanciering wordt gekoppeld (...) meer inzicht in de financiële planning van huisvestingsmaatschappijen"	SD4 op unieke en waarde toevoegende dienstverlening focussen									
	OD12 klantgerichte projectopvolging en ondersteuning uitbreiden en een permanent overleg met de (verenigingen van) sociale woonactoren garanderen	++	percentage SHM's met individuele werkspraken/uitvoeringsovereenkomsten aantal contacten via het CRM-systeem die geleid hebben tot een/een oplossing frequentie gestructureerd overleg (met VVH en VLEM) de frequentie zoals vastgelegd in de afsprakennota tussen VVH, VLEM en VMSW d.d. 18.01.2008, wordt aangehouden.	+++ ++ ++			nulmeting nulmeting stabiel	niet gemeten 4 contacten buiten CRM systeem om gerealiseerd	+ ++ +	Nee Nee Nee

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie-doelstelling	SMART- formule- ring	Indicator	Geschied- heid indicator	Nulme- ting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrap- port	Beoorde- ling rapporte- ring	Zelfeva- luatie
	OD13 inzicht brengen in de financiële situatie van SHM's en omgevingsfactoren	+++	percentage SHM's dat het VMSW-model gebruikt voor de opmaak van de financiële plan- ning.	++			nulmeting op basis van planningen 2007 Planningen 2008 stabiel to v. nulmeting	uitstel verleend voor indienen financiële planning; geen significant meetresultaat	++	Ja
			periodieke rapporten- gen en informatiever- strekkingen.	++			nulmeting	3 types gerealiseerd 3 types gerealiseerd	++	Nee
			vademecum interne controle actueel houden.	+++		vademecum blijft actueel		gerealiseerd	+++	Nee
	OD 14 SHM's ondersteunen bij opzet en uitbouw van hun systeem van interne controle	++	kennisgeving op Woon- net binnen "publicatie BS + 3 werkdagen (5 i.g.v. pdf annex)"	+++		95% van de gevallen		96% gehaald	+++	Nee
			toelichting binnen "publicatie BS + 15 werkdagen".	+++		95% van de gevallen		95% gehaald	+++	Nee
			ter beschikking stellen applicatie: noodzaak en streefdatum	++			nulmeting	gerealiseerd	++	Nee
	OD 16 toegankelijke en tijdige dienstverle- ning garanderen	+++	aggregaat van een aantal interne doorloop- tijden voor 'overleg' ingeschreven in het bezietsbesluit.	++		geen enkele overschrijding	82	34 dagen (ontwerpen)	++	Nee
			aggregaat van een aantal interne doorloop- tijden voor 'overleg' ingeschreven in het bezietsbesluit.	++		geen enkele overschrijding	60	64 dagen (gunningen)	++	Nee
			inago VMSW in peiling bij directe klanten.	++			tevreden- heidsenquête bij SHM's door extern bureau (nulmeting)	toetreding raamcontract AGO voorzien najaar 2009	++	Ja
			telefonische klantvrien- delijkheid; doorlichting gemiddelde gerespec- teerde antwoordtijden	+		initiatieven ter verbetering		onderzoek gepland in 2009	+	Ja
				+		verbetering uitge- voerd		onderzoek gepland in 2009	+	Ja

Corresponderende beleidsdoelstelling 2004-2009	Organisatie-doelstelling	SMART- formule- ring	Indicator	Geschied- heid indicator	Nulme- ting (2007)	Streefwaarde 2010	Streefwaarde 2008	Realisaties 2008 volgens uitvoeringsrap- port	Beoorde- ling rapporte- ring	Zelfeva- luatie
	OD 17 bedrijfsprocessen afstemmen op een efficiënte dienstverlening en op wijzigingen binnen het werkdomein	++	stappenplan / maturi- teitsniveau snelheid van aanpassing van de ICT-werking aantal gerealiseerde ICT-projecten	++ + +		niveau 3 streefdata gehaald	stappenplan streefdata gehaald nulmeting	zelfevaluatie uitgevoerd uitrol Vista/Office 2007 uitgevoerd als gepland 4 projecten	- + +	Ja Nee Nee
	(correct en aantrekkelijk werkgever- schap)(supra)	= horizon- taal								
	SD5 Over een gezonde financiële toe- stand beschikken									
	OD18 eigen investeringen en kredietverle- ning optimaliseren	+++	rendement op financiële middelen opmerkingen administra- tie Financieel Manage- ment (Aantal keren dat protocol niet werd nageleefd)	++ ++		EONIA -45 basispunten geen opmer- kingen	geen opmer- kingen	gerealiseerd geen opmerkingen		Nee Nee
	OD19 de doorstorting door de SHM's van hun gelden bewaken	++	rapporteren over opvol- ging reglementering door de SHM's	++		maandelijks		gerealiseerd		Nee
	OD20 een inzichtelijke kosten- en op- brengstructuur en een transparante financiering verzekeren	++	uitvoering stappenplan voor invoering analyti- sche boekhouding	+++			Stap 1: opstar- ten verkroep; bepalen diensverle- ningsniveau na consultatie verenigingen van SHM's	verschoven naar 2009	++	Ja

Bijlage 2: Antwoord van de Vlaamse minister van Energie, Wonen, Steden en Sociale Economie

24 maart 2010

Betreft: Uitvoeringsrapportering 2008 beheersovereenkomst Vlaamse
Maatschappij voor Sociaal Wonen

Mijnheer de Eerste Voorzitter,

Uw verslag over de uitvoeringsrapportering over het jaar 2008 van de beheersovereenkomst met de Vlaamse Maatschappij voor Sociaal Wonen, heeft mijn volledige aandacht weerhouden.

De diverse opmerkingen en aanbevelingen die u formuleert in uw rapport, neem ik graag ter harte. Bij de opmaak van de volgende beheersovereenkomst wens ik hiermee zeker rekening te houden zodat de beoogde uitvoeringsrapportering in de toekomst tot een effectief instrument kan uitgroeien in het opvolgen en aansturen van het agentschap en het bereiken van diens organisatiedoelstellingen.

Meer in het bijzonder zal ik in overleg met het agentschap en het departement, er zorg voor dragen dat ook het Vlaams Parlement hierover steeds nauwgezet geïnformeerd wordt.

Hoogachtend,

Freya Van den Bossche

Bijlage 3: Antwoord van de minister-president van de Vlaamse Regering op de gemeenschappelijke bevindingen

6 mei 2010

Betreft: Audit uitvoeringsrapportering 2008 beheersovereenkomsten met agentschappen

Geachte heer Desomer,

Vooreerst wens ik u te bedanken voor de gelegenheid om kennis te nemen van de ‘gemeenschappelijke onderzoeksbevindingen’.

Omdat deze gemeenschappelijke bevindingen - zoals u opmerkt - niet veralgemeend kunnen worden naar de niet-onderzochte agentschappen, is het moeilijk om hierover uitspraken te doen zonder kennis te hebben van de andere bevindingen bij de onderzochte agentschappen.

Zonder uw bevindingen zelf te willen veralgemenen, meen ik dat verschillende aspecten ook naar boven zijn gekomen in de zelfevaluaties van andere entiteiten en verschillende sterkte-zwakteanalyses uitgevoerd door IAVA. Op basis van zowel deze zelfevaluaties als de audits door IAVA hebben de verschillende entiteiten actieplannen opgesteld om te evolueren naar een hogere maturiteit inzake organisatiebeheersing. Op die manier ben ik ervan overtuigd dat ook de bevindingen van het Rekenhof mee in overweging genomen worden bij dit continu verbeterproces. Dit geldt niet enkel voor de zes onderzochte agentschappen, maar voor alle agentschappen en departementen van de Vlaamse overheid. Deze aanpak kadert enerzijds in de auditstrategie van IAVA die op onafhankelijke wijze is bepaald door het auditcomité, en, anderzijds, in de regeringsbeslissing van 30 mei 2008 betreffende de uitbouw van het organisatiebeheersingssysteem binnen de Vlaamse overheid.

Het uitwerken van het nieuw model van de ‘tweede generatie’ beheersovereenkomsten is gebeurd op basis van evaluaties van het huidige model en de toepassing hiervan teneinde de kwaliteit te verhogen. Het zoeken naar SMART geformuleerde doelstellingen en indicatoren blijft een aandachtspunt bij de gesprekken tussen de entiteiten en de betrokken ministers bij het afsluiten van een nieuwe beheersovereenkomst tegen 1 januari 2011.

Zoals ik in mijn beleidsnota vermeldde, heb ik met betrekking tot kwaliteitsvolle informatie en rapportering op advies van het auditcomité van IAVA daarenboven voorgenomen om “samen met mijn collega’s bevoegd voor de bestuurszaken en voor de begroting, [te] bekijken hoe in deze regeerperiode de kwaliteit van financiële en beheersinformatiesystemen kan worden verbeterd”.

Hieruit mag blijken dat de Vlaamse Regering de bevindingen van het Rekenhof niet licht neemt en dat deze en andere aspecten reeds geruime tijd voorwerp uitmaken en ook in de toekomst zullen uitmaken van een continue inspanning tot verbeteren, en dit zowel op het niveau van de entiteiten als op het niveau van de gehele administratie.

Met oprechte groet,

Kris Peeters
Minister-president

druk	Albe De Coker
adres	Rekenhof Regentschapsstraat 2 B-1000 Brussel
tel	02-551 81 11
fax	02-551 86 22
website	www.rekenhof.be