



INSPIRATIEBOEK VOOR VASTGOED IN DE OVERHEID

Geert Bourgeois

Vlaamse viceminister-president

Vlaams minister van Bestuurszaken, Binnenlands Bestuur,
Inburgering, Toerisme en Vlaamse Rand

INHOUDSTAFEL

1	Inleiding.....	3
2	Overzicht van vastgoedbeleid in andere landen.....	4
2.1	Overzicht	4
2.2	België.....	6
2.3	Nederland.....	7
2.4	Frankrijk.....	9
2.5	Duitsland.....	10
2.6	Zweden en Noorwegen	11
2.7	Verenigd Koninkrijk	11
3	High Performance Property-model (Verenigd Koninkrijk).....	13
4	Tendensen in de private sector.....	15

1 Inleiding

In dit inspiratieboek wordt een overzicht gegeven van het vastgoedbeleid- en beheer binnen de overheidscontext in België, de buurlanden en enkele andere inspirerende landen rond Vlaanderen. Het overzicht van wat in het buitenland gebeurt, dient voornamelijk ter inspiratie voor de verdere uitwerking van het vastgoedbeleid en –instrumentarium binnen de Vlaamse overheid.

In deel twee gaan we dieper in op de situatie in verschillende landen, voorafgegaan door een samenvattend deel met daarin enkele rode draden die elders worden waargenomen. De keuze van de landen is ingegeven door de nabijheid, vergelijkbaarheid in omvang en/of een vermoeden van een inspirerende voorbeeld op het vlak van vastgoedbeleid en –beheer in de overheid:

- België
- Nederland
- Frankrijk
- Duitsland
- Zweden en Noorwegen
- Verenigd Koninkrijk

Vooraf in het Verenigd Koninkrijk zijn reeds heel wat instrumenten uitgewerkt en geïmplementeerd. Bij wijze van voorbeeld wordt het ‘High Performance Property’-model van het Office of Government Commerce kort voorgesteld in deel drie.

In deel vier wordt kort ingegaan op enkele tendensen meegegeven uit de private sector met een impact op de publieke sector.

Alle geformuleerde rode draden en aangehaalde voorbeelden dienen enkel als vergelijkingspunten voor het eigen vastgoedbeleid van de Vlaamse overheid. Hierbij wordt geen uitspraak gedaan of de buitenlandse methodes en structuren de betere zijn noch dat de Vlaamse overheid deze moet overnemen. Wanneer een instrument van elders wordt overgenomen, is een vertaling naar de specifieke situatie in België en Vlaanderen noodzakelijk.

Dit is de eerste korte versie van een benchmarkoefening die in het kader van een goed vastgoedbeleid best regelmatig opnieuw gebeurt, bij voorkeur voor een bredere groep van landen en regio's.

2 Overzicht van vastgoedbeleid in andere landen

2.1 Overzicht

Een algemene vaststelling is dat de andere landen over een veel actiever vastgoedbeleid beschikken dan Vlaanderen en België. Dit is op zich niet verwonderlijk in het licht van de jarenlange tendens in deze landen om te streven naar efficiëntie. Net zoals in een onderneming geldt dat in vastgoed zit als slapend geld wordt beschouwd dat meer rendement kan opleveren als datzelfde geld in de kernactiviteit wordt geïnvesteerd, gaan deze overheden ervan uit dat actief vastgoedbeheer leidt tot een betere publieke dienstverlening en een hoger maatschappelijk rendement.

In bijna alle landen is er een autoriteit op het vlak van vastgoedbeheer, ofwel in de vorm van een agentschap met alle vastgoed in eigendom dan wel in de vorm van een centrale dienst met voldoende impact om de andere diensten een beleid, richtlijnen en standaarden op te leggen. De tendens lijkt zelfs te zijn om dit te versterken en sterker centraal aan te sturen. Dit neemt niet weg dat er ook tendensen zijn om tegelijkertijd de autonomie van de verschillende overheidsentiteiten te versterken. In een aantal gevallen wordt deze centrale eenheid aangevuld met agentschappen met specifiek vastgoed zoals militaire domeinen of erfgoed.

In de meeste gevallen gaat de opdracht van de centrale entiteit verder dan enkel commercieel vastgoedbeheer maar komen ook vaak erfgoed en terreinen of landschappen mee in de scope. Dit lijkt logisch omwille van de gelijklopende competenties die daarvoor nodig zijn en de soms vage grens tussen de ontwikkeling van een of meerdere vastgoedobjecten en een siteontwikkeling.

Een andere rode draad is de evolutie naar een interne marktwerking tussen overheidsinstellingen gekoppeld aan een hoge mate van financiële verantwoordelijkheid of 'accountability' voor het vastgoed dat zij gebruiken. De entiteiten moeten rekenschap geven over de kostprijs en doelmatigheid van de huisvesting die men gebruikt en worden hiervoor ook vergeleken met hun collega's. In de meeste landen wordt ook effectief een marktvergoeding betaald door de individuele diensten, zelfs al is dit aan een andere overheidsinstelling. Dit zet aan tot een rationalisatie van de oppervlakten en de kosten. Dit impliceert ook dat de overheid de tendensen op de private markt moet kennen om goed te kunnen samenwerken en aanbesteden bijvoorbeeld bij PPS of outsourcing, een ander terugkerend onderwerp. Eigen aan een goede PPS is dat er altijd budgettaire overwegingen als onderliggende drijfveer meespelen naast de kwalitatieve doelstelling door een goede risicoverdeling tussen de publieke en private partijen.

Organisatorisch is er een opdeling tussen diverse activiteiten binnen de centrale entiteit:

- Advies (eventueel ook architecturaal)
- Facilitair management (dagdagelijkse facilitaire dienstverlening)
- Projecten (Niet dagdagelijkse onderhouds- en investeringsprojecten met een afgebakend doel en beperkt in de tijd)

- Vastgoedbeheer (algemeen overzicht en aansturing over dagdagelijks beheer van gebouw incl. facilitair management en onderhoud, vertaling van behoeften naar projecten i.f.v. het zo optimaal voorzien van huisvesting)
- Portefeuillemanagement (beheren, plannen en acties nemen vanuit eigenaarschap en i.f.v. financiering van meerdere gebouwen)
- Transactioneel ((ver)kopen, (ver)huren, PPS)
- Eventueel specifiek vastgoed: erfgoed, bossen en landschappen, ...

De doelstellingen voor het vastgoedbeleid/vastgoedentiteit:

- Optimale prijs-kwaliteitverhouding leveren;
- Verminderen van de kosten van vastgoed door het efficiënter afstemmen van de behoefte op de gebruikte oppervlakte;
- Evenwicht tussen eigenaarschap en niet-eigenaarschap in functie van de behoeften;
- Verhogen van de kwaliteit van de gebouwen;
- Opleveren van huisvestingsprojecten op tijd en binnen budget;
- Valoriseren van niet langer nuttige of onaangepaste activa;
- Verwerven van gepaste activa;
- Siteoverstijgend werken;
- Efficiënter en meer anticiperend omgaan met vastgoed;
- Betere werkomgeving creëren;
- Eventueel beheren van activa van andere overheden;
- Aandacht voor architectuur, landschappen en omgeving;
- Bijdragen tot andere (maatschappelijke) overheidsdoelstellingen.

Andere leerpunten:

- In verschillende landen is er slechts een partij die namens de ganse overheid naar buiten treedt;
- De overheid heeft een voorbeeldfunctie m.b.t. veiligheid, duurzaamheid, milieuvriendelijkheid, prijs-kwaliteit, architecturaal, ...
- Vastgoedprojecten worden complexer en dit vraagt een een bouwcultuur met aandacht voor opdrachtgeverschap;
- De meeste centrale entiteiten staan onder de bevoegdheid van de minister van Financiën;
- Vaak is er een koppeling met aanbestedingen in het algemeen en andere overheidsbrede, horizontale dienstverleningen;
- In de meeste landen is er een jaarlijkse specifieke publicatie over de staat van het overheidsvastgoed;
- Vastgoed is veelal geen kerntaak van een overheidsdienst maar een strategische oefening of planning is wel noodzakelijk, minstens wat betreft de behoeften;
- Er is altijd minstens een aansturend orgaan dat toeziet op de werking van de entiteit dan wel op de uitvoering van het vastgoedbeleid, met minstens daarin een aantal vastgoedexperten;

- Zelfs wanneer de entiteiten zelf verantwoordelijk zijn voor hun operationeel vastgoedbeleid, is er centraal nog altijd een multidisciplinair team noodzakelijk voor de overkoepelende beleidsvoorbereiding en het ontwikkelen van standaarden en instrumenten;
- Een interne markt, via een centraal instrument of via een verplichting, is eigen aan een portefeuillebenadering en een siteoverschrijdend vastgoedbeheer.

De resultaten van een actief vastgoedbeleid hebben veelal een rechtstreeks financieel gevolg:

- Vermindering van de totaal gebruikte oppervlakte: 0,25% tot 5,8%
- Vermindering van de oppervlakte per werkplek: 10% tot 33%
- Valorisaties t.o.v. de totale vastgoedportefeuille: 0,4% per jaar
- Daling van de jaarlijkse recurrente kost van het vastgoed
- Vermindering energieverbruik, CO₂-uitstoot, vermindering afvalproductie, verhogen recyclage, ...

2.2 België

In België is er een vrij gelijke manier van omgaan met gebouwen en vastgoed over de verschillende regionale en centrale overheden heen.

Bij de federale overheid beheert de Regie der Gebouwen de meeste gebouwen maar er zijn ook uitzonderingen zoals defensie die voor de eigen gebouwen instaat. De Regie der Gebouwen werd in 1971 opgericht als een parastatale A en staat onder de voogdij van de federale minister van Financiën. De Regie der Gebouwen is een autonome instelling van openbaar nut en is onafhankelijk van de FOD Financiën. De Regie der Gebouwen profileert zich met 966 gebouwen in eigendom (4,9 miljoen m²) en 495 ingehuurde gebouwen (2,9 miljoen m²) als de vastgoedspecialist van de federale staat en een van de belangrijkste vastgoedbeheerders van het land.

Tot de opdrachten van de Regie der Gebouwen behoren: een kwalitatieve infrastructuur bieden aan federale overheidsdiensten en internationale instellingen; grote kantoorgebouwen beheren en facility management; ontwerpen, duurzaam bouwen en onderhouden van overheidsgebouwen; restaureren, onderhouden van en nieuwe, functionele bestemming geven aan het federale erfgoed. Sinds 2006 is Befimmo, als private vastgoedinvesteerder, een meerderheidsaandeelhouder met 90% van een deel van de gebouwenportefeuille van de federale overheid, samen gebracht in de NV Fedimmo. In deze transactie waren 382.000m² in 62 kantoorgebouwen betrokken die voor ca. 725 miljoen euro ten gelde werden gemaakt in ruil voor veelal langetermijnhuren. Het eigenaarschap ging hierbij wel over met een impact op de begroting maar in vastgoedbeheer- of vastgoedbeleidstermen, leidt dit niet tot een andere, proactieve of flexibele manier van omgaan met vastgoed en gebouwen.

In Brussel en Wallonië is vastgoedbeheer een zaak van de specifieke beleidsdomeinen dan wel van een centrale dienst gerelateerd aan logistiek en aankopen. Van een structureel, centraal vastgoedbeleid zijn weinig sporen terug te vinden. Wel zijn er ad hoc centraal geïnitieerde maatregelen zoals het initiatief van het Waals Gewest/Franse Gemeenschap om enkel nog groene energie aan te kopen en de studieoefening bij het Brussels Gewest voor een centralisatie van de diensten in Brussel rekening houdend met binnengewestelijke mobiliteitsknooppunten.

2.3 Nederland

De Rijksgebouwendienst maakt deel uit van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Haar taak is het beheren en ontwikkelen van de grootste vastgoedportefeuille van Nederland: ca. 7 miljoen m² waarvan 3,9 miljoen m² kantoren of 10% van de Nederlandse kantorenmarkt en 1,2 miljoen m² gevangenissen; ca. 2.000 objecten waarvan 350 objecten (ca. 1 miljoen m²) met een monumentstatus; 70% in eigendom. Daarbij treedt ze op als adviseur bij huur, bouw en ontwerp en als projectmanager en beheerder, inclusief het onderhoud.

De (kern)taken van de Rijksgebouwendienst:

- Zorgen voor passende, duurzame en veilige huisvesting van alle departementen en een groot aantal daaraan verbonden organisaties en diensten.
- Optreden als adviseur bij huur, bouw en ontwerp maar ook als projectmanager en beheerder, inclusief het onderhoud, voor onze klanten.
- Ontwikkelen en beheren van de vastgoedportefeuille van het Rijk.
- Vanuit de functie van Rijksbouwmeester de regering adviseren over architectuur en architectuurbeleid in het land.
- Streven naar architectonisch hoogstaande gebouwen die een stedenbouwkundige verrijking betekenen.
- Stimuleren van innovatieve samenwerkingsverbanden bijvoorbeeld in de vorm van publiek-private samenwerking.
- Onderhouden en beschikbaar stellen voor passend gebruik of een breed publiek van een belangrijk deel van het nationale culturele erfgoed.
- Zorgen voor een doelmatige besteding van overheidsgeld voor huisvesting.
- Optreden als grootste opdrachtgever voor beeldende kunst in Nederland.

Organisatorisch is de Rijksgebouwendienst verdeeld in een staf en 4 lijndirecties:

- Advies en Architecten
- Vastgoed
- Projecten
- Beheer

Het Rijkshuisvestingsbeleid wordt centraal vastgesteld; de Rijksgebouwendienst voert dit beleid binnen de kaders uit. Bij aankoop en beheer van vastgoed voor de overheid is de Rijksgebouwendienst de professionele publieke opdrachtgever namens het Rijk.

Het Rijk heeft een voorbeeldfunctie bij het uitgeven van bouwopdrachten: waarborgen van de veiligheid; werken met duurzame materialen en oplossingen waardoor de belasting van het milieu vermindert; letten op prijs, levertijd, kwaliteit en leveringscondities; bevorderen en bewaken van de stedenbouwkundige inpassing en de architectonische kwaliteit; beheren van historisch waardevolle gebouwen met aandacht voor milieu, gezondheid en duurzaamheid. De 5 uitgangspunten voor de aanpak van de Rijksgebouwendienst komen samen in het begrip SMAAK: Stedenbouw, Monumenten, Architectuur, Architectuurbeleid en Kunst. De Rijksgebouwendienst vertaalt deze uitgangspunten in specifiek beleid bij nieuwbouw en beheer.

De rijksoverheid geeft de maatschappelijke instellingen steeds meer ruimte om zich te manifesteren op de vastgoedmarkt. Ondermeer door ze meer op afstand te plaatsen, een eigen verantwoordelijkheid te geven en de budgetten te decentraliseren. Vanwege het kapitaalintensieve karakter en de eraan verbonden risico's neemt het belang van de huisvesting daardoor sterk toe. Gelijktijdig met deze ontwikkeling zijn die instellingen zich meer en meer gaan focussen op hun kernactiviteiten. De vraag die daarbij opkomt is wat de specifieke functie is van hun (sectorale) vastgoed om hun publieke functie goed uit te voeren en de daarmee samenhangende doelstellingen te dienen. Dat noopt die instellingen tot het hebben van een visie en beleid op het punt van vastgoed als een strategisch bedrijfsmiddel.

In Nederland is er na de aandacht voor architectuur de afgelopen decennia, een tendens van meer bouwcultuur en opdrachtgeverschap als antwoord op de sterk toegenomen complexiteit van bouwopdrachten. Vooral Architectuur Lokaal, het landelijke kenniscentrum voor cultureel opdrachtgeverschap en architectuurbeleid, geeft hiertoe aanzetten in publicaties¹ en begeleiding.

Bouwcultuur gaat verder dan het architectonisch ontwerp van gebouwen. Bouwcultuur verbindt cultuurbeleid, architectuurbeleid en bouwbeleid. Bouwcultuur omvat de ruimtelijke ordening, het stedenbouwkundig ontwerp, infrastructurele werken van ingenieurs en vooral het architectonisch ontwerp en kunst in de openbare ruimte. Architectuur is een daarbij maatschappelijke, scheppende taak die wellicht kunst kan worden, maar dat niet op voorhand is. Als breed cultuurbegrip is bouwcultuur gebaseerd op de geschiedenis en traditie van een land of regio. Bouwcultuur is niet voorbehouden aan professionals, maar een verantwoordelijkheid van de samenleving als geheel en van opdrachtgevers in het bijzonder.

Architectuur Lokaal geeft vier redenen waarom de overheid ook in de toekomst zou moeten investeren in bouwcultuur en, in het bijzonder, in goed opdrachtgeverschap:

1. Nieuw maatschappelijk evenwicht tussen overheid en burgers, een nieuwe verhouding tussen centrale sturing en initiatief van onderaf en een omslag van aanbodgericht in vraaggestuurd.
2. De onomkeerbare internationalisering beantwoorden door een intensieve samenwerking tussen opdrachtgevers en ontwerpers, en het vroegtijdig betrekken van het ontwerp om mede dankzij het ontwerp bij te dragen aan een goed vestigings- en leefklimaat, aan aantrekkelijke steden in een karakteristiek landschap (placemaking).
3. Bij het bouwen gaat het om opgaven zoals bereikbaarheid en transport, duurzame energie, klimaatverandering, landschap inclusief wateropgave, groei, stagnatie en krimp, en andere manieren van gebiedsontwikkeling. Het opdrachtgeverschap bij deze opgaven zal bepalend zijn voor het succes. Investeren in bouwcultuur kan geldverspilling voorkomen.
4. De overheid moet de opgaven samen met andere overheden, bedrijven en burgers tot een goed einde brengen. Dat vraagt van alle opdrachtgevers gezond verstand, kennis en betrokkenheid om heldere uitgangspunten te kiezen, zorgvuldig met elkaar om te gaan en beslissingen goed te onderbouwen. Dan levert hetzelfde geld meer op. Er is behoefte aan

¹http://www.arch-lokaal.nl/media/webwinkel-pdf/bouwcultuur_investeren_in_opdrachtgeverschap.pdf

ondersteuning van alle opdrachtgevers bij het formuleren van ambities en gebiedsvisies voor de langere termijn (sensemaking).

2.4 Frankrijk

Sinds 2009 heeft Frankrijk een eengemaakt beleid voor al haar vastgoed en eigendommen. In totaal gaat het over ca. 100 miljard euro: ca. 67,8 miljard euro bij de ministeries en centrale administratie en ca. 42 miljard euro bij de overheidsagentschappen. Bij de centrale overheid gaat het over 60 miljoen m² waarvan 12 miljoen m² kantoren (31/12/2009). Het effectieve beheer en de uitvoering gebeurt door vastgoedcellen binnen elk van de ministeries.

Het vastgoedbeleid wordt aangestuurd door de minister van Begroting die jaarlijks rapporteert over de evolutie van de oppervlakten in gebruik door de overheid. De doelstellingen bij de eenmaking van het gecentraliseerde vastgoedbeheer zijn:

- Verminderen van de kosten van vastgoed op de begroting;
- Modernisering van het vastgoed door het verbeteren van de werkcondities;
- Eigendommen inzetten om woningen te realiseren
- Verhogen van de kwaliteit van de gebouwen op het vlak van duurzaamheid
- Beter valoriseren van het patrimonium door niet langer nuttige of onaangepaste activa af te stoten en door doen toenemen en behouden van de activa die worden behouden;
- Efficiënter, meer gepland en hoe langer hoe meer preventief i.p.v. remediërend werken.

Met de hervorming is de overstap gemaakt naar het private model van vastgoedbeheer met het oog op een responsabilisering van de administraties over de kosten van het vastgoed dat ze gebruiken. Hiervoor worden centraal doelstellingen opgelegd op het vlak van gebruik (bezettingsgraad, duurzaamheidsvereisten, ...) en onderhoud. De concrete duurzaamheidsdoelstellingen over een periode van 8 jaar zijn: verminderen energieverbruik met 40%; verminderen CO²-uitstoot met 50%.

In 2008 is een planningsoefening gebeurt voor de centrale diensten. Nu zijn ook de departementen en overheidsagentschappen verplicht om een meer offensief vastgoedbeleid te voeren. Voor alle terreinen en eigendommen in gebruik door de verschillende diensten en agentschappen is verplicht een meerjarenavastgoedplan gemaakt en voorgelegd aan de 'Conseil de l'immobilier de l'Etat'. De diensten betalen vanaf 2012 een vergoeding aan de centrale overheid voor het gebruik van de activa. Activa die niet langer nodig is voor de dienstverlening, komt opnieuw terug naar de centrale overheid.

In praktijk vertaalt het nieuwe beleid zich in:

- Een daling van 184.000m² tussen 2007 en 2009, verwachte daling van 500.000m² tussen 2010 en 2012;
- Sinds 2010 worden de administraties gegroepeerd en fysiek samen gebracht in moderne en functionele gebouwen waarbij sterk de nadruk wordt gelegd op het recurrent reduceren van de beheerskosten van het vastgoed:
 - 10 miljoen euro reductie van de betaalde huur;
 - Beschikbare ruimte reductie van 18m² naar 15m² per werkplek reeds gerealiseerd, 12m² is doelstelling;

- Er worden maximale huurprijzen gehanteerd voor bepaalde regio's waar niet kan boven gegaan worden;
- Meer functionele en minder dure gebouwen die beter worden onderhouden
- Er zijn audits uitgevoerd voor bijna alle gebouwen om de prioritaire en meest nuttige duurzaamheidswerken te bepalen;
- Verwachte valorisaties van activa in 2011 voor 400 miljoen euro.

2.5 Duitsland

In Duitsland is het Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BlmA) sinds 2005 de centrale entiteit verantwoordelijk voor het vastgoed van de centrale overheid met 6.000 medewerkers. Het BlmA heeft een portefeuille van meer dan 288.000ha terreinen en 46.000 gebouwen, met een marktwaarde van ca. 12 miljard euro. Vandaag is nog niet alle vastgoed onder beheer van BlmA maar wordt nog steeds beheerd door verschillende entiteiten. De intentie is om stapsgewijs alles over te dragen aan BlmA.

BlmA valt onder de verantwoordelijkheid van de minister van Financiën. De vennootschap wordt aangestuurd door tien leden uit de politiek en de bedrijfswereld.

De hoofddoelstelling van BlmA is het ontwikkelen van een gestandaardiseerd systeem van vastgoedbeheer voor alle vastgoed in eigendom van de federale overheid. BlmA werkt als een eigenaar binnen een overheidsstelsel van interne huur gebaseerd op een commercieel model voor het managen van overheidsvastgoed.

De opdrachten voor BlmA:

- Een gebouw- en siteoverstijgend en centraal vastgoedbeheer met het ter beschikking stellen van terreinen en huisvesting van de ambtenaren aan marktconforme vergoedingen;
- Invullen van grond- en huisvestingsbehoeften door nieuwbouw, koop, huur of PPS;
- Beheer (verhuren en vererfpachten) van woningen en terreinen en valoriseren van activa die niet meer nodig zijn;
- Investeren in efficiënter en duurzamer maken van het patrimonium;
- Beheer, bescherming en sanering van bossen, landschappen en zogenaamde probleemterreinen.
- Waarneming van terreinen in het kader van NATO;
- Discretionair beheer van activa van andere overheden;
- Bewaken van het landschapsbeleid van eigendommen.

Organisatorisch is BlmA opgedeeld in volgende onderdelen en werkt op basis van een SAP-toepassing:

- Portefeuillemanagement
- Verkopen
- Facility Management
- Bosbeheer
- Vastgoedbeheer

2.6 Zweden en Noorwegen

In Zweden heeft de centrale overheid een radicale, marktgeoriënteerde hervorming van haar vastgoedmanagement doorgevoerd. De overheidsentiteiten/eindgebruikers krijgen de middelen voor huisvesting van de centrale overheid en zijn vrij om gebouwen te huren van private partijen dan wel van overheidinstellingen aan voorwaarden vergelijkbaar met de geldende marktvoorwaarden. Akademiska Hus (onderwijs), Statens Fastighetsverk (erfgoed en cultureel), Fortifikationsverket (defensie) en Vasakronan AB (alle commercieel vastgoed) zijn de vier overheidsagentschappen die werden opgericht bij de hervorming en waarin het beschikbare vastgoed werd ondergebracht voor verhuur. Alle entiteiten vallen onder de verantwoordelijkheid van de minister van Financiën.

Bij de hervormingen werden het concept van de interne markt en van interne huur geïntroduceerd.

De moeilijkheden bij de hervorming waren onder andere: goede contracten schrijven voor zeer specifieke gebouwen, conflicten bij de prijszetting en het verschil in onderhandelingsmacht tussen de overheidsvastgoedeigenaar en de gebruikers/overheidsdiensten. Een eerste algemene conclusie is dat de hervorming de nodige economisch stimulansen creëerde voor overheidsdiensten om eigendommen efficiënter te gebruiken. Belangrijk is echter ook om bij dergelijke hervormingen ook de nodige aandacht te hebben voor de details en ook om het systeem flexibel te maken voor wijzigende omstandigheden.

Noorwegen onderging een vergelijkbare hervorming in 2000 waarbij alle vastgoed van de overheid werd getransfereerd naar overheidsbedrijven. EntraEiendom kreeg alle commercieel vastgoed, momenteel ca. 1,1 miljoen m² in 123 eigendommen. De entiteit staat onder toezicht van de minister van handel en industrie en wordt beschouwd enkel winstgedreven te zijn zonder verder strategisch belang voor de overheid. Forsvarsbygg is een gelijkaardige vennootschap en is eigenaar van ca. 18.000 eigendommen van de Noorse defensie.

2.7 Verenigd Koninkrijk

Het Office of Government Commerce (OGC) in het Verenigd Koninkrijk is toegevoegd aan de Efficiency and Reform Group (ERG), onder toezicht van het 'Cabinet Office' van de premier. De ERG brengt alle overheidsbrede operationele functies samen (aanbestedingen, project management, IT, ambtenarenzaken en hervormingen) en heeft een sterk mandaat om ervoor te zorgen dat departementen samenwerken om verspilling tegen te gaan en de 'accountability' of toewijsbaarheid of aanrekenbaarheid te verbeteren.

Het OGC werkt standaarden uit, begeleidt aanbestedingen en vastgoedbeheer en volgt de prestaties van departementen op t.o.v. de standaarden. De centrale departementen en andere publieke organisaties staan zelf in voor hun vastgoedbeheer en aanbestedingen en werken daarvoor samen met het OGC.

De doelstellingen van het OGC zijn

- Optimale prijs-kwaliteitverhouding leveren voor alle uitgaven aan derden;
- Opleveren van projecten op tijd, aan goede kwaliteit en kost, realiseren van winsten;
- 30 miljard pond of ca. 34,6 miljard euro vastgoed maximaliseren;

- Duurzaamheid van vastgoed en exploitatie verhogen door een sterker management op resultaten en begeleiding;
- Bijdragen tot andere overheidsdoelstellingen;
- Verbeteren van de mogelijkheden voor aanbestedingen, project- en programmamanagement en vastgoedmanagement door het ontwikkelen van mensen, processen en instrumenten.

Het OGC ontwikkelde reeds diverse modellen, methodologiën en standaarden binnen de overheidscontext die in ruime mate binnen het Verenigd Koninkrijk maar ook daarbuiten gevolgd worden. Zo is de projectmanagementmethodologie van PRINCE2 ontwikkeld door het OGC en nu internationaal toegepast.

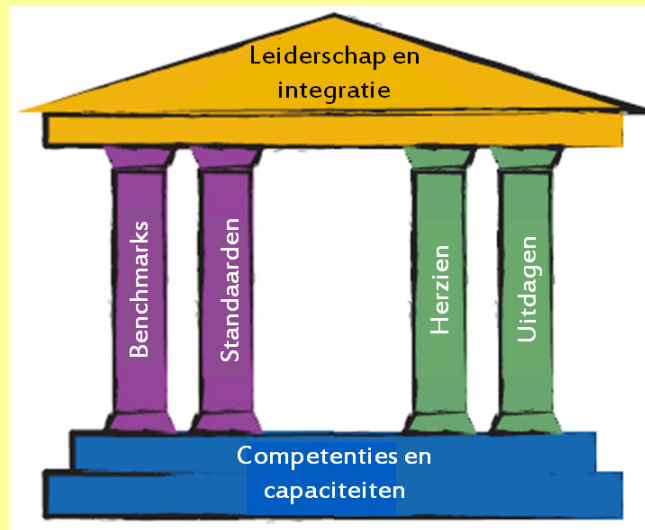
Ook voor vastgoed ontwikkelde het OGC een set van vastgoedgerelateerde methodologiën en modellen o.a. om de maturiteit inzake vastgoed vast te stellen en om te werken vanuit de levenscyclus van een gebouw.

Specifiek voor vastgoed stelt het OGC sinds 2008 ook jaarlijks 'The State of the Estate' op of een overzicht van al het vastgoed binnen de Engelse centrale overheid. Enerzijds maakt een vergelijking t.o.v. de voorgaande edities maar toetst ook hoe de resultaten op diverse vlakken zich verhouden t.o.v. private sector. Om tot deze resultaten te komen, wordt beroep gedaan op diverse centrale databanken en op informatie aangebracht door de departementen.

Enkele resultaten uit het rapport van 2009:

- Het vastgoedpatrimonium kromp 5.8% tot 10,722,166m² en het aantal eigendommen verminderde met 9% van 7.935 tot 7.213.
- Sinds de start in 2003/04, is de reële, jaarlijkse vastgoedkost verlaagd met ca. 740 miljoen pond of 852 miljoen euro;
- De gemiddelde oppervlakte is teruggebracht tot 13,1m² per VTE, een vermindering t.o.v. 10% t.o.v. 2008.
- Er zijn overheidsbrede normen voor CO²-emmissies, afvalproductie en –recyclage. Deze worden bijna allemaal gehaald.

3 High Performance Property-model (Verenigd Koninkrijk)



Leiderschap en integratie

- Doelstellingen:
 - Counter de effecten van een versnippering van het vastgoed door een sterk leiderschap van een centrale autoriteit en door een geïntegreerd vastgoedbeleid.
 - Integreer vastgoedbeheer in de strategische planning en de beleidsdoelstellingen over alle overheidsentiteiten heen.
- Doelstellingen van de centrale vastgoedautoriteit:
 - Bepaal standaarden en integreer er verbeteringen in.
 - Integreer de entiteitspecifieke strategieën met organisatiebrede initiatieven.
 - Herbekijk de aansturing inclusief deze van de verder afstaande entiteiten.
- In elke overheidsentiteit:
 - Duid een vastgoedverantwoordelijke op directieniveau aan.
 - Richt een vastgoedraad op.
 - Link vastgoed expliciet aan de dienstverlening.

'Benchmarks en standaarden'

- Doelstellingen:
 - Voorzie een kader van standaarden en benchmarks waaruit beste praktijken, vooropgestelde resultaten en ambities.
 - Voorzie instrumenten, begeleiding en ondersteuning om overheidsentiteiten te helpen beste praktijken te implementeren en de doelstellingen te realiseren.
- Standaarden:
 - Ontwikkel kwaliteitstandaarden voor vastgoedbeheerstrategieën.

- Ontwikkel een maturiteitsmatrix om de capaciteiten en kwaliteiten op het vlak van vastgoed te bepalen.
- Creëer dienstverleningstandaarden en benchmarks.
- Bepaal vastgoedperformantie en –dienstverleningsdoelstellingen.
- Instrumenten en begeleiding:
 - Richt een vastgoed benchmarking dienst op.
 - Onderhoud en breid de databank voor overheidsvastgoed verder uit.
 - Onderhoud en verbeter de centrale overheidsvastgoed coördinatie.
 - Ontwikkel ‘goede praktijken’ begeleiding en ondersteuning.

‘Competenties en capaciteiten’

- Doelstellingen:
 - Zorg ervoor dat alle senior managers binnen de overheid een basis van vastgoedbeheer hebben als een van hun basisvaardigheden.
 - Zorg ervoor dat er voldoende ervaren vastgoedprofessionals zijn om de goede praktijken te implementeren in alle overheidsorganisaties.
- Doelstellingen van de centrale vastgoedautoriteit:
 - Zoek naar en ondersteun vastgoedbeheer als een kernvaardigheid voor senior ambtenaren.
- In elke overheidsentiteit:
 - Werk aan een optimale mix van vastgoedcapaciteiten.
 - Promoot een vastgoedmanagementcarrière als een ontwikkelingstraject.

‘Herzien en uitdagen’

- Doelstellingen:
 - Creëer een cultuur van herzieningen gebaseerd op feiten, uitdagingen en continue verbetering.
 - Verbeter accountability of aanrekenbaarheid en transparantie in het vastgoed beslissingsproces.
- Doelstellingen van de centrale vastgoedautoriteit:
 - Controle van de resultaten en kwaliteiten door controles en uitdagingen te stellen.
 - Ondersteuning van de audit.
 - Jaarlijkse publicatie van de trends in de resultaten.
- In elke overheidsentiteit:
 - Gebruik indicatoren voor de opvolging van de resultaten en om de visibiliteit te verzekeren voor de belanghebbenden.
 - Voer interne audits uit over de resultaten.

4 Tendensen in de private sector

De tendens naar schaalvergroting is reed langere tijd gaande. Niet alleen zijn er grote vastgoedinvesteerders ontstaan zoals de Belgische BEVAK's zoals Cofinimmo (1,8 miljoen m² of 3,3 miljard euro in beheer) en Befimmo (849.805 m² of 2 miljard euro in beheer) maar ook de spelers op de markt van vastgoedbeheer en van facilitair beheer groeien of verenigen zich. De drang naar schaal wordt ingegeven door financiële redenen o.a. portefeuillefinanciering i.p.v. financiering van aparte vastgoedobjecten, hoeveelheidskortingen, sterkere onderhandelingspositie, enz.

Er is ook een evolutie naar meer geïntegreerde gebouwbeheeroplossingen. Partijen in een vastgoedproject kunnen zich hoe langer hoe minder enkel toeleggen op een enkele fase in de levenscyclus van een gebouw. Met de noodzakelijke beweging naar duurzaamheid maar ook naar efficiëntie en effectiviteit is het hoe langer hoe meer een noodzaak om meer rekening te houden met de volledige levenscyclus dan met slechts een deel van de levenscyclus. Een groeiend aantal wetgevingen, decreten en de druk vanuit Europa, dwingt partijen met veel meer aspecten rekening te houden en administratief in orde te brengen. Zo worden de partijen die zullen instaan voor het facilitair beheer van een gebouw meer en vroeger betrokken tijdens de conceptfase om ervoor te zorgen dat er iets gebouwd wordt dat zo efficiënt en duurzaam mogelijk operationeel gehouden kan worden.

Het hele vastgoedproces is niet langer een gebouw tekenen, het bouwen en nadien het beheren. Door de verschillende expertises (financieel, vastgoedtechnisch, architecturaal, exploitatie, facility management, duurzaamheid, ...) komen er ook steeds meer interdependenties tussen de verschillende vakgebieden. Het goed beheren en beheersen hiervan leidt tot betere kwalitatieve en financiële resultaten.

De gevolgen hiervan zijn op diverse vlakken vast te stellen:

- De vroegere, reactieve syndicus is aan het evolueren naar een proactieve vastgoedbeheerder die de ganse levenscyclus van een gebouw en een portefeuille beheert met een multifunctioneel team en veelal een netwerk van uiteenlopende externe partners.
- De ICT-ondersteuning wordt steeds belangrijker gaande van een in processen en op de werkvloer ingebedde opvolging van technisch onderhoud tot het aggregeren van informatie tot managementinformatie.
- De conceptontwikkeling, het architecturaal ontwerp en het projectmanagement wordt complexer dan vroeger omwille van een grotere betrokkenheid van competenties.

Deze tendensen hebben hun impact op het marktgebeuren, waardoor de overheid als grotere marktspeler te maken krijgt met een gewijzigde context waarop ze moet inspelen.