

Bijlage 3: Aanbevolen aanpak en verplichte elementen voor het strategisch vastgoedplan van de Vlaamse overheid

Aanbevolen Plan van aanpak

Vastgoedmanagement is een geheel aan activiteiten dat erop gericht is om financiële en maatschappelijke doelen met inzet van vastgoed te realiseren. We sluiten hiervoor aan bij een veelgebruikt model voor vastgoedmanagement. In dit model onderscheiden we drie niveaus (strategisch, tactisch, operationeel).¹

- Op strategisch niveau bepaalt de organisatie haar strategisch vastgoedbeleid en vindt portefeuillemanagement plaats.
- Op tactisch niveau vindt een objectmanagement plaats. Het vastgoed wordt afgestemd op de behoefte van de gebruikers die op strategisch niveau bepaald zijn.
- Op operationeel niveau gaat het om objectbeheer. Hieronder valt het technisch en facilitair beheer en het bijhouden van de vastgoedadministratie.

Daarnaast zijn voor een verantwoord vastgoedmanagement goede checks-and balances noodzakelijk.

Het is van belang dat de vastgoedstrategie regelmatig geactualiseerd wordt, vanwege het korte, middel- en langetermijnperspectief van vastgoedbeslissingen betreffende de eigendommen en andere vormen van gebruik of terbeschikkingstelling.

Om die reden worden dan ook de status-vermeldingen Stay – Stretch – Leave gehanteerd voor het bepalen van de vastgoedstatus. De beslissingen Stay, Stretch of Leave kunnen als volgt samengevat worden:

- Stay (Behouden): dit is vastgoed dat om strategische reden of dat op lange termijn behouden blijft. Strategisch vastgoed is bijv. een stadhuis dat niet verlaten wordt of beschermd erfgoed met hoge symbolische waarde voor de regio, of vastgoed dat nog lange termijn in de portfolio (eigendom, huur) behouden blijft.
Stay (Behouden) kan worden onderverdeeld in:
 - Flexibel behouden
 - Behoud mits grondige renovatie (masterplan)
 - Behoud mits kleine ingrepen
 - Kleine ingrepen kunnen ook voorzien worden in afwachting van uitvoering van een masterplan, het één sluit het ander niet uit
 - Strategisch behouden
 - Voor deze panden (bijv. een gemeentehuis of historisch gebouw dat een landmark is voor het lokaal bestuur) is afstoten geen optie, de onderliggende maatregelen zijn identiek als voor gewoon behoud, d.i. grondige renovatie of kleine ingrepen
 - Bijzonder behouden

¹ Bron: [Handreiking Basisprincipes Vastgoedmanagement](#), Algemene Rekenkamer

³ [2011_ZM_Magazine_Schijndel_Voordt.pdf \(cfpb.nl\)](#) en

- Dit geeft aan dat het een bijzonder goed is wegens zijn status bv. als onroerend erfgoed of imago. Het is wenselijk dat het goed in de portefeuille blijft wegens de strategische waarde van het goed. Het is vaak niet mogelijk te optimaliseren naar een voorbeeldfunctie (naar toegankelijkheid, duurzaamheid, circulariteit, energiezuinigheid, ...). Daarom dienen deze gebouwen in termen van energie gecompenseerd te worden door de overige gebouwen in de portefeuille. In erfpacht gegeven panden behoren ook tot deze categorie, maar dienen niet noodzakelijk gecompenseerd te worden. Hun erfpachttermijn (99 jaar) overschrijdt doorgaans de periode van 2050.

Aan de conclusie tot BEHOUDEN kunnen ook voorstellen van organisatorische aard gekoppeld worden, bijv. het in concessie geven van een gebouw of het stopzetten van een concessie, het gebruiken van dit gebouw voor gezamenlijke huisvesting van diensten (en dus afstoot van andere gebouwen).

- **Stretch (Rekken):** dit is vastgoed dat op middellange termijn behouden blijft maar (nog) niet van strategische aard is. Dit vastgoed heeft potentieel tot verbetering van de CO2-prestatiecurve van het algemeen patrimonium. Deze beslissing houdt in dat er in dit vastgoed geïnvesteerd wordt maar de mate van investering wordt bepaald door meerdere criteria.
Onder dit type vastgoed vallen ook huurgebouwen waarvan het huurcontract op middellange termijn vervalt, en waarvan nog niet zeker is of zij langer in portfolio zullen gehouden worden door bijv. een onderhandeling met de verhuurder. Het is niet zeker dat dit vastgoed behouden blijft tot 2050; bij een volgende evaluatie van het patrimonium kan de status van dit vastgoed wijzigen.
- **Leave (Afstoten):** dit is vastgoed dat verlaten wordt op korte of een gekende middellange termijn. Door het verlaten van dit vastgoed, en het inhuizen van de huidige gehuisveste diensten in andere en betere gebouwen ontstaat een positieve impact op de CO2-prestatiecurve van het patrimonium. Die andere en betere gebouwen kunnen zowel nieuwe gebouwen zijn als bestaande te renoveren gebouwen.

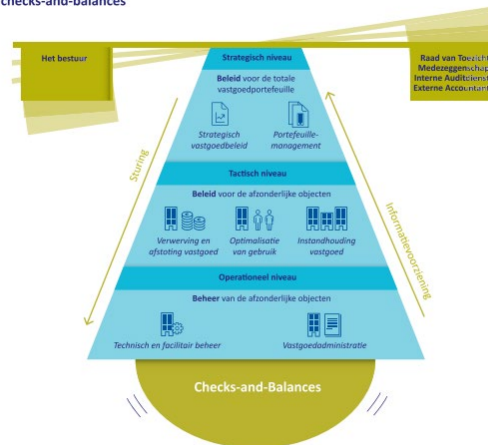
Als indicatie kan onderstaande tijdsas gebruikt worden, maar de aangeduide tijdspannes zullen niet in alle gevallen van toepassing zijn.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	...
Leave			Stretch				Strategisch		

Deze vastgoedstrategie dient ook verankerd te worden middels doordachte contracten en via doordachte analyses, zowel voor eigen gebruik als t.a.v. derden.

Een vastgoedstrategie dient goed verankerd te zijn als sturingsinstrument. Voorkomen moet worden dat feitelijke vastgoedbeslissingen, zoals nieuwbouw of renovatie, losstaan van de uitgangspunten in de vooraf bepaalde vastgoedstrategie.

Bij goed vastgoedmanagement is niet alleen de sturing op drie niveaus geregeld, maar ook de checks-and-balances



Figuur 1: Model Vastgoedmanagement (bron, Algemene Rekenkamer, 2017) ³

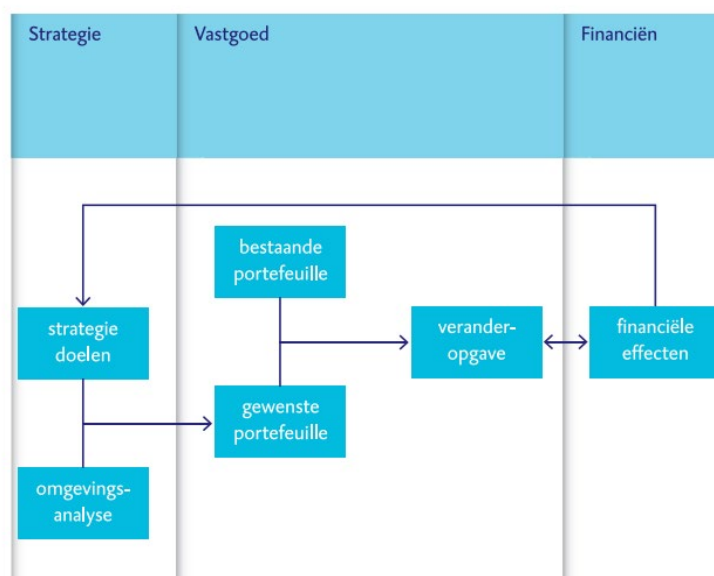
Een vastgoedstrategie koppelt op instellingsniveau de doelstellingen van de organisatie aan de (toekomstige) vastgoedbehoefte, aan de plannen om in die behoefte te voorzien, en aan de financiële effecten in de vorm van investeringen, huisvestingslasten (exploitatie en kapitaallasten) en eventuele financieringsbehoefte.

Bij het opstellen van een vastgoedplan worden verschillende stappen doorlopen.

Op strategisch niveau bepaalt de organisatie haar vastgoedbeleid. Een vastgoedstrategie dient ook verankerd te zijn als sturingselement.

Het is belangrijk dat organisaties die een vastgoedstrategie gaan opstellen de relevante omgevingsontwikkelingen in kaart brengen inclusief de mogelijke invloed daarvan op de toekomstige behoefte aan huisvesting, zodat ze hun ambities en financiële prognoses daarop kunnen aanpassen.

Elementen van een vastgoedstrategie



Figuur 2: Elementen van een vastgoedstrategie (Bron: Algemene Rekenkamer, 2017)

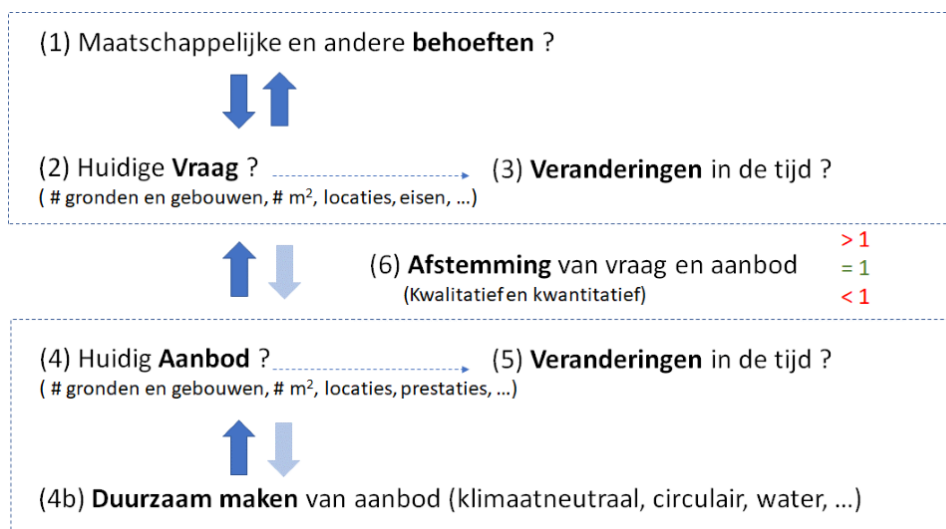
Een belangrijk onderdeel is de vraag analyse. Hierbij kunnen zowel interne als externe stakeholders betrokken worden om te bepalen welke gebouwen nodig zijn en zullen zijn in de toekomst.

Uitgangspunt zijn de kernfuncties die men als organisatie wil of moet aanbieden en de gebouwen die men hiervoor nodig acht alsook een optimaal gebruik van m² (compactheid, multifunctionaliteit) en de bereikbaarheid van de gebouwen. Dit leidt tot het bepalen van de gewenste portefeuille om het patrimonium zowel vraag-als aanbod gestuurd te beheren.

Daarnaast is ook de aanbod analyse een belangrijk onderdeel. Op basis van informatie over de strategie (strategische doelen en omgevingsanalyse), het bestaande en het gewenste patrimonium zal een evaluatie gemaakt worden van het bestaande patrimonium. Op basis van deze resultaten wordt een vastgoedstatus bepaald, ook wel veranderopgave genoemd. In hoofdlijnen komt dit neer op een beslissing tot behouden in de huidige functie, herbestemmen of afstoten.

Een volgende stap is dan om, rekening houdend met de vastgoedstatus, voor het patrimonium een operationeel kader met concrete acties te bepalen, op korte en middellange termijn, die het patrimonium duurzaam en toekomstbestendig maken, en de visie te ontwikkelen voor lange termijnbehoeften. Hieronder verstaan we: in lijn met de lange termijn ambitie 2050, klimaatneutraal, multimodaal bereikbaar/licging en flexibel herbestembaar op lange termijn.

Onderstaand schema geeft de verschillende stappen in de opmaak van een vastgoedstatus weer.



De financiële consequenties van de vastgoedstatus (veranderopgave) en de investeringsbeslissingen moeten zichtbaar gemaakt worden, met een investeringsplanning en een meerjaren doorrekening van de effecten op de exploitatie van het vastgoed. Ook moet worden beschreven in welke mate de veranderopgave een invloed heeft op de algemene begroting van de opdrachtgever, in welke mate het afwijkt van de huidige budgetten en hoe de veranderingsopgave zal worden gefinancierd. De keuze voor alternatieve nieuwe vormen van financiering kan onderwerp uitmaken van gewenste financieel beleid.

De duurzame vastgoedstrategie leidt tot rapportering en aanbeveling op twee niveaus, nl.

- Managementniveau: het management (de beslissingsnemers) ontvangen een overkoepelend rapport op strategisch en tactisch niveau. Het rapport geeft in grote

lijnen aan welke toekomstgerichte beslissingen worden voorgesteld (strategisch, organisatorisch, financieel) en de onderbouwing hiervan op hoofdlijnen. In dit rapport worden naast procesmatige aspecten ook kerncijfers vermeld met onderscheid CAPEX / OPEX, al dan niet met varianten van oplossingen en hun onderbouwing.

- Operationeel niveau: Een operationeel kader die als actieplan gebruik wordt. Dit is een gedetailleerd document opgesteld met de nodige bijlagen, die toelaten aan de operationeel verantwoordelijken om na goedkeuring over te gaan tot de nodige opdrachten (eenmalig, recurrent), al dan niet op basis van bijkomend onderzoek.

Overzicht van de verschillende stappen en gewenst resultaat

Het hierboven beschreven plan van aanpak vertaalt zich in volgend stappenplan met verplichte elementen:

Niveau	Fase	Deelfasen	Omschrijving
Strategisch	Fase 1	Strategie op hoofdlijnen	Beleid voor de totale of beoogde vastgoedportefeuille en vastgoedorganisatie
	Fase 2	Vraag- en aanbod analyse	
		<i>Fase 2.1: vraag analyse</i>	Bepalen van nood aan gebouwen/ locatie vertrekkende vanuit kernfuncties van de organisatie
		<i>Fase 2.2: aanbod analyse</i>	Analyse van het huidige beschikbare patrimonium
	Fase 3	Afstemmen vraag- en aanbodanalyse – beleidsniveau	Bepalen vastgoedstatus = veranderingsopgave : Stay (Behouden), <i>Stretch (Rekken)</i> , of <i>Leave (Afstoten)</i> en financiële consequentie van de vastgoedstatus
Tactisch	Fase 4	Opmaak vastgoed- en beheerplan = Technisch en organisatorisch Inhoudelijk niveau	<i>Evaluatie van de conditiestaat en het energetisch potentieel van de gebouwen en in lijn met vastgoedstatus: Stay (diepgaande analyse gebouwtechnisch) – Stretch (beperkte analyse technische maatregelen)- Leave (geen analyse), Evaluatie van de organisatie verantwoordelijk voor vastgoedbeheer</i>
		<i>Fase 4.1: MJOIP scenario</i>	Opmaak MJOIP (onderhoud , herstel en vervangingsinvestering) zonder lange termijn doelstelling 2050 – kostprijs Total Cost of Ownership voor 30 jaar
		<i>Fase 4.2: Duurzaam MJOIP verduurzamen vastgoed</i>	Opmaak Duurzaam MJOIP – (idem MJOIP maar bij vervangingsinvesteringen toewerken naar ambitie 2050 – kostprijs Total Cost of Ownership voor 30 jaar
		<i>Fase 4.3: Vergelijken van scenario 4.1 en 4.2</i>	Afweging van de impact van de 2 scenario's op investeringskost, onderhoudskost, impact op Energie

			Efficiëntie, invloed op vastgoedwaarde
		<i>Fase 4.4 Evaluatie scenario's tav huidige financiering</i>	Evaluatie van de financiële impact van MJOIP en DMJOIPJ ten opzichte van de huidige financiering. Impact van de keuzes van de veranderingsopgave op het financieel beleid van de opdrachtgever. Analyse op tactisch niveau (hoofddijnen).
Operationeel	Fase 5	Operationeel kader uitvoering	Korte (1 - 4 jaar), middellange termijn (5-15 jaar) en lange termijn (15 – 30 jaar): Duurzaam MJOIP actieplan voor het te behouden patrimonium op basis van gevalideerd scenario (output fase 4) en randvoorwaarden operationeel organisatorisch kader (output fase 4 en/ of 6).
		<i>Fase 5.1: Financiering</i>	Gedetailleerde financiering uitwerken voor het te behouden patrimonium voor korte en lange termijn -> toewerken ambitie 2050 cfr. Fase 4.2 en randvoorwaarden bepaald uit fase 6
		<i>Fase 5.2: operationeel plan en tijdslijn uitvoering</i>	Duurzaam MJOIP Actieplan op maatregelniveau met aandacht voor impact op gebruik en toegankelijkheid tijdens renovatie, prioritering van de maatregelen, clustering en fasering, ...
	Fase 6	<i>Fase 6 Herevaluatie</i>	Fase 6 is een iteratie fase wanneer op basis van resultaten uit een analyse voorgaande beslissingen herbekeken moeten worden en randvoorwaarden kunnen wijzigen. Voorbeeld op basis van de resultaten uit de tactische oefening (financieel) worden strategische beslissingen opnieuw geëvalueerd.

Rapportering en Monitoring in Terra – Patrimonium en - energiedatabank van de verplichte elementen

Alle entiteiten binnen het toepassingsgebied van het Klimaatplan Vlaamse Overheid zijn verplicht om de resultaten van de vastgoedstrategie te rapporteren en te monitoren in Terra – Patrimonium en Energiedatabank. Dit vertaalt zich in volgende elementen:

- Organisatie- en financieringsstructuur van de vastgoedorganisatie
- Vastgoedobjecten en vastgoedstatus van elk gebouw
- Overzicht van de vereiste maatregelen per gebouw in lijn met het operationeel plan, inclusief de tijdslijn en de ingeschatte benodigde financiering (kostenposten) voor de uitvoering per maatregel