SURE2050

Visie op vastgoed

Finaal Rapport SURE2050

European Commission | Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises

SURE2050.be

Datum: **April 2023** | Project acroniem: **SURE2050**
Subsidieovereenkomst nummer: **844902** | Projecttitel: **Sustainable Real Estate 2050**

Oplevering: D7.15 | Auteurs

Met de steun van alle consortiumpartners.

Dit project ontving financiering van het Horizon 2020 Research and Innovation project van de Europese Unie onder subsidieovereenkomst 844902. De inhoud van dit project weerspiegelt enkel de visie van de auteurs en het CINEA is niet verantwoordelijk voor het eventuele gebruik van de informatie die het bevat.

Samenvatting

Hoewel 'Sustainable Public Real Estate Management' (SPREM) enkele jaren geleden werd geïntroduceerd door een aantal grotere steden en op nationaal niveau in landen als Nederland, Frankrijk en Duitsland, is het in de meeste gemeenten in Vlaanderen (BE) nog grotendeels onbestaande.

SPREM kan worden gedefinieerd als het beheer - d.w.z. het verwerven, houden, gebruiken en afstoten - van vastgoedactiva op een manier die ambitieuze duurzaamheidsdoelstellingen realiseert, de totale eigendomskosten en levenscycluskosten minimaliseert en de voordelen van vastgoed voor de gemeenschap maximaliseert.

Het ontbreken van SPREM is een belangrijke barrière voor grootschalige duurzame energie-investeringen in publieke gebouwen op de korte, middellange en lange termijn.

SURE2050 (SUstainable public Real Estate by 2050) is een programma om deze barrière weg te nemen door het aanbieden van training, tools en coaching aan gemeenten in Vlaanderen en aan publieke organisaties op Vlaams regionaal niveau om een strategisch vastgoedplan te ontwikkelen.

SURE2050 werd geïnitieerd en beheerd door een breed consortium van publieke organisaties en één privaat adviesbureau in Vlaanderen. Het programma heeft een subsidie van 1,2 miljoen euro ontvangen in het kader van het Europese innovatie- en onderzoeksprogramma Horizon 2020.

91 gemeenten en 17 publieke organisaties op regionaal niveau hebben zich aangesloten bij het SURE2050 programma. Zij hebben zich geëngageerd tot de ontwikkeling van een strategisch vastgoedplan. De ontwikkeling van een strategisch vastgoedplan vereist een geïntegreerd proces waarbij alle managementniveaus en belanghebbenden in een organisatie betrokken zijn. Het resulteert in een duidelijke strategische visie over welk soort vastgoedportefeuille nodig is in de nabije en verdere toekomst en hoe de bestaande portefeuille in de loop van de tijd zal worden aangepast. Het omvat een planning om gebouwen koolstofneutraal te maken tegen 2050 en hoe de organisatie de gedefinieerde en overeengekomen doelstellingen zal beheren en veiligstellen.

In uitvoering van de respectievelijke strategische vastgoedplannen werd tijdens de looptijd van SURE2050 meer dan 26 miljoen euro geïnvesteerd in maatregelen om bestaande gebouwen energie-efficiënter te maken en meer dan 2 miljoen euro in installaties voor de productie van hernieuwbare energie. De effecten van een strategisch vastgoedplan zijn vooral zichtbaar op middellange en lange termijn. Tijdens het project werden reeds een aantal projecten opgestart, maar de strategische vastgoedplannen bevatten investeringsprojecten en budgetten voor de volgende jaren.

De meerwaarde van SPREM en van het strategisch vastgoedplan wordt door zowat alle deelnemers erkend. De succesvolle aanpak heeft de Vlaamse overheid ertoe aangezet om het strategisch vastgoedplan verplicht te maken voor publieke organisaties op regionaal niveau tegen eind 2023 en om het te promoten bij gemeenten.

Het is een aanpak die gemakkelijk kan worden geïmplementeerd in andere EU-lidstaten en die helpt bij het realiseren van de ambitieuze Europese doelstellingen. Toen we aan het programma begonnen, waren we als consortium overtuigd van de toegevoegde waarde, maar het was nog steeds een verrassing om te zien welke impact het programma heeft gehad naast het maken van een strategisch vastgoedplan.

Het bracht discussies op gang over de kernfuncties van een publieke entiteit en hoe zowel de mensen in de organisatie als de gebouwen een sleutelrol spelen om deze kernfuncties te kunnen vervullen. De gebouwenportefeuille van publieke organisaties veranderde van een (financiële) last in een toegevoegde waarde en uitdrukking van hun identiteit.

SURE2050 wordt gezien als een merk in Vlaanderen en we zullen dit merk en het belang van duurzaam publiek vastgoedbeheer blijven ondersteunen. Een strategisch vastgoedplan is slechts het begin van een succesvolle reis naar 2050.

Inhoud

1	**SURE2050 – Sustainable Real Estate 2050**	**5**
2	**Project Consortium**	**6**
3	**Deelnemers**	**7**
4	**Projectresultaten**	**10**
5	**Van visie naar werkelijkheid, de reis van SURE2050**	**12**
6	**Projectaanpak**	**16**
6.1	Relatiebeheer	**16**
6.2	SPREM methodologie en coaching	**17**
6.3	Investeringsprojecten	**22**
6.4	Overheidsbeleid	**23**
7	**Het proces om tot een strategisch vastgoedplan te komen**	**26**
7.1	Bouwblok 1 – Introductie en eerste stappen	**30**
7.2	Bouwblok 2 – Wat willen we?	**30**
7.3	Bouwblok 3 – Wat hebben we?	**32**
7.4	Bouwblok 4 – (Externe) factoren	**32**
7.5	Bouwblok 5 – Doelstellingen	**32**
7.6	Bouwblok 6 – Van visie naar strategie	**33**
7.7	Bouwblok 7 – Integraal vastgoedbeleid en -management	**34**
7.8	Bouwblok 8 – Evaluatie en bijsturing van de vastgoedstrategie	**35**
8	**Aanbevelingen**	**37**

1.SURE2050 – Sustainable Real Estate 2050

Energie-efficiëntie is meer dan een modewoord, het is een noodzaak. Binnen Vlaanderen en zijn grote portefeuille aan publieke gebouwen, met veel oudere en erfgoedgebouwen, is er nog steeds een groot potentieel voor besparingen. Moet elke publieke organisatie daarom een energie-expert worden? Wij denken van niet.

Het Vlaams Energiebedrijf is een extern onafhankelijk agentschap van de Vlaamse overheid met als missie de publieke sector te ontzorgen op weg naar een duurzamer en efficiënter energiebeheer. Het Vlaams Energiebedrijf werd opgericht in 2012 met als hoofddoel de energievraag van de Vlaamse overheid drastisch te verminderen.

Sinds de start focust het Vlaams Energiebedrijf op het verhogen van de energie-efficiëntie via het aanbieden van raamovereenkomsten voor energie-efficiëntiediensten en energieprestatiecontracten en treedt het op als marktfacilitator met de focus op het wegwerken van marktbelemmeringen voor investeringen in energie-efficiëntie en het onderzoeken van technische, financiële en juridische oplossingen om een ambitieuze en duurzame pijplijn van energie-efficiëntie-investeringen uit te bouwen.

Gebouwen die eigendom zijn van publieke organisaties maken een aanzienlijk deel uit van het gebouwenbestand en zijn zeer zichtbaar in het openbare leven. De publieke sector op nationaal, regionaal en lokaal niveau moet daarom een voorbeeldrol spelen, wat ook een sleutelelement is in de nieuwe Europese richtlijn inzake energie-efficiëntie[1]. Een veel snellere en meer diepgaande renovatie van het bestaande publieke gebouwenbestand is nodig om deze voorbeeldfunctie waar te maken.

De goedkoopste en groenste energie is de energie die we niet gebruiken. Het principe 'Energy Efficiency First' is een van de belangrijkste principes van het Europese energie- en klimaatbeleid en van de renovatiestrategie in het bijzonder. Het impliceert een meer holistische benadering, die rekening houdt met de algehele effectiviteit en efficiëntie van een totale publieke vastgoedportefeuille. Een efficiëntere vastgoedportefeuille betekent dat er meer maatschappelijke waarde wordt gecreëerd met minder gebouwen.

Het is ons opgevallen dat het ontbreken van een integraal en professioneel vastgoedmanagement een belangrijke barrière is om een efficiëntere vastgoedportefeuille te realiseren en om deze portefeuille toekomstbestendig, energie-efficiënt en CO_2-vrij te maken tegen 2050. Vastgoedbeheer is vaak alleen op operationeel niveau georganiseerd met reactieve beslissingen over het onderhoud van gebouwen. Politieke langetermijndoelen voor publiek vastgoed zijn niet gedefinieerd en de toegevoegde waarde van een duurzame en maatschappelijk verantwoorde eigen vastgoedportefeuille wordt niet volledig erkend.

[1] Energy efficiency directive (europa.eu)

Om deze tekortkomingen aan te pakken, zijn we gestart met SURE2050, met de steun van een breed consortium van publieke en private partners in Vlaanderen om de betrokkenheid van de publieke organisaties bij het programma te maximaliseren.

De belangrijkste doelstelling van SURE2050 is de ontwikkeling en implementatie van Duurzaam Publiek Vastgoedbeheer (SPREM) in Vlaamse gemeenten en publieke gebouweigenaren op Vlaams regionaal niveau.

Strategische vastgoedplannen zullen op hun beurt grootschalige duurzame investeringen in publiek vastgoed vergemakkelijken en mobiliseren.

SURE2050 heeft een belangrijk zaadje geplant om SPREM verder uit te rollen binnen de publieke sector in Vlaanderen. SURE2050 deelnemers spelen een sleutelrol als ambassadeurs en geven het goede voorbeeld. We versnellen de verspreiding van SURE2050 met een raamovereenkomst over SPREM om publieke organisaties te ondersteunen met kennis en middelen.

Een strategisch vastgoedplan zorgt voor weloverwogen investeringsbeslissingen en optimaal gebruik van elke vierkante meter.

De realisatie van SPREM stopt niet bij een vastgoedstrategie document. Om het energieverbruik te verminderen en de kwaliteit, het comfort en de duurzaamheid van publieke gebouwen te verbeteren, moeten er ook investeringsprojecten worden uitgevoerd. Onze raamovereenkomsten voor energie-efficiëntiediensten ondersteunen een kostenefficiënte en kwalitatieve uitvoering van die investeringsprojecten. Samen met de publieke organisaties zullen we uiterlijk in 2050 een koolstofneutrale gebouwenportefeuille realiseren.

Frederik Hindryckx
CEO van het Vlaams Energiebedrijf

2. Project Consortium

Het consortium bestaat uit de Vlaamse provincies en hun expertisecentra voor duurzaam wonen en bouwen (Provincie Limburg en DuboLimburg, provinciaal adviesbureau voor duurzaam bouwen en wonen; Provincie Oost-Vlaanderen; Provincie Vlaams-Brabant; Provincie West-Vlaanderen) en Kamp C, een kenniscentrum voor innovatie en duurzaam bouwen voor de provincie Antwerpen.

Fluvius, een distributienetbeheerder in 308 Vlaamse steden en gemeenten. Fluvius biedt een brede waaier van activiteiten aan in energie, energie-efficiëntie en infrastructuurbeheer.

Factor4, een ingenieursbureau gespecialiseerd in gebouwprestaties, is ook actief als ESCo ('Energy Service Company') en EPC-facilitator ('Energy Performance Contracting') gespecialiseerd in het verbeteren van het binnencomfort en de energie-efficiëntie in bestaande niet-residentiële gebouwen, industriële gebouzen en appartementsgebouwen.

Op regionaal Vlaams niveau is er het Facilitair Bedrijf, een organisatie binnen de Vlaamse Overheid met brede facilitaire verantwoordelijkheden, voor zowel zachte als harde faciliteiten. Het Facilitair Bedrijf is verantwoordelijk voor het beheer van de belangrijkste administratieve gebouwen van de Vlaamse overheid, in Brussel en in de vijf provinciehoofdsteden.

Het Vlaams Energiebedrijf, is een extern onafhankelijk agentschap van de Vlaamse overheid, opgericht met als hoofddoel de energievraag van de Vlaamse overheid grondig te verminderen. Het Vlaams Energiebedrijf was de projectleider voor het programma.

Er werd een breed consortium van publieke en private partners opgericht om de betrokkenheid van de publieke organisaties (gemeenten en regionale Vlaamse publieke organisaties) bij het programma te maximaliseren en hen te ondersteunen bij de implementatie van SPREM in hun organisatie.

3. Deelnemers

De Vlaamse steden en gemeenten en Vlaamse regionale organisaties worden meer en meer geconfronteerd met de nadelen van hun huidige vastgoedbeheerpraktijken, maar waren voor de start van het SURE2050 programma nog niet op de hoogte van het bestaan van SPREM. SURE2050 was een antwoord op de bestaande frustratie over het gebrek aan vooruitgang en ad hoc besluitvorming over vastgoed. SURE2050 promootte de behoeften en voordelen van SPREM bij publieke organisaties.

Nog voor de start van het project tekenden meer dan 95 gemeenten (van de 300) een steunbrief om hun interesse aan te geven.

Voordat het programma officieel van start ging, werd SURE2050 al aangekondigd tijdens verschillende evenementen en communicatie-uitingen. De communicatiekanalen (nieuwsbrieven), maar ook evenementen en activiteiten van alle consortiumpartners werden geactiveerd om SURE2050 te presenteren.

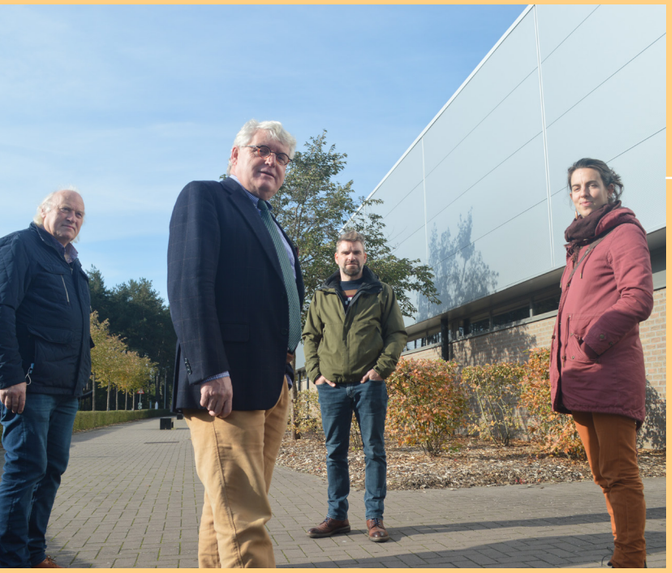
Naast de trainingen werd gratis coaching gebruikt als een incentive om publieke organisaties te overtuigen deel te nemen aan SURE2050. De drempel om deel te nemen werd erg laag gehouden, waardoor het vooral voor kleine en middelgrote gemeenten, die vaak ondervertegenwoordigd zijn in Europese programma's, interessant was om deel te nemen.

"We zijn heel tevreden over de meerwaarde van SURE2050:

als kleine gemeente beschikken we niet over de knowhow en actuele informatie die nodig is voor dergelijke projecten. Een zeer groot voordeel is dat het patrimonium kritisch wordt bekeken en de potentiële winsten duidelijk naar voren komen. En tot slot hebben we door dit helikopterview geld bespaard. Anders hadden we misschien 130.000 euro uitgegeven aan een gebouw dat niet meer renovatiewaardig was of dat zelfs op korte termijn zou worden verplaatst binnen de nieuwe visie die we hebben ontwikkeld."

Schepen Theo Martens van gemeente Hechtel-Eksel
(provincie Limburg, 12.000 inwoners)

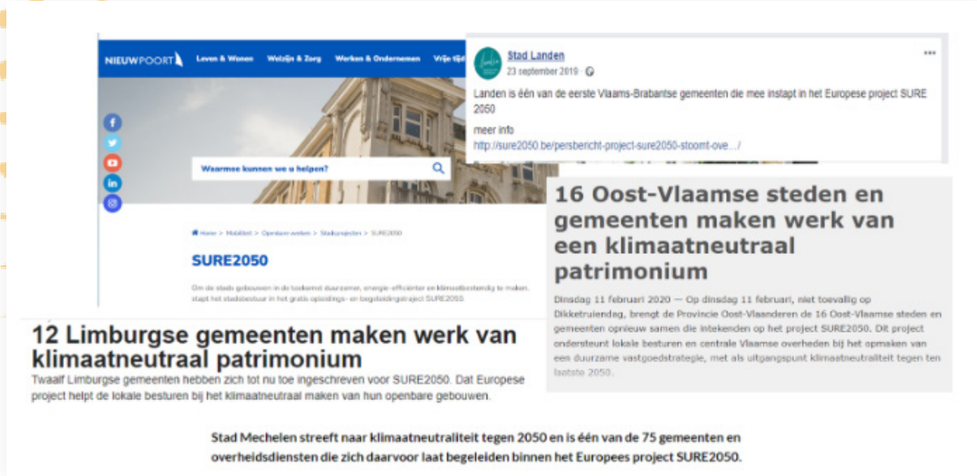
Van rechts naar links: Heleentje De Brauwer, provincie Limburg; Gert Broekx, Dubolimburg; B ert Lambrechts, gedeputeerde provincie Limburg; Theo Martens, schepen Hechtel-Eksel.



De registratie van 74 deelnemers, waaronder 65 gemeenten en negen Vlaamse overheidsorganisaties, bij de start van het SURE2050 opleidingsprogramma overtrof onze verwachtingen.

Om gemeenten officieel te laten beslissen over deelname aan het SURE2050 programma, werd een samenwerkingsovereenkomst opgesteld. Deze overeenkomst werd samen met een sjabloon voor het officiële besluit tot deelname en een ondersteunend communicatiepakket gebruikt om de interne organisatie en burgers te informeren over het engagement ten aanzien van SURE2050."

Heleentje De Brauwer, provincie Limburg,
verantwoordelijke partner voor relatiebeheer binnen het programma



Figuur 1 - Voorbeelden van officiële communicatie of persartikelen over het engagement om deel te nemen aan het SURE2050-programma.

SURE2050 werd de benchmark voor Vastgoedstrategie en duurzaam vastgoedbeheer in Vlaanderen gedurende de looptijd van het programma. Dit werd bereikt door een combinatie van interessante evenementen en het delen van best practices, maar ook door steun van de politiek.

Omdat er tijdens het programma nog steeds nieuwe deelnemers konden aansluiten, had SURE2050 aan het eind van het programma 108 deelnemers. 91 gemeenten en 17 regionale Vlaamse organisaties.

"Er was een duidelijke nood aan een gids of handleiding om te werken aan een duurzaam vastgoedbeleid.

Beerse werd geconfronteerd met een diverse portefeuille, een lage bezettingsgraad van de gebouwen en slechte condities in combinatie met stijgende onderhoudskosten. Er werden beslissingen genomen, wat op zich positief is, maar vaak zonder langetermijndenken en zonder rekening te houden met alle aspecten van duurzaamheid. Ik hoopte dat SURE2050 de juiste vragen naar boven zou brengen en dit gebeurt inderdaad in het proces, zodat we de juiste beslissingen nemen voor de toekomst, zowel ecologisch als economisch. We lopen nog steeds tegen barrières aan, maar dankzij SURE2050 hebben we goede uitgangspunten om verder te gaan op de ingeslagen weg, zowel in beleid als in de praktijk."

Dries Huygelen van gemeente Beerse
(provincie Antwerpen, 18.000 inwoners, 54 gebouwen)

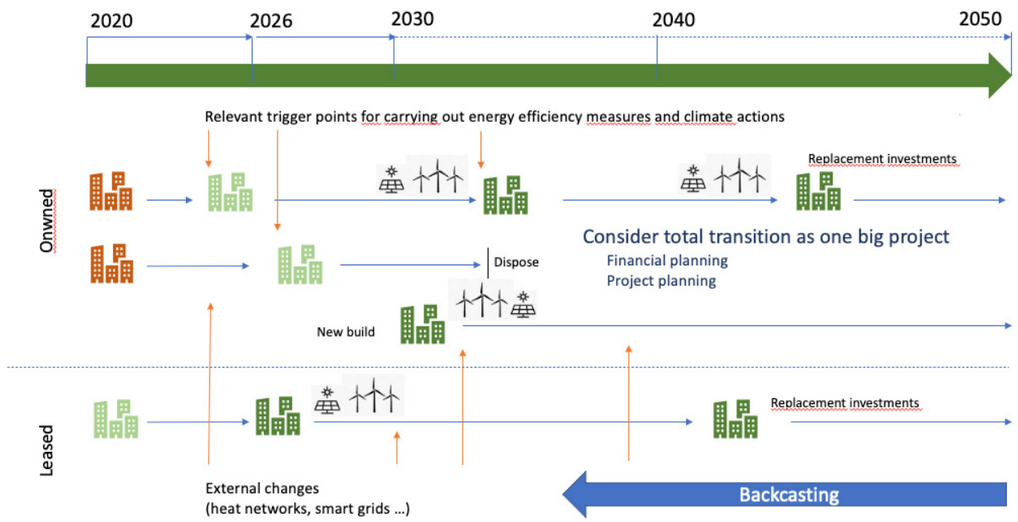
4. Projectresultaten

"Een belangrijke barrière voor het faciliteren en mobiliseren van grootschalige duurzame investeringen in publiek vastgoed, was het gebrek aan lange termijn vastgoedstrategieën en duurzaam vastgoedbeheer bij publieke entiteiten. In plaats daarvan waren ad-hocbeslissingen en voornamelijk operationeel vastgoedbeheer de gangbare praktijk, waarbij veel potentieel voor energie-efficiëntie niet werd benut.

SURE2050 werd gestart als een initiatief om dit potentieel te activeren, maar nog belangrijker om ervoor te zorgen dat schaarse financiële middelen werden geïnvesteerd in de 'juiste gebouwen' en op het 'juiste moment' in hun levenscyclus."

Erik Van Agtmaal
Het Facilitair Bedrijf

Binnen een vastgoedstrategie worden deze 'juiste gebouwen' en het 'juiste moment' gedefinieerd. Dit wordt visueel weergegeven in onderstaande afbeelding.



Figuur 2: Visueel - overgang naar een koolstofneutraal publiek gebouwenbestand

Aantal deelnemers:
108

Totale investering:
28.156.439 EUR

91 gemeenten of provincies als deelnemer = 30% van het totaal aantal Vlaamse gemeenten

17 entiteiten op Vlaams regionaal niveau, die meer dan 90% van alle gebouwen van de Vlaamse regionale overheid omvatten.

investerings-projecten:
105

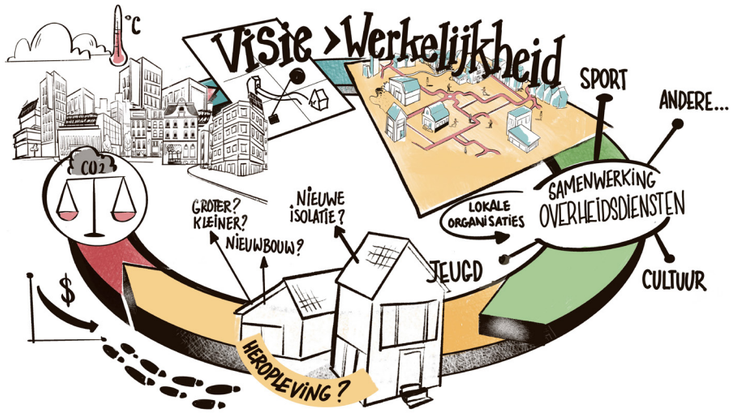
Energie-besparingen:
19.606 MWh/jaar

CO_2- besparing
4.034 ton CO_2/jaar

Productie hernieuwbare energie:
1.994 MWh/jaar

Andere resultaten:
impact op het overheidsbeleid: SURE2050 heeft de waardering van vastgoed binnen publieke organisaties veranderd: van operationele kosten naar waardevolle activa, die de kerntaken van de publieke organisatie ondersteunen.

5. Van visie naar werkelijkheid, de reis van SURE2050



Het project overtuigde meerdere stakeholders van de toegevoegde waarde van een strategisch vastgoedplan. Dit resulteerde in een groot aantal deelnemers aan het programma en een impact op beleidsniveau.

De reikwijdte van een vastgoedstrategie en SURE2050 wordt gevisualiseerd in deze korte film[2].

De belangrijkste voordelen van een strategisch vastgoedplan zijn:

- **Visie van organisaties** op hun vastgoed,
- **Inzicht in het belang en de maatschappelijke waarde** van vastgoed ter ondersteuning van de kernfuncties van de organisatie en een beter begrip van de financiële impact van vastgoed en vastgoedbeslissingen,
- **Het vergroten van de focus op het integrale vastgoedbeleid** (strategisch), ter ondersteuning van de kerntaken van de organisatie in plaats van alleen te focussen op gebouwbeheer,
- **Vastgoedorganisatie:** een strategisch vastgoedplan zorgt voor duidelijke verantwoordelijkheden binnen het vastgoedmanagement en de rol van de vastgoedafdeling binnen de organisatie (onderbouwde beslissing over intern versus extern vastgoedmanagement),
- **Duidelijk kader binnen de organisatie voor alle beslissingen over vastgoedbeleid en -management.** Dit omvat de gestelde ambities voor investeringsprojecten of (ver)nieuwbouwprojecten op het gebied van energie-efficiëntie, maar ook andere aspecten zoals circulariteit (materiaalefficiëntie); heldere afspraken en inzichten in vastgoedbudgetten (inclusief onderhoud). Dit kader zorgt voor lange termijn en legislatuuroverstijgend beleidsmanagement,
- **Prioriteren van investeringsprojecten voor de portefeuille:** een pijplijn aan investeringsprojecten geeft inzicht in de impact op middelen en budgetten,
- Focus op **monitoring en rapportering**, inclusief energiebeheer. Energiebeheer streeft naar voortdurende energiebesparingen binnen het patrimonium.

SURE2050 ontwikkelde het kader, de sjablonen en het ondersteunend materiaal. De deelnemers van SURE2050, gemeenten en regionale Vlaamse entiteiten, werden begeleid bij het ontwikkelen van een strategisch vastgoedplan voor hun gebouwenportefeuille.

De voordelen van SURE2050 overtuigden ook op beleidsniveau. SURE2050 is opgenomen als de voorkeursaanpak voor het beheer van publieke gebouwen in het Vlaams Energie- en Klimaatplan (onderdeel van het Nationaal Energie- en Klimaatplan) en de openbare entiteiten op Vlaams niveau zijn verplicht om in 2023 een strategisch vastgoedplan te hebben.

Eén van de initiatieven van Minister Somers, Viceminister-President van de Vlaamse Regering, Vlaams Minister van Binnenlandse Zaken, Openbaar Bestuur, Inburgering en Gelijke Kansen, was een Klimaatactiepact voor de Vlaamse gemeenten. De toegevoegde waarde van een strategisch vastgoedplan voor gemeenten maakt deel uit van dit Klimaatactiepact, met SURE2050 als best practice.

[2] www.youtube.com/watch?v=pohZPUrk6VU

"Uit de ervaring van SURE2050 werd duidelijk dat de aangetoonde voordelen van een strategisch vastgoedplan het beleid versterken en helpen om het verder te stroomlijnen en bij te sturen. Het is een van de hefboomfactoren van de transitie die we nodig hebben richting 2050.

Zelfs na afloop van het programma wordt SURE2050 nog steeds gezien als een 'kwaliteitslabel', een leidraad in de reis van publieke entiteiten naar Duurzaam Publiek Vastgoedbeheer."

Tina Van Lierde
Vlaams Energiebedrijf
Projectcoördinator

Aan het einde van het programma hebben 20 publieke entiteiten, bijna 20% van alle deelnemers, een definitief strategisch vastgoedplan of de principes van duurzaam vastgoedbeheer (kader) goedgekeurd op politiek en managementniveau. Deze principes (kader) stellen hen in staat om hun vastgoedstrategie in de komende maanden verder af te ronden.

Niet alle deelnemers hebben hun strategie tijdens het programma afgerond, voornamelijk vanwege een gebrek aan middelen (personeel). Desondanks heeft SURE2050 ook daar een impact gehad, de betrokkenheid en het begrip van de noodzaak van een vastgoedstrategie stond niet ter discussie.

"Het traject van werken aan een strategisch vastgoedplan en het in vraag stellen van de huidige manier van werken is een meerwaarde op zich.

De provincie West-Vlaanderen was zowel consortiumpartner als deelnemer aan SURE2050. De provincie nam ook deel aan het FALCO-project[3] (Financiering Ambitieuze Lokale Klimaatdoelstellingen), van waaruit de nood aan een strategisch vastgoedplan heel zichtbaar werd. Het strategisch vastgoedplan dat we in het kader van SURE2050 hebben opgesteld, vormt nu de basis om een koolstofvrije portefeuille te realiseren en optimaal gebruik te maken van onze financiële middelen."

Wannes Meersmans
provincie West-Vlaanderen

[3] www.financinglocalclimateplans.eu/home.htm

Met de steun van deze deelnemers-ambassadeurs en een raamovereenkomst die beschikbaar is voor alle publieke entiteiten om te ondersteunen met middelen en kennis, zullen er in de nabije toekomst meer strategische vastgoedplannen worden gerealiseerd.

Deelnemers aan SURE2050 rapporteerden dat het programma een positieve impact had op onder andere de volgende gebieden:

- Verbeteren van de samenwerking tussen verschillende diensten en het belang van vastgoed in ondersteunend beleid (dienstverlening aan bewoners, eigen personeel),
- Integratie van ruimtelijk beleid, energiestrategieën en vastgoedbeheer,
- Inzicht in mogelijkheden voor downsizing van het patrimonium en gericht op meer multifunctioneel gebruik van huidige gebouwen,
- Betere keuzes met betrekking tot gebouwen die prioriteit moeten krijgen voor renovatie en welke maatregelen daarbij het meest interessant zijn,
- Betere opvolging van en inzichten in huurcontracten en gebruiksovereenkomsten van gebouwen,
- Betere voorbereiding op crisissituaties. De energiecrisis werd genoemd als voorbeeld waarbij gemeenten die een strategisch vastgoedplan hadden ontwikkeld, op basis van deze plannen keken welke maatregelen sneller konden worden uitgevoerd om de gestegen energiekosten het hoofd te bieden,
- Belang van energiemanagement. Meer inzicht leidt ook tot een betere follow-up en proactief in plaats van reactief beleid,
- Aandacht voor de status van vastgoed (stay, stretch, leave) als parameter bij operationele en strategische beslissingen,
- Voorbereiding op vastgoed in geval van fusie van gemeenten.

Deelnemer SURE2050: Stad Hasselt

Als deelnemer aan het SURE2050-programma ontwikkelde de Stad Hasselt (met ongeveer 300 gebouwen in portefeuille) een duurzaam strategisch vastgoedplan met de ambitie om tegen 2050 een energieneutrale gebouwenportefeuille te hebben. Een gediversifieerde aanpak zal helpen om dit doel te bereiken, waaronder investeren in energie-efficiënte renovaties, desinvestering, sloop om meer open ruimte te creëren en het stimuleren van multifunctioneel gebruik van gebouwen.

De SURE2050 coördinator, **architect Steven Van Esser**, erkende het belang van samenwerking tussen alle beleidsmakers, facility management en gebruikers van de gebouwen (zowel intern als extern) als een kritische succesfactor.

"Alleen door het betrekken van alle relevante gemeentelijke diensten was het mogelijk om een breed gedragen strategie te creëren." Andere belangrijke elementen van duurzaam vastgoedbeheer zijn stadsplanning en energiestrategieën. Zoeken naar mogelijkheden om warmte terug te winnen, energie en warmte te delen, energetische koppeling van publieke en private infrastructuur, mobiliteit, toegankelijkheid, open ruimtes in de stad, etc. "Het SURE2050 programma gaf de nodige duw en ondersteuning om dit resultaat te bereiken. Een strategisch vastgoedplan dat inzicht biedt in het pad dat voor ons ligt en zicht geeft op de investeringen die nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken."

Schepen Laurence Libert, verantwoordelijk voor de gebouwenportefeuille van Stad Hasselt:

"Als Stad Hasselt willen we in Vlaanderen het goede voorbeeld geven. We zijn ambitieus in het realiseren van de Vlaamse en Europese klimaatdoelstellingen. Het SURE2050 programma sloot perfect aan bij onze ambities. Onze vastgoedstrategie zal ons leiden naar een energieneutrale gebouwenportefeuille. De Stad Hasselt ziet 2050 niet als een onoverkomelijke uitdaging, maar als een doelstelling waar we echt in geloven en die we willen bereiken."

6. Projectaanpak

SURE2050 had meerdere doelstellingen te vervullen. De belangrijkste doelstelling was de ontwikkeling en implementatie van Sustainable Public Real Estate Management (SPREM) in Vlaamse gemeenten en publieke gebouweigenaren op Vlaams regionaal niveau met als doel het faciliteren en mobiliseren van grootschalige duurzame investeringen in publiek vastgoed. Om dit te bereiken moest SPREM verder worden ontwikkeld en aangepast aan de situatie van publieke organisaties in Vlaanderen. Deze publieke organisaties moesten vervolgens overtuigd worden van de meerwaarde van SPREM en begeleid worden in het proces om te komen tot een strategisch vastgoedplan.

Daarnaast was het realiseren van een langere termijn impact en het afstemmen van SURE2050 op andere initiatieven en (toekomstig) overheidsbeleid van even groot belang.

Deze aanpak - bestaande uit een nauw contact met de deelnemers, de methodologie in combinatie met praktische training, het delen van best practices (leernetwerken) en hands-on coaching - was succesvol.

Belangrijkste aandachtsgebieden:

1. **Relatiebeheer:** nauw contact met deelnemers om relevant te blijven gedurende de looptijd van het programma.
2. **SPREM methodologie en coaching:** pragmatische stap voor stap aanpak, zonder de brede scope van een strategisch vastgoedplan te vereenvoudigen
3. **Investeringsprojecten:** advies en ondersteuning bij voorbereiding en uitvoering, gedegen investeringsbeslissingen als onderdeel van een strategisch vastgoedplan
4. **Impact op overheidsbeleid:** zorgen voor langetermijnimpact en afstemming van SURE2050 op andere initiatieven en (toekomstig) overheidsbeleid.

6.1 Relatiebeheer

Relatiebeheer was een belangrijk onderdeel van de SURE2050 aanpak. Binnen het programma maakten de consortiumpartners gebruik van een Customer Relationship Management systeem om gemakkelijk informatie uit te wisselen over de contactpersonen en de voortgang van de deelnemers. Elke deelnemer moest een SURE2050-coördinator (eerste aanspreekpunt) en een SURE2050-sponsor (politieke of managementverantwoordelijke) aanwijzen.

Vanwege de korte communicatiekanalen tussen de consortiumpartners en de deelnemers van SURE2050, kon de aanpak gedurende de looptijd van het project worden aangepast om de beste resultaten te behalen. Enkele voorbeelden: verschuiving van klassikale trainingen naar meer één-op-één coachingsessies en leernetwerksessies met een klein aantal deelnemers; grotere online evenementen (vanwege COVID-19, maar ook om te zorgen voor meer deelname en mogelijkheden om de evenementen op te nemen voor verspreiding).

Het managen van verwachtingen was cruciaal aan het begin van het programma. De verwachting van de deelnemers was dat zij hun strategische vastgoedplannen in zes maanden zouden ontwikkelen door de SURE2050 sessies te volgen. Hoewel er een gemeenschappelijke aanpak werd gebruikt, was het traject dat elke publieke organisatie moest doorlopen niet hetzelfde en nam het meer tijd in beslag dan aanvankelijk verwacht.

De Vlaamse provincies als eerste contactpunt voor de gemeenten

België is onderverdeeld in drie gewesten. Het Vlaamse Gewest of Vlaanderen is onderverdeeld in vijf provincies met in totaal 308 gemeenten. De provincies zijn (1) Antwerpen, (2) Limburg, (3) Oost-Vlaanderen, (4) Vlaams-Brabant en (5) West-Vlaanderen.

Provincie	Provinciehoofdstad	N° gemeenten	Populatie
Antwerpen	Antwerpen	69	1.907.727
Limburg	Hasselt	42	894.465
Oost-Vlaanderen	Gent	60	1.560.205
Vlaams-Brabant	Leuven	65	1.186.596
West-Vlaanderen	Brugge	64	1.219.142

De taken van een provincie zijn bovenlokale taken voor zaken die het lokale, gemeentelijke belang overstijgen en die gemeentelijke overheden moeilijk zelf kunnen behartigen. Ze voeren ook ondersteunende taken uit voor andere overheden op vraag van de federale of Vlaamse overheid of de gemeenten. Provincies zijn ook verantwoordelijk voor de gebiedsgebonden samenwerking tussen besturen, zoals de samenwerking tussen de verschillende partners (lokale besturen, privé-organisaties, Vlaamse overheid, etc).
Elke provincie heeft een expertisecentrum op het gebied van duurzaam wonen en gebouwen. Deze expertisecentra ondersteunen relevante belanghebbenden, waaronder particuliere gebouweigenaren, KMO's en gemeenten, met concreet advies over het verbeteren van de duurzaamheid en energie-efficiëntie van gebouwen.

Alle provincies nemen samen met hun expertisecentra deel aan SURE2050. De provincie Antwerpen werd in het consortium vertegenwoordigd door haar centrum voor duurzaamheid en innovatie, Kamp C.

Gezien hun reeds bestaande contacten met gemeenten, waren de provincies een belangrijke succesfactor om de gemeenten te overtuigen om deel te nemen aan het programma en om hen betrokken te houden tijdens het programma.

Het Facilitair Bedrijf als eerste aanspreekpunt voor de Vlaamse regionale organisaties

Het Facilitair Bedrijf was de eerste deelnemer aan het SURE2050 project die zijn strategisch vastgoedplan opleverde volgens de methodologie van SURE2050. Als consortiumpartner speelde het Facilitair Bedrijf een sleutelrol zowel in het relatiebeheer met de Vlaamse regionale organisaties als in de training en coachingsessies van SPREM voor deze organisaties.

Het Facilitair Bedrijf is ook verantwoordelijk voor de V13. Dit zijn strategische bijeenkomsten op regionaal Vlaams niveau met de dertien grootste publieke gebouweigenaren. De onderwerpen over **duurzaam vastgoed van de V13 werden meegenomen in de SURE2050 webinars en workshops.**

6.2 SPREM methodologie en coaching

Gemeenten

De SPREM methodologie werd met de deelnemers gedeeld door middel van:

- Trainingssessies per provincie - basisprincipes van SPREM en aanverwante onderwerpen, bijv. ruimtelijke ordening
- Trainingssessies per provincie - basisprincipes van SPREM en aanverwante onderwerpen, bijv. ruimtelijke ordening
- Ad-hocworkshops - centrale workshops over een specifiek onderwerp, meestal aangedragen door de deelnemers, bijv. circulariteit, erfgoed gebouwen, etc.
- Centrale online evenementen - focus op het delen van best practices van deelnemers (Vlaanderen) of in het buitenland
- Eén-op-één coachingsessies
- Online cursus op een leerplatform

Factor4 definieerde de methodologie voor SPREM binnen het SURE2050 project. Een pragmatische stap-voor-stapaanpak, om de gemeenten te begeleiden naar een strategisch vastgoedplan. Door middel van coachingsessies, één voor één of in kleine groepen, zorgde Factor4 voor de vertaling van theorie naar praktijk.

Om de deelnemers te ondersteunen tijdens hun reis naar het creëren van een strategisch vastgoedplan, werd een leerplatform opgezet. Door de samenwerking met het BE-REEL project[4] konden we gebruik maken van hun leerplatform, vandaar dat SURE2050 één van de cursussen is op dit centrale leerplatform. Dit platform zal ook na afloop van het project blijven bestaan en onderhouden worden door het Vlaams Energie Agentschap. Tijdens het project hebben 717 gebruikers ingelogd op het platform voor de SURE2050 cursus.

[4] be-reel.be, a life integrated project

In eerste instantie werden decentrale trainingssessies per provincie georganiseerd. De eerste trainingssessies werden ook op deze manier georganiseerd. Om redenen van procesefficiëntie en COVID-19 werd dit geleidelijk aangepast naar grotere, centrale evenementen, die ook werden opgenomen en beschikbaar waren op het leerplatform BE-REEL. Op die manier werd de opleidingsmethodologie omgevormd tot een stapsgewijze 'al doende leren' aanpak, met de SPREM coach als gids. De SPREM coach kon zo meer op maat gemaakte oplossingen bieden voor de specifieke situaties die zich voordoen in alle diversiteit. De gemeenten waren ook meer voorstander van deze aanpak in vergelijking met de decentrale trainingen. Het resulteert in een systeem dat stap voor stap kan worden geïntegreerd via de SPREM coachingsessies, inclusief specifieke instrumenten (tools, handleidingen, enz. die konden worden gebruikt) en/of activiteiten (bijv. een workshop, presentatie of vergadering).

Naast de één-op-één coachingsessies werden er lerend netwerksessies georganiseerd voor kleine groepen van (gelijkaardige) deelnemers. Dit gaf hen de gelegenheid om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren.

Om de barrière van tijd- en middelenbeperkingen te verkleinen en om praktische voorbeelden te geven aan alle deelnemers, werd besloten om een intensief coachingsprogramma te starten voor één gemeente in elke provincie (vijf in totaal). Om een relevante steekproef te hebben, werd gekozen voor een mix van kleine tot middelgrote gemeenten.

De resultaten van dit intensieve coachingstraject werden medio december 2021 gedeeld in een webinar en via communicatie[5].
Als onderdeel van deze intensieve coaching werd een update van de template met echte live voorbeelden van de gecoachte gemeenten gemaakt en beschikbaar gesteld op het leerplatform.

"Voor ons werd het echt interessant toen het ging over planning en strategie en besluitvorming op lange termijn. In het begin was de training een beetje te algemeen. Toen de één-op-één coaching begon, werd de toegevoegde waarde van dit project voor ons heel duidelijk.

We anticiperen nu op onze toekomstige projecten en keuzes worden gemaakt op basis van een goed doordacht plan, waardoor deze (meer) gefundeerd en toekomstgericht zijn."

Tijs Naert
schepen van Harelbeke
verantwoordelijk voor het patrimonium

Gezien het brede concept van een vastgoedstrategie werden er ad-hocworkshops of gerelateerde leertrajecten aangeboden over een breed scala aan onderwerpen. Van circulariteit tot warmtenetten, duurzame renovatie van erfgoedgebouwen, levenscyclusanalyse, ruimtelijke planning, FMIS-systemen, vastgoedorganisatie, rollende fondsen en intracting, etc.

[5] sure2050.be/vijf-voorbeeldgemeenten-over-hun-extra-begeleiding

"De begeleiding was uitstekend. Het traject naar een vastgoedstrategie legt ook veel onderliggende issues bloot, die anders (nog) niet naar boven waren gekomen."

Pieter Degreef
duurzaamheidsfunctionaris van Landen

"Het doel van de ad-hocworkshops was om onderwerpen met betrekking tot duurzaam vastgoedbeheer op een beknopte en toegankelijke manier te brengen.

Zo konden de deelnemers de inhoud gebruiken voor hun strategisch vastgoedplan zonder zelf alle informatie in kaart te moeten brengen. De onderwerpen waren vaak gebaseerd op feedback van de deelnemers en werden behandeld vanuit de ervaring binnen het consortium of door externe experts. We deden bijvoorbeeld een serie van drie workshops over erfgoedgebouwen omdat dit vaak 'moeilijke' gebouwen zijn binnen de portefeuille. Alle ad-hocworkshops waren online webinars en werden opgenomen."

Luna Lannoo
Provincie Oost-Vlaanderen

Op regelmatige tijdstippen werden grotere online evenementen georganiseerd. Deze evenementen waren een combinatie van het delen van best practices tussen deelnemers (inspiratie en betrokkenheid), en presentaties over specifieke onderwerpen met betrekking tot SPREM (inhoud). De meeste evenementen werden georganiseerd voor alle gemeenten in Vlaanderen, om ook niet-deelnemers te engageren om in te stappen of te starten met SPREM.

Aan het einde van het programma werden twee laatste evenementen van een volledige dag georganiseerd in oktober 2022. De focus van deze evenementen was om te benadrukken dat SURE2050 als concept en merk zal blijven bestaan. Het einde van het programma is slechts het begin van een brede implementatie van SPREM in Vlaanderen en een middel om een koolstofneutraal publiek patrimonium te bereiken en de voorbeeldrol als publieke sector op zich te nemen.

Tijdens deze evenementen werden de deelnemers in de schijnwerpers gezet over het werk dat ze hadden gedaan en tegelijkertijd werden andere gemeenten, die niet deelnamen aan het programma, aangespoord om met SPREM te beginnen.

Deelnemer SURE2050: Stad Brugge

Brugge, ook wel het Venetië van het Noorden genoemd, is een UNESCO Werelderfgoedstad in de provincie West-Vlaanderen. Brugge heeft een portefeuille van ongeveer 700 gebouwen in beheer waarvan ongeveer 400 in eigendom. De Stad Brugge is niet alleen internationaal bekend om haar historisch architecturaal erfgoed, maar heeft ook de visie om erkend te worden als best practice voor het samenstellen en beheren van een duurzame en maatschappelijk verantwoorde eigen vastgoedportefeuille.

Met de lancering van het SURE2050 programma engageerde Brugge zich om een vastgoedstrategie op te stellen en de implementatie ervan op te volgen. Het SURE2050 programma was een keerpunt voor Brugge met betrekking tot hun vastgoedmanagement en -organisatie. De SURE2050-coördinator, Thierry Toussaint, nam de verantwoordelijkheid op zich om het vastgoedbeheer professioneler te organiseren binnen het stadsbestuur. Brugge heeft haar eigen vastgoed altijd actief ingezet ter ondersteuning van het beleid. De vastgoedorganisatie, die zich vooral op operationeel en tactisch niveau bevond en waarin de verantwoordelijkheden voor vastgoed en vastgoedbeheer gesplitst waren, voldeed echter niet meer om de volgende stap naar duurzaam vastgoedbeheer te zetten. Met de nieuwe vastgoedorganisatie, die focust op het uitbouwen van een vastgoedwaardeketen en een nauwe samenwerking tussen de verschillende departementen bewerkstelligt, is Brugge klaar om haar visie te realiseren.

Colin Beheydt, algemeen directeur van de Stad Brugge, verwoordt het als volgt:
"Grote veranderingen zijn alleen mogelijk als de volgende zaken tegelijkertijd aanwezig zijn:
- visie, engagement en doorzettingsvermogen van managers/ bestuurders (beleid);
- kennis, knowhow en capaciteit om deze visie om te zetten in realiteit (organisatie);
- middelen om de uitvoering te financieren (budget).

De Stad Brugge heeft visie, strategie en ambitieuze doelstellingen. De vastgoedorganisatie werd geoptimaliseerd en talrijke projecten werden opgestart. Financiering blijft een groot probleem, maar implementatie is niet onderhandelbaar als we de klimaatdoelstellingen willen halen."

Colin Beheydt - Algemeen Directeur van Brugge

Vlaams regionaal niveau

Het vastgoedbeleid en -beheer verschilt op een aantal vlakken tussen gemeenten enerzijds en publieke organisaties op Vlaams niveau anderzijds. Gemeenten hebben bijvoorbeeld een ruimer aanbod aan gebouwen om te voldoen aan verschillende maatschappelijke behoeften en hebben meer taken om lokaal uit te voeren, waaronder ruimtelijke ordening.

De organisaties op Vlaams regionaal niveau hebben vaak een meer specifieke gebouwenportefeuille ter ondersteuning van hun kerntaken. Wat kantoorgebouwen betreft, besliste de Vlaamse overheid om het beheer van al hun openbare kantoorgebouwen te centraliseren op het regionale niveau met als doel de efficiëntie van hun portefeuille te verbeteren en tegen 2045 een klimaatneutrale openbare vastgoedportefeuille te realiseren.

Andere specifieke gebouwen blijven nog steeds binnen de portefeuille en dus het vastgoedbeheer van de respectieve Vlaamse regionale organisaties.

Er is een grote variatie in gebouwenportefeuilles, gaande van laboratoria, kastelen, depots, opleidingscentra, theaters en concertzalen, etc.

Daarom werd besloten om de opleidingssessies op te splitsen tussen steden en gemeenten enerzijds en opleidingssessies voor publieke organisaties op Vlaams niveau anderzijds.

Op regionaal Vlaams niveau werd de methodologie verfijnd om de behoeften van de regionale organisaties beter te ondersteunen. Specifieke leer- en coachingsessies werden voorbereid en georganiseerd door het Facilitair Bedrijf en het Vlaams Energiebedrijf.

Uiteraard werd vermeden dat deze parallelle tracks afzonderlijke tracks zouden worden, door regelmatig uitwisselingssessies te organiseren om kruisbestuiving te bevorderen. Best practices van zowel gemeenten als het Vlaams regionaal niveau werden zo gedeeld, wat door deze kennisuitwisseling leidde tot een hogere impact van SURE2050.

Er werden twee reeksen online trainingssessies georganiseerd. De eerste reeks was een combinatie van sessies over de methodologie en templates om een vastgoedstrategie te creëren en sessies over specifieke onderwerpen, zoals circulariteit, multifunctioneel gebruik van gebouwen en samenwerking met andere publieke organisaties, financiering en budgettering, etc. Dus meer gericht op het strategische deel van duurzaam vastgoedbeheer.
De tweede reeks richtte zich op operationeel vastgoedmanagement, verzorgd door Buildwise[6]. Onderwerpen varieerden van onderhoudscontracten, risicoanalyses, brandpreventie en -veiligheid, energiebeheer, etc.

Na deze eerste trainingssessies lag de focus op individuele coachingsessies in combinatie met het delen van best practices tussen de verschillende deelnemers.

In mei 2022 werd een seminarie georganiseerd. Het doel was om best practices, oplossingen, expertise enz. uit te wisselen tussen Vlaamse publieke organisaties over duurzaam publiek vastgoedbeheer en over het proces om een strategisch vastgoedplan te ontwikkelen.

Elke organisatie presenteerde een aspect van hun aanpak en resultaten met betrekking tot hun vastgoedstrategie.

De deelnemers waren het sterk eens over de waarde voor hun organisatie van het proces om een strategisch vastgoedplan te ontwikkelen en het belang van dat plan voor de realisatie van een toekomstbestendige en koolstofvrije gebouwenportefeuille. Een grote meerderheid was er voorstander van om de informatie-uitwisseling over vastgoed en vastgoedbeheer ook voort te zetten na SURE2050, met inbegrip van energie- en klimaatdoelstellingen, moeilijkheden en oplossingen.

In oktober 2022 werd een tweede en laatste evenement georganiseerd voor alle entiteiten op Vlaams regionaal niveau. De focus van dit evenement lag op de financiering en de organisatie van het vastgoedbeheer, twee onderwerpen die als knelpunten werden geïdentificeerd tijdens het SURE2050 project. Deze onderwerpen werden besproken met input van de consortiumpartners, de deelnemers en externe sprekers (marktkennis). Presentaties van de deelnemers over hun vastgoedstrategieën was een andere opportuniteit om kennis te delen.

[6] www.buildwise.be/nl/

Voortzetting van de SPREM methodologie

De SPREM-methodologie werd ook gebruikt als basis voor een raamovereenkomst vastgoedstrategie, die door het Facilitair Bedrijf, samen met het Vaams Energiebedrijf werd aanbesteed. Deze raamovereenkomst kan gebruikt worden door publieke organisaties die niet over de interne capaciteit of kennis beschikken. Een extern adviesbureau ondersteunt bij het opstellen van een strategisch vastgoedplan en de implementatie van SPREM. Deze raamovereenkomst, die momenteel actief is, is een belangrijk onderdeel van de voortzetting van SURE2050.

Dilbeek, één van de deelnemers van SURE2050, zal van deze mogelijkheid gebruik maken om hun strategisch vastgoedplan af te ronden.

"We zijn gestart als deelnemer aan het SURE2050 programma. Hoewel de toegevoegde waarde van een strategisch vastgoedplan heel duidelijk werd voor het management en beleidsniveau in Dilbeek, hadden we een gebrek aan interne capaciteit om dit extra werk op te nemen. We zullen de raamovereenkomst nu gebruiken om ons te ondersteunen bij de afronding van ons strategisch vastgoedplan."

Diethard Vanderheyden
expert vastgoed bij Dilbeek

6.3 Investeringsprojecten

De begeleiding van investeringsprojecten werd gedaan door meerdere projectpartners uit het consortium. Alle projectpartners die advies verlenen inzake energie efficiëntie investeringen, verwijzen nu naar het strategisch vastgoedplan als eerste stap om onderbouwde keuzes te maken voor investeringsprojecten en de te volgen aanbestedingsstrategie. Zeker bij Energieprestatiecontracten is een vastgoedstrategie een grote meerwaarde. De raamovereenkomsten rond energie-efficiëntie en hernieuwbare energie van het Vlaams Energiebedrijf ondersteunen de uitvoering van investeringsprojecten voor de hele publieke sector in Vlaanderen.

Het Facilitair Bedrijf gebruikte zijn ervaring in het ondersteunen van investeringsprojecten voor organisaties op Vlaams regionaal niveau en investeerde zelf ook in hun portefeuille. Voor de belangrijkste administratieve gebouwen van de Vlaamse overheid werkt het Facilitair Bedrijf met lange termijn huurovereenkomsten. In deze langetermijnovereenkomsten worden strenge eisen op het vlak van energie-efficiëntie opgenomen. Een deel van deze investeringen wordt gecofinancierd door het Facilitair Bedrijf en verrekend via de huurkosten.

"Fluvius begeleidt de gemeenten bij de scoping van investerings-projecten.

Onze projectleiders nemen vervolgens het projectmanagement en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van die projecten op zich. Zo zorgen we ervoor dat investeringen in energie-efficiëntie bij gemeenten op een kwalitatieve manier worden gerealiseerd en pakken we het gebrek aan middelen aan dat gemeenten vaak hebben om deze renovatieprojecten uit te voeren."

Maaike Verhulst
projectmanager Fluvius

6.4 Overheidsbeleid

Op politiek niveau kon SURE2050 overtuigen dat SPREM en een strategisch vastgoedplan een voorwaarde zijn om de duurzaamheids- en energiedoelstellingen voor de publieke gebouwenportefeuille te behalen. De SURE2050-aanpak werd formeel overheidsbeleid: alle Vlaamse organisaties op centraal niveau met een gebouwenportefeuille zijn verplicht om een strategisch vastgoedplan te hebben tegen eind 2023.
Bijna alle publieke organisaties op Vlaams niveau, die meer dan 90% van alle door de gewestelijke overheid gebruikte gebouwen omvatten, sloten zich aan bij het SURE2050-programma. De verantwoordelijkheid van openbare entiteiten om het goede voorbeeld te geven wordt erkend in het beleid. Publieke entiteiten zijn verplicht om eerder te voldoen aan de energieprestatie-eisen voor hun gebouwenportefeuille[7].

Het Facilitair Bedrijf, als consortiumpartner en deelnemer, was de eerste die zijn strategisch vastgoedplan vroeg in het project realiseerde, goedgekeurd door de heer Jan Jambon, Minister-President van de Vlaamse Regering, Vlaams Minister van Buitenlandse Zaken, Cultuur, Digitalisering en Facility Management. Dit was niet alleen zeer zichtbaar op politiek niveau, maar ook een best practice voor de andere deelnemers om de theorie in praktijk te brengen.

"Als Facilitair Bedrijf hebben we de verantwoordelijkheid om de voorbeeldrol op het gebied van duurzaam vastgoedbeheer op ons te nemen.

Als we in 2050 een CO_2-vrije publieke gebouwenvoorraad willen bereiken, moeten we nu beginnen. SURE2050 was voor ons een extra stimulans om een strategisch vastgoedplan op te stellen voor de meer dan 150 grotere gebouwen die onder onze verantwoordelijkheid vallen. Door energiebeheer, een van onze aandachtsgebieden, hebben we al een vermindering van 40% van de CO_2-uitstoot bereikt en in onze renovatieprojecten streven we naar energieneutrale en zelfs energiepositieve gebouwen. Met ons strategisch vastgoedplan en een vastgoedlabel (stay, stretch, leave) voor elk gebouw zijn we nu binnen de organisatie allemaal op één lijn op weg naar 2050. Ons strategisch vastgoedplan geeft ook cruciale informatie aan onze externe stakeholders: de gebruikers van onze gebouwen, maar ook onze minister, verantwoordelijk voor het budget. Met een duidelijke visie en plan kunnen we laten zien dat we investeren in de juiste gebouwen op het meest optimale moment."

Frank Geets
Directeur-Generaal voor het Facilitair Bedrijf

De gemeenten vallen onder de verantwoordelijkheid van Dhr. Bart Somers, Viceminister-President van de Vlaamse Regering, Vlaams Minister van Binnenlandse Zaken, Openbaar Bestuur, Inburgering en Gelijke Kansen. Een van de initiatieven van minister Somers was een Lokaal Energie- en Klimaatpact voor de Vlaamse gemeenten. De eerste versie werd ondertekend door 294 van de 300 Vlaamse gemeenten[8]. Inmiddels is er al een tweede versie van het pact, met strengere doelstellingen. De toegevoegde waarde van een strategisch vastgoedplan voor gemeenten maakt deel uit van dit Lokaal Energie- en Klimaatpact, met SURE2050 als best practice.

[7] omgeving.vlaanderen.be/intern-klimaatplan-vlaamse-overheid
[8] www.vlaanderen.be/lokaal-bestuur/beleid-in-ontwikkeling-2019-2024/relanceprojecten/lokaal-energie-en-klimaatpact#lekp-een-voorbeeld-voor-europa

Bart Somers
Viceminister-president van de Vlaamse Regering,
Vlaams minister van Binnenlandse Zaken, Openbaar Bestuur,
Inburgering en Gelijke Kansen

"De Europese ambitie om tegen 2050 klimaatneutraal te zijn vraagt actie van alle beleidsniveaus.

Deze transitie heeft een impact op alle burgers. Gemeenten, het beleidsniveau dat het dichtst bij deze burgers staat, spelen dus een sleutelrol op weg naar 2050. Met het vermogen om lokale actie te mobiliseren, een hands-on aanpak en de zeer zichtbare voorbeeldfunctie, kunnen gemeenten het voortouw nemen in het bereiken van de klimaatdoelen. Dat is ook de hoeksteen van ons Lokaal Energie- en Klimaatpact, met zeer duidelijke en concrete doelstellingen op vier gebieden (vergroening, participatieve energie, duurzame mobiliteit en regenwater). Naast financiële ondersteuning zijn ook leernetwerken cruciaal om actie te versnellen. SURE2050 biedt dit leernetwerk voor duurzaam vastgoedbeheer en een strategisch vastgoedplan, een belangrijke stap op weg naar een koolstofvrije portefeuille van openbare gebouwen. Als burgemeester van de Stad Mechelen heb ik mij geëngageerd in het SURE2050 programma. Het kader voor duurzaam vastgoedbeheer dat door de gemeenteraad werd goedgekeurd, geeft nu een duidelijke richting aan al onze stakeholders, zowel intern als extern. En met de investeringsprojecten in onze eigen gebouwen geven we het goede voorbeeld."

Dhr. Bart Somers was ook een van de key notes op ons online event georganiseerd vanuit SURE2050 om het belang van duurzaam vastgoed voor gemeenten te onderbouwen.

SURE2050 is ook een nauwe samenwerking aangegaan met de Vlaamse Vereniging voor Steden en Gemeenten (VVSG). De Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten werd aangesteld om in Vlaanderen een energie-expertisecentrum voor gemeenten op te zetten (Netwerk Klimaat, NEKL) en is tevens kennispartner voor het Lokaal Energie- en Klimaatpact.

"Als Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten begrijpen we de noden en uitdagingen van de gemeenten en zien we duurzaam vastgoedbeheer als een noodzakelijke stap naar een koolstofvrij publiek patrimonium. Als partner in SURE2050 willen we de gemeenten ondersteunen in hun ambitie om een toekomstbestendige publieke gebouwenvoorraad te realiseren door middel van strategische en langetermijnplanning. Kennisuitwisseling is cruciaal en wij maken dit mogelijk door middel van informatiesessies en een kennisbank voor het delen van best practices. Maar we richten ons ook op praktische acties en innovatieve proefprojecten. Een van de initiatieven die we hebben genomen is het ondersteunen van de start van een lokaal "rollend capaciteitsfonds" dat kleine en snelle "no regret" energiebesparingen herinvesteert in energiebeheer (middelen) voor vier gemeenten als testproject in 2022. Dit werd geïnspireerd door een webinar dat SURE2050 organiseerde met Energy Cities[9] over interne prestatiecontracten en de terugkerende signalen van gemeenten over structureel gebrek aan capaciteit/tijd om energiebesparing, duurzame vastgoedstrategie etc. aan te pakken.

Dankzij het succes van dit testproject wordt dit initiatief opgeschaald via intergemeentelijke actoren die deze aanpak zullen repliceren naar twaalf tot twintig gemeenten."

Kris Moonen
verantwoordelijke energie-efficiëntie
patrimonium en renovatie, netwerk klimaat

[9] energy-cities.eu/publication/infinite-solutions-guidebook-2/

7. Het proces om tot een strategisch vastgoedplan te komen

Het strategisch vastgoedplan is een belangrijke hoeksteen van SPREM. Hoewel het doel een strategisch vastgoedplan is, voegt het proces om tot dit plan te komen op zichzelf al waarde toe. De sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van een organisatie met betrekking tot haar vastgoedbeleidsontwikkeling en vastgoedmanagement worden zichtbaar.

Een strategisch vastgoedplan en het proces om dit te ontwikkelen is waardevol voor publieke organisaties, ongeacht de grootte van hun vastgoedportefeuille of het niveau van professionalisering van het vastgoedmanagement.

"Binnen SURE2050 hebben we een uitgebreide set richtlijnen ontwikkeld om gemeenten en publieke organisaties te helpen bij het maken van een strategisch vastgoedplan.

Bij de start van het programma zagen we het belang in van een praktische, stapsgewijze aanpak. Deze aanpak werd verder verfijnd tijdens onze coachingsessies, wat resulteerde in een finaal schema en een gedetailleerd sjabloon voor een strategisch vastgoedplan."

Sven Wuyts
Factor4

Opbouw strategisch vastgoedplan

Wat hebben we?

- Inventaris huidig gebouwenpark + basisinfo
- Huidige organisatie vastgoedbeheer

Wat willen we?

- Welke diensten en functies aanbieden? Accenten op welke thema's, ideale omgeving, etc.

Doelstellingen

- Energie, CO_2, mobiliteit, biodiversiteit, ontharding, etc.

Randvoorwaarden

- Veranderde samenleving
- Niet gebouw gebonden, lokale hernieuwbare energie
- Financiering

Vastgoed Strategie

De stapsgewijze aanpak werd verder gestructureerd in acht 'stappen' of 'bouwstenen', die gebruikt werden als ruggengraat voor de leermodule van SURE2050.

"Al binnen het Rhedcoop[10] project hebben we de meerwaarde voor gemeenten ervaren van een laagdrempelige leermodule.

Tijdens het SURE2050 programma hebben we veel informatie verzameld via webinars, best practices van deelnemers en coachingsessies. Al deze informatie hebben we omgezet in bouwstenen of 'stappen', als leidraad voor de reis naar het ontwikkelen van een strategisch vastgoedplan. Alle gemeenten kunnen deze richtlijnen nu gebruiken op het leerplatform."

Katarine Bouckaert
provincie Vlaams-Brabant

8 bouwstenen

1. Inleiding en de eerste stappen

- Wat is strategisch vastgoedbeleid
- Hoe maak je een strategisch vastgoedplan
- Een basisbeleidsdocument om mee te beginnen - definieer het kader om in te werken

2. Wat willen we? (vraag)

- Wat zijn de sociale behoeften
- Hoe evolueren deze behoeften in de toekomst (2030 - 2040 - 2050)
- Welke diensten moeten worden aangeboden door de organisatie (strategie van de activiteiten van de organisatie)
- Welk type gebouwen en comfort zijn nodig voor deze diensten en waar: op korte en langere termijn
- Welke gebouwen hebben we nodig voor ons eigen personeel, nu en in de toekomst

3. Wat hebben we (aanbod)

- Hoe de huidige portefeuille en prestaties ervan te inventariseren (tools en aanpak)
- Wat met erfgoedgebouwen

4. (Externe) condities

- Financiële voorwaarden
- Duurzame energiebronnen, energiestrategieën
- Een veranderende samenleving

5. Opgelegde en zelf gedefinieerde doelstellingen en vereisten

- Opgelegde doelstellingen en regelgeving
- Einddoelen voor vastgoed
- Kortetermijn- en tussentijdse doelstellingen

6. Van visie naar strategie

- De veranderopdracht definiëren → vraag en aanbod in kaart brengen
- Hoe de kern van de vastgoedportefeuille te definiëren
- Hoe de status en toekomst van elk gebouw te definiëren
- Prioritering en tijdslijn op hoog niveau

7. Integraal duurzaam vastgoedbeleid en -beheer

- Hoe de koppeling tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau te realiseren
- Organisatie van het vastgoedbeheer en ondersteunende instrumenten (informatie, bijv. energiebeheer, facilitaire systemen)
- Beslissingen over intern versus extern vastgoedbeheer, beslissingen over inkoopstrategieën (bijv. energieprestatiecontracten), eigen bezit versus leasing
- Desinvestering van land en gebouwen
- Diepgaande renovatie versus nieuwbouw

8. Evaluatie van de vastgoedstrategie en aanpassingen

- De Plan-Do-Check-Act cyclus
- Evaluatie en bijwerking van de strategie

De richtlijnen in het Nederlands zijn publiek beschikbaar op het SURE2050 leerplatform[11].
Hieronder volgt een samenvatting van deze stappen.

[10] www.grensregio.eu/projecten/rhedcoop-renovatie-en-hernieuwbare-energie-diensten-via-co%C3%B6peraties
[11] www.be-reel.be/course/sure2050

7.1 Bouwblok 1 – Introductie en eerste stappen

Een best practice van de Stad Mechelen was hun aanpak om het Burgemeestersconvenant te gebruiken als gemeenschappelijke basis van waaruit de administratie een reeks principes definieerde die op politiek niveau werden goedgekeurd. Deze principes bieden de administratie een kader om een strategisch vastgoedplan verder te ontwikkelen en een duurzaam vastgoedbeheer op te zetten.

Het is belangrijk dat een dergelijk kader binnen de organisatie wordt afgestemd en officieel wordt goedgekeurd.

Deze aanpak heeft meerdere voordelen:

- Beperking van het risico om een strategisch vastgoedplan te definiëren, maar geen politieke steun voor alle investeringsprojecten die voor een langere termijn zijn gedefinieerd.
- Bieden van een kader voor beslissingen gedurende de tijd dat de administratie werkt aan een duurzaam vastgoedbeheer (ad-hocbeslissingen vermijden die niet in overeenstemming zijn met de gedefinieerde principes).
- De politieke goedkeuring van het kader impliceert een officiële beslissing ('mandaat') voor de administratie om prioriteit en tijd te geven aan de verdere ontwikkeling van SPREM.

Daarom heeft SURE2050 een beleidsdocument opgesteld dat door elke gemeente/organisatie kan worden aangepast. Dit basisbeleidsdocument over vastgoedbeleid schetst de belangrijkste doelstellingen voor vastgoed, het belang van SPREM en een strategisch vastgoedplan en definieert wie betrokken wordt in het proces om een strategisch plan te realiseren en wie de projecteigenaar en projectmanager wordt. De projecteigenaar is bij voorkeur een schepen of een hoge ambtenaar. De projectmanager is meestal een verantwoordelijke (management) van de afdeling vastgoedbeheer.

7.2 Bouwblok 2 – Wat willen we?

Deze bouwsteen, de vraaganalyse, definieert de huidige behoeften en (toekomstige) vraag naar vastgoed. Als organisatie of gemeente begint dit met het bepalen van de kernta(a)k(en) die de organisatie heeft en welke behoeften deze ta(a)k(en) vervullen. Niet de huidige situatie, maar de langetermijnvisie van de organisatie is belangrijk in deze eerste stap. Hoe zullen de huidige behoeften in de loop van de tijd veranderen? Hoe passen we als organisatie onze taken aan, rekening houdend met deze (toekomstige) veranderingen? Welke stakeholders zijn betrokken, is er potentieel voor samenwerking?

Wat is de impact hiervan op de gebouwen of open ruimte die nodig zijn om op lange termijn succesvol te zijn als organisatie?

Wat zijn de belangrijkste voorwaarden waaraan de gebouwen of open ruimte moeten voldoen, zoals functies, locatie en toegankelijkheid, identiteit, energie en klimaat, capaciteit, etc?

Bovenstaand proces wordt uitgevoerd door middel van workshops, waarbij alle relevante belanghebbenden worden betrokken. Dit is belangrijk om tot een breed gedragen visie te komen.
Op basis van de uiteindelijke vraagbepaling worden strategische keuzes gemaakt en kan het (toekomstige) aanbod van gebouwen worden afgestemd op de (toekomstige) vraag naar gebouwen.

Vincent Van Kerckhove, projectleider gebouwen, stad Dendermonde: ***"De workshops om de behoeften te identificeren waren een belangrijke stap voor ons. De coaching van SURE2050 ondersteunde ons om de behoeften en toekomstige trends te definiëren en om de visies van de verschillende stakeholders en gebruikers van onze gebouwen op elkaar af te stemmen."***

Deelnemer SURE2050: ILVO

Luchtfoto van ILVO
(Vlaams Onderzoeksinstituut voor Landbouw, Visserij en Voeding)

"Vandaag is onderzoek voor en over duurzame voeding en een gezond milieu misschien wel actueler dan ooit."

Binnen zogenaamde *'living labs'* wil ILVO zijn rol als toekomstgericht en vraaggestuurd kenniscentrum voor duurzame landbouw, visserij en voedselproductie verder uitbouwen.

De grootste site met de kantoren, laboratoria, stallen en landbouwonderzoeksvelden bevindt zich in Merelbeke, nabij Gent. De huidige gebouwen op deze site staan verspreid over het terrein en zijn gebouwd in de jaren zestig en later zonder rekening te houden met mogelijke synergieën. De technische staat en energieprestatie van een groot aantal oudere gebouwen is slecht.

Het SURE2050 project initieerde een proces dat startte met de ontwikkeling van een nieuwe visie op de toekomstige rol van het instituut in duurzame landbouw en voedselproductie en hoe een nieuwe configuratie van onderzoeks- en andere gebouwen die rol zou faciliteren en ondersteunen. De betrokkenheid van vele groepen belanghebbenden en managementniveaus heeft geleid tot nieuwe inzichten over wat voor soort gebouwen nodig zijn en wat een optimale configuratie van gebouwen op de locatie zou zijn. De realisatie van een toekomstige koolstofvrije gebouwenportefeuille en multifunctionele gebouwen die na verloop van tijd kunnen worden aangepast aan nieuwe behoeften en functies, maken deel uit van de doelstellingen in het strategisch vastgoedplan. Het plan wordt ook gebruikt om de Vlaamse overheid te informeren en om politieke steun en financiering te krijgen.

Joris Relaes, directeur-generaal van ILVO:

"Vandaag is onderzoek voor en over duurzame voeding en een gezond milieu misschien wel actueler dan ooit. Om ervoor te zorgen dat ILVO ook de komende decennia zijn rol kan blijven spelen in het zoeken naar oplossingen, zijn doordachte en gedegen investeringen in een toekomstgerichte, efficiënte infrastructuur nodig. Er is een plan. Mede geïnspireerd door de United Nations Sustainability Goals (SDG's) zag in 2020 het concept van 'de ILVO Research Kouter' het licht. Dit omvat onder meer een geïntegreerde vastgoedstrategie die een ongekende synergie in de organisatie vooropstelt. Door te kiezen voor één centrale campus met gedeelde diensten en hoogwaardige satellieten eromheen, beperken we het ruimtebeslag, stimuleren we kennisdeling en stroomlijnen we interne operaties. Bovendien moet de visuele en architectonische stijl van de campus passen bij het toponderzoek dat er plaatsvindt en bij de landelijke omgeving waar ILVO deel van uitmaakt."

7.3 Bouwblok 3 – Wat hebben we?

Om de veranderopdracht te definiëren, moet de vraaganalyse (wat willen we) worden gecombineerd met de aanbodanalyse (wat hebben we).

Welke gebouwen en terreinen hebben we momenteel in onze portefeuille? Wat is hun huidige staat en hoe toekomstbestendig zijn deze gebouwen? Wat zijn de meest optimale renovatiemomenten (natuurlijke renovatiemomenten, wettelijke scharniermomenten)?

Een sjabloon voor een volledig portfolio-overzicht en een gebouwenpaspoort, evenals documentatie over de evaluatie van de gebouwen, zoals een beslissingsboom, quickscans of conditieonderzoeken of energiescans maakten deel uit van het SURE2050 handboek.

Onze vastgoed-strategie[12] is nu de referentie voor onze investerings-projecten.

De vastgoedstatus van onze gebouwen, 'stay, stretch, leave' bepalen welke energie-efficiëntiemaatregelen nog interessant zijn om in te investeren. Om de huidige staat van onze gebouwen te beoordelen, hebben we gebruik gemaakt van de ELISE-methodologie[13] (Energy and Life Integrated in a Sustainable Environment). Deze methodiek is ontwikkeld in Vlaanderen en is een uitbreiding van de NEN2767 voor conditiestaatmetingen, maar met meer aandacht voor Energiebeheer, comfort (Life), duurzaamheid, milieu en locatie en integratie van technisch en strategisch vastgoedbeheer."

Peter Bockstaele
Het Facilitair Bedrijf,
consortiumpartner en deelnemer

7.4 Bouwblok 4 – (Externe) factoren

Vaak hebben externe factoren een impact op de beslissingen binnen een strategisch vastgoedplan. (Externe) factoren kunnen verband houden met infrastructuur (bijv. warmtenetten, mobiliteitsplannen, etc.) en hernieuwbare energie, maar ook met ruimtelijke ordening, budgetten en financiering, sociale of andere trends (bijv. thuiswerken, meer online diensten voor burgers, etc.) of beperkingen voor specifieke gebouwen, zoals erfgoedgebouwen.

7.5 Bouwblok 5 – Doelstellingen

De minimumdoelstellingen zijn de doelstellingen die wettelijk bindend zijn, bijv. de Europese en Vlaamse energie- en klimaatdoelstellingen voor het gebouwenbestand. Elke organisatie kan hogere ambities stellen bovenop de wettelijke vereisten en in lijn met het respectieve beleid gedefinieerd op een hoger beleidsniveau.

Het is aan te raden om reeds bestaande engagementen te gebruiken als kader voor de doelstellingen van het strategisch vastgoedplan, bijvoorbeeld als onderdeel van de engagementen van het Burgemeestersconvenant of de Sustainable Development Goals (SDG's) die de organisatie al onderschreven heeft. Deze doelstellingen moeten deel uitmaken van het strategisch vastgoedplan en als zodanig formeel worden goedgekeurd binnen de organisatie.

[12]www.vlaanderen.be/vastgoed/beleid/strategisch-vastgoedplan
[13]www.vlisog.be/elise/

7.6 Bouwblok 6 – Van visie naar strategie

Het strategisch vastgoedplan geeft aan hoe de huidige gebouwenportefeuille zal worden aangepast aan de randvoorwaarden, doelstellingen en behoeften. Het definiëren van de kernportefeuille kan worden gedaan door een beoordelingskader toe te passen op basis van de eerder gedefinieerde principes.

De kernportefeuille is de groep gebouwen die de organisatie voor de lange termijn wil behouden, dus gebouwen die moeten voldoen aan de doelstellingen naar 2050. Het is belangrijk om op te merken dat gebouwen en grond ook strategisch belangrijk zijn voor stedelijke ontwikkeling. Het is dus niet noodzakelijk om alle gebouwen of grondposities af te stoten als ze geen deel uitmaken van de kernportefeuille.

Uit de visienota[14] van de Gentse **stadsarchitect Peter Vanden Abeele**: ***"Vastgoed gaat over veel meer dan stenen en geld: over grond, gebouwen, gebieden, gebruik en gebruikers. Grond die gebruikt wordt voor stedelijke ontwikkeling, als open ruimte of bebouwbare ruimte, of als strategische reserve (ruimtelijk en financieel). Gebouwen om verschillende stedelijke functies en programma's te huisvesten. Gebieden die de context vormen waarin vastgoed zijn waarde en rol krijgt. Maar bovenal gaat het ook om wat we ermee doen - het gebruik - en om de gebruikers die het vastgoed gebruiken. Dat geeft ons vastgoed leven en betekenis. Uiteindelijk zijn het de gebruikers die de beoogde vastgoedpositie bepalen."***

Deelnemer SURE2050: VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling)

Met 144 sites die samen ongeveer 390.000 m^2 bruto oppervlakte beslaan, beheert VDAB een aanzienlijke vastgoedportefeuille. VDAB wil de huidige portefeuille omvormen tot een duurzaam en veelzijdig gebouwenbestand dat tegemoet komt aan de huidige en toekomstige behoeften van de organisatie en die van haar klanten, partners en gebruikers van de gebouwen.

Deze transformatie ondersteunt hybride werkmodellen en maximaliseert het optimale gebruik van ruimtes. VDAB streeft er actief naar om de flexibiliteit van haar gebouwen te verhogen en moedigt partners aan om dezelfde ruimtes te gebruiken, bijvoorbeeld voor opleidingsdoeleinden. Zo vermindert VDAB het aantal gebruikte vierkante meters, terwijl ze toch dicht bij haar klanten blijft werken. VDAB werkt nauw samen met lokale partners zoals gemeenten en opleidingsinstituten om deze doelstellingen te bereiken.

Het vastgoedplan is ontwikkeld op basis van technische screening van installaties, gebouw(energie)audits en haalbaarheidsstudies om bestaande gebouwen toekomstbestendig, slim en CO_2-neutraal te maken.

De VDAB gebruikt haar strategisch vastgoedplan actief in haar interacties met stakeholders. Dit omvat het zoeken naar partners voor multifunctioneel gebruik van de portefeuille en het veiligstellen van het nodige budget om het plan uit te voeren. Daarnaast communiceert VDAB proactief haar plannen op voorhand aan (private) vastgoedspelers, zodat zij potentiële ontwikkelingsmogelijkheden kunnen verkennen.

"Modern, duurzaam en aantrekkelijk vastgoed dat onze dienstverlening echt ondersteunt. Dicht bij de klant gepositioneerd en gedeeld met partners: dat is de essentie van onze vastgoedvisie, die we onze 'proximity strategy' noemen."

Wim Adriaens
CEO VDAB, Vlaamse dienst voor arbeidsbemiddeling

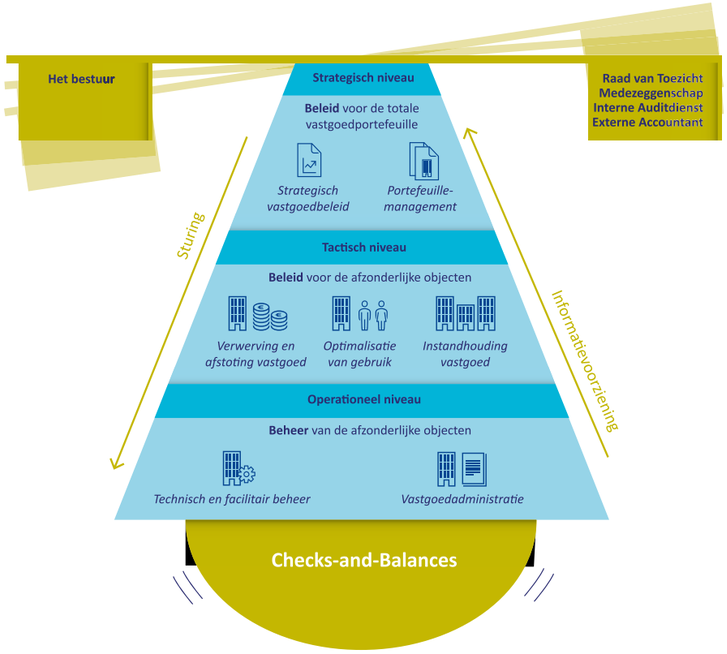
[14]www.stad.gent/stadsbouwmeester

7.7 Bouwblok 7 – Integraal vastgoedbeleid en -management

Een even belangrijk onderdeel van een strategisch vastgoedplan is het vastgoedbeleid en -management binnen de organisatie. Dit vormt de basis voor de uitvoering van het strategisch vastgoedplan en bepaalt het succes van het strategisch plan.

Hoe realiseer je de koppeling tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau?

SURE2050 heeft gebruik gemaakt van het in Nederland ontwikkelde publieke vastgoedmanagement model. Het vastgoedmanagement model is gebaseerd op drie niveaus (zie onderstaande figuur):



Model vastgoedmanagement (bron oorspronkelijke figuur: Algemene Rekenkamer, 2016)

1. Op strategisch niveau bepaalt de organisatie haar strategisch vastgoedbeleid en vindt portefeuillemanagement plaats. Op dit niveau worden beslissingen genomen over de strategische kernportefeuille (het vastgoed dat nodig is om optimaal bij te dragen aan de strategische doelen van de organisatie) en worden de onderliggende niveaus beheerd.

2. Op tactisch niveau vindt objectmanagement plaats (van de individuele vastgoedobjecten). Onder objectmanagement vallen beslissingen over het verwerven en afstoten van vastgoed, het optimaliseren van het gebruik en het onderhoud van de portefeuille.

3. Op operationeel niveau gaat het om objectmanagement (van de individuele vastgoedobjecten). Dit omvat technisch en facilitair beheer en onderhoud van de vastgoedadministratie.

Op deze drie niveaus moet de organisatie duidelijke afspraken en afstemming hebben over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Informatiestromen tussen deze niveaus maken het mogelijk om op elk niveau beslissingen te nemen.

7.8 Bouwblok 8 – Evaluatie en bijsturing van de vastgoedstrategie

SPREM is een continue Plan-Do-Check-Act (PDCA) cyclus. De ontwikkeling van een strategisch vastgoedplan maakt hier deel van uit en is op zichzelf ook een PDCA-proces. Vandaar dat een voortdurende evaluatie van het strategisch vastgoedplan en het proces om het verder te ontwikkelen en de uitvoering ervan te controleren en bij te sturen integraal deel uitmaken van het strategisch vastgoedplan zelf.

Deze checks and balances moeten worden geïntegreerd in de rapporteringsroutines van het vastgoedmanagement.

Energiebeheer is essentieel voor een continue verbetering van het energieverbruik en cruciaal als onderdeel van een Plan-Do-Check-Act proces. Enkele belangrijke richtlijnen om rekening mee te houden:

- **Optimaal gebruik van bestaande installaties en gebouwen** (optimalisatie van instellingen). De vuistregel voor een optimale verhouding is bijvoorbeeld 20/80, met 20% baseload (energiegebruik buiten bedrijfsuren). In de praktijk zien we dat deze verhouding voor een gemiddeld gebouw vaak 40/60 is. Door deze basislast te verlagen kan een constante besparing worden bereikt. Elke vierkante meter wordt gekoeld/verwarmd, dus gebruik het gebouw efficiënt.
- **Slim herinvesteren** - installaties aan het einde van hun levensduur (bijvoorbeeld verwarming) worden vaak één op één vervangen. Dit is een gemiste kans om een interessantere technologie of een betere dimensionering van de installatie te kiezen. Het verzamelen en interpreteren van monitoringsgegevens over gebouwen kan helpen bij het kiezen van de beste technologie voor een gebouw en kan dus het beste gebeuren voordat er investeringsbeslissingen worden genomen.
- **Diepgaande renovatie** - als het gebouw nog lange tijd gebruikt zal worden, zorg er dan voor dat de delen die gerenoveerd worden 2050-proof zijn.
- **Gegevens zijn niet hetzelfde als inzichten** - zorg voor middelen of software om de gegevens te interpreteren in de richting van inzichten en acties.

De granulariteit van de gegevens heeft een enorme impact op de bruikbaarheid van de gegevens.
Gegevens die je moet hebben: energieverbruik (bij voorkeur zo gedetailleerd mogelijk, inclusief water), buitentemperatuur, bedrijfsuren van een gebouw.

Gegevens die we willen hebben zijn graaddagen, relevante binnentemperaturen en submeterdata.

Ondanks de bekende voordelen van energiebeheer zijn er maar weinig publieke organisaties die al middelen hebben die actief aan energiebeheer werken. Binnen het programma hebben we veel aandacht besteed om ervoor te zorgen dat energiebeheer ook als onderdeel van een vastgoedorganisatie wordt opgepakt en de toegevoegde waarde wordt erkend.

Met Terra[15], de vastgoeddatabank voor openbare gebouwen in Vlaanderen, wil het Vlaams Energiebedrijf openbare entiteiten ondersteunen met energiebeheer, van een databank naar een systeem om de energietransitie te ondersteunen en informatie te verstrekken in plaats van enkel gegevens.

"Terra begon als een database over de openbare gebouwenportefeuille en het energieverbruik van openbare gebouwen, gericht op historische rapportering. In het kader van het SURE2050-programma konden we de functionaliteit voor de visualisatie van het energetisch masterplan verder uitbreiden en de functionaliteit voor het rollend fonds toevoegen. We zetten nu de volgende stap waarbij Terra gebruikers ondersteunt bij de energietransitie en in hun reis naar energieneutrale gebouwen."

Tjeu Binnebeek, Vlaams Energiebedrijf

Tjeu verzorgde ook diepgaande workshops over energiebeheer en de interpretatie van energiegegevens als onderdeel van het programma. Interpretaties van verborgen informatie in energie- en verbruiksgegevens en anomaliedetectie vormen een belangrijke basis voor het detecteren van potentieel voor energiebesparing op korte termijn en ondersteunen investeringsbeslissingen op lange termijn. Om het belang van energiebeheer verder te ondersteunen en de stap te zetten naar een circulair model, ontwikkelde het Vlaams Energiebedrijf een raamovereenkomst voor Monitoring as a service, waarbij de publieke entiteit een maandelijks bedrag betaald voor data en informatie, niet meer voor de meters zelf.

[15] Terra - Patrimonium- en energiedatabank vlaanderen

Ruben Vanneste
Energiemanager Stad Kortrijk

"Naast facility management was er binnen de Stad Kortrijk nood aan een gecentraliseerde aanpak van energiebeheer.

De energiecluster moet instaan voor de aan- en verkoop van energie, het opvolgen van het totale energieverbruik van de stad (kWh en €), het opstellen van interne energieprestatiecontracten, het promoten van hernieuwbare energie en het ondersteunen van nieuwe innovatieve energieprojecten, zoals lokale warmtenetten. In twee jaar tijd is onze energieafdeling gegroeid van nul naar drie personen en is ons intern rollend fonds voor energie-efficiëntiemaatregelen gestegen tot een jaarlijks budget van 1 miljoen euro. Energiebeheer is voor ons de sleutel tot duurzaam vastgoedbeheer en biedt de nodige inzichten om goede investeringsbeslissingen te nemen. We gebruiken Terra om ons energieverbruik op te volgen en ons rollend fonds te beheren."

8. Aanbevelingen

Vanuit de ervaringen van het SURE2050 programma zijn aanbevelingen geformuleerd aan de Vlaamse overheid. Het SURE2050 programma heeft geleid tot een aantal inzichten over welke bijkomende beleidsmaatregelen nodig zijn op Vlaams beleidsniveau om de Europese en Vlaamse doelstellingen inzake energie voor overheidsgebouwen te behalen en om dit transitieproces op een kosteneffectieve manier te implementeren.

Dit transitieproces is een grote uitdaging voor (lokale) overheden en kan alleen gerealiseerd worden als de combinatie van beleid, organisatie en budget beschikbaar is.

Deze drie aspecten maken deel uit van elk strategisch vastgoedplan en zijn ook de hoekstenen van de aanbevelingen op Vlaams niveau. De voordelen van een strategisch vastgoedplan hebben een versterkend effect op het beleid en ondersteunen de verdere stroomlijning en bijsturing van dit beleid.

Het is belangrijk dat het beleid op alle niveaus op elkaar wordt afgestemd en niet alleen regelgevend is, maar ook voldoende ondersteunend. De aanbevelingen sluiten daarom op sommige vlakken aan bij reeds bestaand beleid of gestarte initiatieven.

De Vlaamse overheid wil in haar interne werking minstens even goed doen als de doelgroepen waarop ze haar beleid richt en haar voorbeeldrol in de klimaattransitie opnemen en uitdragen.
Ondanks de vele initiatieven die al genomen zijn door publieke organisaties, is er nog te weinig aandacht voor het belang om het goede voorbeeld te geven.

Om dit bewustzijn te verhogen, moet de communicatie vanuit verschillende Vlaamse beleidsdepartementen beter op elkaar afgestemd worden om verwarring over Vlaamse beleidsdoelstellingen en richtlijnen bij het doelpubliek te vermijden.

Het Europese beleid en de vertaling ervan binnen Vlaanderen zijn een belangrijke hefboom op weg naar de realisatie van de klimaatdoelstellingen inzake publiek vastgoed. Van de publieke sector wordt terecht verwacht dat ze hierin het goede voorbeeld geeft.

Met de recente goedkeuring van Fit for 55 op Europees niveau verwachten we een extra duw in de rug naar deze noodzakelijke transformatie van het publieek vastgoed. Binnen SURE2050 zijn de voordelen van een vastgoedstrategie om deze transformatie te bereiken aangetoond. Het concept van duurzaam strategisch vastgoedbeheer is echter nog niet duidelijk terug te vinden in het Europese beleid.

We gaan ervan uit dat dit impliciet is opgenomen om de doelstellingen te bereiken, maar aandacht voor de voordelen ervan zou voor meer landen een stimulans kunnen zijn om duurzaam strategisch vastgoedbeheer te bevorderen en te ondersteunen. Een strategisch vastgoedplan is gericht op het optimaliseren van het gebruik van elke vierkante meter. Schaarse financiële middelen voor het uitvoeren van duurzame renovaties kunnen zo optimaal worden besteed.

Via een strategisch vastgoedplan krijgen Vlaamse steden en gemeenten, en bij uitbreiding alle publieke organisaties, inzicht in de veranderopgave en het actieplan om hun vastgoed toekomstbestendig (ook materiaalgebruik) en CO_2-neutraal te maken.

Verplichte rapportering over het bereiken van een CO_2-neutraal patrimonium vergroot de kans op het uitvoeren van de acties uit het strategisch vastgoedplan.

Jaarlijkse rapportering heeft ook het voordeel dat geconsolideerde informatie over uitgevoerde energie- en klimaatmaatregelen beschikbaar is voor opvolging en eventuele bijsturing van het Vlaamse energie- en klimaatbeleid.

Inzicht krijgen in de totale kosten van een CO_2-neutrale publieke vastgoedportefeuille op de korte en lange termijn, duidelijkheid scheppen in de financiële middelen die beschikbaar zijn om klimaatdoelstellingen te halen en samen met lokale overheden werken aan aanvullende inkomstenbronnen en financieringsoplossingen.

Om de energie- en klimaatdoelstellingen voor de publieke vastgoedportefeuille van (lokale) overheden te realiseren, zijn meer eenmalige en terugkerende financiële middelen nodig. Een aantal Vlaamse overheidsorganisaties en heel wat lokale besturen kampen bovendien met een structurele onderfinanciering, waardoor de kwaliteit en de staat van hun patrimonium de voorbije decennia is verslechterd.

Er is geen inzicht in de totale extra kosten om het gebouwenbestand van de (lokale) overheid koolstofneutraal en klimaatadaptief te maken en de structurele onderfinanciering weg te werken.
De discrepantie groeit tussen de financiële behoeften om de klimaatdoelstellingen voor het gebouwenbestand van de (lokale) overheid te realiseren enerzijds en de financiële middelen die hiervoor worden uitgetrokken anderzijds.

Het gebrek aan financiële middelen leidt tot uitgestelde beslissingen, waardeverlies door achterstallig onderhoud en een laag niveau van grondige (energetische) renovatie. Anderzijds zijn er ook goede voorbeelden bij zowel Vlaamse entiteiten als steden en gemeenten om extra inkomsten te realiseren met hun eigen gebouwenvoorraad. Gedeeld gebruik van publieke gebouwen tussen verschillende publieke organisaties of private partners is hier een voorbeeld van. Er is ook al meer aandacht voor multifunctioneel gebruik van openbare gebouwen. Overgewaaid uit Nederland zien we meer aandacht voor het ontwikkelen van gebruikersovereenkomsten en het toepassen van kostendekkende huurprijzen, waardoor het gebruik van openbare gebouwen als verkapte subsidie aan derden wordt vermeden.

Subsidies kunnen een extra stimulans zijn, maar zijn niet voldoende en niet effectief om de noodzakelijke langetermijninvesteringen te garanderen. Structurele steun en middelen op lokaal niveau voor vastgoed in combinatie met de nodige (infrastructuur) investeringen op regionaal niveau zijn nodig.

We gaan verder...

SURE2050 zal blijven bestaan als een 'merk' en kwaliteitslabel en via onze ambassadeurs publieke organisaties inspireren en engageren om te starten met duurzaam publiek vastgoedbeheer.

De nalatenschap van het project zal zich verder verspreiden via de leermodules[16], die gratis beschikbaar zijn, en de best practices van onze ambassadeurs.

Alle consortiumpartners zetten zich in voor verdere communicatie en ondersteuning op het gebied van vastgoedstrategie en SURE2050. SURE2050 had een impact op de diensten die de consortiumpartners aanbieden. Duurzame renovatieprojecten worden eerst getoetst aan de vastgoedstrategie van de organisatie. Als deze er nog niet is, wordt dit als advies meegenomen en worden de principes van SURE2050 toegepast binnen het renovatieproject.

"Een groeiend aantal Limburgse gemeenten ervaart de nood aan een degelijk langetermijnplan rond het eigen patrimonium.

Als partner van SURE2050 heeft Dubolimburg de concepten en analyses - ontwikkeld binnen het project - opgenomen in haar permanente aanbod 'Dubo à la Carte'. Vastgoedbeleid, zoals ontwikkeld binnen SURE2050, is een integraal en structureel onderdeel van al ons advies. Ons 'Strategisch Vastgoedplan' biedt de Limburgse gemeenten advies en begeleiding op maat bij het ontwikkelen van een gebouwoverstijgende strategie. De lessen uit SURE2050 zijn zonder twijfel een meerwaarde voor Dubolimburg en een essentieel onderdeel van onze dienstverlening."

Paul Claes, directeur van Dubolimburg vzw

"Kamp C organiseerde onlangs een serie sessies over circulariteit binnen de bouwsector, met ons circulaire kantoorgebouw als best practice. Een strategisch vastgoedplan is een van de basisprincipes op weg naar een koolstofvrij gebouwenbestand en we willen dit doel op de meest duurzame manier bereiken, rekening houdend met de principes van de circulaire economie. Een van de sessies ging dieper in op hoe je circulaire principes kunt integreren in een strategisch en toekomstbestendig vastgoedplan voor openbare gebouwen."

Hans Vannuffelen, Kamp C I photo: circulaire kantoorgebouw Kamp C

[16] www.be-reel.be/course/sure2050

Om publieke entiteiten verder te ondersteunen op deze reis, werd een raamovereenkomst gecreëerd door het Vlaams Energiebedrijf (VEB) en Het Facilitair Bedrijf, beschikbaar voor alle publieke entiteiten die op zoek zijn naar externe ondersteuning om te starten met Duurzaam Publiek Vastgoedbeheer. Via deze raamovereenkomst zal de SURE2050 methodologie verder geïmplementeerd worden, maar ook evolueren en verbeteren op basis van de praktijk. Deze raamovereenkomst zorgt voor een kruisbestuiving tussen de kennis die is opgedaan tijdens het SURE2050 project en de marktkennis die aanwezig is bij de advies- en ingenieursbureaus die binnen de raamovereenkomst zijn geselecteerd.

Het einde van het programma is slechts het begin van de volgende stap: het verbeteren van modaliteiten en financiële mogelijkheden om onderbouwde duurzame renovatieprojecten te implementeren.

De bevindingen en ontdekte barrières van SURE2050 zijn een inspiratiebron voor het definiëren van de ondersteuning die nodig is in de transitie naar 2050. Als volgende stap geven we nu vorm aan een nieuw programma, waarmee we deze barrières, in hoofdzaak financiering willen wegwerken.

SURE2050.be

2050 SURE

Visie op vastgoed