





Bestuursorgaan Thuisrand.

BESTUURDERS IN WM'S

DOSSIER De rol van een bestuurder in een woonmaatschappij

Tekst en foto's: Els Matthysen, stafmedewerker communicatie Initia

Op 13 oktober vonden de lokale verkiezingen plaats. In de maanden daarna stellen de gemeenteraden, vaak in lijn met de nieuwe coalities, de bestuurders van de woonmaatschappijen aan. Als bestuurder draag je een grote verantwoordelijkheid: je bepaalt mee het beleid van de woonmaatschappij en werkt samen met medewerkers en partners aan de verbetering van sociale huisvesting binnen een duidelijk woonbeleid. Wat houdt die rol precies in? Fundamenten sprak met bestuursleden van vijf woonmaatschappijen uit de vijf Vlaamse provincies.

Tineke Gobert: schepen Knokke-Heist en bestuurder bij Zetus, Sigrid Cornelissen: schepen Peer en bestuurder bij WiL, Marc Heughebaert: voorzitter Thuispunt Gent en ondervoorzitter Initia, Cindy Vanbaeden: schepen van Welzijn, Patrimonium & Personeel en voorzitter bij Thuisrand en Christophe Stockman: voorzitter bij Dijledal.

Ik doe dit als bijdrage aan de gemeenschap, om de leefomstandigheden en kwaliteit van de huisvesting voor mensen in de regio te helpen verbeteren” Tineke Gobert, bestuurder Zetus



KWALITEITEN

WAAROM WAS JE KANDIDAAT IN HET VERLEDEN? WAAROM BEN JE NU (IN DE TOEKOMST) KANDIDAAT?

Bestuurders van een woonmaatschappij (WM) delen een sterke motivatie om bij te dragen aan betere leefomstandigheden door sociale huisvesting. Ze benadrukken het belang van betaalbare, duurzame en kwalitatieve woningen als basis voor welzijn en maatschappelijke vooruitgang, met bijzondere aandacht voor kwetsbare groepen. Er is een duidelijke focus op langetermijnvisie, innovatie, en efficiënte inzet van middelen. Sommigen zetten zich in vanwege persoonlijke expertise en jarenlange ervaring, terwijl anderen hun rol als hefboom zien voor positieve sociale verandering. Voor sommigen komt er een einde aan hun mandaat vanwege nieuwe functies of persoonlijke keuzes, maar hun betrokkenheid blijft groot.

Gobert: 'Ik doe dit als bijdrage aan de gemeenschap, om de leefomstandigheden en kwaliteit van de huisvesting voor mensen in de regio te helpen verbeteren.' **Cornelissen:** 'De middelen van de WM moeten doordacht en slim ingezet

worden om zoveel mogelijk doelgroepen te bereiken. Het is één van de belangrijkste taken van het bestuursorgaan om hierover te waken en mee sturing te geven.' **Heughebaert:** 'Ik geloof in de kracht en de schaal van sociaal wonen om een oplossing te bieden voor de woonproblematiek van de mensen met de laagste inkomens.' **Vanbaeden:** 'Vanuit mijn jarenlange ervaring als gebouwbeheerder kan ik een sterke bijdrage leveren tot de herwaardering van het patrimonium van Thuisrand, om de leegstand aan te pakken en het verbeteren van de woonvoorwaarden en woonkwaliteit.' **Stockman:** 'Ik was kandidaat omdat ik van mening ben dat sociaal wonen altijd hoog op de agenda moet staan. Ook mensen met een bescheiden inkomen moeten in een kwaliteitsvolle woning kunnen wonen. Kwalitatieve huisvesting betekent voor vele gezinnen een nieuwe start en schept een belangrijke rust in hun leven.'

WELKE KWALITEITEN, ERVARINGEN EN COMPETENTIES KAN JE INBRENGEN ALS BESTUURDER?

Directeurs en voorzitters evalueren kennis en inzichten van bestuursleden als een absolute meerwaarde bij het bestuur

van hun WM. De bevroegde bestuurders combineren ervaring en persoonlijke drijfveren om bij te dragen aan betere huisvesting en sociale impact. **Gobert** brengt bestuurservaring en een achtergrond in welzijn en gezondheid, met een focus op het belang van een goede leefomgeving. **Cornelissen** combineert kennis van ruimtelijke planning en wonen met een sociaal-maatschappelijke aanpak vanuit haar opleiding en rol als schepen. **Heughebaert** heeft een brede ervaring in stadsvernieuwing, mobiliteit en sociaal wonen, ondersteund door jarenlange bestuurlijke betrokkenheid met aandacht voor ecologische thema's. **Vanbaeden** biedt leiderschap, visie, communicatieve en probleemoplossende vaardigheden, en benadrukt samenwerking en doorzettingsvermogen, en heeft ervaring als voorzitter. **Stockman** streeft naar verandering en verbetering door verantwoordelijkheid te nemen en te luisteren naar de bewoners, met openheid en respect als kernwaarden.

WAT ZIJN VOLGENS JOU BELANGRIJKE KWALITEITEN VAN EEN BESTUURSLID VAN EEN WOONMAATSCHAPPIJ?

Gobert: 'Competentie, voeling met het sociale luik, besluitvaardigheid en verant-

De middelen van de WM moeten doordacht en slim ingezet worden om zoveel mogelijk doelgroepen te bereiken. Het is één van de belangrijkste taken van het bestuursorgaan om hierover te waken en mee sturing te geven.”

Sigrid Cornelissen, bestuurder WiL





Bestuursorgaan Dijledal.

woordelijkheid, communicatieve vaardigheden en ook inzicht in financiën en vastgoedbeheer.'

Cornelissen: '1. een algemene brede blik: als bestuurder zet je mee de beleidslijnen uit en sta je voor de belangen van het ganze werkingsgebied. 2. inzet en betrokkenheid, oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en innovatie, 3. een integere, open houding.' **Heughebaert:** '1. bevologenheid: geloven in de kracht van sociaal wonen, niet zomaar een extra mandaat. 2. empathie: oog hebben voor maatschappelijk kwetsbare groepen. 3. werkkraft en dossierkennis: sociaal wonen is complex; alleen met expertise en inzet kun je samen met het management impact maken. Professionaliteit en verantwoordelijkheid: als bestuurder werk je in teamverband om de missie van sociaal wonen te realiseren, binnen de kaders van Vlaanderen en je werkingsgebied. Sociale huurders mogen nooit de dupe zijn van fouten.' **Vanbaeden:** 'Een bestuurslid moet in de eerste plaats geëngageerd en complementair

zijn. Een bestuurslid hoeft geen expert te zijn in sociale huisvesting, maar wel leergierig en betrokken. Begrip van uitdagingen zoals betaalbaarheid, kwaliteit, en toegankelijkheid is essentieel. Denk in lange-termijnoplossingen en stel de missie van de organisatie centraal, met oog voor duurzame ontwikkeling. Diversiteit in expertise binnen het bestuur is cruciaal: het versterkt besluitvorming en biedt een breder perspectief op complexe vraagstukken.'

Stockman: '1. verantwoordelijkheid nemen in beleidsvoorbereiding, 2. visie en inzicht in de werking van een WM, 3. kennis van de sociale woonsector.'

PRAKTISCH

WAAR EN WANNEER VINDEN BESTUURSVERGADERINGEN PLAATS? WAT STAAT ER STEEVAST OP DE AGENDA?

De bestuursvergaderingen gaan maandelijks door, bij de meeste WM's komen de bestuurders altijd fysiek samen. De

agenda van het bestuursorgaan wordt voorbereid door het dagelijks bestuur. Al kunnen accenten variëren per WM, bij de meeste WM's komen maandelijks volgende thema's aan bod: organisatie, personeel, en financiën. Daarnaast is vaak een vast agendapunt voor goed te keuren projecten, en worden de leegstandscijfers opgevolgd. Klanten en huurders worden vaak in een apart agendapunt behandeld.

INHOUD EN COMMUNICATIE

OVER WELKE ZAKEN IS ER SOMS ONENIGHEID EN HOE VERLOPEN DE DISCUSSIES DAN?

Vanbaeden: 'Tot op heden is er geen sprake geweest van onenigheid, omdat de nadruk sterk ligt op een goede samenwerking. De verschillende inzichten en kritische vragen van onze bestuurders helpen ons scherp te blijven en stimuleren ons om constructief verder te bouwen. Deze gezamenlijke inzet zorgt ervoor dat we elkaar aanvullen en dat

elk besluit weloverwogen wordt genomen, wat bijdraagt aan de stabiliteit en het succes van onze WM.' **Cornelissen:** 'Er wordt op een open, constructief-kritische manier van gedachten gewisseld. Dit op basis van goed uitgewerkte dossiers en beleidsnota's. Van onenigheid was tot nog toe geen sprake.' **Heughebaert:** 'Als voorzitter heb ik altijd een grote openheid getoond over de dossiers die op bestuursorganen komen. Een goede onderbouwing van de dossiers en de nodige toelichting op de bestuursorganen maakt dat de raadsleden op een goede manier betrokken worden en iedereen in principe mee is in de dossiers. Ik krijg daar ook de nodige waardering voor over alle fracties heen. Er blijven wel discussies en vragen over zaken die nog niet op punt staan of nog in transitie zijn. Dat geldt in de eerste plaats voor de aanpak en communicatie over meldingen van defecten, over onduidelijkheden bij huurlasten, over vragen betreffende

directeur en in tweede orde met het managementteam. Dat is momenteel het geval. Om de twee weken in aanloop naar een bestuursvergadering is er een voorzittersoverleg waar dossiers samen worden voorbereid. Een duidelijke taakverdeling maakt verwachtingen helder. De algemeen directeur staat in voor het operationele en de transitie als gevolg van de fusie. Ik sta daarbij als voorzitter in voor het strategische, de opbouw van het narratief, het externe woordvoerschap en vertegenwoordiging. Daarnaast is er een nauwe samenwerking met het middenkader in het bijzonder de diensthoofden.' **Vanbaeden:** 'De samenwerking verloopt heel gemoedelijk en met wederzijds respect. Als voorzitter van de WM vind ik het belangrijk om ook direct contact te onderhouden met de medewerkers. Omdat we een kleine WM zijn, is dit haalbaar. Eerder dit jaar hebben we, als teambuilding, samen enkele projecten bezocht. Tijdens deze

organiseerde sinds de oprichting twee keer een forum waarop alle gemeenteraadsleden, voormalige bestuurders en aandeelhouders worden uitgenodigd. Naast een stand van zaken van de werking worden bepaalde thema's uitgelicht op een participatieve manier.' **Heughebaert:** 'Thuispunt Gent kent traditioneel twee momenten waarop een algemene terugkoppeling is naar het maatschappelijk veld. De eerste terugkoppeling is het jaarlijks verslag van de werking en de aanpak van Thuispunt Gent op een openbare themacommissie wonen van de Gentse gemeenteraad. Daarmee koppelen we rechtstreeks terug naar de hoofdaandeelhouder (Stad Gent voor meer dan 99,99%). Een tweede belangrijk moment is een jaarlijks stakeholdersevent. Daarnaast zijn er heel wat gesprekken met het Gentse middenveld en met de academische wereld. Er is een grote nood aan meer kennis over het reilen en zeilen van sociaal wonen.

Creëer een goede vertrouwensbasis met de algemeen directeur, met het management en met het middenkader zodat samenwerking en wisselwerking tussen bestuur en administratie volop kan groeien” Marc Heughebaert, voorzitter Thuispunt Gent



de plaats op de wachtlijst en de mogelijkheden van participatie van huurders.'

HOE VERLOOPT DE SAMENWERKING MET ANDERE BESTUURDERS, DE VOORZITTER EN MET MEDEWERKERS? Iedereen benoemt de samenwerking als vlot en collegiaal.

Gobert: 'Soms is het moeilijker oordelen omdat je niet altijd voeling hebt met onderwerpen die niet over de stad zelf handelen, maar over de partners in de woonmaatschappij.' **Heughebaert:** 'De essentie voor een voorzitter is een goede samenwerking met de algemeen

bezoeken kregen medewerkers de kans om hun projecten persoonlijk aan de leden van het bestuursorgaan voor te stellen. Voor ons als beleidsmakers biedt dit een waardevolle, realistische kijk op het werk en de impact van onze beslissingen in de praktijk.'

HOE COMMUNICEER JE MET ANDERE GEMEENTERAADSLEDEN, MET DE BURGERS?

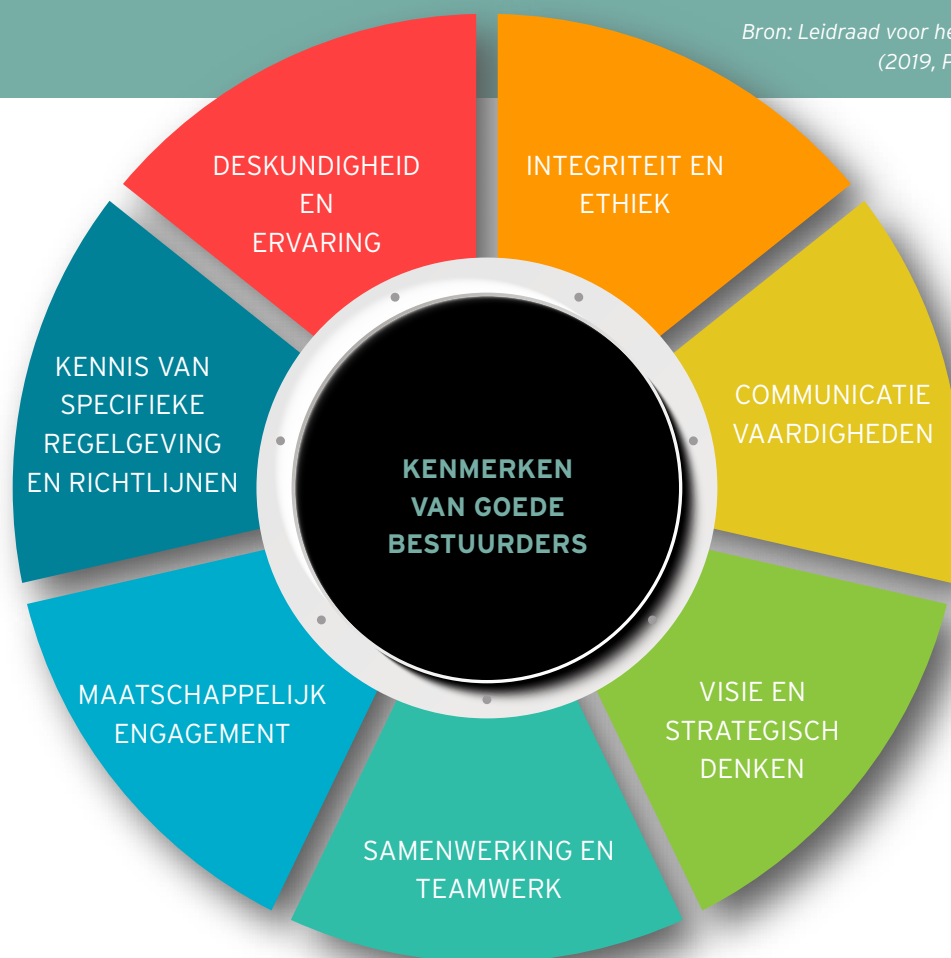
Gobert: 'Bepaalde onderwerpen komen aan bod in de gemeenteraad. De communicatie loopt soms ook informeel bij vragen van burgers.' **Cornelissen:** 'Wil

Als voorzitter acht ik het mijn taak om ons narratief breed uit te dragen zodat er een groter draagvlak voor het sociaal wonen kan ontstaan en de juiste verwachtingen naar sociaal wonen kunnen worden gekoesterd. We vermijden elke vorm van dienstbetoon en verwijzen telkens alle vragen van huurders, kandidaat-huurders of derden door naar de betrokken diensten voor de correcte antwoorden. Zij beantwoorden de vragen die leven zowel bij onze huurders als bij buurtbewoners. Klachten worden in de eerste lijn opgenomen door onze klachtendienst.' **Vanbaeden:** 'Als sche-

KENMERKEN VAN GOEDE BESTUURDERS

Volgens de *Leidraad voor het bestuur van een SHM* zijn er verschillende kenmerken voor goede bestuurders, kenmerken waaraan bestuurders idealiter zouden moeten voldoen. Deze kenmerken worden ook aangehaald voor het bestuur van een SVK (2018, Politeia, Houvast voor de bestuurders van een sociaal verhuurkantoor).

Bron: *Leidraad voor het bestuur van een SHM*
(2019, Politeia, Björn Mallants)



- **Deskundigheid en ervaring:** bestuurders beschikken over relevante kennis en ervaring op het gebied van huisvesting, financiën, beleidsvorming en governance. Dit stelt hen in staat om weloverwogen beslissingen te nemen.
- **Integriteit en ethiek:** bestuurders moeten integer handelen en zich houden aan de deontologische code van hun functie. Ze moeten het algemeen belang dienen en vermijden dat persoonlijke belangen conflicteren met hun verantwoordelijkheden.
- **Communicatie vaardigheden:** communicatie is essentieel. Bestuurders moeten effectief kunnen communiceren met medebestuurders, medewerkers, huurders, lokale overheden en andere stakeholders. Dit omvat luisteren, spreken en schriftelijke communicatie.
- **Visie en strategisch denken:** bestuurders moeten lange termijn visie hebben en strategische doelen kunnen formuleren. Ze moeten ook in staat zijn om de missie en de waarden van de maatschappij te vertalen naar concrete acties.
- **Samenwerking en teamwerk:** bestuurders werken samen als een collegiaal bestuursorgaan. Ze moeten kunnen samenwerken, compromissen sluiten en constructief bijdragen aan discussie en besluitvorming.
- **Maatschappelijk engagement:** bestuurders moeten begaan zijn met het welzijn van huurders en de bredere gemeenschap. Ze moeten zich inzetten voor betaalbare en kwalitatieve huisvesting voor iedereen.
- **Kennis van specifieke regelgeving en richtlijnen:** Naast deze kenmerken is het belangrijk dat bestuurders op de hoogte zijn van de specifieke regelgeving en richtlijnen die van toepassing zijn op de woonmaatschappijen.

pen van Wonen organiseer ik jaarlijks een raadscommissie specifiek rond het thema wonen. De hervorming van de WM was een intensief traject, en daarom heb ik ervoor gekozen om in mijn eigen gemeente de gemeenteraadsleden transparant te informeren via extra infomomenten. Bij de presentatie van de jaarcijfers plannen we als voorbereiding van de Algemene Vergadering een informatiesessie in, waarbij we alle gemeenteraadsleden uit ons volledige

baert: 'Er zijn vier zaken waar ik trots op ben maar die ik uiteraard alleen heb kunnen bewerkstelligen in samenwerking met de hele vennootschap. Dat zijn:

1. Meerjareninvesteringsprogramma:

Ontwikkeling van een tienjarig plan met een financieel model om verouderd patrimonium te vernieuwen via renovatie en vervangingsbouw, gecombineerd met een groei van 20% in sociale woningen.

2. Succesvolle fusie en transitie: Omvor-

en de vastberaden inzet van ons huidige team, onze doelstellingen zullen bereiken. Als voorzitter vervult dit me met trots, want het is dankzij hun toewijding dat we zoveel hebben kunnen realiseren, en dat we nog véél mooie dingen zullen realiseren in de toekomst.' **Stockman:** 'Ik ben heel trots dat we erin geslaagd zijn om in de voorbije vijf jaar 130 miljoen euro te investeren, goed voor meer dan 625 nieuwe of gerenoveerde woningen. Ook staan er nog eens 844 woningen op

Wees authentiek! Wees kritisch, maar werk in de eerste plaats vanuit een constructieve, samenwerkende houding.

Ciny Vanbaeden, voorzitter Thuisrand



werkingsgebied uitnodigen.' **Stockman:** 'We proberen de bewoners via alle mogelijke kanalen bv. de huurderskrant, op de hoogte te brengen. Ook brengen we via de pers onze nieuwe projecten onder de aandacht.'

VERWEZENLIJINGEN & ADVIES

OP WELKE VERWEZENLIJING VAN DE WM BEN JE TROTS?

Bestuursleden zijn vooral trots op gerealiseerde woonprojecten. **Gobert:** 'Wij bieden een breed assortiment aan (verschillende woontypes en prijsklassen), met focus op een goede toegankelijkheid en een goede ligging. Ook de manier waarop we de fusie realiseerden.' **Cornelissen:** 'De manier waarop de fusie van Wonen in Limburg tot stand gekomen is en nu verder op de rails wordt gezet, is het resultaat van hard werken en een goede samenwerking tussen de diverse maatschappijen en alle medewerkers WiL en Limburgse politici, over de partijgrenzen heen. Deze fusie was geen doel op zich maar een middel om de grote toekomstige uitdagingen met meer slagkracht aan te gaan.' **Heughe-**

baert van een slecht ontvangen fusie in 2011 naar een efficiënter functionerende woonmaatschappij met een heldere missie, visie, en een collegiaal werkend managementteam.

3. Verbeterde perceptie: Omkering van de negatieve beeldvorming, zoals de problematiek van schimmelwoningen in 2018, naar een positieve kentering in de organisatie en dienstverlening.

4. Financiële versterking: Realisatie van meer dan €60 miljoen aan lokale financiering over drie legislaturen, wat de financiële stabiliteit en veerkracht van de organisatie heeft hersteld.'

Vanbaeden: 'Ik ben ontzettend trots op de inzet, veerkracht en het doorzettingsvermogen van de medewerkers van Thuisrand. Het afgelopen jaar was een bijzonder intense periode van onzekerheid en instabiliteit. We hebben bewust gekozen voor een kleinere WM, wat helaas ook betekende dat veel collega's afscheid van elkaar moesten nemen. De huidige bezetting heeft zich met hart en ziel ingezet om onze organisatie te reorganiseren. Hoewel we nog een lange en uitdagende weg te gaan hebben, ben ik ervan overtuigd dat we, met de warmte

de planning. Door op een positieve en constructieve manier samen te werken, zijn we erin geslaagd om de nieuwe WM vorm te geven en de SVK's vlot te integreren.'

WELKE GOEDE RAAD OF SUGGESTIES HEB JE VOOR NIEUWE BESTUURDERS VAN EEN WM?

Gobert: 'Wees betrokken.' **Heughebaert:** 'Leg bij het binnenkomen in het bestuur de partijpolitieke achtergrond opzij en vertrek over alle inhoudelijke grenzen heen vooral van de mooie missie, visie en opdracht van het sociaal wonen. Maak dat ook het recht op wonen kan worden gerealiseerd voor mensen die niet de inkomens hebben om een woning te verwerven of op de private huurmarkt te huren. Maak van de bestuursvergaderingen gedegen vergaderingen waar de dossiers op een transparante en correcte manier worden geduid en uiteindelijk beslist. Creëer een goede vertrouwensbasis met de algemeen directeur, met het management en met het middenkader zodat samenwerking en wisselwerking tussen bestuur en administratie volop kan groeien. Geef de soci-



Bestuursorgaan WIL.

Verdiep je in de sector en ga het gesprek aan met de huurders

Christophe Stockman, voorzitter Dijledal



ale huurders wat hen toekomt - de sociale korting in de vorm van een lage huur - maar ook niet meer (want er is geen geld voor). Vermijd elke stigmatisering en negatieve connotaties naar sociale huurders maar wees streng voor huurders die de groep in diskrediet brengen door overlast of sociale fraude.' **Vanbaeden:** 'Wees authentiek! Wees kritisch, maar werk in de eerste plaats vanuit een constructieve, samenwerkende houding. Aan nieuwkomers zou ik aanraden om met een open en leergierige houding te starten en om zich onze historiek eigen te maken, zodat men goed beseft voor welke uitdagingen we staan als nieuwe woonmaatschappij.'

Stockman: 'Verdiep je in de sector en ga het gesprek aan met de huurders.'

EN VOOR HET NIEUWE LOKAAL BE-STUUR VAN DE EIGEN GEMEENTE?

Gobert: 'Wees ambitieus en blijf soci-

ale inclusie bevorderen en biedt diverse woonoplossingen aan als tegengewicht bij hoge vastgoedprijzen. Blijf sociale huisvesting ondersteunen.'

Heughebaert: 'Wees bewust van de noodzaak van een belangrijk segment aan sociale huurwoningen in elke gemeentelijke woonmarkt. Creëer de nodige opportuniteiten voor een aangroei van het aantal sociale woningen in de gemeente. Gebruik de regiefunctie in functie van het handhaven en uitbreiden van het aanbod van sociale huurwoningen. Zorg voor de nodige flankerende maatregelen die het sociaal wonen vooruit helpen (aangepaste parkeernormen, woonbegeleiding bij versnelde toewijs, bijkomende of passende investerings-subsidies, passende convenanten rond betere woonbegeleiding en aanwezigheid in de sociale woonwijken). Geef vertrouwen aan het bestuur en het management van jouw WM en meng je niet in

de operationele aspecten van de woonmaatschappij. Beschouw de woonmaatschappij als een partner, niet als een uitvoerende dienst van de gemeente. Vermijd politiek en ander dienstbetoon. Sociale huurders moeten rechtstreeks bij de WM met hun vragen en klachten terecht kunnen.' **Vanbaeden:** 'Het kan nuttig zijn om over partijgrenzen heen te kijken en samen te werken vanuit een gemeenschappelijk doel. Beslissingen nemen met wederzijds respect en transparantie zorgt voor een sterker bestuur en meer vertrouwen bij huurders en medewerkers.' **Stockman:** 'Dat sociale huisvesting de komende legislatuur prioritair blijft. En dat de samenwerking tussen de stad en de WM even vlot verloopt in de zoektocht naar nieuwe opportuniteiten.'