

Vlaams minister van Financiën en Begroting,  
Wonen en Onroerend Erfgoed  
**De heer Matthias Diependaele**  
Koning Albertlaan II-laan 7  
7<sup>de</sup> verdieping  
1210 Brussel

Aan de heer Peter Bulckaert  
Voorzitter visitatiecommissie

<b>uw bericht van</b>	<b>uw kenmerk</b>	<b>ons kenmerk</b> KBM/reactie visitatierapport	<b>datum</b> 2021-09-15
<b>Contactpersoon</b> Ine Baptist	<b>telefoon</b> 011 24 60 62	<b>e-mail</b> inebaptist@kbmbe.be	

#### **Prestatiebeoordeling door de visitatiecommissie - definitieve rapport van 16 augustus 2021**

Geachte heer de minister  
Geachte heer Bulckaert

Het tweede visitatierapport over de prestaties van onze huisvestingsmaatschappij werd door de visitatiecommissie voorgesteld aan onze raad van bestuur op 20 mei 2021. De visitatiegesprekken vonden plaats op 18 en 19 februari 2021 met respect voor de nodige coronamaatregelen. Op 16 augustus 2021 ontvingen we het definitief rapport welke aan onze bestuursleden en ons voltallig personeel werd bezorgd en besproken werd op onze raad van bestuur van 25 augustus 2021.

De raad, de directie en de medewerkers namen dan ook met veel aandacht kennis van de behaalde resultaten en de uitgebreid onderbouwde beoordelingen die in het visitatierapport werden neergeschreven. Ons inziens vormt het visitatierapport een kritische, doch rechtvaardige beoordeling van onze werking.

In het vorige visitatierapport was er sprake van 1 doelstelling die voor verbetering vatbaar was “de SHM is milieuvriendelijk in functie van de betaalbaarheid”. Er werd de afgelopen jaren op een strategische wijze gewerkt aan deze operationele doelstelling. De sterke vooruitgang op dit domein is dan ook waar te nemen in dit visitatierapport.

Ditmaal scoren we op 1 operationele doelstelling zeer goed, 13 operationele doelstellingen goed en 3 operationele doelstellingen voor verbetering vatbaar.

Wij zijn zeer verheugd voor de erkenning die wij krijgen voor de financiële leefbaarheid binnen onze organisatie. Dit is een inspanning waar we samen met al onze medewerkers en raad van bestuur dag in dag uit aan werken. Dit doen we in hoofdzaak door de (huur)inkomsten te verzekeren aan de hand van controle op huurachterstallen, het behouden van een laag percentage aan leegstand, inzetten van subsidies en het voorzien van grondreserves. KBM bouwt er verbouwt bovendien duurzaam en prijsbewust. Daarnaast proberen we de kosten voor onze huurders zo beperkt mogelijk te houden door prijsbewust te verhuren.

Deze vruchtbare financiële basis is een uitstekend vertrekpunt voor de uitdagingen in de nabije toekomst. Voorts ontvingen we van de visitatiecommissie ook lof over de aanpak inzake de Europese duurzaamheidseisen en over een groot deel van onze core business namelijk de projectmatige en

participatieve aanpak inzake het bouwen en verbouwen van onze woningen in nauw overleg met lokale stakeholders.

We betreuren dat er voor KBM geen goede praktijken weerhouden werden en we wensen dan nog graag vier suggesties hiertoe te formuleren nl.:

- In niet-corona tijden, doen we collectieve sleutelmomenten zodat de burens elkaar leren kennen;
- Huurders mogen steeds zaken overnemen van vertrekkende huurders en die afspraken worden geborgen in onze plaatsbeschrijving;
- We werken hard om de financiële overheadkosten te drukken: daartoe sluiten we zoveel mogelijk raamovereenkomsten en nemen we onze kosten nauwgezet onder de loep;
- We werken op een participatieve manier met al onze stakeholders aan ons bouwproces waar we door middel van een time-gebonden aanpak het bouwproces projectmatig sterk bewaken.

Uiteraard zijn wij ons ook sterk bewust van de 3 operationele doelstellingen waar we voor verbetering vatbaar scoren. We houden hiermee rekening in de verdere uitbouw en bijsturing van onze werking. Op basis daarvan keurde de raad van bestuur het plan van aanpak in bijlage goed, dat uitgewerkt werd als grotendeels een reactie op de aanbevelingen van de visitatiecommissie bij de doelstellingen 4.1., 4.2., 6.1., die als eindbeoordeling "voor verbetering vatbaar" scoren. Als KBM willen we onszelf ook een kritische spiegel voorhouden en alle aanbevelingen die de visitatiecommissie formuleerde ter harte nemen. We waren ons reeds van een aantal zaken bewust en hadden deze reeds in gang gezet in 2020 zoals bijvoorbeeld: de aanwerving van twee communicatieprofielen, de samenwerking met een communicatiebureau rond de uitwerking van een communicatiestrategie voor KBM, het verhogen van kwaliteitsbevragingen zoals bijvoorbeeld bij vertrekkende huurders, meer en gerichte huisbezoeken door de dienst wijkcommunicatie en het organiseren van buurtbabbels. Dit plan van aanpak zal in ons huidige en in ons volgend strategisch plan verwerkt worden.

Na publicatie van het definitieve rapport zullen we actief communiceren over dit rapport met onze huurders, lokale beleidsverantwoordelijken en de welzijnsactoren waarmee wij samenwerken.

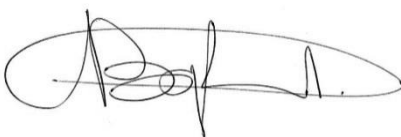
Mijnheer de minister, wij zijn ervan overtuigd dat we met ons plan van aanpak de basis leggen voor een verdere optimalisatie van onze werking. Naast de voorgestelde acties zal KBM zich in de toekomst uiteraard verder blijven inzetten om haar voornaamste doelstelling nl. een betaalbare, degelijke en zekere thuis te creëren voor de meest behoeftige gezinnen en alleenstaanden.

Wij hopen dan ook om u met dit schrijven te hebben overtuigd van onze vastberadenheid om ook de komende jaren te werken aan het optimaliseren van onze dienstverlening en prestaties.

We danken alvast al onze medewerkers die met veel goesting en een onmiskenbare inzet bijgedragen hebben aan dit resultaat.

Tot slot wenst de raad de leden van de visitatiecommissie te bedanken voor hun inzet, hun expertise en heldere terugkoppeling.

Met hoogachting  
Namens de Raad van Bestuur



Ine Baptist  
Directeur



Erik Schoofs  
Voorzitter

Plan van aanpak in functie van de aanbevelingen van de visitatiecommissie in het definitief  
visitatierapport van KBM dd. 16 augustus 2021

**INLEIDING**

Onderstaand plan van aanpak is opgevat als een eerste ontwerp van aanpak. Het is uitgewerkt in functie van de aanbevelingen van de visitatiecommissie met betrekking tot de doelstellingen 4.1., 4.2. en 6.1., waarop KBM “voor verbetering vatbaar” scoort. Ook de overige aanbevelingen werden aansluitend opgenomen.

Dit plan van aanpak zal geïntegreerd worden in het bestaande en in het volgende strategisch plan wat KBM zal opstellen vanaf 2023.

Onze verbeteracties werden zo SMART mogelijk geformuleerd. Onder ‘SMART’ verstaan we dat de beoogde doelen van de verbeteracties: - concreet en ondubbelzinnig of ‘S’pecifiek zijn geformuleerd; - zo zijn verwoord dat de bereikte resultaten, en ook de tussentijds bereikte resultaten, aantoonbaar of ‘Meetbaar zijn door onze SHM; - gedragen of ‘A’cceptabel zijn binnen onze organisatie, zowel voor onze raad van bestuur als door onze medewerkers; - haalbaar of ‘R’ealistisch zijn, door rekening te houden met de noodzakelijke kennis, capaciteit en middelen om deze doelstellingen te bereiken; - ‘T’ijd- of termijngebonden zijn geformuleerd (wanneer willen wij welke doelen behalen?), wat toelaat om de resultaten, en ook de tussentijdse resultaten, duidelijk te evalueren en de aanpak eventueel bij te sturen.

We zullen garant staan voor een consequente uitvoering van de voorgestelde maatregelen en zullen een opvolgingsinstrument uitwerken zodat de raad van bestuur de verbeteraanpak accuraat kan opvolgen, evalueren en eventueel gericht kan bijsturen.

**Plan van aanpak naar aanleiding van aanbevelingen m.b.t. de beoordeling “voor  
verbetering vatbaar”**

Het visitatierapport vermeldt 3 doelstellingen die voor verbetering vatbaar zijn: doelstelling 4.1., 4.2. en 6.1.

Operationele doelstellingen		
OD 4.1.	De SHM biedt huisvestingsondersteuning aan bewoners	v.v.v.
OD 4.2.	De SHM zet zich in voor een zo goed mogelijke woonzekerheid	v.v.v.
OD 6.1.	De SHM informeert burgers snel en duidelijk	v.v.v.

**1) OD 4.1.: De SHM biedt huisvestingsondersteuning aan bewoners**

**AANBEVELING**

- a. 1) Zet naast de strategie bij het fasegericht aanpakken van de onderbezetting, een doordacht aanpakplan op om deze op een wervende, begeleidde en persoonsgerichte wijze te stimuleren. Betrek hierbij – indien mogelijk – andere sociale diensten en mantelzorgers. Werk op deze wijze naar een beter rationeel gebruik van de bestaande grotere woningen, aanvullend op de bouw van kleinere woonentiteiten (OD 4.1- OD 1.5.).
- 2) Maak tevens een strategie en actieplan op voor de overbezette woningen zeker als een overbezetting op basis van de definitie van de Vlaamse Codex Wonen dreigt, om deze situatie tijdig aan te pakken en zo dit probleem te vermijden (OD 4.1- OD 1.5.).

## PLAN VAN AANPAK

### a.1) Aanpakplan onderbezetting:

- Voor wat betreft de dienst woonprojecten zullen omvormingen van grotere woningen naar kleinere woningen veel voorkomend zijn in het kader van badkamer- en totaalrenovaties. De kwaliteit van de woningen wordt verhoogd, de slaapkamer wordt immers omgevormd tot een badkamer. Deze aanpak zal via deze weg al een impact hebben op de omvang van de onderbezettingsproblematiek. Anderzijds zal de dienst verhuur een nieuwe werkwijze op poten zetten die er toe zal leiden dat we onderbezetting gaan aanpakken en dat dit fundamenteel zal uitgebreid worden zonder dat dit een te zware impact heeft op de wachtlijst. Er wordt bijvoorbeeld gedacht aan het werken volgens het ritsprincipe op de wachtlijst. Hierbij kunnen enkele mogelijkheden zijn: telkens bij een verhuring wel of niet de onderbezettingslijst hanteren, en/of bij een verhuring afwisselend een reguliere kandidaat-huurder en een onderbezette kandidaat-huurder uitnodigen, ... Een meer wervende aanpak zal in samenwerking met de dienst wijkcommunicatie en klantencontacten op poten gezet worden. Voorstel is om huisbezoeken te doen bij onderbezette woningen om de bewoners warm te maken om te verhuizen naar een kleinere woning, wat de voordelen zijn van een verhuis naar een kleinere woning (minder energiekosten en minder onderhoud). De dienst wijkcommunicatie zal hiertoe ook een flyer opstellen met een toelichting: bijvoorbeeld hoe er recht op kan zijn, welke tips van pas komen bij een verhuis. Bij nieuwe projecten met kleine eenheden in een wijk wordt ook steeds een specifieke aanpak uitgewerkt.

Specifiek	Dienst woonprojecten doet omvormingen van grotere woningen naar kleinere woningen. Dienst verhuur werkt nieuwe werkwijze die er toe zal leiden dat onderbezetting wordt aangepakt. Meer wervende aanpak die in samenwerking met de dienst wijkcommunicatie en klantencontacten op poten zal gezet worden (vb. flyer en bezoeken en projecten in de kijker).
Meetbaar	Opvolgen of het aantal onderbezette woningen daalt en het aantal onderbezette kandidaat-huurders afneemt.
Acceptabel	Er zal de nodige tijd vrij gemaakt worden om tegemoet te komen aan deze doelstelling. Dit zowel binnen de dienst woonprojecten als binnen de dienst verhuur. Hiertoe zal de nodige capaciteit vrij gemaakt worden.
Realistisch	Deze doelstelling zal opgevolgd worden door een medewerker van de dienst verhuur en opgevolgd worden door het diensthoofd woonprojecten en het diensthoofd en een medewerker van de dienst wijkcommunicatie.
Tijdsgebonden	Binnen de dienst verhuur en woonprojecten werd dit al nauwgezet opgevolgd en wordt dit gecontinueerd. Deze actie was reeds opgestart in 2021 binnen de dienst verhuur (er werden reeds bevragingen gedaan bij andere sociale

	huisvestingsmaatschappijen naar aanpak). Het plan van aanpak zal in het najaar van 2021 goedgekeurd door de RVB en zal verder uitwerking krijgen in 2022. De dienst wijkcommunicatie zal hiermee starten in 2022.
--	---

### PLAN VAN AANPAK

a.2) Strategie/ actieplan voor de overbezette woningen – norm Vlaamse Codex Wonen tijdig probleem aan te pakken en te vermijden.

Er zal een procedure worden opgesteld om overbezetting aan te pakken. Dit zowel administratief, sociaal als technisch. Waarbij een toetsing van de Vlaamse Wooncode zal gebeuren in functie van de bewoners en de oppervlakte van woonlokalen.

Een meer wervende aanpak in samenwerking met de dienst wijkcommunicatie zal worden bekeken. Voorstel is om huisbezoeken te doen bij overbezette woningen om de bewoners warm te maken om te verhuizen naar een grotere woning. De dienst communicatie zal hiertoe ook een flyer opstellen met een toelichting: bijvoorbeeld dat er recht op is, hoe de procedure zal verlopen en dat de dienst wijkcommunicatie hen met tips kan bij staan bij de verhuis.

De verhuurdienst zal een periodieke evaluatie doorvoeren van de situaties van overbezetting in functie van de normen van de Vlaamse wooncode.

Specifiek	Dienst verhuur zal een periodieke evaluatie doorvoeren van de situaties van overbezetting in functie van de normen van de Vlaamse wooncode. Een meer wervende sociale aanpak zal met de dienst wijkcommunicatie en klantencontacten worden uitgewerkt. Gedacht wordt bijvoorbeeld aan een flyer en huisbezoeken.
Meetbaar	Evalueren hoeveel mensen ingingen op het aanbod en waarom mensen niet ingingen op het aanbod.
Acceptabel	Er zal de nodige tijd vrij gemaakt worden om tegemoet te komen aan deze doelstelling.
Realistisch	De dienst verhuur heeft een medewerker die deze doelstelling ter harte neemt. Ook de dienst wijkcommunicatie zal hiervoor de nodige capaciteit vrijmaken die beschikbaar is.
Tijdsgebonden	Deze actie zal worden uitgevoerd worden vanaf heden en zal jaarlijks opgevolgd worden.

### AANBEVELING

- b. Bespreek met de lokale woon-en welzijnsactoren de vragen, verwachtingen en mogelijkheden naar breder overleg en een meer afgestemde samenwerking. Zoek naar betere en meer transparante afspraken, die bovendien regelmatig kunnen worden geëvalueerd op hun efficiëntie en zo nodig worden bijgestuurd (OD 4.1. – OD 6.1.).

### PLAN VAN AANPAK

KBM wil staan voor een outreachende en doelgerichte aanpak. Periodiek en structureel overleg met de woon-en welzijnssector waarbinnen de verwachtingen bespreekbaar gemaakt worden, en wie exact welke taken opneemt is noodzakelijk. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn via het lokaal woonoverleg (LWO). Ook de doelstellingen en

de resultaten van het structureel overleg kunnen hier worden besproken. Dit uiteraard naast een dossiergerichte – casestudy aanpak. Sowieso dringen uniforme en duidelijke afspraken zich op in eerste instantie met de OCMW's daarom zal er gekeken worden of met hen een soort van protocol kan opgesteld worden.

Er werden verder inmiddels reeds afspraken gemaakt met diverse instanties om het niet enkel te hebben over de individuele dossiers maar ook vooral over de strategie en visie inzake aanpak van onze doelgroep, een template om een gericht overleg te hebben zal worden opgesteld:

- Met woonbegeleiding (CAW) werd inmiddels afgesproken om twee maal per jaar samen te komen. De eerste keer vond reeds in juni 2021 plaats en de volgende keer is vastgelegd eind september.
- Met EKWo is er eveneens een overleg in juni 2021 geweest en ook daar zal er een tweejaarlijkse samenkomst georganiseerd worden. De volgende afspraak is reeds begin september vastgelegd.
- Met Stebo werd afgesproken 1 maal per jaar samen te komen. Voor 2021 was dit in april. Daar werden afspraken gemaakt rond uitwisseling van gegevens en terugkoppeling. Zodat dit ook intern kan worden opgevolgd.
- Met VZW Oasis is er ook een jaarlijks overleg om te zien wat we van elkaar kunnen verwachten en welke wijken er mee opgenomen worden.
- Ook met de politie en de OCMW's zullen op het einde van het jaar vaste overlegmomenten geprikt worden.
- Met RIMO zijn de wijkteams minimaal 4 maal per jaar geprikt en zullen ook nog andere structurele overlegmomenten geprikt worden.
- Met de gemeentelijke diensten zullen waar noodzakelijk nog overlegmomenten geprikt worden.

Indien we voor het overige nog concrete vragen krijgen van bepaalde gemeenten of andere woon- en welzijnsactoren zullen we onmiddellijk aansturen op overlegmomenten om deze vragen verder te verduidelijken en te komen tot een voor beide partijen gewenste vorm van overleg. Sowieso zal KBM in 2022 een systematische bevraging doen van alle actoren om na te gaan welke optimaliseringen mogelijk zijn in het bestaande overleg. Dit zal gebeuren in het kader van ons extern communicatieplan. KBM staat voor kwaliteitsvolle woningen in een aangename leefomgeving. Het is belangrijk dat onze medewerkers aanvoelen en bevragen wat er leeft bij onze huurders. We voelen hun tempo aan en proberen onze maatregelen op maat van de individuele situatie, complex of wijk af te stemmen. In bepaalde wijken werken we reeds samen met RIMO en in alle wijken met Stebo.

In Beringen hebben we in samenwerking met VZW Oasis sinds juni 2021 al 9 buurtbars georganiseerd, die een laagdrempelig aanspreekpunt vormen. We hebben op die manier al heel wat mensen kunnen bereiken en zo kunnen luisteren naar hun verhaal en kunnen inspelen op hun noden. Deze buurtbars staan nog tem eind september in Beringen gepland. KBM heeft zelf materiaal aangekocht om dit initiatief ook uit te rollen in andere gemeentes. Zo hebben we al verschillende buurtbabbels gedaan in Ham (3) en één in Heppen (Leopoldsburg) omdat we daar ook signalen binnenkregen van leefbaarheidsproblemen. We willen deze ook aangrijpen om zelf vragen te stellen aan de huurders naar tevredenheid, werking en verschillende aandachtspunten. We merken

dat een goede kop koffie met taart mensen dichterbij elkaar brengt maar ook onze huurders dichterbij KBM en gaan op dit elan verder werken.

In onze grotere wijken gaan we opnieuw bewonersvergaderingen organiseren vanaf najaar 2021 daar is een plan van aanpak toe opgemaakt. De periodiciteit waar mee dit gebeurt is afhankelijk van de grootte van de wijk. Als we verschillende meldingen binnen krijgen van leefbaarheidsproblemen gaan we niet wachten om vroeger in te grijpen en een gepast initiatief te nemen.

De huisbezoeken n.a.v. klachten worden ook maandelijks vastgelegd. Als er iets dringend is wordt niet gewacht maar meteen ingegrepen. Er zullen ook op aanraden van de visitatiecommissie huisbezoeken worden ingepland bij alle nieuwe huurders. Voor de verhuringen vanaf 1 oktober 2020 zijn we er in geslaagd bij alle nieuwe huurders een huisbezoek te plannen. Dit zal systematisch verder gezet worden. We overlopen een checklist wat voor KBM belangrijk is, we brengen de rechten en plichten onder de aandacht, we doen een rondgang in de woning, we doen een enquête om de werking van onze diensten te bevragen (onthaal, telefonisch – mondelinge contacten, hoe was de plaatsbeschrijving, de info die ze krijgen bij de verhuring...). Deze laatste feedback wordt gerapporteerd aan de staf om maatregelen te nemen binnen de diverse diensten. Deze feedback zal eveneens worden teruggekoppeld en voorzien worden van de nodige acties naar de raad van bestuur.

We gaan een onderzoek voeren om mogelijks te starten met een dialooggroep/klankbordgroep met bewoners om ook op die manier input te krijgen over onze werking en de optimalisatie daarvan.

Specifiek	Inzetten op overlegmomenten en structurele afspraken (samenwerkingsprotocol) die concreet worden vastgelegd. Afspraken worden opgevolgd en actoren bevroegd. Uitrollen van verdere activiteiten in de wijken (buurtbabbels, buurtbars en wijkvergaderingen). Opstart met een dialooggroep/klankbordgroep onderzoeken. Rapportage over aantal buurtbabbels, aantal bewonersvergaderingen, huisbezoeken, overlegmomenten en resultaten van tevredenheidsmetingen.
Meetbaar	De dienst wijkcommunicatie en de dienst verhuur zullen over de hierboven vermelde items terugkoppeling bieden aan de stafvergadering en de raad van bestuur.
Acceptabel	De dienst wijkcommunicatie was zichzelf bewust dat er meer moest ingezet worden op structureel overleg en was zichzelf reeds aan het organiseren hieromtrent. Ook de dienst verhuur zal een overleg met de OCMW's op touw zetten.
Realistisch	De leidinggevende van de dienst wijkcommunicatie en in tweede orde het diensthoofd van de dienst verhuur zullen vooral het aanspreekpunt zijn voor het structureel overleg met woon- en welzijnsactoren.
Tijdsgebonden	Reeds in 2021 zal het structureel overleg plaatsvinden. De rapportage aan de raad van bestuur zal vanaf 2021 plaatsvinden. Vanaf 2022 zal dit

	doorgetrokken worden en zal er ook een bevraging gebeuren van de actoren of zij deze manier van werken afdoende vinden.
--	---

### AANBEVELING

- c. Besteed meer aandacht aan de klantgerichtheid van het toewijzingssysteem en stuur dit waar mogelijk bij. Dit betreft in het bijzonder de reactietermijnen en risico's op dubbele huur door de opzeggingstermijn die sommige nieuwe huurders op de private huurmarkt moeten respecteren. Minstens moeten de rechten van de kandidaat-huurder zijn gewaarborgd (OD 4.1).

### PLAN VAN AANPAK

Meer aandacht besteden aan de klantgerichtheid van het toewijzingssysteem en dit waar mogelijk bijsturen.

KBM zal voortaan een aanpak uitwerken waarbij een evenwicht gezocht wordt tussen enerzijds de rechten van de kandidaat-huurder (termijn van 15 dagen die gerespecteerd dient te worden na aanbod + vermijden van betaalbaarheidsproblemen en dubbele huur zal waar mogelijk vermeden worden). Doch wil de KBM hierin ook een evenwicht vinden met het vermijden van leegstand. De KBM zal hiervoor bij andere SHM's te raden gaan en anderzijds de goede praktijken van andere SHM's bekijken. Ook zal zij een bevraging doen binnen het Woonplatform Limburg.

KBM staat open voor versnelde toewijzingen op voordracht van partners. In het verleden werd hierover toelichting gegeven aan de OCMW's in haar actieterrein. Een aantal OCMW's staan daar voor open, wij gaan hierop in als dit een vraag is. De visitatiecommissie raadt aan om verder een afsprakenkader te ontwikkelen en die afspraken af en toe aan bod te laten komen tijdens een overlegmoment. We zullen hiertoe ook afspraken in ons samenwerkingsprotocol dat we met OCMW's willen uitwerken.

We gaan op zoek naar een nieuwe evenwichtige procedure en hier gaat een herwerking uit voort vloeien. Zo zullen we vanaf het najaar van 2021 bij elke toewijzing ook onmiddellijk telefonisch contact om te peilen naar de interesse van de kandidaat. Als die dadelijk aangeeft niet geïnteresseerd te zijn, dan zorgen we ervoor dat de tweede op de lijst ook aangeschreven wordt. Een mogelijke conclusie zou kunnen zijn dat we gedifferentieerd gaan werken. Bijvoorbeeld zullen we in 2021 de panden en woningtypes afbakenen en definiëren waar we vaststellen dat regelmatig weigeringen gebeuren (bv. oudere panden) en voor deze lijst van panden zullen we de eerste 3 kandidaten gelijktijdig aanschrijven.

Specifiek	Herziening toewijzingsprocedure en overleg met OCMW's. Bijkomende doelstellingen: rapportage over leegstandcijfers, data toewijzing in relatie tot verhuurdatum,...
Meetbaar	Evaluatie van de nieuwe toewijzingsprocedure. Rapportage over de bijkomende doelstellingen: rapportage over leegstandcijfers, data toewijzingen in relatie tot de verhuurdatum,...



Acceptabel	Het diensthoofd zal trachten een procedure uit te werken die een balans vindt tussen leegstand en het vermijden van dubbele huur en een aanpak die rekening houdt met de rechten van de huurder.
Realistisch	De leidinggevende zal hiertoe prioriteit voorzien alsook andere SHM's / WPL en SHM's met goede praktijken ter zake naar hun aanpak bevragen om zo tot een constructieve procedure te komen.
Tijdsgebonden	Eind 2021 herwerking van de procedure. Jaarlijkse toetsing of de procedure nog beantwoordt aan de vooropgestelde doelstellingen. Maandelijks bijkomende doelstellingen rapporteren naar de raad van bestuur vanaf 2021.

## 2) OD 4.2.: De SHM zet zich in voor een zo goed mogelijke woonzekerheid

### AANBEVELING

Zorg voor een evaluatie en bijsturing van de aanpak bij huurdersachterstallen, zodat huurders tijdig worden aangesproken, opgevolgd en eventueel doorverwezen naar een welzijnsinstantie. Betrek de OCMW's bij deze oefening om de nodige afspraken te maken over de onderlinge taakstelling (OD 4.2).

### PLAN VAN AANPAK

KBM beschikt over een procedure bij huurachterstal. We zullen met de raad van bestuur en de OCMW's bespreken om de OCMW's in een eerder stadium te betrekken bij de probleemsituaties. OCMW's zullen reeds bij het versturen van een oproeping in verzoening om bemiddeling verzocht worden. De achterstal bedraagt op dat ogenblik 1 tot maximaal 2 maanden huur. Ten opzichte van de voorafgaande situatie zullen de OCMW's 1 à 2 maanden eerder in het traject betrokken, tijd die kan benut worden om de financiële situatie van de huurder in kaart te brengen en een oplossing te bewerkstelligen, op een ogenblik dat er nog geen acute dreiging tot uithuiszetting is. Bedoeling is om op die manier het aantal uithuiszettingen omwille van achterstallige huur te verminderen en minder gerechtskosten te veroorzaken ten laste van de huurders.

We beseffen dat we sneller en structureel aan het bevoegde OCMW moeten melden dat er problemen zijn opdat zij kunnen meewerken aan een gepaste oplossing en de huurdersachterstallen niet toenemen. Zoals reeds voorafgaand gemeld zal er een samenwerkingsovereenkomst/protocol met afspraken worden opgesteld en gesloten worden met de OCMW's.

Er zijn hiertoe reeds gesprekken met het OCMW van Heusden-Zolder en het OCMW van Halen gevoerd, een verwerkersovereenkomst is in opmaak, de eerste dossiers zijn reeds overgemaakt. Door in dialoog te gaan met OCMW's kunnen we ook te weten komen wat voor hen werkbaar is en ook de goede praktijken van hen leren kennen. We zullen sowieso ook een bevraging doen bij andere SHM's/WPL om onze procedure te optimaliseren.

Vanaf de eerste aanmaning zal er een uitdrukkelijke vermelding zijn van de mogelijkheid om een afbetalingsregeling aan te vragen en van de samenwerking met het OCMW.

KBM wil (nog) meer inzetten op een persoonlijke aanpak via telefonische contacten en/of huisbezoeken.

De procedure zal daartoe worden aangepast en verfijnd. We zullen maandelijks de evolutie van de achterstallen opvolgen en bijsturen waar nodig. Er zal een rapportering aan de raad van bestuur gebeuren over huurachterstallen, lopende procedures bij de rechtbanken en een analyse van de huurbeëindigingen.

De dienst wijkcommunicatie en klantencontacten zal sensibiliserend werken door middel van een flyer inzake huurachterstal met een voorstel van mogelijkheden tot een afbetalingsplan als er financiële problemen zijn en zal ook verwijzen naar het OCMW bij financiële problemen.

Specifiek	Herziening procedure bij huurachterstal, mensgerichte aanpak samen met de OCMW's. Afspraken verankeren in een protocol. Sensibiliserende aanpak door de dienst wijkcommunicatie en klantencontacten. Rapportage over de bijkomende doelstellingen naar staf en raad van bestuur: rapportage over huurachterstallen, verzoeningen,...
Meetbaar	Evaluatie van nieuwe procedure huurachterstallen. Rapportage over bijkomende doelstellingen: rapportage over huurachterstallen, verzoeningen,...
Acceptabel	Het diensthoofd zal trachten een procedure uit te werken die een balans vindt tussen aanklampend en sociaal werken enerzijds en administratief werken anderzijds om huurachterstal te beperken.
Realistisch	De leidinggevende zal hiertoe prioriteit voorzien alsook andere SHM's naar hun aanpak bevragen en goede praktijken bestuderen en WPL bevragen om zo tot een constructieve procedure te komen.
Tijdsgebonden	Herziening brieven 2021. Nieuwe procedure tegen juni 2022. Rapportage vanaf 2022.

### 3) OD 6.1.: De SHM informeert burgers snel en duidelijk

#### **AANBEVELING**

- a. Bespreek met de lokale woon- en welzijnsactoren de vragen, verwachtingen en mogelijkheden naar breder overleg en een meer afgestemde samenwerking. Zoek naar betere en meer transparante afspraken, die bovendien regelmatig kunnen worden geëvalueerd op hun efficiëntie en zo nodig worden bijgestuurd (OD 4.1- 6.1.).

#### **PLAN VAN AANPAK**

- a. Zie eveneens punt 1) c. waarin wordt toegelicht hoe KBM haar overleg met lokale woon- en welzijnsactoren zal organiseren. Hieraan kunnen we dus nog toevoegen dat de dienst verhuur eveneens een structureel overleg met de OCMW's zal vastleggen omtrent de huurachterstallen maar ook rond de versnelde toewijzingen op voordracht van partners. Vroeger werd hierover toelichting gegeven aan de OCMW's in haar actieterrein. We nemen graag de suggestie van de visitatiecommissie ter harte om een afsprakenkader (protocol/samenwerkingsovereenkomst) te ontwikkelen en die afspraken aan bod te laten komen tijdens een overlegmoment en deze periodiek op te volgen.

Specifiek	Herziening procedure bij huurachterstal en betrekken van OCMW's. Afspraken verankeren in een protocol en deze periode opvolgen.
-----------	--

	Sensibiliserende aanpak door de dienst wijkcommunicatie en klantencontacten. Rapportage over de bijkomende doelstellingen naar staf en raad van bestuur: rapportage over huurachterstallen, verzoeningen,...
Meetbaar	Evaluatie van nieuwe procedure huurachterstallen. Rapportage over bijkomende doelstellingen: rapportage over huurachterstallen, verzoeningen,...
Acceptabel	Het diensthoofd zal trachten een procedure uit te werken die een balans vindt tussen aanklampend en sociaal werken enerzijds en administratief werken anderzijds.
Realistisch	De leidinggevende zal hiertoe prioriteit voorzien alsook andere SHM's naar hun aanpak bevragen en goede praktijken bestuderen en WPL bevragen om zo tot een constructieve procedure te komen.
Tijdsgebonden	Herziening brieven 2021. Nieuwe procedure tegen juni 2022. Rapportage vanaf 2021.

Specifiek	Inzetten op overlegmomenten die concreet worden vastgelegd. Die worden opgevolgd en bevestigd.
Meetbaar	De dienst wijkcommunicatie en de dienst verhuur zullen hierover een terugkoppeling bieden aan de stafvergadering en de raad van bestuur.
Acceptabel	De dienst wijkcommunicatie was zichzelf bewust dat er meer moest ingezet worden op structureel overleg en was zichzelf reeds aan het organiseren hieromtrent. De dienst Verhuur zal ook een dergelijk overleg met de OCMW's op getouw zetten.
Realistisch	De leidinggevende van de dienst wijkcommunicatie en in tweede orde het diensthoofd van de dienst verhuur zullen vooral het aanspreekpunt zijn voor het structureel overleg met woon- en welzijnsactoren.
Tijdsgebonden	Reeds in 2021 zal het eerste structureel overleg plaatsvinden. Vanaf 2022 zal dit doorgetrokken worden en zal er ook een bevraging gebeuren van de actoren of zij deze manier van werken afdoende vinden.

#### **AANBEVELING**

- b. Werk met een eenduidig, duidelijk overzicht van onderhoud en herstellingswerken en wie hiervoor dient in te staan. Overweeg hiertoe reeds in de sector gebruikte overzichten te gebruiken, zoals bijvoorbeeld het "ZieZO!-boekje" (of de update ervan), om zo eenvormigheid na te streven. Stel dit overzicht ter beschikking aan alle huurders en gebruik dit actief bij alle aanvragen naar herstellingen, bijvoorbeeld door er consequent naar te verwijzen. Zet hiernaast een goed systeem op om het tijdig uitvoeren van werken te kunnen opvolgen en de communicatie met huurders hierover te verbeteren. Bevraag de tevredenheid rond herstellingen en onderhoudswerken en herhaal dit periodiek om zo de verbeteracties op te volgen en tijdig bij te sturen (OD 3.2. en OD 6.1).

### **PLAN VAN AANPAK**

- b. KBM geeft momenteel absolute prioriteit aan een verdere analyse van de werking van de dienst patrimonium. Er werd hiertoe een audit besteld bij een externe partner (aanvang: september 2021). Een betere dienstverlening bieden aan de huurders blijft hierbij het belangrijkste uitgangspunt. De werking zal bijgevolg waar nodig geoptimaliseerd worden in functie van de audit. Sowieso beseffen we dat structurele aanpassingen in de werking in het vooruitzicht dienen gesteld te worden. We houden hierbij zeker rekening met de suggesties van de medewerkers en de visitatiecommissie. In overleg met de bestuursinstanties zullen de nodige veranderingsprocessen na de audit bekeken worden.

Doch werden er op korte termijn al een aantal maatregelen genomen. Er werd reeds een inhoudelijke en vormelijke update gedaan van het rechten- en plichtenboekje waarin netjes uitgelegd wordt welke werken ten laste zijn van KBM en welke ten laste van de huurder zijn. Het boekje werd levendig en toegankelijk geschreven voor de huurder en heeft een aantrekkelijke en kleurrijke vorm gekregen. Deze nieuwe brochure werd in juli goedgekeurd door de raad van bestuur. In het najaar van 2021 zullen alle huurders aangeschreven worden en een rechten en plichten boekje ontvangen. Ook op onze website zal hiernaar verwezen worden en de website zal in overeenstemming met dit boekje gebracht worden in 2021.

Over dit rechten en plichten boekje zal ook vorming gegeven worden aan onze medewerkers van het onthaal, van de dienst patrimonium, klanten en wijkcommunicatie, onze techniekers en de financiële dienst. Opdat iedere bevoegde medewerker de correcte info aan de huurder(s) kan verstrekken. Al onze partners (buurtwerkers, opbouwwerkers, wijkagenten, enz...) gaan ook de boekjes ontvangen en we gaan hen nog uitleg inhoudelijk geven over het boekje.

In oktober 2021 start een extra planner, waardoor er gewerkt zal worden met een front office planner en een back office (verantwoordelijke) planner.

De front office neemt de telefoons aan van de huurders en geeft hen informatie over wanneer hun herstelling zal gebeuren en of deze ten laste of niet ten laste zal zijn, opdat de huurder meteen weet waaraan hij of zij toe zal zijn. De back office planner zal dan instaan voor de planning van de grote werken (plaatsbeschrijvingen) en de contacten met externe aannemers en de afstemming van hun werken op die van de onderhoudsploeg van KBM.

Ook het nastreven van een verbetering van de manier van afspraken maken met de klanten (bellen en eventueel via SMS in de toekomst) en verandering in de manier van inplannen van de meldingen (alles in ons ERP-systeem) moet de service aan de huurder verbeteren. Ook door een doorgedreven rapportering omtrent de behandelstatus van werkbonden en de opvolging van interventietijden willen wij een klantgerichtere service aanbieden aan onze huurders. We willen ook na de interventies de kwaliteit van onze dienstverlening bevragen door een korte enquête te verzenden na de interventie zodat we een goed beeld krijgen van de tevredenheid van onze klanten en de kwaliteit van onze dienstverlening. Ook werd beslist in mei 2021 tot invoeren van een klusjesdienst, in het kader van de verdere optimalisering van onze bestaande ploeg techniekers, om snel kleine herstellingen te kunnen invoeren.

Herstellingswerken die gebeuren naar aanleiding van een plaatsbeschrijving worden bevraagd bij het huisbezoek van nieuwe huurders. Dit huisbezoek vindt om de 3 maanden ongeveer plaats nadat de huurder is ingetrokken.

We plannen in de toekomst om de twee of drie jaar een anonieme bevraging die betrekking heeft op alle aspecten van onze werking.

De visitatiecommissie gaf in dit kader nog een aanbeveling om de kwaliteit van brieven na te kijken op het gebruik van klare taal en de opmaak van de bladspiegel. We starten hieromtrent nog een traject in 2021. Alle brieven en brochures zullen worden doorgelicht en aangepast worden waar nodig. We streven naar een toegankelijke en duidelijke communicatie. We zullen zoveel mogelijk informatie ook beschikbaar maken op onze website. We beseffen als KBM ten zeerste dat een duidelijke en toegankelijke communicatie een uitdaging voor de toekomst is. We hebben hier al op in gezet door een communicatieverantwoordelijke en communicatiemedewerker aan te werven, daarenboven hebben we een communicatiebureau Idearté onder de arm genomen om ons waar nodig te begeleiden. Op korte termijn werden reeds heel wat beknopte folders gemaakt zoals bijvoorbeeld rond omheiningen en rond eigendom in het buitenland. Daarnaast hebben we een eigen huisstijlhandboek opgesteld om te komen tot een eenvormige communicatiestijl.

We spelen nog met een toekomstidee om een huurderskrant op te stellen waarbij we huurders actief zullen betrekken en informatie zullen verschaffen.

Specifiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit dienst patrimonium</li> <li>- Vorming rechten en plichtenboekje</li> <li>- Aantrekken extra planner</li> <li>- Bevragen van de huurder ivm de kwaliteit van dienstverlening</li> <li>- Communicatiebeleid verder vorm geven (met o.a. onderzoek naar een huurderskrant)</li> </ul>
Meetbaar	Rapport audit, doorgedreven kennis rechten en plichten van de huurder, aanwerving extra planner, resultaten kwaliteitsbevragingen, communicatiebeleid vorm geven.
Acceptabel	Deze zaken werden reeds besproken op de stafvergaderingen.
Realistisch	De nodige financiële middelen en medewerkers zullen worden vrijgemaakt om deze doelstellingen te verwezenlijken.
Tijdsgebonden	De audit, de vorming rond het rechten en plichten boekje, de aanwerving van de extra planner zullen nog plaatsvinden in 2021, het bevragen van de huurder zal verder vorm gegeven worden in 2022. Het externe communicatiebeleid wordt verder vorm gegeven in 2022.

#### **AANBEVELING**

- c. Maak de klachtenprocedure ruim bekend. Biedt inzicht in de werking en het doel van deze procedure. Gebruik dit actief als een instrument om zo de dienstverlening van de SHM te verbeteren (OD 6.1.).

#### **PLAN VAN AANPAK**

- d. We zullen onze klachtenprocedure meer bekend maken en gebruiken als instrument om onze werking te verbeteren. De klachtenprocedure zal worden doorgelicht en geoptimaliseerd en in klare taal geschreven worden. We zullen hiervan de nodige communicatie voorzien en deze ook duidelijk vermelden op onze website, alsook uitdragen in de verdere communicatie naar onze huurders. We zullen bekijken om op onze website een formulier te maken dat kan worden ingevuld waarin de klachten of opmerkingen geformuleerd kunnen worden en naar KBM kunnen worden doorgestuurd. Ook zal hier een toelichting worden gegeven over de betekenis en het verloop van de procedure. Zo zal er vermeld worden dat het klachtenformulier niet dient om technische problemen te melden en evenmin om een probleem voor de eerste keer te melden.

Ook intern zullen we hierover opleiding geven. We zullen in de communicatie in ons jaarverslag ook duidelijk vermelden of we de klachten gebruikten om uit te leren. Anderzijds maken we er een tweemaandelijks item van op de stafvergadering en we zullen hierover jaarlijks terugkoppelen naar de Raad van Bestuur. We gaan meer bekendheid geven aan onze interne klachtenbehandelaar en een e-mailadres aanmaken zijnde klachten@kbmbe.be.

We plannen in de toekomst om de twee of drie jaar een anonieme bevraging die betrekking heeft op alle aspecten van onze werking. Maar ook zullen we peilen naar de tevredenheid of de woning en de wijk.

Specifiek	<ul style="list-style-type: none"><li>- Meer bekendheid omtrent de klachtenprocedure</li><li>- Structurele aanpak intern (terugkoppeling naar medewerkers, staf en raad van bestuur)</li><li>- Anonieme bevraging rond alle aspecten van de werking</li></ul>
Meetbaar	Metten van het aantal klachten en monitoren van de afhandeling.
Acceptabel	De leidinggevende van de dienst wijkcommunicatie had reeds de intentie om de klachtenprocedure aan te pakken.
Realistisch	De leidinggevende van de dienst wijkcommunicatie zal hiertoe de nodige tijd voorzien.
Tijdsgebonden	Start 2021 voortgang 2022.

#### **Plan van aanpak naar aanleiding van andere aanbevelingen uit de visitatie afgezien van de punten die voor verbetering vatbaar zijn**

In bovenstaand plan van aanpak wordt ingegaan op de aanbevelingen bij de doelstellingen waarop KBM “voor verbetering vatbaar” scoorde.

Naast deze aanbevelingen gaf de visitatiecommissie meerdere andere aanbevelingen, die we zeker willen opnemen in onze werking.

#### **Aanbeveling**

OD 4.4. Creëer in alle gemeenten van het actieterrein mogelijkheden om samen met bewoners op zoek te gaan naar oplossingen voor vragen of problemen die zij aankaarten of die KBM op de agenda zet, met aandacht voor zowel het wijkbeheer als de sociale huurprojecten.

## **PLAN VAN AANPAK**

Een platform om vragen of suggesties omtrent de werking van de SHM bespreekbaar te maken, is momenteel niet echt aanwezig. KBM uitte bij de visitatie reeds het voornemen om buurtbabbels te organiseren om haar wijk- en buurtwerking verder uit te breiden en op zoek te gaan naar manieren om huurders te betrekken bij de werking.

We zouden daarom graag verdere mogelijkheden inzake participatie van huurders onderzoeken zoals bijvoorbeeld dialooggroepen met huurders samenstellen, alsook sleutelfiguren in de wijken benaderen als een aanspreekpunt. We willen de buurtbabbels en dergelijke ook inzetten om vragen te stellen vanuit KBM: hoe kunnen we werking verbeteren? Waar moeten we op inzetten? In plaats van enkel de huurders laten 'babbelen' over problematieken.

We zouden een stapje verder willen gaan en willen werken met gemengde dialooggroepen en sleutelfiguren in de wijken die de participatie van onze huurders binnen de KBM-werking moeten doen toenemen. Zo kunnen we ook al meteen initiatieven toetsen op haalbaarheid en wenselijkheid. Zij kunnen ook op een kritische manier naar onze werking kijken en aanbevelingen geven.

De commissie meent tegelijk dat er op het vlak van leefbaarheid nog ruimte is voor verbetering en beveelt daartoe aan om de achterliggende visie en strategie omtrent de leefbaarheidsaanpak te expliciteren, waarbij de SHM haar partners (zoals opbouwwerk en welzijnsactoren) dient te betrekken, onder meer om duidelijker af te bakenen wat de rol en inbreng is van de verschillende actoren. Een dergelijke oefening kan een aanzet zijn om geschetste uitdagingen te beantwoorden. Naast een verduidelijking van de onderlinge taakstelling zal dit de aandacht voor alle wijken uit het actieterrein beter borgen en interne reflectie stimuleren (zoals wat betreft de bijdrage van de bouwactiviteit). Het plan van aanpak is om een visie 'leefbare wijken' te ontwikkelen ism actoren met daarin visie, globaal plan van aanpak, specifieke elementen op wijkniveau en ook rol van de actoren.

Sowieso onderneemt KBM momenteel al erg veel initiatieven om haar huurders te helpen of naar hen te luisteren. Er zijn de talrijke wijkbevragingen die gebeuren, de enquêtes nieuwe huurders, wijkvergaderingen, de buurtbabbels en de buurtbars. Ook de doorgedreven samenwerking met Stebo en RIMO richt zich op onze wijken zoals de wijkwerking van de verschillende gemeenten. Zo trachten we op diverse manieren signalen op te vangen en concrete maatregelen uit te werken.

We zetten ook in op projecten die de inspraak of participatie van bewoners kunnen verhogen. Zo was er in 2021 het project Kindvriendelijke Sociale Huisvesting. Concreet schoven kinderen uit het vijfde leerjaar aan voor het plannings- en ontwerpproces.

Ook samen met de Universiteit Leuven werd een bevraging georganiseerd waarbij KBM aansloot rond de begeleidingsnoden bij sociale huurders. Door onze medewerking en die van andere sociale huisvestingsmaatschappijen en sociale verhuurkantoren kon voor een grote steekproef van huurders in beeld worden gebracht op welke vlakken sociale huurders nood hebben aan begeleiding. Verhuurders detecteren bij twee op vijf van hun huurders de nood aan minstens één vorm van begeleiding. De huurders zelf schatten de nood hoger in. Het rapport is relevant om tot een betere afstemming te komen tussen de beleidsdomeinen wonen en welzijn en in het kader van de vorming van woonmaatschappijen. Daarnaast bevat het rapport ook aanbevelingen voor de samenwerking tussen actoren op het terrein.

Specifiek	Er zijn reeds heel wat initiatieven in onze wijken. We willen de huurdersparticipatie verhogen en eventueel het werken met dialooggroepen en sleutelfiguren in de toekomst.
Meetbaar	Evaluaties van projecten en de bevragingen zijn meetbaar. Meten van onze werking in relatie met huurders.
Acceptabel	Onze medewerkers van dienst wijkcommunicatie zetten zich in om de participatie van onze huurders te verhogen.
Realistisch	We hebben in 2019 en 2020 twee extra medewerkers aangenomen voor de dienst wijkcommunicatie, het team popelt om na corona al haar initiatieven uit te rollen.
Tijdsgebonden	Vele initiatieven die reeds liepen 2021 zullen gecontinueerd worden. Onderzoek dialooggroepen/ sleutelfiguren en aanbevelingen onderzoek implementeren KULeuven: 2022.

### **Aanbeveling**

OD 6.3. Integreer het periodiek organiseren van huurdersbevragingen structureel in het DNA van de SHM. Organiseer tevredenheidsmetingen van de dienstverlening. Maak hierbij bijzondere ruimte voor een bevraging over de communicatie en de kwaliteit van onderhoud -en herstellingswerken en over het sociaal beleid, nét met als doel om dit te kunnen bijsturen. Durf ook de woon-en welzijnsactoren te bevragen voor verbetermogelijkheden in de samenwerking. Kies voor anonieme, objectieve en systematische bevragingen van de klanten om zo vragen en problemen zichtbaar te maken, deze uit te klaren en op te volgen, en daardoor een verbeterproces te kunnen sturen.

### **PLAN VAN AANPAK**

We werken reeds met een enquête voor vertrekkende huurders en voor nieuwe huurders. De vragenlijst voor vertrekkende huurders is in principe niet anoniem die voor de nieuwe huurders zal anoniem gemaakt worden omdat we daar gemerkt hebben dat deze niet zo gemakkelijk anders wordt ingevuld. We herbekijken sowieso het geheel.

De laatste grootschalige klantenbevraging dateert van 2016-2017. Vanaf 2022 zal KBM ook bekijken om de zittende huurders opnieuw anoniem te bevragen via de tool van VMSW of een eigen tool. Ook is het onze betrachting om de huurders die gebruik maken van onze onderhoudsploeg, al dan niet anoniem dat moet nog bekeken worden, te bevragen over de dienstverlening.

Uit deze enquêtes zullen verbeteracties worden getrieerd.

Specifiek	Enquêtes herevalueren en waar nodig anonimiseren. Analyse om een grote 2-3 jaarlijkse anonieme enquête te organiseren om verbeteracties daaruit te halen en de werking te optimaliseren. Ook bekijken hoe we de werking van de onderhoudsploeg in een anonieme enquête kunnen bevragen.
Meetbaar	Resultaten van de enquêtes verwerken om de werking te optimaliseren.
Acceptabel	Alle diensthoofden vinden het belangrijk de werking op basis van kritische feedback te verbeteren.



Realistisch	De verantwoordelijke organisatieontwikkeling en kwaliteit zal hiertoe de nodige tijd en middelen vrij maken.
Tijdsgebonden	Eind 2022-2023