

# Beleidsplan 2022-2026

## Pixii/Passiefhuis-Platform

### VZW

## 1. Inhoudstafel

1.	Inhoudstafel.....	2
2.	Voorwoord.....	5
2.1	Het bestuur aan het woord, de voorzitter .....	5
2.2	Het team aan het woord, de directeur .....	6
3.	Hoe kwam dit meerjarenplan tot stand?.....	7
3.1.	Toen .....	7
3.2.	En nu .....	8
4.	Terugblikken, om vooruit te kijken.....	10
4.1.	Inhoudelijk .....	11
4.2.	De werking .....	15
4.3.	Opvolging van dwingende aanbevelingen en suggesties ter verbetering.....	18
5.	Missie, visie en waarden.....	18
5.1.	Missie .....	19
5.2.	Visie.....	19
5.3.	Waarden.....	21
5.4.	De vijf pijlers van de organisatie .....	22
5.5.	Strategische keuzes .....	24
5.6.	Key Performance Indicatoren .....	24
5.7.	Kritische succesfactoren.....	25
5.8.	Hoofdstuk 2 van het Besluit .....	25
6.	Pixii als organisatie .....	27
6.1.	De algemene vergadering.....	27
6.2.	De adviescommissie.....	27
6.3.	Het bestuur .....	27
6.4.	Het team .....	28
7.	De rol van Pixii .....	30
7.1.	Wat neemt Pixii op? .....	30
7.2.	Wat doen we met wie voor een maximale impact? .....	34
7.3.	Hoe zullen we onze doelstellingen bereiken?.....	36
8.	Doelstellingen .....	38
8.1.	Strategische doelstelling 1 (SD-1) Pixii is een uitverkoren werkplek met de juiste tools.....	38
1.	Operationele doelstelling 1.1 (OD-1.1) .....	38
2.	Operationele doelstelling 1.2 (OD -1.2) .....	39

3.	Operationele doelstelling 1.3 (OD -1.3)	39
4.	Operationele doelstelling 1.4 (OD -1.4)	40
5.	Operationele doelstelling 1.5 (OD -1.5)	40
6.	Operationele doelstelling 1.6 (OD -1.6)	41
8.2.	Strategische doelstelling 2 (SD-2) Pixii stimuleert en adviseert overheden om de transitie te versnellen	41
1.	Operationele doelstelling 2.1 (OD -2.1)	42
2.	Operationele doelstelling 2.2 (OD -2.2)	42
3.	Operationele doelstelling 2.3 (OD -2.3)	42
4.	Operationele doelstelling 2.4 (OD -2.4)	43
8.3.	Strategische doelstelling 3 (SD-3) Pixii creëert een actieve ledencommunity voor iedereen die slim bouwt, die elkaar en derden inspireert en motiveert	43
1.	Operationele doelstelling 3.1 (OD -3.1)	43
2.	Operationele doelstelling 3.2 (OD -3.2)	44
3.	Operationele doelstelling 3.3 (OD -3.3)	44
4.	Operationele doelstelling 3.4 (OD -3.4)	44
8.4.	Strategische doelstelling 4 (SD-4) Pixii ondersteunt bouwactoren in duurzaam, kwalitatief bouwen	45
1.	Operationele doelstelling 4.1 (OD -4.1)	45
2.	Operationele doelstelling 4.2 (OD -4.2)	45
3.	Operationele doelstelling 4.3 (OD -4.3)	46
4.	Operationele doelstelling 4.4 (OD -4.4)	46
5.	Operationele doelstelling 4.5 (OD -4.5)	46
8.5.	Strategische doelstelling 5 (SD-5) Pixii verspreidt diepgaande en innovatieve kennis om de transitie naar echt duurzaam bouwen en verbouwen te versnellen	47
1.	Operationele doelstelling 5.1 (OD -5.1)	47
2.	Operationele doelstelling 5.2 (OD -5.2)	47
3.	Operationele doelstelling 5.3 (OD -5.3)	47
4.	Operationele doelstelling 5.4 (OD -5.4)	48
5.	Operationele doelstelling 5.5 (OD -5.5)	48
6.	Operationele doelstelling 5.6 (OD -5.6)	48
8.6.	Strategische doelstelling 6 (SD-6) Pixii diept thema's uit en bouwt kennis op om die verder te delen	49
1.	Operationele doelstelling 6.1 (OD -6.1)	49
2.	Operationele doelstelling 6.2 (OD -6.2)	49
3.	Operationele doelstelling 6.3 (OD -6.3)	49

4.	Operationele doelstelling 6.4 (OD -6.4) .....	50
8.7.	Strategische doelstelling 7 (SD-7) Pixii communiceert, inspireert en brengt in beweging .....	50
1.	Operationele doelstelling 7.1 (OD -7.1) .....	50
2.	Operationele doelstelling 7.2 (OD -7.2) .....	51
3.	Operationele doelstelling 7.3 (OD -7.3) .....	52
4.	Operationele doelstelling 7.4 (OD -7.4) .....	53
9.	Financiering .....	53
9.1.	Kader .....	53
9.2.	Inkomsten van Pixii .....	54
9.3.	Allocatie van de subsidie naar de doelstellingen .....	54
10.	Werkjaar 2022 .....	55
	BIJLAGE : financieel en personeelsplan op basis van het model van Departement Omgeving .....	58
	BIJLAGE : begroting voor werkjaar 2022 op basis van het model van Departement Omgeving .....	59

## 2. Voorwoord

### 2.1 Het bestuur aan het woord, de voorzitter

Bij de aanvang van dit nieuwe meerjarenplan in 2022 zal Pixii, het vroegere Passieffhuis-Platform, zijn twintigste verjaardag vieren. We kunnen terugkijken op twee decennia waarin we een zeer actieve, geëngageerde ledenorganisatie van **bouwactoren** hebben uitgebouwd. Samen met hen hebben we bijna-energieneutraal bouwen in Vlaanderen en België in het beleid geïntroduceerd en tot de norm gemaakt.

Alle kennis die we hebben opgebouwd als Passieffhuis-Platform is nog even actueel. Want alles begint bij de gebouwschil en de rest volgt daaruit. Uiteraard kijken we nu wel naar het wijkniveau, waar kansen liggen voor een verdere verbetering van de energieprestaties van gebouwen. Denk aan positieve-energiebuurten, warmtenetten in de nabijheid van industrie, gedeelde PV-infrastructuur enzovoorts. In de toekomst zullen we opnieuw en nog meer de schouders zetten onder **onderzoek** dat duurzaam, futureproof bouwen ondersteunt.

Met de aangescherpte ambities van de recente klimaatakkoorden en de Europese Green Deal liggen enorme uitdagingen open voor onze bouwwereld, en dat op korte termijn. Tegen de achtergrond van een volatiele wereldeconomie die hopelijk snel herstelt van corona, moeten zowat al onze huizen en appartementen veel beter worden geïsoleerd binnen de komende jaren. Soms zal slopen en herbouwen zelfs een beter idee zijn.

Voor Vlaanderen is renovatie van ons verouderde, slecht geïsoleerde gebouwenbestand met voorsprong de aanpak die snel grote energetische winsten kan bieden. Voor nieuwbouw gelden nu al strengere normen, maar die vormt maar een zeer klein percentage van het totale gebouwenareaal. Wat echter pijnlijk ontbreekt, is een ambitieuze langetermijnvisie op **renovatiemasterplanning en duurzame renovatiestrategieën**.

De sleutels voor de oplossing liggen bij het beleid, dat tot heden geen echte keuzes heeft gemaakt voor de huishoudens in Vlaanderen. Voor de industrie is dat wel gebeurd en daar stellen we vast dat de transitie wel is ingezet. Nochtans heeft lang wachten geen zin, want we moeten de omslag maken en oplossingen worden alleen maar duurder.

Daarom ziet Pixii in deze komende meerjarenplanning **beleidsondersteuning** als een absolute prioriteit. Met heldere, wetenschappelijke standpunten willen we de transitie naar een duurzaam, koolstofarm woningenbestand versnellen. Het lokaal beleid zal onze bijzondere aandacht krijgen, want op dit beleidsniveau liggen veel verantwoordelijkheden en kunnen we concrete initiatieven ondersteunen om de klimaatdoelstellingen te helpen realiseren.

Met een focus op de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van de bouwwereld kijken we naar het grotere geheel, om vanuit **systemdenken** tot de meest effectieve transitieoplossingen te komen. Zodat we in 2026 een mooi stuk van de weg hebben afgelegd op weg naar een duurzame toekomst, met een planeet die zich herstelt voor de generaties van de toekomst.

## 2.2 Het team aan het woord, de directeur

Pixii is opgericht in 2002, toen het Protocol van Kyoto werd bekrachtigd door Europa. De uitstoot van broeikasgassen waaronder CO<sub>2</sub>, stikstof- en zwaveloxiden, maar ook fijnstof en roet tasten het klimaat van onze planeet aan en vernietigen zo het leefmilieu van mens en dier. Als milieuorganisatie ontlene we nog altijd ons bestaansrecht aan de Brundtland-definitie van duurzame ontwikkeling: "Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie zonder de mogelijkheid van toekomstige generaties in gevaar te brengen om in hun behoeften te voorzien."

Vandaag schakelen we niet alleen **een versnelling hoger, we gaan ook dieper**. De urgentie sijpelt door in alles waar we als mens voor staan en in alles wat we kunnen doen. Centraal in onze identiteit staat het inzicht dat we onze rol als **mens in relatie tot de natuur** anders moeten invullen.

**"Any human activity is an opportunity to engage in a positive and healthy interrelationship with all of life."**

**(Regenerating the whole, from Living buildings to Building Life, Jason F. McLennan and Bill Reed, 2013)**

We zijn geen passieve observator, we zijn een deel van en het is vandaag onvoldoende om onze impact te minimaliseren of neutraliseren. We gaan voor herstel. De tijd van opkuisen is aangebroken. Pixii scherpt daarom zijn ambities aan. We gaan voor **minder, maar diepgaander en grondiger**. Een aantal focusthema's binnen het werkgebied van energieneutraal en circulair bouwen en verbouwen, zullen voor één of meerdere jaren als werkpaden door onze werking lopen. Voortschrijdende kennisverwerving en interactie met het beleid zal bepalen welke thema's verdere verdieping nodig hebben of welke paden verlaten worden om nieuwe zaken op te nemen. Het belooft een uitdaging te worden, want we treden actief buiten de grenzen van het gebouw en gaan de relatie aan met de onmiddellijke omgeving.

We kiezen bewust voor thema's die **opschaling en onmiddellijke toepassing** toelaten.

Onze organisatiestructuur wordt daarop geënt en zal niet fundamenteel wijzigen, maar sommige activiteitenpijlers zullen actiever ingezet worden dan andere. Wat we zelf niet doen, doen we in samenwerkingsverbanden. Samen met beleidsmakers en besturen, het middenveld en professionele bouwactoren zetten we in op de transitie naar **klimaatpositieve wijken**. Wat we al hebben, blijven we koesteren. Zo vergroten we onze inspanningen om **kennis te delen en te ontsluiten**. We investeren volop in de **nieuwe lichting bouwprofessionals**, aangezien zij het bouwbeleid van de toekomst zullen bepalen.

Een sterke werking loopt samen met een gezonde, sterke organisatie. We willen immers **iedereen met veel goesting aan het werk**. We zijn echter ook een kleine organisatie. Dat impliceert aanpassingsvermogen van

alle medewerkers en van het bestuur, een optimale inzet van talent en competenties en oog voor de gezonde mens in een gezonde woon-werkrelatie.

Els Vanden Berghe, directeur van Pixii – Passiefhuis-Platform vzw

### **3. Hoe kwam dit meerjarenplan tot stand?**

#### **3.1. Toen**

Het opstellen van een meerjarenplan is een moment par excellence om je als milieuorganisatie af te vragen wat je relevant houdt en waar je het verschil kan maken.

**Voor Passiefhuis-Platform begon het allemaal in 2002** bij achttien bedrijven en organisaties uit de bouwsector die zich wilden scharen achter een één uitgangspunt: de uitstoot van broeikasgassen verminderen door de **ontwikkeling van een duurzaam gebouwenpark**. Daarbij kon men over twee sporen gaan: het energiegebruik verlagen en het gebruik van fossiele brandstoffen verminderen. Iedereen wist al lang dat dit werk moest gebeuren in alle schakels van de energieketen, van productie tot distributie en consumptie en in alle sectoren, de huishoudens, industrie en vervoerssector. Ook de rol van de consument kwam steeds meer onder de aandacht.

#### **De trias energetica**

Het spoor dat Pixii koos was het verminderen van het energiegebruik vanuit de **trias energetica als uitgangspunt**, ongeacht de herkomst van de energie, binnen het domein van bouwen en wonen, meer bepaald op gebouwniveau. In de trias energetica beperk je eerst maximaal de energievraag, dan gebruik je maximaal energie uit duurzame bronnen (zon, wind, grond ...), als het toch nodig blijkt, gebruik je fossiele brandstoffen zo efficiënt mogelijk.

Door de lange levensduur van gebouwen bleek dit een uitermate duurzame langetermijndoelstelling. De weg naar energie-efficiënt wonen werd geplaveid met het enige bouwconcept dat toen zijn sporen als meest energie-efficiënte gebouw had verdiend: het **Duitse Passivhause**.

Door de toenemende 'sense of urgency' rond de klimaatopwarming die zo'n grote invloed heeft op ons leefmilieu werd de CO<sub>2</sub>-uitstoot een norm voor het bepalen van de impact van fossiele brandstoffen en energiegebruik in onze leefomgeving en op onze gezondheid en welbevinden. Het belang van het Passiefhuis-Platform, binnen zijn regionale context en kennisdomein, bleef toenemen.

**Tot op vandaag houdt Passiefhuis-Platform, nu Pixii, vast aan deze gedachtegang. Iedere organisatorische en beleidsmatige beslissing die de organisatie nam in de afgelopen twintig jaar, is daarop gebaseerd. Met de jaren zijn accenten wel verschoven, hebben we tijdelijk ingezet op urgente en maatschappelijk belangrijke thema's, zonder echter het totale beeld uit het oog te verliezen.**

Beleidsplan 2022-2026 - Pixii / Passiefhuis-Platform vzw

7

## Opnieuw scherpstellen

Via een intensieve strategische denkoefening met leden, team en bestuur **in 2015 en 2016** werd een aangescherpte missie en visie geformuleerd en werd een strategisch traject uitgestippeld waarin **Passiefhuis-Platform transformeerde tot Pixii**. Het speelveld werd breder, de focus bleef evenwel gericht op energie-efficiënte gebouwen. Passiefbouwen bleef een rode draad, maar we stapten af van de aanname dat deze bouwmethodiek de enige juiste was. Dit inhoudelijke traject werd uitgeschreven in **een vijfjarenplan 2017-2021** dat de organisatie de kans gaf om verder te professionaliseren. We konden inhoudelijk thema's opnemen die niet evident waren voor de bouwsector, die nog altijd vrij traditioneel en weinig veranderingsgericht handelt.

In **2018 en in 2019** werd de focus van Pixii via een reeks workshops met team en bestuur in de missie uitgediept. We bevroegen onze ledencommunity. Zo werd bijvoorbeeld gekozen om de **nuancering tussen energieneutraal en passief bouwen** op te nemen als actieve taak, de **pragmatische invulling van passiefbouw in het renovatieverhaal** verder uit te werken, de **positionering van slimme gebouwen in duurzaam bouwen** te verbreden en **circulair bouwen als extra focus** in de missie op te nemen.

### 3.2. En nu

De aanloop naar het beleidsplan 2022-2026 begon **al in 2019** met een **uitgebreide ledenbevraging**. Het lijkt een vreemde start om eerst met de community te beginnen en daar met het team en het bestuur van Pixii op verder te bouwen. Dit was echter een bewuste keuze. De community rond Pixii is een belangrijk onderdeel van de werking. Het is een diverse groep van bedrijven, instanties, kenniscentra en verenigingen uit het brede middenveld die zowat het hele werkveld van Pixii beslaat. Onze community is een inspiratiebron die ons met beide voeten op de grond houdt. Veel van onze leden staan in de dagelijkse bouwpraktijk en houden Pixii bij de les en uit de ivoren toren.

Een tevredenheidsmeting over het lidmaatschap is een eerste vinger aan de pols en laat toe die zaken uit te lichten die nadere bevraging wenselijk maken. **In 2020** werd daarom **nog een bevraging gehouden bij de leden** van Pixii, gebaseerd op de resultaten van de bevraging in 2019, meer toegespitst op thema's en polsend naar de sterktes en de zwaktes van de organisatie. Fysiek bijeen komen was niet mogelijk door de covid-19-crisis, dus kozen we voor een intensief traject waarbij de leden die niet op de online bevraging reageerden actief werden gebeld.

**“Pixii is voor mij een pionier, loopt voor in wetenschappelijk onderbouwde visie, blijf dat doen en verlies je focus niet. Iedereen is zoekende nu, je moet ook weten wat collega's doen maar je sterkten niet laten verwateren.”**

**(Jurgen Naets, BBL)**



De resultaten werden in de loop van **2019 en 2020 teruggekoppeld in verschillende kernbesprekingen met het team en het bestuur van Pixii.**

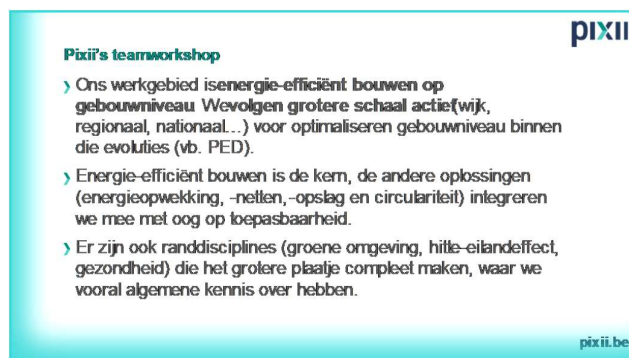
Bovendien kregen we in **het najaar 2020** een terugkoppeling op onze werking door de **begeleidingscommissie van Departement Omgeving**. De bevindingen werden meegenomen in het vervolgtraject van onze denkoefening.

Zo werd verder gedefinieerd welke thema's relevant waren voor ons werkveld en welke activiteiten belangrijk waren voor Pixii. Deze zouden in een **vervolgtraject met alle geledingen van de organisatie, community, team en bestuur in rondetafels** verder doorgesproken worden.

De wens om fysiek bijeen te komen, resulteerde in uitstel in 2020 met de hoop deze begin 2021 te kunnen organiseren. Uiteindelijk werden **een aantal online workshops gehouden in het voorjaar 2021**. De workshops waren atypisch. We hebben deelnemers geen voorgedraaid destillaat uit de voorgaande oefeningen voorgeschoteld, maar we daagden hen uit om out of the box te denken. De deelnemers werden een aantal heel concrete cases voorgelegd. De insteek was om de rol van Pixii daarin uit te lichten. Een concrete oefening omdat we, opnieuw, kiezen voor een Pixii 'met de voeten op de grond'. Deze oefening bleek bijzonder waardevol, omdat we heel concreet konden aanwijzen wat goed zat en wat ter verbetering op tafel ligt.

In **mei 2021** ging het team in apart conclaaf aan de slag met de resultaten van de ledenconsultaties en de verschillende terugkoppelingen naar het bestuur.

De laatste knopen werden doorgemaakt door alle teamleden en het voltallige bestuur op **1 juni 2021**, weg van kantoor, in een inspirerende omgeving en onder een stralende zon, de Assels aan de Leie. Het was de eerste fysieke bijeenkomst van team en bestuur sinds meer dan een jaar. Sommige teamleden hadden elkaar nog niet in levende lijve ontmoet omdat ze gestart waren tijdens het coronajaar 2020. Het gaf een bijzondere dynamiek aan de discussies. Alles passeerde die dag de revue: het verleden en de toekomst, doelgroepen, thema's, activiteitenpijlers, de organisatorische werking. Er werd bekrachtigd wat uit alle voorgaande oefeningen kwam en er werd verfijnd waar nog geen beslissing rond genomen was.



**Pixii's teamworkshop**

- › Ons werkgebied is **energie-efficiënt bouwen op gebouwniveau**. We volgen **grotere schaal actie** (wijk, regionaal, nationaal...) voor optimaliseren gebouwniveau binnen die evoluties (vb. PED).
- › Energie-efficiënt bouwen is de kern, de andere oplossingen (energieopwekking, -netten, -opslag en circulariteit) integreren we mee met oog op toepasbaarheid.
- › Er zijn ook randdisciplines (groene omgeving, hite-eilandeffect, gezondheid) die het grotere plaatje compleet maken, waar we vooral algemene kennis over hebben.

Het **resultaat werd voorgelegd op de algemene vergadering van 21 juni 2021**. De eindconclusie bleek verrassend eenvoudig : we doen, algemeen gezien, voort zoals we bezig zijn, met een aantal toch wel essentiële wijzigingen. We gaan hier dieper op in in volgende hoofdstukken, maar vermelden hier de essentiële krijtlijnen.

#### Essentiële krijtlijnen voor deze beleidsperiode

- Ons werkgebied blijft **energie-efficiënt bouwen** op gebouwniveau. We volgen actief de grotere schaal (wijk, regionaal, nationaal ...) en leggen de link naar opschaling via energieopwekking, -netten, -opslag.
- Er zijn ook **randdisciplines** (groene omgeving, hitte-eilandeffect, gezondheid) die het grotere plaatje compleet maken, waar we vooral algemene kennis over hebben.
- Hierbij worden **circulariteit en 'buildings as carbon sinks'** belangrijke uitgangspunten. We zetten in op de **herstellende mogelijkheden** van bouwactiviteiten.
- Zo zullen we aan het kader van de **energiepositieve wijken** werken vanuit onze kerncompetenties. We stappen af van alleen maar energie-efficiëntie, louter in de gebruiksfase van een gebouw.
- We **kieszen voor verdieping, opschaling en versnelling**. We vormen hier **werklijnen** rond die toelaten dieper in de materie door te dringen via activiteiten waar we sterk in zijn.
- We kiezen bewust voor **extra inzet op de ondersteuning van (lokale) besturen**. Sociale huisvestingsmaatschappijen worden een belangrijke belanghebbende.



## 4. Terugblikken, om vooruit te kijken

Laat dat nu net ook de titel zijn van het jaarlijkse nieuwjaarsblad van Pixii. De boodschap is, we kijken vooruit, maar we houden in ons achterhoofd wat geweest is en leren daaruit.

In dit hoofdstuk gaan we iets dieper in op zowel de inhoudelijke relevantie en impact van Pixii toen en nu (4.1.) en hoe Pixii als organisatie uit de vorige beleidsperiode gekomen is (4.2). In 4.3 duiken we even in de conclusies van de begeleidingscommissie van oktober 2020.



## › VOORWAARTS MET PIXII

Voor u ligt, opnieuw, een Terugblik Vooruitblik. Het wordt stilaan een traditie en tradities houden we graag in ere met een editie die bol staat van de realisaties van het Pixii-team in het voorbije jaar en de nieuwe plannen voor het jaar dat we intussen vol enthousiasme hebben ingezet.

Toegegeven, 2017 was geen gemakkelijk jaar met een team dat onvoorzien zonder communicatie-afdeling zat. Geen regen zonder zonneschijn want we werden al gauw bijgestaan door twee fantastische mensen die zomaar oppikten waar we gebleven waren, een frisse kijk meebrachten en boordevol met nieuwe ideeën zitten. En dat brengt mij tot het moment waarop ik graag eens de loftrompet steek over een team dat al jaren hard timmert aan de weg naar energieneutraal bouwen. Een team dat door de jaren heen wat wijzigde, maar dat steeds vol dynamiek zat, een groep van degelijke, gedingende mensen met een enorme vrucht aan kennis die de passiefbouwstandaard in de Belgische markt zetten, jawel, ook het Waalse passiefhuis-platform ontstond in de schoot van ons Vlaamse team.

Het Pixii-team bleef al die jaren standvastig in haar voorlopersrol en brak de lans voor energieneutraal bouwen nog voor de markt er mee bezig was. Zelfs onder een wijzigende algemene focus van gebouwschil naar hernieuwbare energie in de laatste tien jaar, bleef Pixii op de hamer van de Trias Energetica kloppen. Terecht en met succes want het blijft gezond, de duurzaamste energie is degene die je niet gebruikt. We blijven uiteraard niet in de gebouwschil hangen, maar leggen de link met technieken, comfortabel en gezond wonen, kwaliteitsvol wonen en werken, onze omgeving en de toekomst van onze kinderen.

Els Vanden Berghe  
Directeur Pixii

### 4.1. Inhoudelijk

Wouter Hilderson, senior technisch expert bij Pixii / Passiefhuis-Platform weet de organisatie in één paragraaf treffend te omschrijven: **“Passiefbouwen heeft jarenlang heel wat emoties losgemaakt. Passief, het was allemaal veel te extreem, een uit de hand gelopen fixatie van een bende "passiefisten". Met Passiefhuis-Platform ondersteunden we iedereen die de uitdaging aanging. Samen betaalden we leergeld maar we gingen er voor, zonder omkijken en schouder aan schouder. Vaak over de klassieke rollenpatronen in de bouw heen. Passiefbouwen, net als kwaliteit, is immers een werkwoord. We zochten en vonden oplossingen voor de problemen die anderen zo treffend omschreven. We realiseerden woningen waar het - dixit de bewoners - altijd lente is binnen. Duurzame, architecturaal interessante en betaalbare woonprojecten waar we heel trots op zijn.”**

De organisatie leverde vijftien jaar lang pionierswerk om energiezuinig bouwen via passiefbouw in de markt te zetten. Met de beurs Passive House en het magazine Be Passive en talloze acties over de eerste vijftien jaar sinds de oprichting, bracht de vzw passiefhuizen en energiezuinig bouwen onder de aandacht. Ze verenigde gelijkgezinde bouwprofessionals om samen, met vallen en opstaan, voor een omwenteling in de bouwsector te zorgen vanuit de basisidee dat 20% van de wereldbevolking 80% van de energievoorraden gebruikt. Gebouwen die ontworpen zijn, rekening houdend met de passiefhuisprincipes hebben het volledige jaar door een aangenaam binnenklimaat en hierbij een energieverbruik dat viermaal lager ligt dan bij een doorsnee nieuwbouw. Om het Vlaamse succes ook in Wallonië te kunnen bewerkstelligen richtte Passiefhuis-Platform in 2006 samen met een aantal Waalse bedrijven zijn zusterorganisatie Plateforme Maison Passive op. Deze organisatie werkt vandaag autonoom en vanuit dezelfde filosofie als haar Vlaamse tegenhanger.

## Impact op het beleid

We mogen stellen dat Pixii het Vlaamse en Brussels beleid met betrekking tot energie-efficiënt bouwen mee vorm heeft gegeven. Jarenlang werd door medewerkers van Pixii comité na overlegplatform opgevolgd, visienota's werden geschreven, belangen werden verdedigd. Via zijn activiteiten slaagde Passiefhuis-Platform er in het verleden in vergaande beleidsmaatregelen te introduceren zoals het fiscale voordeel voor passiefwoningen en zeer lage energiewoningen in Vlaanderen. Pixii zetelde in het EPB-consortium en werkte mee aan de EPB-regelgeving. Later werkten we mee aan het burenpremiesysteem dat kansen schepte voor het renovatiebeleid door de Benovatiecoach in het leven te roepen. Samen met haar Waalse zusterorganisatie staat Passiefhuis-Platform aan de wieg van 'Brussel Passief' die sinds 1 januari 2015 een verplichte nieuwbouwstandaard is in het Brussels Hoofdstedelijk gewest. Passiefhuis-Platform werkte heel intensief mee aan de werkgroepen en werven van het Renovatiepact en de Stroomversnellingsgroepen. Verder werkte Passiefhuis-Platform met succes samen met lokale besturen via langdurige samenwerkingscontracten en raamovereenkomsten. Deze lokale besturen zijn bij uitstek ideaal geplaatst om een groot lokaal bereik te realiseren voor hun inwoners en bedrijven.

## Uitgebreid gamma aan diensten en activiteiten

Passiefhuis-Platform introduceerde met succes het certificaat voor passief bouwen, lage en zeer-laagenergiebouwen voor zowel residentiële als tertiaire gebouwen. Een certificaat volgens standaarden die vandaag nog steeds trendzettend zijn in het Vlaamse bouwlandschap. De markt van tertiaire gebouwen kende hiermee een stimulans inzake passief en energieneutraal bouwen, mede doordat de overheid meer en meer een voorbeeldrol opnam en door pilootprojecten die hun nut bewezen, zoals de Vlaamse Passiefscholen.

De lange lijst onderzoeksprojecten waaraan Passiefhuis-Platform heeft meegewerkt in de loop der jaren toont dat de organisatie al jaren wordt gezien als valabele onderzoekspartner in zowel nationale als internationale onderzoeksgroepen. Pixii focust voornamelijk op toegepast onderzoek en doet de vertaalslag van wetenschappelijke en zeer academische kennis voor de bouwsector en reikt oplossingen aan voor de markt. Een absolute meerwaarde voor de professionele bouwpartner en de bouwheer.

Pixii werkte een lange lijst aan professionele opleidingen uit en wordt aanzien als een belangrijke opleidingsverstrekker in het werkveld. Strepen werden verdiend in erkenningen bij diverse Vlaamse instanties en beroepsfederaties of sectorfederaties als dienstenaanbieder en opleidingsverstrekker : bij VEA in het kader van de permanente vorming voor EPB-verslaggevers en energiedeskundigen, bij NAV in het kader van de permanente vorming voor architecten, bij Eduotec voor leerkrachten van technische scholen, bij Vlaio in het kader van de KMO-portefeuille voor advies, opleidingen en technologieverkenning. Het VCB en Bouwunie, alsook OVED en kennisinstellingen doen beroep op Pixii voor reguliere opleidingen, gastlezingen, lesmodules in het semestriële opleidingspakket van universiteiten en hogescholen.

En last but not least zette Pixii jarenlang in op samenwerkingsverbanden met middenveldorganisaties en sectororganisaties zoals BBL, Vibe, Dialoog, OVED, ODE en Atic en stond mee aan de wieg van middenveldinitiatieven zoals Energy Saving Pioneers, Ecobouwers en andere.

### Een nieuw elan

Het team had zich tien jaar lang puur ingezet op de passiefhuisstandaard en had de vijf jaar erna de thematiek zien verwateren tot alles wat te maken had met energiezuinig bouwen. Daarom was er grote nood aan een richtinggevend beleidsplan voor een langere periode. Er werd in de loop van 2015-2016 beslist om de vzw Passiefhuis-Platform te behouden maar de organisatie een nieuw elan te geven door **het kennisplatform Pixii te lanceren**. De vzw verleent aan Pixii alle rechtsgeldigheid om de doelstellingen van Passiefhuis-Platform vzw te bereiken. De organisatie werd ook geprofessionaliseerd in haar werking. Pixii behield zijn activiteiten omdat deze als zeer belangrijk en impactvol werden ervaren en toelieten op verschillende fronten actief te blijven. Na twintig jaar intensief werken en onderzoek doen, is passief bouwen voor het team nog steeds een bouwstandaard die het meest het energieneutrale gebouw benadert. Dat de milieuproblematiek steeds stringenter richting emissiebeperking stuurt, maakt duidelijk dat **consuminderen** (dus ook op het vlak van fossiele brandstoffen) **in eerste instantie de standaard** moet zijn en daartoe leent de passiefstandaard zich nog altijd opperbest.

Wat de particuliere markt betreft dienden zich andere uitdagingen aan zoals het hernieuwbare energiegegeven en de renovatie van een gigantisch Vlaams woningenbestand.

Uit alle strategie-oefeningen werd duidelijk dat er steeds meer nood was aan inhoudelijke positionering en een organisatorische herstructurering. De rol van Pixii werd in een grondige strategieoefening van 2016 herdacht en in het eerste meerjarenplan van Pixii (2017-2021) werd de thematiek uitgeschreven. Het was een 'nieuwe' periode voor Pixii waar afgestapt werd van het eenzijdige passiefbouwverhaal en de organisatie werd gekaderd binnen het grotere geheel van energieneutraal bouwen en vooral verbouwen.

Energie-efficiënt nieuw bouwen stond meer en meer op punt. Het Vlaams beleid schoof mee met de Europese inzichten en nieuwe doelstellingen. Er diende zich een andere uitdaging aan, die veel groter en complexer bleek, nl. de renovatie van een gebouwenpark dat zo divers was in bouwstijl, in kwaliteit en in eigenaarschap dat een eenduidige aanpak niet kon. Nuanceren en pragmatisch denken werden belangrijk. Alle kennis en technieken inzake bouwen dienden opnieuw onder de loep genomen te worden. Bouwprofessionals en bouwheren liepen vast in een kluwen van een beleid op zoek naar energetische eenheidsworst, een traditioneel ingestelde bouwsector en een gebrek aan innovatieve inzichten. Europa nam het voortouw en organisaties als Pixii zetten hun tanden in de problematiek van energie-efficiënt renoveren.

Klimaat en milieu zijn domeinen die continu evolueren en waar voortschrijdend inzicht tijdig bijsturen absoluut noodzakelijk maakt. Pixii evolueerde ook mee. Zo werd het duidelijk dat energie-efficiëntie op gebouwniveau, ongeacht of het over nieuwbouw of renovatie gaat, niet enkel een bouwtechnische aangelegenheid is, maar

dat comfort, luchtkwaliteit binnen en welbevinden even belangrijk zijn. Ruimtelijke inplanting en materialen- en grondstoffengebruik vormen een groot aandeel in de duurzaamheid van het gebouwenpark. Milieu stopt niet aan de grens van het bouwperceel. Duurzame wijken en andere vormen van wonen en werken beïnvloeden de energie-efficiëntie van het gebouw sterk. Intussen is ook het hernieuwbare energie-aandeel sterk gaan doorwegen en ziet men de relevantie van circulair bouwen op de lange termijn steeds meer in.

### Circulariteit in de missie

Het werkveld beweegt de laatste vijf jaar heel sterk. Europa groeit intussen van de 2020 doelstellingen door naar de 2050 doelstellingen en zet meer instrumenten in om die te realiseren. Zo werd de Green Deal in het leven geroepen.

“Klimaatverandering en milieu-aantasting zetten de toekomst van Europa en de wereld op het spel. Ons antwoord hierop is de Europese Green Deal, die de EU omvormt tot een moderne, grondstoffenefficiënte en concurrerende economie:

- › een netto-uitstoot van broeikasgassen van nul tegen 2050
- › economische groei zonder uitputting van grondstoffen
- › geen mens of regio die aan zijn lot wordt overgelaten

In 2018 schreven we formeel het circulair gedachtengoed in de missie van Pixii in. De relevantie van circulariteit was al langer duidelijk. Circulair bouwen is een beweging die al generaties bestaat, meer nog, het wordt al eeuwen toegepast. Maar het was een principe dat voor de moderne bouwsector in de schaduw bleef staan. De naoorlogse wederopbouw, een maatschappij waar eigendomsrecht zeer belangrijk was en een economische bloei met gebruik van veel niet-duurzame bouwmaterialen, zette een tijdbom onder de langetermijneffecten van deze bouwwoede op onze omgeving. Woningen die de tand des tijds zouden doorstaan, werden niet of nauwelijks nog gebouwd. Alles moest sneller. Consumentisme, ook in het zetten van gebouwen, kende opgang. We moeten mee met onze tijd was het mantra en moderne architectuur hanteerde tijdsperiodes van nauwelijks een paar decennia. Goed voor dertig jaar, daarna iets nieuws! Men bouwde niet voor de lange termijn en hield er geen rekening mee dat fossiele energie een eindige grondstof is.

Vandaag werken we met energienormen die bestaand patrimonium en zijn energiewaarde in symbolische, historische en sociale context overschaduwen zonder energiekosten voor sloop en constructie in rekening te brengen. We zitten met een gigantische erfenis van gebouwen die ofwel afgebroken moeten worden of zodanig gerenoveerd moeten worden dat dit enorm veel geld en energie zal kosten. Gebouwen die grotendeels bijna geen herbruikbare materialen meer kunnen leveren.

Een positieve evolutie van de laatste jaren zien we in de bouwmarkt. Tot vijf jaar geleden konden we spreken van een zeer traditionele bouwmarkt. Nieuwe bouwmethodieken kenden maar zeer traag ingang, de evolutie in technieken voor verwarming en energieproductie kende een status quo bij onder andere gebrek aan ‘nieuwe’ bouwtypen en kennis over andere gebruikersprofielen. Het was vaak trekken en sleuren voor Pixii en andere middenveldorganisaties. De sense-of-urgency dat de bouwmarkt diende mee te evolueren en dat

energie neutraal bouwen en renoveren geen ‘ver van ons bed’ show meer is, dringt gelukkig meer en meer door.

### Relevantie en positionering tegenover andere organisaties

De inhoudelijke relevantie van Pixii en de rol die de vzw heeft te spelen is altijd heel duidelijk geweest. Slechts een handvol organisaties, voornamelijk uit het middenveld, nemen duurzaam bouwen op in hun werking. Iedere organisatie heeft haar eigen insteek, bijvoorbeeld bio-ecologisch bouwen, materialen, hernieuwbare energie, circulariteit. Maar weinigen maken echter het plaatje volledig en daar ligt net onze kracht. **Pixii maakt duurzaam energie-efficiënt bouwen en renoveren zichtbaar, brengt alle kennis bij elkaar en zorgt dat die gedeeld wordt en doorstroomt naar elke bouwactor.**

### 4.2. De werking

In aanloop naar het eerste meerjarenplan (2017-2021) maakte de strategische denkoefening duidelijk dat Pixii ook op organisatievlak nog een hele weg had af te leggen. De vzw diende af te stappen van het verenigingsdenken en zich in te richten als een professionele organisatie. Het resultaat van de denkoefening werd uitgeschreven in het eerste meerjarenplan. Dit plan was een leidraad voor verdere professionalisering en structurering. De acht oorspronkelijke strategische doelstellingen van Pixii waren opgebouwd rond de vijf activiteitenpijlers van de organisatie die de structuur brachten in de werking. Drie strategische doelstellingen dienden vooral het puur ondernemingsgerichte en de overkoepelende activiteit van communicatie.

De beleidsperiode die zich nu aandient geeft kansen om bij te sturen waar nodig. Een evaluatie van de organisatie en de ingerichte structuur gaf als globaal resultaat aan dat de activiteitenpijlers Pixii zijn onmisbare structuur geven en dat zeven van de oorspronkelijke acht strategische doelstellingen nog steeds relevant zijn. De achtste strategische doelstelling was al tijdens de vorige beleidsperiode als actiepoint opgenomen onder SD7. De structuur met de vijf activiteitenpijlers geeft vandaag nog steeds richting aan de werking, taken kunnen gepositioneerd en toegewezen worden, rapportage wordt vergemakkelijkt.

Alle geledingen werden uitgebreid bevraagd naar onder andere de sterktes van Pixii. Als grote troeven kwamen volgende naar boven:

- › Objectiviteit
- › Onafhankelijkheid van commerciële belangengroepen
- › Wetenschappelijke gedragenheid
- › Technische knowhow
- › Engineeringachtergrond
- › Kritisch team

Maar er waren ook uitdagingen die we aangingen en toch niet konden afronden. Niet alles liep zoals gepland. Sommige operationele doelstellingen werden niet gehaald in de vorige beleidsperiode. Deze die belangrijk zijn  
Beleidsplan 2022-2026 - Pixii / Passiefhuis-Platform vzw

worden terug meegenomen. Andere operationele doelstellingen blijven belangrijk voor de werking en worden ook terug meegenomen. Bijsturingen hier en daar zijn echter ook nodig. Per strategische doelstelling lijsten we hieronder op wat beter kon en waar we wensen bij te sturen of stappen in de richting hebben gezet.

#### SD1: uitverkoren werkplek met de juiste tools

- › Dit punt is uitgebreid aan bod gekomen op de begeleidingscommissie van Departement Omgeving. Pixii werd lange tijd, zoniet de hele voorgaande beleidsperiode geplaagd door personeelsuitval, voornamelijk door langdurige ziekte bij meerdere personeelsleden. Men stelde zich terecht de vraag of dit toeval was of een structureel probleem was. Dit werd uitvoerig toegelicht door Pixii aan de commissie. De conclusie was dat het niet aan de organisatie lag, maar eerder een spijtig toeval van opeenvolgende ziektes bij verschillende werknemers. Niettegenstaande dat vatte het management van Pixii een goede begeleiding op de werkvloer serieus op. Eind 2019 meldde Pixii zich aan bij het HR3 project van de Stad Antwerpen dat richt op coaching van ondernemingen uit Antwerpen. Dit traject loopt bij het schrijven van dit meerjarenplan nog steeds en zal hoogstwaarschijnlijk uitgebreid en verlengd worden via het systeem van de Werkbaarheidscheques van de Vlaamse Overheid.

#### SD2: Pixii stimuleert en adviseert overheden om de transitie te versnellen

- › Het team liep hier af en toe vast op het gegeven 'Wie'. Bij het begin van de vorige beleidsperiode was het min of meer duidelijk dat we via deze doelstelling voornamelijk besturen wilden ondersteunen. Al snel kwam de politiek hier tussen fietsen. De vraag werd gesteld of men beleid wilde beïnvloeden of politiek actief zijn. Politiek voeren doen we geenszins, visievorming is echter heel belangrijk en dat ondersteunen we bij alle actoren door onze expertise aan te bieden. Pixii dicteert geen beleid, we ondersteunen beleidsmakers en -uitvoerders.
- › De vorming van een gericht aanbod voor lokale besturen stelde ons vaak voor de vraag welke rol Pixii wilde opnemen. Nu eens waren we duurzaamheidsexpert, dan weer BENOvatiecoach, dan weer certificatie-organisme. Het uit elkaar trekken op basis van type opdracht zet de opdrachtgever ook in een andere hoedanigheid en maakt het gemakkelijker de opdracht te positioneren onder een bepaalde activiteitenpijler. Dit maakt de interne toewijzing van de opdracht ook duidelijker zodat de juiste persoon met de juiste skills wordt ingezet. Bijkomend werd ook duidelijk dat een dedicated beleidsmedewerker hier heel belangrijk is. Deze persoon volgt heel strikt alle beleidsmaatregelen en activiteiten op Europees, federaal en gewestelijk niveau op, volgt commissies, treedt op als beleidsexpert, geeft mandaat aan technische experts van het Pixii-team, enzovoorts.
- › De samenwerking met andere middenveldorganisaties is hier op een bepaald moment bij komen te staan, maar dat stond hier niet op zijn plaats. Bilateraal samenwerken en samen visie vormen dient de transitie naar een duurzame maatschappij en versterkt de community rond Pixii. Vandaar dat deze operationele doelstelling eerder op haar plaats lijkt in de strategische doelstelling community building (SD3).



### SD3: Pixii creëert een actieve ledencommunity 'voor iedereen die slim bouwt', die elkaar en derden inspireert en motiveert

- › Pixii is er voor en door zijn leden. Pixii vertolkt de stem van de leden op verschillende manieren, maar was te veel gefocust op "ledenwerking" en "geven van (financiële) ledenvoordelen". De leden willen hun engagement veel meer inzetten en willen meer deel uitmaken van een gemeenschap van bouwactoren die duurzaam bouwen. De focus verschuift naar wat onze leden samen kunnen realiseren. Pixii moet voorzien in voldoende fora om dat mogelijk te maken.
- › Een dedicated netwerkmedewerker is hier heel belangrijk! Iemand die acties en activiteiten opzet voor de leden, hen actief contacteert, aanvoelt en toeleidt naar de juiste medewerker in het team wanneer ze vragen hebben, die nadenkt over wat leden triggert en aan boord houdt.

### SD4: Pixii promoot kwaliteit in de bouw

- › Kwaliteit bieden is een basisvoorwaarde in alles wat Pixii doet. Alle strategische doelstellingen dienen er juist voor om van Pixii een kwalitatieve impactvolle organisatie te maken. Dit kan je maar doen door kwalitatief werk af te leveren en te streven naar een sector waar kwaliteitsvol bouwen voorop moet staan. Deze strategische doelstelling bevat echter het certificatie-gebeuren, de trajectbegeleiding en andere adviesopdrachten. We hernoemen deze pijler : Ondersteuning van bouwactoren. We transformeren van "kwaliteitswerking" naar "advieswerking", meer als ondersteunende partij dan als controlerende partij.
- › Het is al een paar jaar duidelijk dat certificatie dat zuiver gericht is op energieprestaties (zoals het passiefcertificaat) enkel maar deel is van een groter geheel. We streven eerder naar kwaliteitskaders. We bekijken onder andere de GRO als instrument.

### SD5: Pixii verspreidt diepgaande en innovatieve kennis om de transitie te versnellen

- › Het coronajaar bleek een zeer uitdagend jaar voor deze strategische doelstelling. Het digitaal aanbod uitwerken haalde Pixii uit zijn comfortzone van klassiek lesgever. Dat bleek op zich een goede zaak.
- › Naar aanleiding van de relance van de sector na corona, maar eigenlijk al eerder op basis van studies en analyses van de markt en de bouwsector, blijkt dat de opleidingen een paar belangrijke groepen niet bereiken, zoals de nieuwe lichte bouwprofessionals, traditioneel opgeleid, maar helemaal niet klaar voor een evoluerende en toekomstgerichte markt.

### SD6: Kennisopbouw

- › De markt ziet Pixii als een sterk onderzoeksinstituut. Pixii heeft dan ook een schat aan kennis en informatie en deelt die graag. Het eigenlijke onderzoek bleef de laatste jaren achterwege. Pixii kreeg een ander profiel, werd meer en meer als communicatiepartner gezien, kreeg meer en meer taken rond kennisdelen en werd steeds minder als technisch onderzoekspartner ingeschakeld. De

doelstelling van de organisatie is echter toegepast wetenschappelijk onderzoek binnen thema's van energieneutraal bouwen op te nemen.

#### SD7: Pixii communiceert kennis en inspirerende voorbeelden

- › Hier zijn geen globale opmerkingen.

### 4.3. Opvolging van dwingende aanbevelingen en suggesties ter verbetering

Bij de erkenning van de eerste beleidsperiode van Pixii (2017-2021) werden geen dwingende aanbevelingen meegegeven maar wel twee suggesties ter verbetering. Op de begeleidingscommissie van oktober 2020 werd gepeild naar de manier waarop deze suggesties werden opgenomen. Het verslag van deze commissie gaf volgende conclusie mee : *“Op de eerste suggestie ter verbetering die door de adviescommissie werd geformuleerd “Zorg voor een voldoende ondersteuning door andere spelers zodat er nodige expertise wordt opgebouwd wanneer de thematieken verbreed worden (ruimtelijk inzicht, economisch inzicht)” wordt ingespeeld door samen in te tekenen op projectoproepen, en in samenwerkingsprojecten de complementariteit van de verschillende organisaties op te zoeken. Pixii zet ook in op de versterkte afstemming en samenwerking met Dialoog vzw, VIBE vzw en andere spelers. Beide suggesties ter verbetering blijven relevant, maar worden niet formeel hernomen.”*

Ook al worden deze suggesties niet formeel hernomen, ze blijven nog steeds relevant en ze werden dan ook in dit beleidsplan ingeweven. Zo werd met Dialoog en Vibe een engagement aangegaan om de samenwerking nog structureler aan te pakken (zie punt 7.2). De bredere thematieken zijn steeds meer impliciet verbonden aan de thema's van duurzaam renoveren. Pixii zal die actief opnemen via samenwerkingsverbanden.

De commissie formuleerde één suggestie ter verbetering. *“Verken de mogelijkheden van samenwerking met sociale huisvestingsmaatschappijen. Als Pixii de kennis in die maatschappijen kan opkrikken, realiseer je een mooi hefboomeffect.”* Dit punt staat voor Pixii niet ter discussie. Integendeel maken we hiervan een prioriteit (zie punten 3.2, 5.4 en OD 2.1). De uitwerking van een aanbod werd intussen als ambitie opgenomen in de engagementsnota die Pixii, Vibe en Dialoog aangingen. Samen kunnen we dit aanbod sterker brengen (zie punt 7.2).

## 5. Missie, visie en waarden

In de statuten staat de opdracht en het doel van Passiefhuis-Platform vzw, nu Pixii, beschreven. Deze blijven onveranderd.

**Art. 3.** De vereniging heeft tot doel de diffusie en transfer van kennis en onderzoeksresultaten in het domein van de technologie en diensten voor de realisatie van gebouwen met een zeer laag energiegebruik teneinde de belasting op het milieu te verkleinen. De vereniging kan, maar niet

enkel en alleen, deze kennis en onderzoeksresultaten zelf vergaren door uitvoeren van fundamenteel onderzoek, toegepast onderzoek en innovatie-onderzoek.

Teneinde dit doel op optimale wijze te bereiken biedt Passiefhuis-Platform vzw een wettelijk en juridisch kader voor de werking en de initiatieven, die onder de naam van de feitelijke vereniging 'Pixii' worden georganiseerd. De feitelijke vereniging Pixii neemt het doel en de missie van Passiefhuis-Platform vzw over.

De vereniging kan alle handelingen verrichten welke rechtstreeks of onrechtstreeks, nuttig of noodzakelijk zijn voor het bevorderen van dit doel.

De vereniging kan, zonder dat deze opsomming beperkend is, door middel van doorverwijzing en diffusie en transfer van kennis en onderzoeksresultaten, derden begeleiden bij de visievorming en uitvoering van zulke projecten. De vereniging zal ter bevordering van dit doel onder meer assisteren in de identificatie en formulering van projecten binnen het domein van de technologische innovatie van gebouwen met een zeer laag energiegebruik, in de formulering van de problemen hier rond, in de uitvoering van technische audits van zulke projecten, en actief begeleiden in de verdere uitvoering van zulke projecten.

Het is niet de bedoeling om de missie van een organisatie met de regelmaat van een klok te veranderen. In 2016 werd een gewijzigde missie voor Pixii gedefinieerd en in 2019 werd ze aangepast. De aanpassing drong zich op omdat een heel belangrijke component van duurzaam bouwen die aandacht verdiende, namelijk het circulair gedachtegoed. De essentie bleef.

### 5.1. Missie

In 2018 luidde het nog zo: Binnen de transitie naar een duurzame samenleving stimuleert Pixii in zijn voortrekkersrol de bouwactoren om vanuit innovatie en kwaliteitsdenken, en met de passiefhuisstandaard als rode draad, te streven naar een minimaal energiegebruik voor een optimaal woon- en werkcomfort.

In 2019 werd het: Pixii zoekt een optimale leefomgeving met een minimaal energiegebruik op het kruispunt van (ver)bouwen, energie en circulair bouwen. Pixii kijkt daarbij naar 2050.

Vanaf 2021 luidt het :

Pixii zoekt een optimale leefomgeving met een herstellende milieu-impact op het kruispunt van (ver)bouwen, energie en circulair bouwen.  
Pixii kijkt daarbij naar 2050.

Dat passiefbouwen en de trias energetica de rode draad blijven, spreekt voor zich. De baseline van Pixii 'Kenniscentrum Energieneutraal Bouwen' vat onze werking nog steeds samen in drie krachtige woorden.

### 5.2. Visie

De visie van Pixii is terug te brengen tot de volgende essentiële onderdelen :

- Pixii is de uitverkoren plek voor mensen met een passie voor toekomstgericht bouwen
  - Pixii is dé referentie voor energie-efficiënt (ver)bouwen met de passiefhuisstandaard als rode draad en dit binnen een integrale visie op comfort en duurzaamheid.
  - Pixii is het platform waar kennis met betrekking tot energie-efficiënt (ver)bouwen ontwikkeld en opgebouwd wordt.
  - Pixii is het platform waar state-of-the-art kennis met betrekking tot energie-efficiënt (ver)bouwen gedeeld wordt.
  - Pixii biedt aan inspirerende en innovatieve ideeën rond energie-efficiënt (ver)bouwen een kwalitatief kader om te groeien.
  - Pixii is een netwerk dat bouwactoren verbindt en innovators en volgers bij elkaar brengt.
  - Pixii stimuleert de bouwactoren om hun ambitieniveau met betrekking tot energie-efficiënt (ver)bouwen te verhogen.
  - Pixii werkt een kader uit waarmee kwalitatief energie-efficiënt bouwen opgevolgd en gemonitord wordt.
- Pixii onderzoekt samen met partners de essentie van energieneutraal bouwen en deelt die kennis.
  - Als voortrekker in innovatie bepaalt Pixii de standaarden voor energie-efficiënt (ver)bouwen.
  - Wij helpen mee aan het creëren van een breed maatschappelijk draagvlak voor energie-efficiënt (ver)bouwen.
  - Door open en transparant kennisdelen bouwen we mee aan een robuuste bouwsector.
  - Pixii stelt de status quo in vraag en onderzoekt de plaats van energie-efficiënt bouwen binnen heersende en nieuwe duurzaamheidsgedachten zoals circulair bouwen, gebouwen als CO2-opslagplaatsen, bio-ecologisch bouwen, enzovoorts.
- Pixii is een logische partner voor beleidsactoren en opiniemakers
  - door expertise en neutraliteit levert Pixii een sterke inhoudelijke bijdrage tot het energie- en innovatiebeleid.
  - Pixii is bruggenbouwer met andere beleidsdomeinen
- Pixii situeert zijn activiteiten binnen de zeventien duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de Verenigde Naties.
  - Deze zeventien doelstellingen vormen voor Pixii een leidraad in de positionering van zijn activiteiten.
  - Pixii inspireert de ledencommunity vanuit de 17 SDG's.



### 5.3. Waarden

Waarden die Pixii voorstaat:

- Omgevingsbewust
  - Wij stellen ons altijd eerst de vraag of het niet met minder energie kan zowel in onze opdrachten als organisatie als in onze eigen werking.
  - Wij streven naar een zo klein mogelijke ecologische voetafdruk.
  - Wij stellen de status quo permanent in vraag.
  - Medewerkers zijn meer dan personeel.
- Open en toegankelijk
  - Leden zijn meer dan bouwactoren, maar zijn onze partners.
  - Wij delen kennis om ze te vergroten.
  - Wij staan voor een open en constructieve dialoog want deze stimuleert duurzame innovatie en groei.
  - We zijn open van geest en verwelkomen alle visies en meningen.
- Onafhankelijk
  - Wij zijn onafhankelijk van producenten, bouwbedrijven of andere commerciële belangengroepen.
  - We brengen nuance.
- Onderbouw(en)d
  - Alles wat wij doen en zeggen is wetenschappelijk onderbouwd.
  - Wij stimuleren innovatie en out of the box-denken bij bouwactoren, beleids- en opiniemakers, maar ook bij onszelf.
  - We durven onszelf in vraag stellen wanneer dat nodig blijkt.

## 5.4. De vijf pijlers van de organisatie

De activiteiten van Pixii worden samengevat in vijf pijlers, als de vijf vingers aan één hand, elkaar versterkend. Deze pijlers dienen voornamelijk om intern structuur te brengen en keuzes voor opdrachten en opdrachtgevers te kaderen. We stellen ons regelmatig de vraag: **wat doen we voor wie?** De vijf werkdomeinen vormen een deel van de beslissingsboom die ons bij die keuze ondersteunt. We hernoemen sommige pijlers in 2021 of verschuiven accenten.

Onze vijf pijlers worden/blijven :

- Community building energieneutraal bouwen
- Onderzoek en ontwikkeling
- Ondersteuning van bouwactoren
- Kennisverspreiding
- Ondersteuning van beleidsactoren



### Pijler 1 Community building

Pixii wil niet alleen met de goede leerlingen rond de tafel gaan zitten, maar ook professionelen en bedrijven die 'nog niet goed bezig zijn' en die in Vlaanderen actief zijn, kunnen inspireren en motiveren. Een groot deel van de leden van Pixii zijn lid van een sectorfederatie zoals NAV, BVA, Atic, OVED of van een andere thematische organisatie zoals Vibe. Pixii lost dit op door actief op zoek te gaan naar samenwerking en mogelijkheden voor 'leden van leden'. Toegevoegde waarde bieden is hier sleutelbegrip.

Ledenwerking wordt community building. We stappen af van de klassieke manier van ledenwerking, waarin de nadruk ligt op ledenincentives en -voordelen. We stimuleren leden en belangengroepen om gezamenlijk onze missie en visie uit te dragen. We initiëren actief ambassadeurschap voor herstellend bouwen. We bouwen aan een community die krachtig pleit voor een bouwwereld die milieuherstel op de eerste plaats zet.

### Pijler 2 Onderzoek en ontwikkeling

Kennis kan je pas delen als je kennis te delen hebt. Kwaliteitsondersteuning kan je pas bieden als je met kennis van zaken spreekt. Het onderzoek van Pixii richt zich vooral op de realisatie en bevordering van zeer energie-efficiënte nieuwbouw en renovaties, zowel in de woning- als utiliteitsbouw. Accenten verschuiven naargelang de relevantie en de urgentie in het beleid en in de markt.

Op het vlak van innovatie-ondersteuning helpen de onderzoekers bedrijven met de prestatiegerichte ontwikkeling van materialen en componenten die geschikt zijn voor toepassing in zeer energie-efficiënte gebouwen, zoals sterk geïsoleerde bouwdelen en -systemen, warmterecuperatie- en ventilatiesystemen, luchtdichtingssystemen, systemen voor de captatie van passieve energie. Toonaangevende

demonstratieprojecten en bedrijfsontwikkelingen ondersteunen we zo mogelijk met ontwerp- en/of innovatieadvies ter bevordering van kwaliteitsgerichte bouw- of bedrijfsprocessen.

De onderzoekservaringen worden zoveel mogelijk gedeeld en verspreid via alle kanalen en methodes die Pixii tot zijn beschikking heeft.

### Pijler 3 Ondersteuning van bouwactoren

‘Kwaliteitsbewaking’ wordt ‘Ondersteuning van de bouwprofessional’. Het spreekt vanzelf dat Pixii in alles wat het doet kwaliteit nastreeft in de inhoudelijke uitwerking en in activiteiten die kwalitatief energie-efficiënt bouwen bevorderen. Het was echter niet altijd duidelijk wat deze activiteitenpijler nu precies inhield. Is immers niet alles wat we doen kwaliteitsbewaking?

Oorspronkelijk groeide deze pijler rond de certificatieactiviteiten van Pixii. Het belang van deze pijler zit nu meer vervat in activiteiten zoals trajectbegeleiding en alle types van technisch advies die de bouwheer ten goede komen en de bouwactor vooruit helpen. Wat met de beste intenties door de bouwprofessional met de bouwheer wordt afgesproken, wordt ook echt kwalitatief gerealiseerd.

Door het teruglopende belang van certificatie zal Pixii werken aan een kwaliteitskader met vooropgestelde criteria. Ambitieuw betekent hier dan vooral de ambitie gericht op milieudoelstellingen, beperking van uitstoot van fijnstof en CO2 en andere emissies en beperking van energiegebruik. De link naar andere begrippen zoals comfort en welbevinden, hernieuwbare energie, wijkniveau en de positionering binnen duurzaamheidskaders zoals regeneratief bouwen, bio-ecologisch bouwen en naar grondstoffengebruik wordt voortdurend gelegd.

### Pijler 4 Kennisverspreiding

Pixii is in eerste instantie een kennisorganisatie. Alle diensten die Pixii aanbiedt gaan uit van de intrinsieke waarde van kennis delen. Kennis delen zit in zijn DNA. Om dit te bereiken wordt een verscheidenheid aan kennisactiviteiten georganiseerd, gaande van professionele opleidingen tot lezingen en informatieavonden en dit niet alleen voor de leden. Iedereen kan aansluiten. Kennis wordt gedeeld via live activiteiten en digitaal.

Er wordt op gelet dat de experts ter zake steeds voldoende met de voeten in de praktijk staan. Er zijn meer organisaties actief die kennis delen, maar zij zijn steeds beperkt ofwel door een beperktere doelgroep (bv. de architect of de particuliere bouwheer) ofwel door een strikter afgebakend kennisveld (bv. OVED voor de energiedeskundige, ODE of Cogen). Pixii onderscheidt zich daarvan door zijn integrale werking.

Bovendien blijft het niet bij eigen kennis delen. Ook de kennis en inzichten uit complementaire kennisdomeinen en relevante technisch-inhoudelijke kennis uit het werkveld worden gedeeld.

De erkenning bij bepaalde instanties en federaties van een aantal professionele doelgroepen voor sommige diensten en zeker het vormingenluik, is essentieel. Zo wordt steeds gestreefd erkenning te behalen als Beleidsplan 2022-2026 - Pixii / Passiefhuis-Platform vzw

dienstenleverancier in het kader van de KMO-portefeuille voor opleidingen (en ook advies), in het kader van de permanente vorming voor de EPB-verslaggever en de Energiedeskundige, de permanente vorming architecten, als lesgever voor leerkrachten uit het technische onderwijs via Constructiv, als dienstenleverancier in het kader van Cevora-opleidingen, enzovoorts.

### Pijler 5 Ondersteuning van beleidsactoren

Pixii heeft zijn strepen in het verleden verdiend door op beleidsniveau doorgedreven energetisch bouwen op de agenda te zetten en een aantal maatregelen in te laten voeren. Pixii schreef ook mee aan beleidsplannen voor lokale besturen en administraties. Pixii is en blijft actief op bovenlokaal en lokaal niveau, meer bepaald in Vlaanderen, maar ook in Brussel. Er wordt assistentie verleend aan de zusterorganisatie pmp voor het Waalse grondgebied, maar dit laatste is niet het directe werkgebied voor Pixii. Er wordt actief ingezet op het beleidsoverschrijdend bereik van energie- en CO<sub>2</sub>-neutraal bouwen en maatschappelijke thema's zoals energie-armoede, sociale renovatie, en gezondheid en comfort.

'Beleidsondersteuning' wordt 'Ondersteuning van de beleidsactoren'. Op het eerste zicht geen wezenlijke wijziging, maar we kiezen hier voluit voor de beleidsmaker en (lokale) besturen. Deze activiteitenpijler is een pijler die dus heel gericht is op een bepaalde belangengroep. We zetten namelijk nog harder in op ondersteuning en begeleiding van lokale besturen en aangelanden bij het vormen van een visie op duurzaam bouwen en renoveren en de concrete uitwerking van die visie.

### 5.5. Strategische keuzes

Op basis van het gelopen traject en de evaluatie van het vorige beleidsplan werd duidelijk dat de sterkte van Pixii ligt in de wetenschappelijke benadering van de thema's. Zowel in kennisopbouw als in kennisdelen, maar ook in opinie- en visievorming is een degelijke onderbouwing de belangrijkste focus. We stelden echter vast dat deze sterkte ook een zwakte was. Door de combinatie van een zeer breed werkveld en een veelheid aan thema's binnen energieneutraal bouwen met een klein team dat sterk wilde inzetten op degelijke en diepgaande onderbouwing, liepen we onszelf vaak voorbij. Het was moeilijk te kiezen.

**We laten de strategische keuzes uit onze vorige beleidsperiode niet los, want ze zijn nog steeds relevant, maar we verfijnen, verleggen accenten en gaan voor verdieping. We koppelen hen aan een werkwijze die ons toelaat focus te houden en activiteiten te bundelen rond toegespitste 'werklijnen': de roadmaps van Pixii (zie verder hoofdstuk 7).**

### 5.6. Key Performance Indicatoren

De kernprestatie-indicatoren (KPI) zijn de resultaten van metingen op de kernresultaten van Pixii. Zij zijn de hefboomen voor het management om de activiteiten van de organisatie te sturen. De KPI's uit de vorige



beleidsperiode blijven nog steeds relevant. Het bleek echter wel moeilijk om een goede beoordelingsmethodiek voor een innovatie-index te vinden. Daarom stappen we van deze laatste af.

Alhoewel het geen prestatie-indicator is, zullen we de 17 SDG's als een richtlijn gebruiken om onze werking aan af te toetsen.

- Ledentevredenheid: gewicht 7
- Duurzaamheidsbijdrage: gewicht 10
- OFI (OrganisatieFitheidsIndex): gewicht 8
- Financiële draagkracht: gewicht 8

### 5.7. Kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren (KSF) zijn noodzakelijke voorwaarden om te kunnen slagen in de nieuwe strategie. Zonder deze succesfactoren kan het niet lukken. Soms zijn een paar succesfactoren niet voldoende aanwezig en moet eraan gewerkt worden. De doelstellingen om deze KSF te realiseren hebben dezelfde prioriteit als de strategische doelstellingen in de vijf activiteitendomeinen.

- Professionele medewerkers in alle activiteitsdomeinen
  - De aanwezige technische competenties moeten door de keuze voor een integrale visie aangevuld worden.
  - De keuze voor wegen op het beleid vergt gepaste competenties.
  - De keuze voor het creëren van een imago vergt specifieke competenties.
- Een resultaatgerichte organisatie waarin processen en bevoegdheden optimaal zijn toebedeeld
  - KSF invulling geven samen met het team: wie moet wat doen, los van een jaarplanning, middellange termijn, competentiematrix maken en kijken wie wat doet.
- Performant leiderschap
  - De omvorming van Pixii vergt een leiderschap dat de bevoegdheden en de competenties heeft om de visie in de praktijk om te zetten.
- State of the art werkomgeving en tools
- Een sterk merk Pixii
- Het creëren van merkbekendheid bij de doelgroepen is een voorwaarde om een ontmoetingsplatform te worden waar actoren vertrouwen in hebben.
- Een sterke en eenduidige communicatie

### 5.8. Hoofdstuk 2 van het Besluit

Volgens hoofdstuk 2 van het Besluit van de Vlaamse Regering van 18 december 2015 houdende de erkenning en de subsidiëring van milieu- en natuurverenigingen behoort Pixii tot de categorie van de gewestelijke

thematische verenigingen. De relatie van de verwachtingen in dat besluit tot de visie, missie en doelstellingen van de vereniging wordt in dit beleidsplan uitvoerig toegelicht.

De voornaamste punten die deze relatie belichten worden in onderstaande tabel weergegeven. Het spreekt vanzelf dat het beleidsplan in zijn geheel dieper ingaat in de materie.

<b>Hoofdstuk 2. Categorieën van milieu-, natuur- en ruimteverenigingen, Afdeling 4. Gewestelijke thematische verenigingen. Art. 11.</b>	<b>zie hoofdstuk</b>
Een gewestelijke thematische vereniging draagt er vanuit een onderbouwde en organisatieeigen visie toe bij om korte- en langetermijntransitiedoelen te realiseren.	3 ; 4 ; 5
Een gewestelijke thematische vereniging is een kenniscentrum voor milieu- en/of natuurgerelateerde problemen, uitdagingen en behoeften die relevant zijn voor de regio Vlaanderen	4 ; 5
Een gewestelijke thematische vereniging zet activiteiten op en realiseert een bereik, verspreid over het Vlaamse Gewest.	8
Een gewestelijke thematische vereniging zet in op informeren, sensibiliseren, educatie en/of activeren van burgers en verschillende actoren in de samenleving omtrent milieu- en/of natuurgerelateerde problemen, uitdagingen en behoeften.	8
Een gewestelijke thematische vereniging zoekt mee naar oplossingen voor die problemen, uitdagingen en behoeften bij verschillende actoren in de samenleving (overheden, marktactoren, burgers, onderwijs, organisaties), onder meer door de inzet van expertise en door middel van maatschappelijke innovatie.	8
Een gewestelijke thematische vereniging beschikt over een portfolio van relevante producten, diensten, methodieken of handelingsmodellen, uitgevoerd in de afgelopen twee jaar met een bereik, verspreid over het Vlaamse Gewest, met betrekking tot milieu- en/of natuurgerelateerde problemen, uitdagingen en behoeften waarin de vereniging als kenniscentrum fungeert.	8

<b>Art. 20. §3. Een meerjarenplan van gewestelijke ledenverenigingen, gewestelijke koepelvereniging of gewestelijke thematische verenigingen</b>	<b>zie hoofdstuk</b>
1° bevat de missie en de visie van de vereniging;	5
2° bevat een omschrijving van de thema's waarrond de vereniging eigen activiteiten wil ontplooiën;	3.2 ; 5.5 ; 7
3° bevat een omschrijving van de verschillende doelgroepen van de vereniging en van haar visie op de wijze om die doelgroepen op een effectieve manier te bereiken;	7
4° formuleert de strategische doelstellingen van de vereniging;	8
5° bevat de operationele doelen van de vereniging;	8
6° bevat de indicatoren en streefwaarden die toelaten de voltooiing van de operationele doelen en de mate waarin die bijdragen tot de vooropgestelde strategische doelstellingen, te meten;	5 ; 8
7° geeft duidelijk aan hoe de verwachtingen, opgenomen in hoofdstuk 2, worden ingevuld en hoe die in relatie staan tot de visie, de missie en de doelstellingen van de vereniging;	5 ; 8
8° geeft, in voorkomend geval, duidelijk aan hoe wordt ingespeeld op de beoordeling van de adviescommissie en/of begeleidingscommissie en op de resultaten van interne verbeterprocessen;	3.1 ; 7.1
9° geeft een beeld van de dagelijkse werking en de interne organisatie van de vereniging;	5 ; 6
10° bevat een budgetair plan waaruit duidelijk blijkt hoe het meerjarenplan in zijn geheel wordt gefinancierd;	9 + ingevuld financieel sjabloon als bijlage
11° toont hoe de resultaten van de activiteiten structureel zullen doorwerken in de samenleving;	5
16° omvat, voor een gewestelijke thematische vereniging, een analyse van de specifieke thema's waarrond de vereniging werkt, beschrijft de visie en taakstelling van de vereniging daarrond en laat zien welke meerwaarde ze wil vervullen in de samenleving	4.1 ; 5
17° is goedgekeurd door het daartoe gemandateerde bestuursorgaan van de vereniging	2.1 ; 3.2

## **6. Pixii als organisatie**

Statutair is Pixii nog steeds Passiefhuis-Platform vzw. De vzw werkt volgens statutair vastgelegde bepalingen die, indien nodig, verder gedetailleerd worden in een reglement van Inwendige Orde.

Passiefhuis-Platform vzw heeft haar maatschappelijke zetel in Borgerhout, Turnhoutsebaan 139A die dient als uitvalsbasis voor Vlaanderen en Brussel.

Passiefhuis-Platform is een vzw die gedeeltelijk, gemengd belastingplichtig is. Dat betekent dat zij handelingen stelt die aan BTW zijn onderworpen, handelingen die buiten BTW vallen en ook nog handelingen die vrijgesteld zijn van BTW.

### **6.1. De algemene vergadering**

Passiefhuis-Platform is een ledenvereniging die bijna 200 ondernemingen en particulieren verenigt in een actieve community.

De algemene vergadering gaat twee keer per jaar door. Op het einde van het kalenderjaar met als vaste agendapunten het activiteitenverslag, de goedkeuring van de begroting voor het volgende jaar en de aanvragen tot stemrecht en desgevallend bestuursverkiezingen. In mei-juni gaat er een algemene vergadering door met als vaste agendapunten de goedkeuring van het financiële verslag en de begrotingsopvolging. Het is echter wettelijk en statutair bepaald dat leden ook een algemene vergadering buiten deze twee kunnen oproepen.

Leden kunnen stemrecht aanvragen van zodra ze minstens één jaar lid zijn van de vzw, maar in principe zijn alle leden welkom op de algemene vergadering.

### **6.2. De adviescommissie**

Verder wordt de kortetermijnstrategie ook mee door de leden bepaald door halfjaarlijks een adviescommissie te organiseren die meestal doorgaat voorafgaand aan de algemene vergadering. Het is momenteel het enige vaste evenement dat exclusief voor alle leden is. Op de adviescommissie worden bepaalde sleutelthema's naar voren gebracht en ten gronde bediscussieerd met de aanwezige leden. Daar komt ook naar voren waar dient bijgestuurd te worden. De adviescommissie gaat door op verscheidene locaties in Vlaanderen om te zorgen dat alle leden van de organisatie de kans krijgen aan te sluiten.

### **6.3. Het bestuur**

De vzw heeft 11 bestuurdersplaatsen, die niet altijd allemaal worden ingevuld. Leden kunnen na één vol jaar lidmaatschap stemrecht aanvragen en zich kandidaat stellen als bestuurder. Een bestuursmandaat duurt twee jaar en is in principe steeds hernieuwbaar. Ontslagen en benoemingen zijn statutair geregeld.

Beleidsplan 2022-2026 - Pixii / Passiefhuis-Platform vzw

Er wordt in principe naar gestreefd een bestuur samen te stellen dat bestaat uit leden die een extra toegevoegde waarde bieden aan de organisatie door hun voeling met het terrein en hun eigen kennisveld, maar ook particulieren kunnen bestuurslid worden. Het bestuur weerspiegelt voldoende het ledenbestand om zo een evenwichtige representatie van alle ledencategorieën in het bestuur te hebben. Het reglement van Inwendige Orde preciseert de samenstelling van het bestuur.

Bestuursleden zijn ondernemingen die vertegenwoordigd worden door een persoon, aangesteld als wettelijk vertegenwoordiger voor hun bedrijf of gemandateerd door de wettelijk vertegenwoordiger van het bedrijf. Particulieren zijn in eigen naam bestuurslid.

Het bestuur neemt alle taken op die toegewezen zijn aan een bestuur. Het treedt op als werkgever en is eindbesliser bij het aanwerven en ontslaan van personeel en financieel management. Waar het de taak is van het bestuur om de strategische koers van Passiefhuis-Platform te bewaken en het team een grote vrijheid krijgt in de dagelijks werking van de vzw, kiezen beiden ervoor om daarbij heel nauw samen te werken. Dit wordt gedaan aan de hand van werkgroepen, regelmatig contact van bestuurders met werknemers, een jaarlijkse teamdag, en open en transparante communicatie tussen team en bestuur.

De voorzitter van Passiefhuis-Platform is Prof. Dr. Ir. Michel De Paepe van Universiteit Gent. De penningmeester is Peter Suys, Eurabo cvba. De algemeen coördinator organiseert de bestuursvergaderingen en maakt het verslag op, maar is zelf geen bestuurslid.

De algemeen coördinator heeft wel, bij publicatie in het Belgisch Staatsblad, bevoegdheden van dagelijks bestuur en vertegenwoordiging van de organisatie. De coördinator is dus ook bevoegd voor het benoemen en ontslaan van personeel, het afsluiten van overeenkomsten met externe consultants, financiële verrichtingen met bank- en kredietinstellingen, het indienen van bezwaarschriften en de handtekeningbevoegdheid bij het afsluiten van overeenkomsten (tot een bepaalde financiële bovengrens) die ter bekrachtiging worden voorgelegd aan de raad van bestuur.

De raad van bestuur komt samen om de zes weken, alternerend op de zetel van de maatschappij in Antwerpen en in de bureaus van het Technicum, Universiteit Gent. In uitzonderlijke omstandigheden, zoals tijdens de corona-epidemie, kunnen de bestuursraden ook digitaal plaatsvinden. Indien nodig worden extra vergaderingen ingelast op eenvoudige oproep van een bestuurder of de algemeen coördinator.

#### 6.4. Het team

Momenteel werken 10 mensen bij Pixii, alle samen goed voor 6,5 VTE. Daarvan is 5,6 VTE in vast loonverband en 0,9 VTE aangevuld door free-lancers.

De toewijzing van het aantal VTE per takenpakket/functie op basis van het model dat door departement omgeving werd voorzien is als volgt:

PERONEELSSTRUCTUUR	
Functies (volledige personeelsstructuur vereniging)	Aantal VTE binnen die functie
Administratief ondersteunend	2,2
Beleidsmedewerker	0,2
Coördinator	0,5
netwerkmedewerker	0,4
Projectmedewerker	3,2
... (voeg indien nodig rijen toe)	
<b>TOTAAL AANTAL VTE IN DE VERENIGING (automatische sommatie)</b>	<b>6,5</b>

De toewijzing van het aantal VTE per strategische doelstelling staat vermeld in bijlage, het financieel en personeelsplan uit het model dat door Departement Omgeving werd voorzien.

Het onderstaand organogram toont de samenstelling van het team naar functie iets meer gedetailleerd. Takenpakketten lopen echter doorheen de verschillende activiteitspijlers waar dat nodig is. Er zijn een drietal teams te onderscheiden : een managementteam, een communicatieteam en een technisch team. Er is geen thematische indeling. Ieder teamlid werkt vanuit een eigen kerncompetentie. Zo zal bijvoorbeeld het communicatieteam ondersteunend aan het technisch team werken in activiteiten die ressorteren onder de pijler 'Onderzoek en Ontwikkeling' afhankelijk van de taken die Pixii daarin toebedeeld kreeg. Het spreekt vanzelf dat specifieke bouwtechnische kennis vooral ingezet zal worden in opdrachten die ressorteren onder de pijlers 'ondersteuning aan bouwactoren', 'kennisdelen' en 'onderzoek en ontwikkeling', alwaar een meer generalistische kennis nuttiger is in opdrachten onder het deel 'ondersteuning aan beleidsactoren'. Ervaring en expertise in communicatie wordt overkoepelend ingezet.

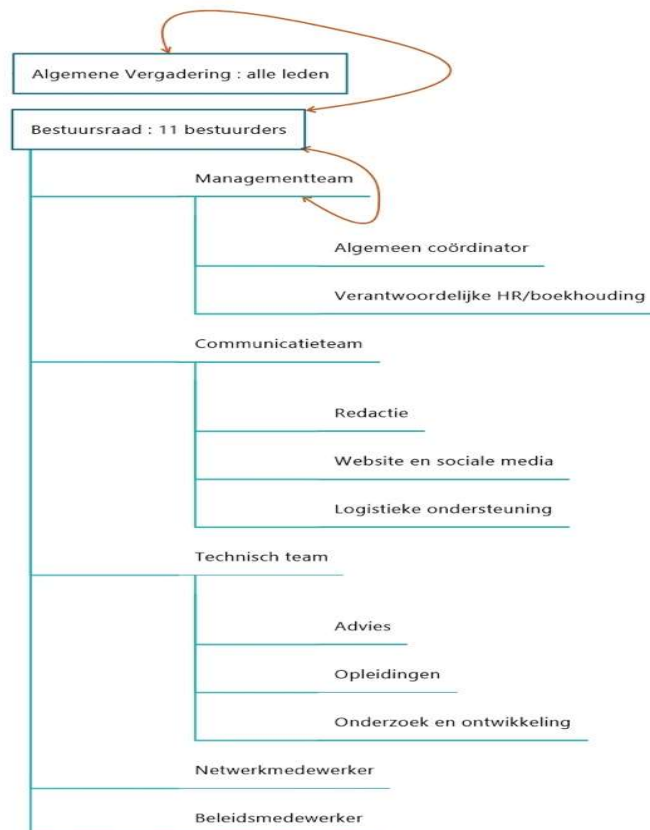
In 2018 maakte het team, bij gebrek aan een algemeen coördinator, de omslag naar een zelfsturend team. Dit bleek een tijdelijk gegeven. Ondanks de inspanningen en de beste intenties van zowel teamleden als bestuur, was het niet eenvoudig zo'n zelfsturend team in goede banen te houden. Begin 2020 werd terug een algemeen coördinator aangeworven. Door de hoge mate van zelfstandigheid bleek een halftijds manager voldoende. Er heerste een grote cultuur van samen beslissen en de organisatie was dusdanig geprofessionaliseerd dat een aantal processen zeer efficiënt verlopen. Maar toch diende iemand aangesteld te worden die als eindverantwoordelijke kon optreden en die, daar waar nodig, knopen kon doorhakken en patstellingen kon oplossen. Een typische taak voor een algemeen coördinator. Daarom werd beslist dat de algemeen coördinator een halftijdse opdracht binnen het technisch team zou opnemen en halftijds de rol van directeur. De laatste rol werd versterkt met een extra persoon op boekhouding, financieel beheer en personeelsbeleid. Dit bleek voldoende voor een klein team van 10 personen met in totaal 6,5 VTE.

Vijf technisch adviseurs vervulde het technisch team dat instaat voor de technische opdrachten in advies en onderzoek en ontwikkeling en voor de inhoudelijke ondersteuning van het communicatieteam. Een aantal technisch adviseurs geeft ook opleiding. Ieder teamlid neemt zelf een grote verantwoordelijkheid binnen

zijn/haar vakgebied en takenpakket. Sommige teamleden nemen ook een verantwoordelijkheid op als trekker van een bepaald takenpakket, maar werken uiteraard niet alleen, bijvoorbeeld voor het opleidingspakket, de Expert Days, de dossiers met betrekking tot trajectbegeleiding, en dergelijke meer.

De beleids- en netwerkmedewerker is momenteel verenigd in 1 persoon die deel uitmaakt van het communicatieteam. Voor de volledigheid van het takenpakket zetten we deze functies echter apart in het organigram.

Er is continu overleg op de werkvloer en gestructureerd thematisch teamoverleg in de P-teamvergaderingen. De activiteitenverantwoordelijken overleggen geregeld met de algemeen coördinator over de voortgang van de zaken. De algemeen coördinator rapporteert aan de raad van bestuur.



## 7. De rol van Pixii

### 7.1. Wat neemt Pixii op?

Het kwam reeds aan bod in de hoofdstukken 3, 4 en 5. Op basis van eigen voortschrijdend inzicht, dat van de sector en van het beleid zijn de werkdomeinen voor Pixii niet alleen bouwtechnisch. Ook comfort, Beleidsplan 2022-2026 - Pixii / Passiefhuis-Platform vzw

binnenluchtkwaliteit, betaalbaarheid, welbevinden en sociale impact zijn even belangrijk. Ruimtelijke planning, materialen- en grondstoffengebruik hebben een bijzonder groot aandeel in de duurzaamheid van het gebouwenpark. Milieu stopt niet aan de grens van het bouwperceel, dus duurzame wijken en stadsregio's dienen meegenomen te worden. Andere vormen van wonen en werken beïnvloeden de energie-efficiëntie van het gebouw sterk. Intussen is ook het aandeel hernieuwbare energie sterk gaan doorwegen en schuift men circulariteit steeds meer naar voren om echt duurzaam bouwen te situeren. We zitten vandaag met een verouderd en energieverblindend gebouwenpark in Vlaanderen dat dringend moet aangepakt worden via renovatie, restauratie of vernieuwbouw, maar dat ons opzadelt met een gigantische erfenis aan materialen die weinig tot niet herbruikbaar zijn. Dat laatste doet ons nadenken over wat bouwen nu precies is en moet doen en vooral waar het begint. De langere termijn wordt bepalend, men kijkt voorbij de levensduur van een gebouw. Hier komt ook het aspect 'buildings as a carbon sink', gebouwen als een opslagplaats voor CO<sub>2</sub>, sterk aan bod.

Helaas weten we dat de klimaatproblematiek geen hippe trend is, maar een fundamenteel probleem dat onze planeet aantast en ons leven bedreigt. De manier waarop we vervuilen verschuift. We zitten met een gigantische historische vervuiling en kijken aan tegen een berg niet meer te recyclen materialen na afbraak van woningen. Het is zelfs niet meer voldoende om deze tendensen te stoppen, maar we moeten **volop inzetten op omkering en op herstel**. Ook de Europese Green Deal zet volop in op herstel. We streven daarom niet echt meer naar energieneutraal maar naar energiepositief, we focussen niet enkel meer op CO<sub>2</sub>-neutraal bouwen maar op **CO<sub>2</sub>-positief en regeneratief** bouwen.

Aangezien we vandaag met een te trage, zelfs stagnerende renovatiegraad zitten en de sector op zoek is naar manieren om die op te trekken, moeten we nu volop inzetten op **strategieën en bouwmethodes die opschaling mogelijk maken**. De uitdagingen daarbij zijn niet min. In zijn achtergrondrapport Klimaat- en energiebeleid 2019-2024: van alfa tot omega van 2019, stelt de SERV in niet mis te verstane bewoordingen dat het Vlaamse klimaatdoel durf, kapitaal en mensen eist.

Uit dit rapport halen we meerdere belangrijke insteken die de huidige relevantie voor Pixii nog meer benadrukken. Het gegeven dat renovaties bij kwetsbare gezinnen een blinde vlek zijn is er een dat dringend moet opgenomen worden. De markt beweegt naar andere financieringsmodellen, maar **betaalbaarheid is niet noodzakelijk zoeken naar meer geld** om dure innovatieve oplossingen te betalen. Vandaag kunnen we immers parallel aan innovatie ook al de volumemarkt aansnijden met methodes en technieken die klaar zijn voor opschaling die bepaalde kosten kan drukken door volume, tijdswinst, efficiëntiewinst. Er zijn dus meerdere manieren om de betaalkracht van mensen met beperkte middelen te verhogen. Een andere belangrijke bottle-neck is de bouwmarkt die nog steeds te traditioneel is, die nieuwe methoden van bouwen gericht op opschaling nog niet volmondig opneemt ondanks de evoluties van de laatste jaren. Niet het minste probleem is de instroom van nieuwe bouwprofessionals. Die stagneert enerzijds, het bouwberoep verliest zijn aantrekkelijkheid. Daarbij komt nog dat de **meeste nieuwe instromers nog steeds traditioneel geschoold** zijn

en helemaal niet mee met de nieuwe evoluties in de markt. Het betekent dat Pixii met haar professioneel opleidingsaanbod daar echt moet op inzetten.

Het 'luxe' probleem waar Pixii vandaag mee worstelt is de veelzijdigheid van de thematiek, het (veel te) grote speelveld van energieneutraal bouwen. Het resulteert in een fragmentarische behandeling van topics waarvoor nooit echt tijd en moeite kan genomen worden om iets grondig op te nemen. Daarom wil Pixii de nieuwe beleidsperiode inzetten met welgekozen thema's. De **intentie is deze dieper en grondiger uit te werken** en alle relevante kennis hierover **nog breder te delen**. Deze topics dienen niet om ons werkgebied te verenigen maar om ons gedurende een tijd ten gronde te kunnen focussen op relevante inhoud.

Met leden, bestuur en team hebben we na een evaluatie van de voorbije beleidsperiode en een overschouwing van de markt de voor ons urgente thema's opgesteld, de 'shortlist'. Daaruit destilleerden we voorlopig drie thema's die we vanuit onze sterktes willen opnemen in deze beleidsperiode, soms in samenwerking met andere organisaties. In de aanloop naar 2022 zullen deze thema's uitgeschreven worden in roadmaps waarin binnen een bepaalde tijdsspanne die aspecten zullen worden opgenomen die uitdieping van dit specifieke thema mogelijk maken. We zetten doelstellingen voorop, we definiëren die activiteiten die nodig zijn om die doelstellingen te bereiken. Ieder thema heeft zijn eigen inslag en specifiek traject dat zal moeten afgelegd worden. Momenteel wordt onder de thema's van de roadmap een lijst van mogelijke pistes, te onderzoeken of op te nemen, weergegeven. Dit zal ongetwijfeld in de loop van 2022 uitgeklaard worden, aangevuld worden en zijn plaats krijgen in de werklijnen voor het team.

#### De 'shortlist' :

- Passief is niet passé
- Energiegebruik breder kaderen, te veel gefocust op energie-efficiëntie in gebruik
- Renovatie, sociale renovatie, gefaseerde renovatiestrategieën
- Duurzaam bouwen met energie-efficiëntie als kern
- Performance gap
- Uitvoeringskwaliteit
- Circulariteit
- Nieuwe materialen en nieuwe technieken
- Woningen als carbon sink
- Regeneratief en herstellend bouwen
- Nieuwe vormen van leven en wonen

#### De roadmapthema's :

##### Roadmap 1 : Duurzame renovatiestrategieën uitwerken voor gebouwen en wijken

- We gaan digitaal (BIM) en werken aan verdere standaardisatie.



- We zoeken uit hoe je zonder lock-ins gefaseerd kan verbouwen.
- Van concept over prototype naar toepasbare oplossing.
- We beperken de milieu-impact : energie, reconversie, verdicht wonen, we kijken verder dan energie-efficiëntie tijdens het gebruik, we overstijgen het pure materiaalgebruik, de mate waarin materialen meer of minder CO2 opslaan nemen we mee als overwegingsfactor in materiaalselectie en advies, buildings are a carbon sink, we verbouwen circulair, we liëren met andere domeinen (milieu is immers niet enkel CO2).
- We werken vanuit systeemdenken : "A framework for seeing interrelationships rather than things, and for seeing patterns of change rather than static snapshots. It addresses phenomena in terms of wholeness rather than in terms of parts."
- Betaalbaar renoveren wordt een prioriteit.
- Welke rollen zijn nog weggelegd voor actoren betrokken bij de sleutelmomenten voor renovatie, en hoe kunnen die renovaties stimuleren?

### Roadmap 2 : Hoe maken we bouwen écht duurzaam

- Balans zoeken tussen materialen, performante eigenschappen, toegankelijkheid en prijs, de positionering van energieneutraal bouwen tegenover een bio-based economie, circulaire economie, regeneratieve economie en bio-economie.
- Modulariteit en standaardisatie.
- We werken vanuit systeemdenken: "a framework for seeing interrelationships".
- We willen duurzaam en kwaliteitsvol (ver)bouwen betaalbaar maken.
- Aandacht voor leefomgeving en biodiversiteit. Gezonde en aangename omgevingen, zowel op microschaal (woning) als macroschaal (wijk), worden sowieso al speerpunten van het beleid en we geloven sterk in de kracht ervan.
- "My home is my palace is my kingdom": veranderend eigenaarschap, wonen-as-a-service, duurzame vastgoedtransacties
- "The increasing interest in bio-based construction materials has resulted in the emergence of the concept of buildings as a carbon sink. Quantifying and comparing the effects of carbon sequestration and storage in buildings from a life cycle perspective involves the evaluation of flows and processes taking place at different timescales and across ecological, technological, and economic domains."

### Roadmap 3 : Technieken voor futureproof wonen

- Een gebouw is slechts een onderdeel van een grotere omgeving waar communicatie en uitwisseling centraal staan. We stappen af van de eilandpolitiek, iedereen draait mee in het (energetisch) systeem in 2050. Dit heeft ook een sociaal onderdeel.
- De duurzaamheid van een technologie is afhankelijk van het gebruik ervan. We bekijken een gebouw als geheel en passen de technieken in volgens de trias energetica.

- › We werken vanuit systeemdenken, en gebruiken indien nodig (dialogo)instrumenten om beslissingsprocessen en/of beleidsadviezen inzichtelijk te maken. Zo worden niet alleen bewuste duurzame keuzes gemaakt, maar zo leert de gebruiker ook hoe ze duurzaam te beheren om de performance gap te verkleinen.
- › We trachten technieken ‘robuust’ te ontwerpen voor een betere bruikbaarheid en kleinere performance gap.

## 7.2. Wat doen we met wie voor een maximale impact?

Pixii heeft jarenlang verschillende doelgroepen bediend, waardoor het onze organisatie ontbrak aan een duidelijk profiel in de markt. Ook voor het team was het niet altijd evident onderscheid te maken tussen bouwprofessionals en leken, wat het moeilijk maakte de communicatie goed te stroomlijnen. Dat Pixii wel heel gefocust kon werken kwam vooral door het goed afgelijnde thema, namelijk passiefbouw. De laatste jaren echter leek het speelveld voor Pixii steeds groter te worden. Randdisciplines kwamen almaar meer aan bod, het ging zowel over nieuwbouw als over renovatie, integraal of gefaseerd. We gaven enerzijds gespecialiseerd advies en anderzijds zetten we in op visievorming.

Als men onderscheid maakt tussen belanghebbenden en doelgroepen, dan bleek voor Pixii dat er geen eenduidige doelgroep te vatten is. We kwamen namelijk tot de vaststelling dat alle belanghebbenden in zekere mate ook doelgroep zijn. De maatschappij bouwt en verbouwt, iedereen is op een bepaald moment bouwactor, de doelgroep voor Pixii, maar uiteindelijk zijn het allemaal belanghebbenden in de transitie naar een herstellende omgeving.

Een andere insteek is het activiteitenpalet van Pixii. Met lokale besturen wordt bijvoorbeeld samengewerkt om visie te vormen, maar zij zijn ook bouwheer en willen rekenen op professioneel advies. Voor beide noden kan men een beroep doen op Pixii. De grens tussen stakeholder en doelgroep is poreus.

Deze analyse maakte duidelijk dat het voor Pixii uitermate belangrijk is om te streven naar zoveel mogelijk samenwerking om zoveel mogelijk bouwactoren in Vlaanderen te bereiken en om hefboomeffecten te realiseren. We kiezen daarom resoluut om iedereen te zien als belanghebbende en streven naar zoveel mogelijk samenwerking.

Een aantal belangrijke groepen voor Pixii:

**De media als opiniemaker en als communicatiepartner. Hier wordt verwacht vooral inhoudelijk te kunnen bijdragen. .**

- › Nationale, Vlaamse pers, gemeente- en middenveldmagazines ...
- › Vakpers uit de bouw- en architectuurwereld

- › Nieuwsdiensten van overheids- en kwalitatieve mediaorganisaties (vrt, VTM, deredactie.be, Architectura.be, ...)

**De beleidsmakers en de uitvoerders van het beleid omdat zij bepalend zijn in het uitzetten en uitrollen van een ambitieus bouw- en renovatiebeleid.**

- › Bovenlokaal : ministeries en kabinetten
- › Federale en Vlaamse administraties voor de beleidsdomeinen : energie, milieu, wonen, financiën, sociaal beleid, innovatie, gezondheid
- › VEKA (Energie)
- › AGION (Onderwijs)
- › Vlaamse Provincies (steunpunten)
- › Vlaamse Steden en Gemeenten : milieudienst, ruimtelijke ordening, stedelijke ontwikkeling
- › Vlaamse Intercommunales en Interregionales
- › VVSG, VVP
- › Voor Brussel : Brussel Leefmilieu, Alliance Emploi en Kabinet Werk

**De bouwprofessional om te zorgen dat er kwaliteitsvol en met zeer ambitieuze milieudoelstellingen gebouwd wordt in Vlaanderen. Zij zorgen voor een positief klimaat inzake energieneutraal (ver)bouwen vanuit de eerste stelregel van de trias energetica.**

- › aannemers
- › architecten en ingenieurs, studiebureaus
- › besturen
- › energiedeskundigen en EPB verslaggever
- › fabrikanten en installateurs
- › bouwpromotoren
- › ...

**Pixii ziet zich bovendien als een intermediaire organisatie die samenwerkingsverbanden aangaat met organisaties uit het middenveld, sectororganisaties, sectorfederaties. Pixii gelooft dat deze aanpak een grotere impact genereert op de maatschappij die ambitieus en duurzaam kan verbouwen.**

- › BBL, Vibe, Dialoog, ODE, Cogen, Atic, ie-net, ...
- › WTCB
- › VCB, Bouwunie, , ...
- › mutualiteiten en andere middenveldorganisaties

Drie organisaties – Dialoog, Pixii en Vibe – zagen in de voorbije beleidsperiode de meerwaarde van samenwerking. Waar dat de voorbije vijf jaar nog eerder ad hoc gebeurde werd voor de volgende

beleidsperiode besloten een structurele samenwerking op te zetten. Deze samenwerking wordt gevat in onderstaande engagementsverklaring :

#### **Dialogo, Pixii en Vibe samen structureel verbindend**

In een notendop werken Dialogo, Pixii en Vibe elk vanuit hun sterktes aan de transitie naar een duurzame leefwereld met als focus een herstellende impact van de bouwwereld op de omgeving. Omwille van de verscheidenheid in thematieken en de veelheid van aspecten die daarmee gepaard gaan alsook de complexiteit van het kennisveld en de nodige diepgang is het vandaag onmogelijk om deze taak binnen één organisatie op te nemen. Dialogo, Vibe en Pixii hebben door de jaren bepaalde professionele disciplines verkend en zich eigen gemaakt.

VIBE zal daarbij de komende periode gangmaker zijn voor het regeneratief bouwen in Vlaanderen. Pixii diept de kennis rond energetisch en circulair bouwen en verbouwen verder uit en zorgt dat professionele bouwactoren die extra stap naar duurzaam bouwen zetten door hen die kennis aan te reiken en Dialogo zet in op de verdere disseminatie van de verworven kennis specifiek naar de particulieren.

Eerder dan enkel binnen de grenzen van onze eigen professionele disciplines te blijven werken, zien we deze als onderdelen van een integraal systeem waarbij maatschappelijk engagement centraal staat. Wij kiezen daarom om vandaag de belangrijkste sterktes van onze drie organisaties te combineren rond een tweetal ambities waarvan wij menen dat samenwerking toegevoegde waarde biedt aan de maatschappij.

Het is de ambitie om de collectieve dienstverlening eenduidig toegankelijk te maken voor particulieren, professionals en overheden zodat ze zo snel mogelijk toegang krijgen tot het juiste aanbod. We voorzien een poort die toegang geeft tot de juiste diensten om net dat extra steentje te verleggen dat nodig is om toekomstgericht wonen te bewerkstelligen.

Vanuit de autonome werking van de drie organisaties werken we samen aan hefboomprojecten. We zien vandaag de grootste relevantie van onze gezamenlijke sterkte in sociale renovatie en daarom werken we een aanbod uit voor de sociale huisvestingsmaatschappijen. De visienota die Dialogo eerder al opmaakte gebruiken we daarbij als uitgangspunt.

### **7.3. Hoe zullen we onze doelstellingen bereiken?**

Pixii kiest er bewust voor om zich in de transitie naar een duurzame maatschappij als open en onafhankelijk kennisinstituut te profileren ter ondersteuning van een community van actoren die duurzaam bouwen vooropstellen. Hiertoe is een belangrijk deel van het werk een zeer gedegen kennis op te bouwen, aan te bieden en die te onderbouwen met maatschappelijke en technisch-inhoudelijke expertise. Dit verhindert de organisatie echter niet om de eigen werking binnen het grotere plaatje van de duurzame maatschappij te blijven zien.

**De roadmaps worden naar voren geschoven als methodiek om welbepaalde thema's grondig uit te werken en op te volgen.** Het zijn werklijnen die kunnen doorlopen gedurende een aantal jaren van de beleidsperiode (of zelfs de gehele periode), ze dienen te passen binnen onze globale missie en één of meerdere van onze strategische doelstellingen, ze zijn werkbaar binnen onze visie en activiteitenpijlers en ze hoeven niet noodzakelijk activiteiten binnen alle vijf pijlers te omvatten. We werken op sensibilisering, we gaan actief mee in onderzoeken, we zorgen voor regelmatige communicatie en kennisdelen ...

Die roadmaps zijn levende documenten, accenten kunnen verschuiven, we sturen bij 'on the road'. We stellen actiedoelen voorop en definiëren welke activiteiten voor welke doelstellingen van belang zijn. Sommige van deze roadmaps kunnen evolueren naar totaalconcepten. Zoals eerder al aangegeven, zullen in de aanloop naar 2022 roadmaps uitgewerkt worden waarin binnen een bepaalde tijdsspanne die aspecten zullen worden opgenomen die uitdieping van een specifiek thema mogelijk maken. We laten telkens een drietal roadmaps lopen om de workload beheersbaar te houden.

## 8. Doelstellingen

Het scherpstellen van strategische keuzes en het bepalen van de operationele doelstellingen hangt voor een stuk af van de thematische keuzes die Pixii maakte en van de vijf activiteitenpijlers. De missie geeft voor Pixii al een brede thematische koers aan. We zijn afgestapt van het enkelvoudig thema passief bouwen, maar werken vanuit de complexere combinatie van energie-efficiënt bouwen en verbouwen die sterk gerelateerd is met de passiefbouw. Deze scherpe keuze geeft Pixii een duidelijk profiel. Kiezen voor verdieping stuurt Pixii ook in een gerichte keuze van thematiek die maatschappelijk relevant is, maar die kan mee evolueren met de tijd en de urgentie.

De strategische doelstellingen zijn overkoepelend en meestal van toepassing op meerdere van de activiteitenpijlers en waarden van Pixii. De operationele doelstellingen die daarbij geformuleerd werden dienen vaak een meervoud aan activiteiten en thematieken. We werken een operationele doelstelling uit over één of meerdere jaren met acties.

Zo mogelijk worden de kritische succesfactoren vermeld bij iedere strategische doelstelling en werd van daaruit een operationele doelstelling afgeleid. Verder is het zo dat bepaalde strategische en operationele doelstellingen ofwel in een eenmalige beweging kunnen opgeleverd worden of andere doelstellingen behoren tot de continue werking of komen regelmatig terug in deze beleidsperiode, hun resultaten of bepaalde sleutelindicatoren zijn hiervoor niet altijd duidelijk vast te leggen.

### 8.1. Strategische doelstelling 1 (SD-1) Pixii is een uitverkoren werkplek met de juiste tools

**Pixii profileert zich als een goede en aantrekkelijke werkgever die steeds openstaat voor verbetering. De missie en visie waarmaken kan alleen met een fysiek en mentaal gezond team dat beschikt over de nodige processen en hulpmiddelen om het werk zo efficiënt en overzichtelijk mogelijk te maken. Het is belangrijk dat iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt, dat er een open sfeer is waarin vragen en problemen geuit kunnen worden en er gezocht wordt naar de juiste balans tussen draagkracht en efficiëntie.**

#### 1. Operationele doelstelling 1.1 (OD-1.1)

Pixii maakt werk van heldere functieomschrijvingen (competentieprofielen) zodat duidelijk is wat men van de teamleden verwacht. Als een takenpakket uitgebreid wordt, wordt met de betrokken collega bekeken of er genoeg draagkracht is, of het nodig is taken aan anderen over te laten, of waar nodig bij te scholen. Dit gebeurt naargelang nieuwe projecten zich aandienen. Bij het opstarten van nieuwe projecten wordt er gekeken wie de juiste competenties en interesses daarvoor heeft.

Actie 1: Er wordt werk gemaakt van het opstellen of actualiseren van competentieprofielen in 2022.  
Beleidsplan 2022-2026 - Pixii / Passiefhuis-Platform vzw

Actie 2: De bestaande functieomschrijvingen worden met de betrokken werknemer doorgenomen en indien nodig aangepast in 2022.

Actie 3: er wordt een beslissingsboom opgesteld op basis van een competentiematrix om projecten en taken toe te wijzen.

Actie 4: er wordt een verloningsbeleid uitgeschreven dat streeft naar gelijkheid op de werkvloer.

## **2. Operationele doelstelling 1.2 (OD -1.2)**

Sterke starter: nieuwe medewerkers worden extra ondersteund. Nieuwe medewerkers krijgen een degelijke omkadering zodat ze zich welkom voelen, een duidelijk zicht hebben op hun takenpakket en altijd iemand hebben waarbij ze terecht kunnen. Gezien we niet verwachten nieuwe aanwervingen te doen in 2022, maken we daar in 2023 werk van.

Actie 1: Er wordt een 'inlooppakket' gemaakt met een duidelijk programma. De werkplek voor nieuwe collega's moet klaar en verwelkomend zijn. Laptop moet klaar staan, het verloop van de eerste werkdag wordt vooraf gecommuniceerd.

Actie 2: Er wordt een buddy-beleid uitgewerkt. Er wordt een buddy aangewezen die de nieuwe collega op de eerste dag opvangt en die ook tijdens de inlooperperiode steeds aanspreekbaar is.

Actie 3: Het onthaaldocument dat nu bestaat, wordt duidelijker en aantrekkelijker gemaakt.

Actie 4: Op het einde van de eerste werkweek volgt een informeel gesprek waarbij nagegaan wordt of de jobinhoud duidelijk is en de nieuwe collega zijn draai vindt. Na 6 en 12 maanden volgt een formelere evaluatie.

## **3. Operationele doelstelling 1.3 (OD -1.3)**

Samen sterk: naar aanleiding van corona was er al werk gemaakt van een telewerkbeleid. Dat wordt uitgebreid naar een degelijk aanwezigheidsbeleid. We volgen het welzijn van medewerkers nauw op en zorgen dat ze zich goed voelen, we waken over de balans woon-werk.

Actie 1: Evaluaties dienen verschillende keren per jaar te gebeuren om zo de vinger aan de pols te houden. Ideaal is natuurlijk dat de sfeer zo open is dat problemen of hiaten op het moment dat ze zich voordoen besproken worden. Een werkwijze hiervoor wordt ten laatste in 2023 uitgewerkt.

Actie 2: Flexibiliteit dragen wij hoog in het vaandel, maar het moet natuurlijk werkbaar blijven. Transparantie in prestaties en aanwezigheid is daarvoor cruciaal. De nodige afspraken daarvoor worden op punt gesteld in 2022 (thuiswerken, kantoorwerkdag, ...).

Actie 3: Afwezigheden worden opgevolgd, maar bij vermoeden van mentale problemen moet er korter op de bal gespeeld worden en doorverwezen worden naar gespecialiseerde hulp. Daarvoor is het nodig om een vertrouwenspersoon aan te stellen.

Actie 4: De vertrouwenspersoon schoolt zich bij indien nodig en stelt een EHBM-stappenplan op (EHBM = Eerste Hulp Bij Mentale Problemen).

Actie 5: Er wordt werk gemaakt van een psychosociale risicoanalyse.

Actie 6: Collega's betrekken elkaar in hun projecten of indien mogelijk werken ze in tandems.

#### **4. Operationele doelstelling 1.4 (OD -1.4)**

Sterke team-bestuurwerking, waar open en eerlijke communicatie vanzelfsprekend is en waar collega's samen fijne momenten delen, maar ook op elkaar en op het bestuur kunnen terugvallen als het nodig is.

Actie 1: Zo'n 8 keer per jaar vergadert het bestuursorgaan met de coördinator. We streven ernaar om daar ook een extra personeelslid aanwezig te laten zijn zodat iedereen elkaar kent en de communicatie daardoor gemakkelijker verloopt.

Actie 2: De tweewekelijkse teamvergaderingen blijven we beschouwen als een belangrijk instrument om op de hoogte te blijven van waarmee iedereen bezig is en waar eventueel extra hulp nodig is. Er is een sterke wederzijdse terugkoppeling met het bestuur, zodat ook zij heel nauw betrokken blijven bij de dagelijkse werking van Pixii.

Actie 3: 2 keer per jaar zetten we het voltallige team en bestuur samen. We werken aan een gezamenlijk thema of komen informeel bijeen.

Actie 4: naast de tweewekelijkse teamvergadering en de bestuursvergadering, zetten we op regelmatige tijdstippen 'crea'-momenten in. De bedoeling is hier informatie te delen, inspiratie te krijgen voor toekomstige projecten.

#### **5. Operationele doelstelling 1.5 (OD -1.5)**

Juiste tools voor optimaal werken voor iedereen dienen geïmplementeerd te worden. Dit vraagt degelijke keuzes.

Beleidsplan 2022-2026 - Pixii / Passiefhuis-Platform vzw



Actie 1: Werkprocessen worden uitgeschreven, met aanstelling van een back-upmedewerker.

Actie 2: Door een beter zicht te krijgen op die werkprocessen kunnen we de manier van werken optimaliseren en uniformiseren.

Actie 3 : een IT-verantwoordelijke houdt de lijst van benodigde IT-infrastructuur up- to-date.

Actie 4 : er is continu aandacht voor optimale werkinfrastructuur en ergonomisch werken (ook bij thuiswerken)

## 6. Operationele doelstelling 1.6 (OD -1.6)

Ieder teamlid staat in zijn eigen sterkte. De werknemers van Pixii krijgen de kans om zich bij te scholen rond bepaalde thema's en worden aangemoedigd af en toe eens buiten hun kennis-en comfortzone te treden om bij te leren en te proeven van nieuwe thema's.

Actie 1: Ieder teamlid krijgt vier keer per jaar de kans om zich rond een bepaalde technische vaardigheid verder te informeren of op te leiden.

Actie 2: We vullen de bestaande competentiematrix aan met niet-technische vaardigheden en bekijken welke sterke competenties er meer aangesproken kunnen worden bij elke medewerker. Iedere werknemer heeft de kans om zich minstens 2 keer jaar bij te scholen voor dergelijke vaardigheden.

## 8.2. Strategische doelstelling 2 (SD-2) Pixii stimuleert en adviseert overheden om de transitie te versnellen

**Pixii bouwt mee aan een duurzaam Vlaanderen door de beleidsmaker en de beleidsuitvoerders te activeren in het nemen van ambitieuze keuzes voor energie-efficiënt (ver)bouwen. Prioritair uitgangspunt zijn de milieudoelstellingen rond emissiebeperking van broeikasgassen en gebruik van fossiele brandstoffen die opgenomen zijn in de regionale en lokale beleidsplannen en die streven naar de Europese 2050-doelstellingen.**

Deze doelstelling is tweeledig: we stimuleren het beleid om de transitie te versnellen en we helpen (lokale) besturen bij het realiseren van hun meerjaren- en actieplannen. We gaan kruispunten met beleidsdomeinen zoals Wonen, Onderwijs, Gezondheid, Natuur ... niet uit de weg en beperken ons dus niet tot de beleidsdomeinen Energie en Klimaat. Lokale besturen zijn beleidsuitvoerders voor Europese wetgeving en regionale en federale regelgeving en uitvoeringsbesluiten. Verder kunnen zij via de gemeentelijke regelgeving

ook zelf de hand hebben in een aantal belangrijke beslissingen omtrent bouwen en verbouwen, lokale infrastructuur en ruimtelijke ordening binnen de gemeentegrenzen, voor zover dit geen gewestelijke materie is.

### 1. Operationele doelstelling 2.1 (OD -2.1)

Pixii ondersteunt (lokale) besturen met een duidelijk aanbod. Een overzichtelijke portfolio geeft aan wat Pixii kan betekenen voor een Lokaal bestuur.

Actie 1: een adviesstuk m.b.t. sociale renovatie wordt uitgewerkt.

Actie 2: adviesportfolio wordt uitgewerkt en via verschillende kanalen aangeboden.

Actie 3: de volgende vijf jaren minstens zes extra steden, gemeenten of interregionalen per jaar te begeleiden bij de opmaak van een deel van het milieubeleidsplan ofwel via één van de andere activiteiten van Pixii: kwaliteitsbewaking via trajectbegeleiding, opleiden-vormen-informereren of andere.

### 2. Operationele doelstelling 2.2 (OD -2.2)

Actieve inzet in werkgroepen en commissies. Pixii neemt zoveel als mogelijk deel aan werkgroepen en adviescommissies of stakeholdermeetings die uitgaan van de hogere beleidsniveaus, administraties en ministeriële kabinetten om zijn visie duidelijk te maken en te zorgen dat het beleid ambitieuze keuzes maakt ten opzichte van bepaalde milieudoelstellingen. Omdat deze werkgroepen vaak op uitnodiging werken, is het moeilijk om hier een concrete target op te plakken. Maar afgaande op het verleden, werkte men mee aan zo'n 18 bijeenkomsten per jaar.

### 3. Operationele doelstelling 2.3 (OD -2.3)

Pixii activeert vanuit een duidelijke, heldere visie over bepaalde thema's. Voor deze thema's brengt Pixii nuancering waar dat nodig is met een onderbouwde wetenschappelijke of technische insteek. Hier vertolkt Pixii de stem van zijn community.

Actie 1: in 2023 hebben we een visienota opgesteld met betrekking tot de renovatiestrategie voor residentiële gebouwen.

Actie 2: In 2022 hebben we een visienota opgemaakt met betrekking tot betaalbaar wonen.

Actie 3: er worden jaarlijks drie momenten genomen om de visie van de leden van onze community af te toetsen en die te verwerken in de visienota's, mee te nemen naar de commissies en werkgroepen op lokaal en bovenlokaal niveau waar we aan deelnemen.

#### 4. Operationele doelstelling 2.4 (OD -2.4)

Om zo goed mogelijk thematisch aan te sluiten aan het beleid, worden beleidstaken binnen Pixii gedelegeerd naar de juiste persoon met de juiste competentie op de juiste plek.

Actie 1: in 2022 screenen we het team op de nodige competenties.

Actie 2: in 2022 stellen we een competentieprofiel en functieprofiel op voor de beleidsmedewerker.

Actie 3: in 2022 stellen we het takenpakket en bevoegdheden van de beleidsmedewerker op.

### 8.3. Strategische doelstelling 3 (SD-3) Pixii creëert een actieve ledencommunity voor iedereen die slim bouwt, die elkaar en derden inspireert en motiveert

**Pixii staat garant voor een actieve ledencommunity 'voor iedereen die slim bouwt' en die elkaar en derden inspireert en motiveert. Ieder lid wordt op zijn tijd ambassadeur voor Pixii. Dit kan enkel door een doelgroepgerichte communicatie, door zelf het goede voorbeeld te geven. Onze community is onze alliantie, onze onderlinge band die alles wat de community doet sterker maakt, die de leden onderling versterkt en hen geeft wat ze willen: zichtbaarheid, ondernemerschap, business en stem.**

#### 1. Operationele doelstelling 3.1 (OD -3.1)

We voorzien voor onze community een forum dat stem geeft aan de leden en ieder individueel lid en spreken zo het engagement van onze leden direct aan. Dit kan via thematische en technische werkgroepen, vormingen, presentaties, media-aandacht, berichten via eigen communicatiekanalen, adviescommissie, algemene vergadering.

Actie 1 : we organiseren 6 keer per jaar een activiteit waar leden elkaar kunnen treffen voor visievorming, opinie delen, stem geven en netwerking. Deze actie overlapt ook met acties die in andere strategische stukken aan bod komen.

Actie 2 : we organiseren 2 keer per jaar de adviescommissie waar leden formeel advies geven over de werking van de organisatie (naast de algemene vergadering).

Beleidsplan 2022-2026 - Pixii / Passiefhuis-Platform vzw

## 2. Operationele doelstelling 3.2 (OD -3.2)

We zorgen dat onze leden goed weten wat Pixii doet en waar we voor staan. Zo kunnen zij ook perfect duiden wat zij voor Pixii kunnen betekenen.

Actie 1: Er wordt een ledenbeleidsplan opgemaakt in 2022 dat voornamelijk gericht is naar de leden en hen duidelijkheid verschaft over de rol van de community binnen Pixii, het aanbod van Pixii, businessmogelijkheden zoals sponsorschap en samenwerking. Dit houdt ook een ledenwervingsplan in.

Actie 2: Onze communicatiekanalen en meer bepaald onze website wordt duidelijker en toegankelijker voor iedereen. Het moet helder zijn wat Pixii doet en aanbiedt.

Actie 3: In de loop van 2022 werken wij de drie roadmaps uit. Ieder jaar evalueren wij de roadmaps, bekijken de vooruitgang, de relevantie, overwegen we nieuwe thema's en wendingen, verleggen accenten, enzovoorts.

## 3. Operationele doelstelling 3.3 (OD -3.3)

Belangrijk voor Pixii is dat de community ingezet wordt om het beleid rond energieneutraal bouwen en verbouwen verder op punt te stellen. Daarvoor maken we gebruik van gerichte samenwerkingen met organisaties uit onze community. We zetten daarom wederzijds inhoudelijk versterkende partnerships op. We richten ons op een actieve samenwerking met andere organisaties voor grotere impact op beleid.

Actie 1 : bilateraal overleg met middenveld wordt actief opgenomen: Vigez, Agoria,

Actie 2 : Bestaande initiatieven zoals ESP, Gemeenten voor de toekomst, Ecobouwers, schoolbouwformule worden actief gevolgd en waar nodig zijn we deel van het inhoudelijk comité.

Actie 3 : de DiViPi-helix wordt opgericht en we streven naar een eerste wapenfeit in 2022. Dialoog, Vibe en Pixii kiezen daarmee voor structurele samenwerking.

## 4. Operationele doelstelling 3.4 (OD -3.4)

Er worden afspraken gemaakt met andere organisaties uit complementaire domeinen om hun kennisaanbod tot bij onze leden te brengen en omgekeerd. Dit maximaliseert zichtbaarheid voor de leden, deelnamemogelijkheden aan events en activiteiten van complementaire kennisdomeinen, boort andere doelgroepen aan. Pixii streeft naar drie samenwerkingen per jaar. De inhoud van deze overeenkomsten zal voornamelijk bepaald worden door de toegevoegde waarde voor de leden van Pixii en voor Pixii zelf.

Beleidsplan 2022-2026 - Pixii / Passiefhuis-Platform vzw

#### **8.4. Strategische doelstelling 4 (SD-4) Pixii ondersteunt bouwactoren in duurzaam, kwalitatief bouwen**

Pixii promoot kwaliteit in energieneutraal bouwen met het oog op een herstellende impact op onze omgeving. Pixii zet de standaarden voor de sector zo ambitieus als mogelijk en laat zich niet leiden door halfslachtige keuzes. Pixii gaat 'all the way'. Daarbij is Pixii regisseur van een kwaliteitskader. Maar Pixii doet dat niet zonder grondig ondersteunend kader voor de bouwactor met diensten als trajectbegeleiding en advies.

##### **1. Operationele doelstelling 4.1 (OD -4.1)**

Certificatie van residentiële gebouwen zit in een vrije val na de afschaffing van de Vlaamse fiscale voordelen voor passiefbouw en energieneutraal bouwen. Pixii maakt de certificatie terug aantrekkelijk door het certificatieproces om te gooien. Certificatie is niet meer de doelstelling, maar begeleiden tot een kwalitatief duurzaam gebouw is de doelstelling.

Actie 1 : Er wordt een technische werkgroep geïnstalleerd die regelmatig wordt georganiseerd met een gemengde vertegenwoordiging van leden en team. Deze werkgroep zal zich over de kwestie van certificatie buigen en het huidige certificatieproces herwerken tegen 2023.

Actie 2 : Pixii onderzoekt het gebruik van GRO als instrument in 2022.

##### **2. Operationele doelstelling 4.2 (OD -4.2)**

Bouwactoren vinden niet altijd de weg naar Pixii en zien niet altijd wat we doen en waar we voor staan. We werken aan manieren om dat duidelijk te maken.

Actie 1: Een catalogus van diensten die Pixii aanbiedt aan de markt wordt opgemaakt. Een themapakket wordt uitgewerkt ter ondersteuning van de bouwactoren.

Actie 2: Onze communicatiekanalen en meer bepaald onze website wordt duidelijker en toegankelijker voor iedereen. Het moet helder zijn wat Pixii doet en aanbiedt.

Actie 3: We zoeken naar andere kanalen dan de eigen communicatiekanalen om ons aanbod te promoten. Dat kan selectief zijn, bvb Gemeente voor de toekomst voor lokale besturen, of via vakpers of andere.

### 3. Operationele doelstelling 4.3 (OD -4.3)

Kwaliteit nastreven bij een ander betekent ook zelf het goede voorbeeld geven. Pixii streeft naar kwaliteit in het eigen werkproces en doet dit door zijn erkenningen te hernieuwen of bestendigen in de volgende vijf jaar.

Actie 1: Zo zal Pixii zijn erkenning als dienstverlener in het kader van de KMO-portefeuille voor zowel opleidingen als advies (en technologieverkenning) behouden.

### 4. Operationele doelstelling 4.4 (OD -4.4)

Pixii dient impactvol te zijn in alle geledingen van haar werking en dus ook in zijn adviesopdrachten.

Actie 1 : Voor de volgende vijf jaar streeft Pixii naar minstens 200 adviescontacten

Actie 2 : Pixii werkt tegen 2023 de renovatiestrategie uit.

### 5. Operationele doelstelling 4.5 (OD -4.5)

Het belang van de voorontwerpfase, de nazorgfase en ontzorging in een renovatietraject zijn zeer belangrijk. Nazorgtraject is zeer belangrijk voor de bouwheer om te kunnen omgaan met de nieuwe situatie en misschien het anders leven. Nieuwe ervaringen moeten snel juist geplaatst kunnen worden, anders resulteren zij snel in ongemak en klachten en ontevredenheid. Bouwheren hebben steeds meer nood aan begeleiding en onzorging tijdens het verbouwproces. Pixii heeft hier reeds degelijk onderzoek op gedaan in samenwerking met andere onderzoekspartners. Het is nu belangrijk dat die kennis in praktijk omgezet wordt.

Actie 1: Er wordt naar gestreefd om in minstens 50 van de 200 vooropgestelde adviescontacten een nazorg of ontzorgingsaspect te hebben behandeld ter ondersteuning van de Benovatiecoach, de architect, de aannemer.

Actie 2: Er wordt naar gestreefd om in minstens de helft van de adviescontacten betrokken te zijn in de voorontwerpfase of in de ontwerpfase.

Actie 3: Pixii schuift het belang naar voren om zo vroeg mogelijk in de ontwerpfase van een gebouw ingeschakeld te worden om fouten in het proces achteraf te vermijden. Er wordt een gericht communicatieplan uitgewerkt. Ook het belang van de nazorg wordt via een communicatieactie benadrukt.

Actie 4 Pixii brengt minstens vier concrete cases van ontzorging per jaar onder de aandacht.

## **8.5. Strategische doelstelling 5 (SD-5) Pixii verspreidt diepgaande en innovatieve kennis om de transitie naar echt duurzaam bouwen en verbouwen te versnellen**

**Pixii blijft inzetten op verspreiding van zijn kennis naar iedereen. We gebruiken nieuwe en actuele methodieken om events en activiteiten te organiseren: business zoo, architectencafés, aannemerscafés, workshops, Expert Days enzovoorts, naast de gebruikelijke opleidingen en studiedagen.**

### **1. Operationele doelstelling 5.1 (OD -5.1)**

Pixii streeft naar een maximale erkenning binnen opleidings- of kwaliteitskaders, zodat we onze opleidingen zo breed mogelijk kunnen verspreiden.

Actie 1: Pixii behoudt zijn erkenning als dienstverlener KMO voor de portefeuille van opleidingen.

Actie 2: Pixii evalueert regelmatig het vormingenpakket in het kader van de erkenning als opleidingsverstrekker voor de permanente vormingen voor EPB-verslaggevers en energiedeskundigen.

Actie 3: werkt samenwerkingen uit als opleidingsverstrekker voor Cevora, Constructiv, VDAB ...

### **2. Operationele doelstelling 5.2 (OD -5.2)**

We bieden een vast professioneel aanbod opleidingen aan via een regulier kader. Het aanbod wordt regelmatig op punt gesteld, zowel inhoudelijk als thematisch.

Actie1 : Regulier opleidingsaanbod stroomlijnen en verfijnen (basismodule en updatemodule), locaties Gent -Antwerpen behouden.

Actie 2: Opleidingen in opdracht van derden: gerichte communicatie voeren, aantrekkelijke brochure maken, prospectie en netwerking.

Actie 3: Minstens twee nieuwe thema's per jaar worden in een nieuwe opleiding verwerkt.

### **3. Operationele doelstelling 5.3 (OD -5.3)**

Er wordt actief gestreefd naar een gevarieerd kennisaanbod door nieuwe onderwerpen en thema's aan te snijden, door kennis aan te bieden die inspeelt op noden in de sector. We doen dit via andere formats dan het reguliere studieaanbod.

Actie 1: Er worden vier Expert Days per jaar georganiseerd. Deze Expert Days zijn er voornamelijk op gericht hot topics uit de markt toe te lichten vanuit een theoretische standpunt en verlicht met cases die de praktische toepassing belichten.

Actie 2: Er worden jaarlijks minstens 4 andere types opleidingen of vormingen georganiseerd. De insteek is hier om laagdrempeliger te zijn dan het andere opleidingsaanbod: informatieavonden, architectuurcafé, ondersteuning op beurzen, lezingen ...

#### **4. Operationele doelstelling 5.4 (OD -5.4)**

Pixii kiest er bewust voor om de nieuwe lichte bouwprofessionals naar een nieuwe markt te leiden door hen een gericht opleidingsaanbod aan te bieden.

Actie 1: Jaarlijks worden minstens twee thema's in een aangepast opleidingsprogramma uitgewerkt en aangeboden via de gekijkte kanalen.

Actie 2: In 2022 starten we een nieuwe meerdaagse opleiding 'Renovatie' op voor voornamelijk nieuwe instromers en heroriëntatie op de arbeidsmarkt.

#### **5. Operationele doelstelling 5.5 (OD -5.5)**

We zorgen voor ontsluiting van alle kennis die voortvloeit uit andere activiteiten van Pixii en in het bijzonder de pijler Onderzoek en Ontwikkeling.

Actie 1: minstens 4 keer per jaar verwerken we thema's en resultaten van onderzoeksprojecten in kennisdeelmomenten.

#### **6. Operationele doelstelling 5.6 (OD-5.6)**

Door de covid-crisis werd een digitaal vormingsaanbod uitgewerkt in 2020 en 2021 en aangeboden via een online lesplatform. Dit aanbod bereikt bouwactoren ook buiten de crisis en blijft actueel.

Actie 1 : we behouden het online lesplatform en werken het aanbod verder uit

Actie 2 : we zorgen dat ook de online lessenspakketten opgenomen worden in het permanente aanbod voor EPB-verslaggevers en energiedeskundigen.



## **8.6. Strategische doelstelling 6 (SD-6) Pixii diept thema's uit en bouwt kennis op om die verder te delen**

**Pixii investeert in kennis om deze op een hoog niveau te kunnen delen. Dit doen we via Onderzoek en Ontwikkeling. We richten ons op kennisopbouw in functie van de missie en visie en de thematische roadmaps.**

### **1. Operationele doelstelling 6.1 (OD -6.1)**

Prospectie naar onderzoeksmogelijkheden wordt opgevoerd op nationaal niveau..

Actie 1 : Er worden minstens 2 onderzoeksprojecten per jaar opgestart bij Pixii. De thema's die men nastreeft passen in eerste instantie binnen de vooropgestelde thematieken van het vijfjarenplan.

Actie 2 : er wordt in 2022 een structureel acquisitieplan opgemaakt voor het team met aanduidingen van trekkers en uitvoerders en tandems specifiek voor de werving van projecten, het uitschrijven van projectvoorstellen, enzovoorts.

### **2. Operationele doelstelling 6.2 (OD -6.2)**

Intern valoriseren van onderzoeksresultaten naar de eigen werking, door kennis en output van onderzoeken, bevindingen van activiteiten binnen het team te delen met de bedoeling samenwerking te triggeren, overlap te spotten, kruisbestuiving van ideeën te genereren. Hier worden cross-links tussen de verschillende projecten, activiteiten en lopende dossiers gezocht. Input van het ene dossier kan eventueel een ander versterken. De impact op de toekomstige planning van het communicatieteam wordt daar ook meegenomen.

Actie 1: Een gestructureerd overleg minstens maandelijks voor de hele technische ploeg, bijgewoond door iemand van het communicatieteam en iemand van het managementteam. Tijdens deze meeting worden opportuniteiten geïdentificeerd, acties afgesproken, leden van het team aangeduid, eventueel datums afgesproken.

### **3. Operationele doelstelling 6.3 (OD -6.3)**

Pixii is trots op zijn onderzoekswerk en zorgt er voor dat haar onderzoeksprojecten minutieus en tijdig afgewerkt worden. Binnen die onderzoeksprojecten beweegt er heel wat naar een breed professioneel publiek en de particuliere bouwheer.

Actie 1: Er wordt aan 5 onderzoeksprojecten per jaar gewerkt.

Actie 2: Binnen die onderzoeksprojecten organiseert Pixii in samenwerking met één of meer partners minstens 4 studiedagen, werkgroepen of andere kennisdeelmomenten.

Actie 3: Pixii neemt als expert of vertegenwoordiger van de bouwsector deel aan minstens 5 gebruikersgroepen van andere onderzoeksprojecten.

#### **4. Operationele doelstelling 6.4 (OD -6.4)**

Technologieverkenning is een zeer belangrijke activiteit om de kennis van Pixii te gelde te maken. Via technologieverkenning krijgt de opdrachtgever strategisch advies over de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten.

Actie 1: Pixii streeft ernaar om per jaar voor de volgende vijf jaren minstens 5 technologieverkenningen uit te voeren.

#### **8.7. Strategische doelstelling 7 (SD-7) Pixii communiceert, inspireert en brengt in beweging**

**Pixii communiceert kennis vanuit wetenschappelijk onderbouwde, praktijkgerichte thema's en inspirerende voorbeelden om de transitie naar klimaatneutraal en circulair (ver)bouwen maximaal te versnellen. We blijven in deze beleidsperiode sterk focussen op de urgentie van de klimaatdoelen voor de bouwsector, zodat we in 2026 reële veranderingsprocessen in de bouwwereld hebben ondersteund.**

Als wetenschappelijk kennisplatform is effectieve communicatie een essentiële strategische doelstelling en voorwaarde om onze missie en visie te realiseren. Met de urgentie van de klimaatdoelen en SDG's in het achterhoofd ondersteunen we de klimaattransitie in de bouwwereld (40% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot) met onderzoek en de verspreiding van kennis en praktische knowhow van ons team, onze leden en ons netwerk.

#### **1. Operationele doelstelling 7.1 (OD -7.1)**

Eind 2022 communiceert Pixii volledig vanuit aftoetsbare plannen om proactief kennis te delen en te sensibiliseren rond impactvolle topics en onze doelgroepen op lange termijn te engageren. Dit gebeurt vanuit een communicatieplan, dat ook inzoomt op de eigenheid van ledencommunicatie en beleidsondersteunende communicatie.

Vanaf 2023 zal de focus van deze doelstelling verschuiven naar het evalueren, aanpassen en vernieuwen van de thema's voor de jaren 2023, 2024, 2025 en 2026.

Actie 1:

- Communicatieplan (inclusief leden- en beleidsondersteunende communicatie) expliciteren in uitgeschreven documenten.
- Belang hiervan communiceren naar technisch team binnen overlegmomenten.
- Geselecteerde communicatiethema's omzetten in concrete communicatieacties (nieuwsbrieven, artikels, video ...).

Streefwaarden en indicatoren

- Eind januari 2022 is een uitgeschreven communicatieplan als leidraad voor het communicatie- en technisch team.
- Eind 2022 kunnen we terugblikken op 1 jaar communicatie vanuit thema's. We hebben deze aanpak geëvalueerd, waar nodig bijgestuurd en beslist over het continueren of aanpassen van thema's voor de volgende werkjaren.
- Er zijn intern efficiënte workflows tot stand gebracht die communicatie-uitingen gestroomlijnd laten verlopen.
- Technisch team is goed vertrouwd met mogelijkheden communicatiemix en -kanalen en denkt proactief mee. Leden zien communicatie-inspanningen via diverse kanalen, leveren zelf bijdragen, beleid wordt ondersteund door gerichte acties en structurele samenwerkingsverbanden.

## 2. Operationele doelstelling 7.2 (OD -7.2)

Pixii heeft uiterlijk eind 2023 zijn website vernieuwd en digitale nieuwsbrieven/e-mailings en sociale media geoptimaliseerd om meer bezoekers aan te trekken, kennis te verspreiden en zijn netwerk te ondersteunen.

Actie 1 : nieuwe website

- Volledige architectuur van de huidige Drupal-website in kaart brengen. Alle pagina's en links bezoeken en testen. Intern overleggen of bepaalde webpagina's aan revisie, archivering, verwijdering toe zijn.
- Nieuwsdeel van de huidige website omzetten naar een CMS-based systeem.
- Eind 2022 evalueren we hoe goed nieuwe Nieuwsdeel werkt. Indien alles goed loopt, dit deel als sjabloon nemen voor de andere rubrieken van de website en zo alles stap voor stap overzetten naar het nieuwe systeem.
- Deze conversie uitgebreid documenteren zodat ook andere medewerkers hiermee aan de slag kunnen.
- Mogelijk loopt een deel van deze taken door in 2023.

#### Streefwaarden en indicatoren - website

- › Vernieuwd nieuwsdeel website is volledig 'up and running' eind 2022.
- › Het is eind 2022 duidelijk of Nieuwsdeel als sjabloon voor andere websiterubrieken kan gelden. Indien niet, zijn de nodige stappen gezet om dit intern op te lossen of uit te besteden aan een IT-partner.

Actie 2 : nieuwsbrieven / e-mailings. Eind 2022 (indien geen lockdowns, herneming activiteit) hebben we minimaal opnieuw 20 nieuwsbrieven en e-mailings per jaar. E-mailings zijn beperkter in omvang, behelzen veelal één onderwerp, en richten zich net als nieuwsbrieven tot al onze subscribers (dus niet alleen leden). Midden 2021 tellen we ongeveer 9000 subscribers.

Streefwaarden en indicatoren - nieuwsbrieven / e-mailings : Cf. cijfers in doelstelling. We hebben onze abonnees behouden en blijven betrokkenheid noteren door doorklikratio's naar de website en bronnen waar we naar verwijzen.

Actie 3 : sociale media . Eind 2022 hebben we minimaal opnieuw 50 posts gezet op onze socialemediakanalen (LinkedIn Facebook, Twitter). Respons en discussie werd actief opgevolgd en in goede banen geleid.

Streefwaarden en indicatoren - sociale media : Cf. cijfers in doelstelling.

Actie 4 : verbreding communicatietools. Eind 2022 hebben we onze ervaring met video (al een zekere vertrouwdeheid vanuit onze digitale opleidingen) ook toegepast in onze communicatiekanalen.

Streefwaarden en indicatoren - sociale media : We hebben 10 video's online staan en video gebruikt in onze socialmediaposts.

### **3. Operationele doelstelling 7.3 (OD -7.3)**

Pixii blijft na zijn naamsverandering (van Passiehuus-Platform) merkbekendheid onder de nieuwe naam versterken door de publicatie van zelf-gecreëerde content, ook uit eigen onderzoek, voor bouwactoren. Professionele vormgeving, gebruik van video en beeld zorgen voor extra impact.

Actie 1 : Gelijklopend met de actiedoelen rond websitevernieuwing en optimalisering nieuwsbrieven/e-mailings en socialmediaposts verbeteren we de grafische vormgeving en identiteitsondersteunende fotografie van onze publicaties in onze communicatiekanalen.

Streefwaarden en indicatoren : Uit reacties van leden, bouwactoren en het brede publiek leiden we af dat ons informatieaanbod een verschil maakt en helpt om de visie op de energietransitie in de bouw aan te

scherpen. Onze visuele uitstraling wordt over het algemeen gewaardeerd (een moeilijk te kwantificeren doel).

#### **4. Operationele doelstelling 7.4 (OD -7.4)**

Pixii creëert een online kennisdatabank om te informeren over energieneutraal en circulair (ver)bouwen en relevante thema's daarrond.

Actie 1 : Inventariseren van bestaande maar gearchiveerde webcontent. Updaten en aanvullen van deze content. Publiceren van de kennisdatabank als deel van onze website.

Streefwaarden en indicatoren Eind 2022 bestaat er een inventaris van alle vroegere webcontent met een algemeen informatieve waarde voor een breed publiek. Daarin is aangeduid wat geschikt is voor herpublicatie. Zo mogelijk zijn een aantal delen gepubliceerd op onze website. Al naargelang de omvang van deze inventaris is een plan opgesteld om de totaliteit te ontsluiten in deze beleidsperiode.

Beslissingen hierover zijn genomen eind 2022.

## **9. Financiering**

### **9.1. Kader**

Het financieel management van Pixii wordt behartigd door de algemeen coördinator in samenspraak met de penningmeester en de voorzitter en administratief ondersteund vanuit het secretariaat. Boekhouding gebeurt intern. Pixii heeft wel een bedrijfsrevisor die ieder jaar het jaarverslag opmaakt en een extern boekhoudkantoor SBB dat trimestrieel ondersteuning biedt bij de BTW-aangifte.

De financiële toestand en de financiële strategie van de vzw wordt op iedere raad van bestuur van Passiefhuis-Platform besproken.

Zoals eerder reeds aangehaald is Pixii, of beter gezegd Passiefhuis-Platform vzw achter Pixii, een onderneming die gedeeltelijk, gemengd belastingplichtig is. Dat betekent dat zij handelingen stelt die aan BTW zijn onderworpen, handelingen die buiten BTW vallen en ook nog handelingen die vrijgesteld zijn van BTW. Subsidies vallen grotendeels onder de handelingen die buiten BTW vallen. Opleidingen vallen onder de categorie van vrijgestelde handelingen.

Pixii heeft drie te onderscheiden inkomstenstromen.

Een eerste bevat voornamelijk alle commerciële inkomsten zoals advies en opleidingen. Een tweede inkomstenstroom bestaat uitsluitend uit ledenbijdragen. En een derde inkomstenstroom is voornamelijk opgebouwd uit onderzoekssubsidies en structurele subsidies.

### **9.2. Inkomsten van Pixii**

Het is duidelijk dat Pixii een aantal economische activiteiten heeft en daar commerciële inkomsten uit genereert. Inkomsten van Pixii zijn voornamelijk afkomstig van de activiteitenpijlers Kennisverspreiding, Ondersteuning van bouwprofessionals, Onderzoek en Ontwikkeling en Community Building, Ondersteuning van beleidsactoren genereerde in het verleden geen enkele inkomst, maar het is de bedoeling dat ook hier betalende opdrachten uit voortkomen. Deze activiteiten zijn niet noodzakelijk gezien van een economisch karakter, ook al is aan de meeste activiteiten van Passiefhuis-Platform een NACEBEL-code toekenbaar. Volgens de kaderregeling voor de erkenning van onderzoeksinstellingen worden kennisverspreiding in de brede zin en onderzoek en ontwikkeling een niet-economisch karakter toegekend. Dat betekent dat Passiefhuis-Platform strikt gezien niet meer dan 20% economische activiteiten heeft.

Passiefhuis-Platform vzw heeft subsidies uit onderzoeksprojecten en één structurele subsidie van Departement Omgeving tot en met 2021.

Passiefhuis-Platform heeft geen inkomsten uit verhuur noch uit financiële producten noch van giften.

Passiefhuis-Platform vzw is wel sinds 2012 erkend door de federale overheid FOD Financiën als onderzoeksinstelling in het kader van de fiscale maatregel en kan daarom genieten van een vermindering op de bedrijfsvoorheffing voor vier onderzoekers en de algemeen coördinator.

Alle inkomsten worden vandaag terug geïnvesteerd in Pixii. Pixii heeft in de laatste jaren slechts een kleine reserve opgebouwd die als sociaal passief wordt gezien.

Om een idee te hebben van kosten en opbrengsten verwijzen we naar de begroting voor 2022 in bijlage op basis van het financieel model dat door Departement Omgeving werd voorzien. Hier is nog geen rekening gehouden met een mogelijke structurele subsidie. De jaarrekening 2020 die werd ingediend naar aanleiding van de tussentijdse rapportage over werkjaar 2020 geeft uiteraard een duidelijker beeld over de financiële structuur.

### **9.3. Allocatie van de subsidie naar de doelstellingen**

Het is duidelijk dat niet alle activiteiten een deel van de subsidie zullen gebruiken, ofwel omdat zij niet passen binnen de doelstelling verbonden aan deze subsidie, ofwel omdat de activiteit voldoende inkomsten genereert. Het niet de bedoeling activiteiten dubbel te financieren. De verdeling van de middelen staat in het financieel model dat door Departement Omgeving werd voorzien in bijlage, enkel bij die Operationele Doelstellingen die deels gefinancierd zullen worden uit subsidie.

Beleidsplan 2022-2026 - Pixii / Passiefhuis-Platform vzw

## 10. Werkjaar 2022

In hoofdstuk 8 geven we per doelstelling een aantal geplande activiteiten mee die representatief of toonaangevend zijn voor de werking van de organisatie voor 2022. In de moduletabel hieronder geven we wat Pixii minstens in 2022 zal realiseren binnen de te behalen modules.

### **CLUSTER 1: Informeren, sensibiliseren en mobiliseren van de bevolking voor natuur of milieu en leveren van een bijdrage aan de verbetering hiervan. Minstens 2 modules**

Module	Geef een indicatie van de gepland activiteiten voor 2022 of verwijs naar de informatie (nr. van actie of doelstelling) in het meerjarenplan/de meerjarennota
1.1. ontsluit aan haar leden minstens vier keer per jaar informatie rond actuele natuur- of milieugerelateerde dossiers in de regio, Vlaanderen of Europa.	
1.2 realiseert jaarlijks 6 activiteit(en) die als doel hebben de brede bevolking te sensibiliseren, informeren en mobiliseren voor natuur of milieu. Daarop zijn telkens minstens 20 deelnemers aanwezig.	OD 5.3 : 2 Expertdagen
1.3 realiseert jaarlijks (samen met haar lidverenigingen) 2 initiatief/ven dat/die als doel heeft/hebben de brede bevolking of specifieke doelgroepen te sensibiliseren, informeren en mobiliseren voor natuur of milieu. Daarbij blijkt het gezamenlijk bereik van in totaal minstens 500 verschillende personen.	
1.4 realiseert jaarlijks (samen met haar lidverenigingen) 1 initiatief/ven dat/die de brede bevolking of specifieke doelgroepen in staat stelt/stellen een bijdrage te leveren aan het verbeteren van natuur of milieu. Daarbij blijkt het gezamenlijk bereik van 100 verschillende personen.	OD 5.3 : 2 Expertdagen OD 5.3 : 3 Schoolbouwformules

### **CLUSTER 2 : Informeren en ondersteunen van verschillende actoren in de samenleving. Minstens 2 verschillende modules**

Module	Geef een indicatie van de gepland activiteiten voor 2022 of verwijs naar informatie (nr. actie of doelstelling) in het meerjarenplan/de meerjarennota
2.1 realiseert jaarlijks 6 activiteiten die als doel hebben organisaties buiten de natuur- en milieusector overheden of bedrijven te sensibiliseren, informeren en mobiliseren voor natuur en milieu. Daarop zijn telkens minstens 20 deelnemers aanwezig.	OD 3.1. : 6 x een forum voor de leden met de opzet : visie-vorming en delen van inzichten  OD 5.2 : regulier opleidingsaanbod
2.2 geeft door begeleiding richting aan het handelen van organisaties buiten de natuur- en milieusector, overheden of bedrijven en ondersteunt hen in het vinden van natuur- of milieuvriendelijke oplossingen. Op jaarbasis wordt 50 begeleiding verwezenlijkt.	OD 4.4 : 25 adviescontacten
2.3 realiseert jaarlijks in samenwerking met organisaties buiten de natuur- en milieusector, overheden of bedrijven, AANTAL product(en), dienst(en), methodiek(en) of handelingsmodel(len) dat/die tot doel heeft/hebben oplossingen te formuleren voor natuur- of milieugerelateerde problemen, behoeften en uitdagingen. Deze worden beschikbaar gesteld voor andere geïnteresseerden in Vlaanderen.	OD 4.4 : 1 renovatiestrategie
2.4 ondersteunt jaarlijks minstens AANTAL (lokale) afdeling(en) of burgerinitiatief/ven dat/die als doel heeft/hebben oplossingen te formuleren voor natuur- of milieugerelateerde problemen, behoeften en uitdagingen	

**CLUSTER 3:Inzetten op een kwalitatieve werking, netwerkversterking en/of impactverhoging van de werking. Optioneel**

Module	Geef een indicatie van de gepland activiteiten voor 2022 of verwijs naar informatie (nr. actie of doelstelling) in het meerjarenplan/de meerjarennota
3.1 ontsluit permanent aan haar (lokale) afdelingen/lidverenigingen/vrijwilligersnetwerken informatie rond actuele natuur- of milieugerelateerde dossiers in de regio, Vlaanderen of Europa.	SD 7
3.2 organiseert activiteiten die de organisatie, deskundigheid of communicatie van haar (lokale) afdelingen/lidverenigingen of vrijwilligersnetwerken verbetert. Op jaarbasis worden minstens AANTAL deelnemersuren gerealiseerd. Deze activiteiten hebben als	



doel de impact van de betrokken afdelingen/lidverenigingen te verhogen.	
3.3 organiseert jaarlijks AANTAL begeleidingstrajecten op maat voor individuele (lokale) afdelingen/lidverenigingen. Deze trajecten hebben als doel de impact van de betrokken afdelingen/lidverenigingen te verhogen.	
3.4 bepaalt samen met haar lidverenigingen gezamenlijke langetermijntransitiedoelen en gezamenlijke beleidsprioriteiten.	
3.5 zet een traject op dat als doel heeft de interne werking van haar vereniging te optimaliseren	SD 1

**CLUSTER 4: Inzetten op beleidsparticipatie. Optioneel**

Module	Geef een indicatie van de gepland activiteiten voor 2022 of verwijs naar informatie (nr. actie of doelstelling) in het meerjarenplan/de meerjarennota
4.1 vertegenwoordigt haar leden/lidverenigingen in AANTAL strategische adviesraden of andere overlegfora op Vlaams, bovenlokaal of lokaal niveau	OD 2.2
4.2 behandelt op jaarbasis AANTAL beleidsthema's of -dossiers.	
4.3 voert jaarlijks project(en), traject(en) of campagne(s) uit die als doel heeft/hebben de inspraak en participatie van haar leden/lidverenigingen of de brede bevolking in maatschappelijke processen te vergroten. Daaruit blijkt de actieve betrokkenheid van PROCENT van de lidverenigingen of AANTAL personen op jaarbasis.	

**BIJLAGE : financieel en personeelsplan op basis van het model van**

**Departement Omgeving**

FINANCIEEL EN		PERSONEELSPLAN
DOELSTELLING	% VAN DE MINASUBSIDIE PER DOELSTELLING	AANTAL VTE DAT INGEZET WORDT PER SD (enkel voor gewestelijke)
SD1		0,8
(OD -1.3)	3%	
(OD -1.4)	2%	
(OD -1.6)	5%	
SD2		0,6
(OD -2.1)	15%	
(OD -2.2)	10%	
(OD -2.3)	10%	
SD3		0,9
(OD -3.1)	8%	
(OD -3.2)	12%	
(OD -3.3)	5%	
SD4		1,2
SD5		0,5
(OD -5.4)	5%	
(OD -5.5)	5%	
SD6		1,5
SD7		1,0
(OD -7.1)	5%	
(OD -7.2)	5%	
(OD -7.4)	10%	
Totaal	100%	6,5

**BIJLAGE : begroting voor werkjaar 2022 op basis van het model van**

**Departement Omgeving**

<b>MINIMUM BEGROTING 2022</b>		
<b>INKOMSTEN</b>	<b>525.895,00</b>	
Bedrijfsopbrengsten	525.895,00	
<b>SUBSIDIES</b>	<b>67.695,00</b>	
Subsidies Mina	0,00	
Tewerkstellingsubsidies	0,00	
Overige subsidie van de Vlaamse overheid (voor werking, aankoop gronden, beheer, projecten...)	12.902,00	
VO1 Vlaanderen Circulair - Passief Rijkhuis in de Stad (Mechelen)	12.902,00	
Projectsubsidies en werkingssubsidies niet Vlaamse overheid	54.793,00	
S1 Nog binnen te halen project(en)	30.000,00	
S3 NEPBC (FWO-SBO)	24.793,00	
<b>EIGEN MIDDELEN</b>	<b>458.200,00</b>	
Verkoop van diensten/goederen	146.500,00	
Inkomsten uit deelname aan activiteiten van de vereniging	170.000,00	
Lidgelden	100.000,00	
Sponsoring/partnerschappen	20.000,00	
Anderen inkomsten (koring bedrijfsvoorheffing, bijdrage werknemers maaltijdcheques)	21.700,00	
<b>UITZONDERLIJKE INKOMSTEN (achterstallen,...)</b>	<b>0,00</b>	
<b>UITGAVEN</b>	<b>650.230,23</b>	<b>automatische sommatie</b>
Bedrijfskosten	650.230,23	som van de werkingskosten, personeelskosten en huisvestingskosten - automatische sommatie
<b>WERKING</b>	<b>174.499,23</b>	<b>60</b>
Organisatie van activiteiten (faciliteiten, vergoedingen aan derden, ...)	41.020,21	x
Communicatie (publicaties, verzending, kosten website, druk en lay-out ...)	4.862,00	nvt
Aankoop van materialen, producten, documentatie	8.633,88	x
Externe consultants	105.888,14	nvt
Juridische diensten	500,00	nvt

Overige kosten	13.595,00	nvt
<b>PERSONEEL (details vrijblijvend)</b>	<b>427.080,00</b>	<b>30</b>
Bruto lonen + werkgeversbijdrage	377.030,00	
Verzekeringen (personeel)	700,00	
Overige (verplaatsingsvergoedingen, ...)	49.350,00	
<b>HUIVESTING (details vrijblijvend)</b>	<b>48.651,00</b>	<b>10</b>
Huur	31.000,00	
Nutsvoorzieningen, telefonie, internet	13.700,00	
Verzekeringen (huisvesting)	3.951,00	
<b>UITZONDERLIJKE KOSTEN ( te specificeren)</b>		Hiervoor mogen geen minaru subsiemiddelen aangewend worden
<b>ANDERE KOSTEN (Belastingen, niet aftrekbare BTW, door te storten subsidies....)</b>		
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>-124.335,23</b>	<b>automatische berekening</b>
FINANCIËLE OPBRENGSTEN	0	
FINANCIËLE KOSTEN	0	
<b>ALGEMEEN RESULTAAT</b>	<b>-124.335,23</b>	<b>automatische berekening</b>
<b>STATUS SOCIAAL PASSIEF 31/12/2020</b>	<b>81.201,00</b>	