



**Bachelorproef
Professionele Opleidingen
Studiegebied Industriële Wetenschappen en Technologie**

Academiejaar 2015-2016

Naar een formeel maatschappelijk vastgoedbeleid in Aalst

Bachelorproef aangeboden door
Katrien Van Durme
tot het behalen van de graad van
Bachelor in het Vastgoed

begeleider: **Jan Dierick**

Voorwoord

Een vijftal jaar geleden was ik op zoek naar een nieuwe uitdaging voor mezelf. Ik had (en heb nog steeds) een leuke “dagjob” als Human Resources Manager en reeds twee master diploma’s op zak. Toch zocht ik naar iets om mijn eigen grenzen te testen en hopelijk zelfs te verleggen. Een toevallig artikel in de Streekkrant over de vastgoedopleiding van Odisee (toen nog KaHo) trok mijn aandacht want vastgoed is altijd al één van mijn interesses geweest.

Sindsdien heb ik enorm veel bijgeleerd maar ook vooral inspirerende mensen ontmoet die ik anders nooit zou gekend hebben. Het is dikwijls een hele uitdaging geweest om de studie te combineren met een voltijdse job, vooral voor wat betreft stages en het schrijven van deze bachelorproef en soms was de verleiding om op te geven groot. De voorliggende paper is evenwel een mooie uitdaging geweest om mijn kennis die ik in andere opleidingen en tijdens 15 jaar in het bedrijfsleven opgedaan heb te gebruiken om een heel nieuw onderwerp uit te diepen.

Nu de bundel voor mij ligt, ben ik blij dat ik doorgezet heb en ben ik zeer dankbaar dat er zo veel mensen mij langs het parcours aangemoedigd hebben.

Een dikke dankjewel gaat uit naar twee bijzondere mensen die mij (na een valse start in vorig academiejaar) begeleid, geïnspireerd en aangemoedigd hebben om deze paper te schrijven. Jan Dierick heeft met veel enthousiasme de rol van mijn begeleider aangenomen en heeft met zijn kritische opmerkingen en vragen zeker bijgedragen tot dit resultaat. Caroline Verdoodt, schepen van ruimtelijke ordening en gebiedsgerichte werking in Aalst, heeft een heel jaar lang haar kennis en praktijkervaring gedeeld en heeft tegelijk ook vele deuren voor mij geopend om informatie te verzamelen.

Graag wil ik ook Rien Vanyzere (SportAG), Gwen Vreven (AGSA) en Steven Ghysens (Stadsdienst Facility) bedanken voor de interviews en het beantwoorden van mijn vele, vele vragen.

Daarnaast zijn er ook de collega-afstandsstudenten met wie ik veel gelachen heb en die eigenlijk de enigen zijn die even gek zijn als ik om dit als nevenactiviteit te kiezen... Merci!

Ik wil verder ook het hele docententeam bedanken voor deze ervaring en hun inspanningen om afstandsonderwijs mogelijk te maken.

En last but not least natuurlijk is er uiteraard ook een dankwoord voor mijn familie en vrienden die er waren voor de peptalks, die streng mijn sociale activiteiten doseerden zodat ik niet afgeleid werd tijdens examens maar die er ook waren om uitgebreid de successen te vieren.

Katrien Van Durme
Mei 2016

Inhoudstafel

0. INLEIDING.....	5
1. DEFINITIE MAATSCHAPPELIJK VASTGOED EN ONDERZOEKKADER	7
1.1. Definiëring van maatschappelijk vastgoed	7
1.2. Onderzoekkader van deze paper	9
a) Sectoriële bepaling.....	9
b) Plannings- of besturingsniveaus.....	10
c) Geografie.....	10
d) Samenvatting onderzoekkader	11
1.3. Onderzoeksvragen en methodologie.....	11
a) Onderzoeksvragen	11
b) Methodologie.....	12
2. BESCHRIJVING STAD AALST	13
2.1. Situering en demografie	13
2.2. Bestuursorganen en gemeentelijke instanties betrokken bij maatschappelijk vastgoed	14
a) Gemeenteraad en college van burgemeester en schepenen	15
b) Stadsdienst “Team contracten - Patrimonium”	16
c) Stadsdienst “Cluster Facility”	17
d) Overige stadsdiensten.....	18
e) Verzelfstandiging van activiteiten binnen de gemeente.....	19
f) Autonoom Gemeentebedrijf Stadsontwikkeling Aalst (AGSA)	22
g) Autonoom Gemeentebedrijf SportAG	25
h) Intercommunales	28
i) Politieke spanningsveld.....	28
3. VASTGOEDBAROMETERVVRAGENLIJST 2015 EN AFTOETSEN CONCLUSIES ONDERZOEK MAATSCHAPPELIJK VASTGOED IN AALST	29
3.1. Het begrip “maatschappelijk vastgoed”	29
3.2. Beleid inzake maatschappelijk vastgoed en kerntaken	30
3.3. Samenwerkingsverbanden	31
3.4. Knelpunten	32
3.5. Actuele beleidsthema’s	33

3.6.	Gemeentelijke organisatie inzake vastgoedmanagement	34
3.7.	Kwaliteitsmeting	35
3.8.	Risk management.....	35
3.9.	Conclusies op basis van de vastgoedbarometer 2015.....	35
4.	BEVINDINGEN UIT EEN RECENTE CASUS IN AALST – BOUW VAN HET MULTIFUNCTIONEEL SPORTCOMPLEX “SCHOTTE”	36
4.1.	Context en projectomschrijving	36
a)	Historiek van “Schotte”	36
b)	Sanering en herbestemming van het terrein	37
4.2.	(Toekomstig) maatschappelijk of publiek doel	38
a)	Sport.....	38
b)	Huisvesting stadsdiensten “Sport Aalst”	39
c)	“The bigger picture”	39
4.3.	Brownfieldconvenant.....	41
4.4.	Publiek-private samenwerking (PPS).....	41
4.5.	Exploitatie	43
4.6.	Risicomanagement.....	43
5.	BEVINDINGEN UIT EEN RECENTE CASUS IN AALST – “HOPMARKT 50”	44
5.1.	Context en projectomschrijving	44
5.2.	(Toekomstig) maatschappelijk of publiek doel	45
5.3.	Financiën.....	45
5.4.	Exploitatie	46
a)	Kosten	46
b)	Inkomsten	46
c)	Marketing.....	46
5.5.	Samenwerkingsverbanden	47
5.6.	Risico-management	47

6. ANKERPUNTEN VOOR EEN FORMELER BELEID ROND MAATSCHAPPELIJK VASTGOED IN AALST	48
6.1. Terug naar het begin – de definitie van maatschappelijk vastgoed	48
6.2. Visie, missie en beleid van de stad Aalst – toegepast op maatschappelijk vastgoed	48
6.3. De maatschappelijke vastgoedbalans 2016 in Aalst	50
6.4. “Naar een formeel beleid...”	51
6.5. Ankerpunten voor een beleid met betrekking tot maatschappelijk vastgoed	51
ANKERPUNT 0: TOETS MAATSCHAPPELIJK VASTGOED & BELEIDSONDERSTEUNING.....	51
ANKERPUNT 1: DE STAD ALS “VASTGOEDREGISSEUR” EN VERDELER VAN DE ROLLEN	52
ANKERPUNT 2: HET KERNTAKENDEBAT BESLECHTEN	53
ANKERPUNT 3: PRINCIPIËLE EVALUATIE VAN EIGENAARSCHAP	53
ANKERPUNT 4: VAN VERSNIPPERING NAAR “REAL ESTATE CENTER OF EXCELLENCE”	54
ANKERPUNT 5: PORTEFEUILLEBENADERING.....	55
ANKERPUNT 6: KOSTENBELEID ALS GEMEENSCHAPPELIJKE DELER.....	56
ANKERPUNT 7: PROFESSIONEEL, PRO-ACTIEF VASTGOEDBEHEER	57
ANKERPUNT 8: SAMENWERKINGSVERBANDEN.....	58
ANKERPUNT 9: METEN VAN MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT	59
ANKERPUNT 10: RISICOBEHEERSING.....	60
ANKERPUNT 11: VERHUURBELEID.....	61
ANKERPUNT 12: STILSTAAN IS ACHTERUITGAAN - CONTINUE VERBETERING	62
6.6. Creëren van een draagvlak en communicatie.....	62
6.7. Verder onderzoek in België/Vlaanderen	63
7. CONCLUSIES EN SLOTWOORD	64
8. BIBLIOGRAFIE	65
9. AFSTANDSVERKLARING BACHELORPROEF.....	69
10. BEKNOPT VERSLAG.....	70
11. BIJLAGEN	71

0. Inleiding

Steden en gemeenten beschikken over een portefeuille (maatschappelijk) vastgoed die een aantal publieke functies vervult als antwoord op socio-culturele, maatschappelijke, economische, bestuurlijke,... behoeften. Het beheer van deze portefeuille is geen sinecure. Er valt dan ook zeker iets te zeggen voor het uitkristalliseren van een geïntegreerd beleids- en beslissingskader inzake dit maatschappelijk vastgoed.

In de eerste plaats dient het vastgoed zijn maatschappelijke of gemeentelijke functie te vervullen. De doelstellingen hiertoe zijn onder andere terug te vinden in het huidige en veelal ook in voorgaande bestuursakkoorden/meerjarenplannen, in de besluiten genomen door de gemeenteraad, alsook in de diverse studies die een stad of gemeente laat uitvoeren bij specifieke vraagstukken (vb. met betrekking tot stadsontwikkeling). Daarnaast heeft de gemeente uiteraard de loodzware taak om dit vastgoed in stand te houden maar ook zo goed mogelijk renderend te maken zowel op financieel vlak (onderhoud, huur- en verhuurbed beslissingen, koop- en verkoopbeslissingen, ...) evenals inzake het tegemoetkomen aan bepaalde gebruiksnoden. Tot slot houdt men idealiter ook de toekomstige trends in het oog om ervoor te zorgen dat het maatschappelijk vastgoed niet alleen de noden vandaag afdekt maar eveneens een goeie aanzet vormt voor de toekomst. Vastgoedbeslissingen hebben namelijk vaak een lange doorlooptijd van aanzet, over besluitvorming tot realisatie (vb. een nieuwe sporthal). Daarbij komt de specifieke complexiteit dat dit alles dient te gebeuren in een politieke omgeving waar na zes jaar mogelijks een heel ander bestuur het roer overneemt. Een geformaliseerd beleids- en beslissingskader kan hier een stabiliserend antwoord op bieden.

In België staat het onderzoeksgebied “Maatschappelijk Vastgoed” nog in de kinderschoenen. Aan de Hanzehogeschool Groningen, is een onderzoeksgroep echter reeds jaren actief in dit vakgebied met voornamelijk Nederland als onderzoeksgebied. In deze paper wordt dan ook uitgegaan van de reeds uitgevoerde onderzoeken en wordt nagegaan in hoeverre deze relevant zijn en mogelijks praktisch kunnen toegepast worden in België.

Gezien de omvang van het vakgebied en de geografie, heb ik ervoor gekozen om één Belgische stad als onderzoeksgebied te nemen, namelijk Aalst. Vertrekkend vanuit bestaand onderzoek en met behulp van een vragenlijst werd eerst vanuit een vrij theoretische invalshoek een stand van zaken opgemaakt inzake maatschappelijk vastgoed in Aalst. De bevindingen uit deze eerste fase werden vervolgens in verschillende interviews gevalideerd en bepaalde onderwerpen werden verder uitgediept om vervolgens vergeleken te worden met de situatie in Nederland. Als laatste element werden een aantal recente, concrete vastgoedcases onderzocht die een verdere praktische grondslag leveren voor enerzijds het onderbouwen van de huidige stand van zaken maar anderzijds ook mogelijke aanknopingspunten aan het licht brengen in de ontwikkeling van een formeel beleid rond maatschappelijk vastgoed in de stad.

De doelstelling van deze paper is uiteindelijk tweeledig. Enerzijds wil ik de stad Aalst een gefundeerde aanzet bieden tot een formeel beleid rond maatschappelijk vastgoed en anderzijds hoop ik ook een eerste praktische bijdrage te leveren aan het algemene onderzoeksgebied inzake maatschappelijk vastgoed in België. Het zou helemaal mooi zijn als deze paper de aanzet vormt tot verder onderzoek en/of inspiratie biedt aan Aalst en/of andere Belgische steden om de nodige acties te ondernemen om dit beleid verder uit te bouwen en te implementeren.

1. Definitie maatschappelijk vastgoed en onderzoekkader

Het startpunt van deze paper is het definiëren van wat onder “maatschappelijk vastgoed” wordt verstaan in het algemeen maar ook wat de definitie is voor de doelstelling voor dit onderzoek. Hiertoe wordt een kritisch literatuuronderzoek uitgevoerd dat leidt tot een omvattende omschrijving die gebruikt zal worden voor de bepaling van het praktische onderzoekkader.

1.1. Definiëring van maatschappelijk vastgoed

Het definiëren van maatschappelijk vastgoed is al meteen een uitdaging omdat het enerzijds om een enorm uitgebreid vakgebied gaat en anderzijds een relatief nieuw begrip is in de vastgoedwereld, die tot op de dag van vandaag hoofdzakelijk gedreven wordt door particulier, commercieel en industrieel vastgoed. De gehanteerde definities in de vele publicaties hangen heel erg af van de auteurs en focuspunten binnen het vakgebied (gemeente, zorg, scholen, sport, ...). Er is eigenlijk geen algemeen verspreide of aanvaarde definitie maar hieronder enkele voorbeelden ter illustratie.

In 2006 gaf Keeris een benaderende omschrijving van het begrip als volgt: “maatschappelijk vastgoed gaat om diverse gebouwen voor onderwijs en kinderopvang, voor sociale en culturele voorzieningen, voor sportbeoefening e.d.”¹.

In deze definitie valt vooral de “en dergelijke” op, wat benadrukt dat het begrip maatschappelijk vastgoed ook nog op andere sectoren van toepassing kan zijn.

In 2009 vinden we een meer uitgebreide en karakteriserende definitie bij het Kennisplatform Maatschappelijk Vastgoed. “Maatschappelijk vastgoed is ontmoetingsplaatsen die een duurzame bijdrage leveren aan verbinding binnen een dorp, buurt of wijk. Het zijn gebouwen met een sociaal-maatschappelijke functie waar private en publieke organisaties zich verbinden aan gezamenlijke doelstellingen en ambities”².

Deze definitie gaat uit van de doelstelling van maatschappelijk vastgoed, namelijk een duurzame bijdrage leveren aan een gemeenschap, zonder daarbij expliciet naar een sector te verwijzen. Specifiek is ook de component dat er een samenwerking verondersteld wordt tussen private en publieke organisaties dus niet elk afzonderlijk.

¹ Keeris, W.G. (2006). De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed, samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch rendement. *Openingswoord congres van Het Nederlands Vastgoedinstituut 2006*.

² Kennisplatform Maatschappelijk Vastgoed. (2009). Maatschappelijk vastgoed | Wat verstaan we eronder.. Geraadpleegd van www.kpmv.nl

In 2010 vinden we een gelijkaardige definitie: “Maatschappelijk vastgoed is alle gebouwde en de (direct nabijgelegen) ongebouwde ruimte, die wordt gecreëerd of getransformeerd met als primaire doelstelling om duurzame, leefbare en vitale steden, wijken en buurten te realiseren” (Bijvank, 2010)³.

Deze definitie voegt toe dat het niet alleen over gebouwen gaat maar ook eventueel de ongebouwde ruimte die gelinkt is aan een gebouw.

Een heel recente beschrijving gaat dan opnieuw weer een stuk globaler en vinden we bij Veuger (2014): “De specifieke karakteristiek van het maatschappelijk vastgoed heeft betrekking op (a) een gebouwgerelateerde gemeenschappelijke sociale activiteit en (b) het voorzien en faciliteren van die behoefte van belanghebbenden vanuit een erkend maatschappelijk belang”⁴.

Volgens deze omschrijving is er een behoefte en een belang die aan de basis liggen van maatschappelijk vastgoed. Hieruit leid ik af dat men moet nagaan of een bepaald vastgoed al dan niet toegevoegde waarde biedt voor de verschillende belanghebbenden, waaronder de gebruiker en de verstrekker van het goed. Net zoals in voorgaande voorbeelden van definities wordt hier ook benadrukt dat het om gebouwgerelateerd vastgoed gaat dus niet om bijvoorbeeld een park.

Op basis van bovenstaande en nog vele andere omschrijvingen van maatschappelijk vastgoed, kunnen we een aantal kernpunten samenvatten:

- Het gaat over gebouwen met een duurzame, sociale functie (en bij uitbreiding eventuele gronden die bij een dergelijk gebouw horen).
- De kwalificatie van een goed als “maatschappelijk” komt voort uit het sociaal belang die het goed dient, niet noodzakelijk uit het type gebouw (vb. een kliniek is niet noodzakelijk maatschappelijk vastgoed, het kan een volledig geprivatiseerd initiatief zijn dat een selectief publiek bedient). Voor onderzoeksdoelstellingen worden een aantal sectoren gedefinieerd (bijvoorbeeld zorg) maar deze dienen eerder om een realiteit te kaderen dan om vastgoed als maatschappelijk te benoemen.
- Er zijn meerdere belanghebbenden, o.a. gebruikers, verstrekkers, private partners die in een maatschappelijk initiatief stappen, die verwachten dat hun belangen gediend worden door het maatschappelijke vastgoed.
- Het moet mogelijk zijn om de toegevoegde waarde van een maatschappelijk vastgoed te meten voor de verschillende belanghebbenden, al dan niet kwantitatief.

³ Bijvank, E. O. (2010). Maatschappelijk vastgoed - De pioniersfase voorbij.

⁴ Veuger, J. (2014). Materieel immaterieel. Besturing van woningcorporaties in samenhang met maatschappelijke waarden (Proefschrift, RSM Erasmus Universiteit Rotterdam).

Elk van bovenstaande definities heeft interessante elementen die bijdragen tot de verduidelijking van het concept. Als we deze combineren, zou de definitie van *maatschappelijk vastgoed* er als volgt kunnen uitzien:

“Gebouwen en eventuele bijhorende gronden met een openbare functie, die tegemoet komen aan duurzame (toekomstige) publieke behoeften van meerdere belanghebbende partijen op vlak van onder andere onderwijs, gezondheidszorg, socio-culturele activiteiten, sport, openbare dienstverlening, ...”

In het kader van deze paper kan bovenstaande definitie het uitgangspunt vormen voor het bepalen van het onderzoekkader.

1.2. Onderzoekkader van deze paper

a) Sectoriële bepaling

Zoals mag blijken uit voorgaande paragraaf is maatschappelijk vastgoed een zeer breed domein. In de vakliteratuur komen verschillende sectoren voor die onder de definitie van maatschappelijk vastgoed te begrijpen zijn:

- Zorgvastgoed: ziekenhuizen, verzorgingsinstellingen, kinderopvang, ...
- Vastgoed gerelateerd aan onderwijs
- Woningcorporaties (Nederland): dit zijn organisaties, gereguleerd door de overheid, die zonder winstoogmerk als doelstelling hebben het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare, kwaliteitsvolle woongelegenheden voor mensen die omwille van een lager inkomen een zwakkere positie hebben op de private huurmarkt. In België vinden we een gelijkaardige opzet in de verschillende Sociale Huisvestingsmaatschappijen die gesubsidieerd en gereguleerd worden door de overheid (zoals de Vlaamse regering). Deze zijn echter regionaal georganiseerd en overspannen dus meer dan één stad of gemeente. De gemeenten kunnen wel vertegenwoordigd zijn in de Raad van Bestuur.
- Divers gemeentelijk vastgoed: huisvesting van eigen diensten, beschikbaar stellen publieke ruimtes voor uiteenlopende doeleinden,...
- Socio-cultureel vastgoed
- Vastgoed gerelateerd aan sport
- ...

Onderzoek in al deze diverse domeinen van maatschappelijk vastgoed zou te ver leiden in het bestek van één bachelorproef. Daarom heb ik ervoor gekozen om het onderzoek te beperken tot één bepaalde sector, namelijk het “gemeentelijk” maatschappelijk vastgoed.

b) Plannings- of besturingsniveaus

Gemeentelijk maatschappelijk vastgoed kan men op verschillende (plannings-)niveaus bekijken⁵:

- Strategisch
- Tactisch
- Operationeel

Elk niveau heeft zijn eigen tijdshorizon en eigen werkinstrumenten. Met de ambitie om een aanzet tot een formeel beleid op langere termijn uit te tekenen, situeren we ons duidelijk op het strategische planningsniveau. Op dit niveau spreken we over plannen die een periode van vijf à tien jaar overspannen. Men werkt dan ook met tools die een zekere duurzaamheid en stabiliteit in de tijd hebben zoals onder andere visiebepaling, beleidsplannen en (organisatie-)waarden.

Dat wil niet zeggen dat de andere planningsniveaus niet aan bod zullen komen, integendeel, zij bevatten ook waardevolle informatie (vb. uit casussen) voor het opstellen of bijsturen van een strategische visie.

Vanuit het tactische niveau (twee tot vijf jaar planningshorizon) kunnen inzichten komen om het beleid op langere termijn bij te sturen of zelfs radicaal te wijzigen indien resultaten tegenvallen. Het tactische niveau geeft invulling aan een strategie, onder andere door het juiste organisatieontwerp, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en performante processen.

Op de korte termijn (tot twee jaar) hebben we te maken met het operationele planningsniveau. Hier gaat het om de concrete uitvoering van de opdrachten. De werkinstrumenten zijn dan ook zaken zoals standaardprocedures, toolboxmeetings, service level opvolging en dergelijke.

Voor de beleidsvorming zal de focus hoofdzakelijk liggen op het strategische en tactische niveau.

c) Geografie

Wetenschappelijk onderzoek naar maatschappelijk vastgoed in België is nog relatief beperkt. Daarnaast kon ik niet direct gepubliceerde macro-gegevens terugvinden (vb. op niveau van gewest of land via FOD Economie⁶ of Eurostat⁷). Zodoende heb ik er voor gekozen om de aanzet naar een beleid rond maatschappelijk vastgoed niet te doen in zuivere, algemene, theoretische vorm maar onmiddellijk toegepast op een concrete stad, namelijk Aalst.

⁵ Veuger et al., J. (2015). Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum. (p.33-41)

⁶ Federale Overheidsdienst Economie. (2016). Statistieken - statistieken & analyses. Geraadpleegd op 06 januari, 2016, van <https://www.youtube.com/watch?v=1SinQ8sLhttp://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/6jo>

⁷ Europese Unie. (2016). Eurostat - European Union Open Data Portal. Geraadpleegd op 06 januari, 2016, van https://open-data.europa.eu/nl/data/publisher/9c0d04b1-a494-4f70-80b2-54024b6f8b0c?organization=estat&text_boolean=all&sort=&q=real+estate

d) Samenvatting onderzoekkader

In figuur 1 worden de bovenstaande afbakeningen schematisch weergegeven. Vanaf hier wordt maatschappelijk vastgoed toegespitst op gemeentelijk maatschappelijk vastgoed en zal in de rest van tekst soms kortweg gerefereerd worden naar gemeentelijk vastgoed.

	Operationeel 0 -1 jaar	Tactisch 2 à 5 jaar	Strategisch Meer dan 5 jaar
	Standaardprocedures Service Level Agreements	Organisatieontwerp Policies	Beleidskader Missie, visie, waarden
Zorg			
Onderwijs			
Socio-cultureel			
Gemeente			
Wonen			X
....			



Figuur 1: Schematisch overzicht onderzoekkader

1.3. Onderzoeksvragen en methodologie

a) Onderzoeksvragen

In deze paper worden twee centrale onderzoeksvragen gesteld waarbij een aantal subvragen horen.

☞ Wat is de stand van zaken inzake gemeentelijk maatschappelijk vastgoed in Aalst?

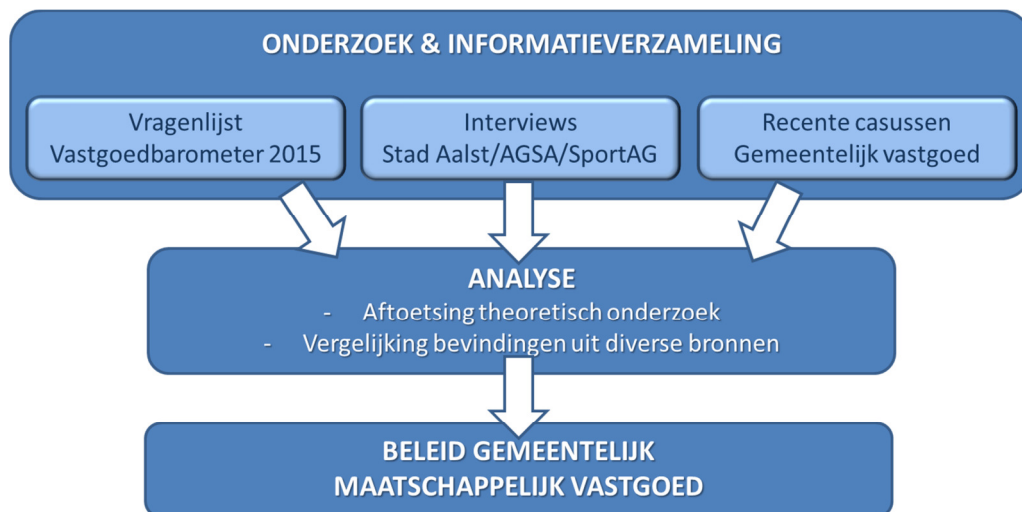
- Is de situatie parallel met de bevindingen uit het bestaande onderzoek, vooral afkomstig uit Nederland? Verschillen, gelijkenissen?
- Wat zijn de belangrijkste bevindingen uit recente casussen in maatschappelijk vastgoed? Kunnen dit aanknopingspunten zijn voor het verder uitwerken van een geïntegreerd beleid?

☞ Welke zijn de belangrijkste ankerpunten voor een geïntegreerd beleid rond gemeentelijk maatschappelijk vastgoed dat legislaturen kan overstijgen?

- Wat is de (toekomst-)visie op gemeentelijk vastgoed?
- Welk vastgoed valt onder dit beleid?
- Welke zaken dienen vastgehouden te worden?
- Welke zaken zijn vatbaar voor verdere ontwikkeling?
- Welke organisatie hoort daarbij?

b) Methodologie

Het gaat in deze paper niet over een theoretisch wetenschappelijk onderzoek. Vanuit de praktijkvaststellingen wordt een eerste pragmatische insteek gegeven om zo tot een meer geformaliseerd beleid te komen (zie figuur 2).



Figuur 2: Schematisch overzicht onderzoekmethodologie

Het centrale onderzoeksinstrument was de *vragenlijst* inzake maatschappelijk vastgoed, zoals die werd gebruikt in de Vastgoedbarometer 2015⁸. Dankzij de hoofdauteur en -onderzoeker van dit meerjarig onderzoek, kon ik gebruik maken van deze vragenlijst en aldus één van de eerste Belgische bevragingen doen. De standaardvragenlijst werd opgenomen in bijlage 1.

Omdat de vragenlijst éénrichtingsverkeer is en soms schijnbaar tegenstrijdige zaken meldt, werden de bevindingen gevalideerd en verder uitgediept in verschillende *interviews* met belangrijke spelers in het maatschappelijk vastgoedgebeuren in de stad. In bijlage 2 vindt u de inleidende nota en vragenlijsten die gebruikt werden voor deze interviews.

De praktische bevindingen werden vervolgens *theoretisch afgetoetst* aan de bestaande (wetenschappelijke) literatuur.

Als laatste onderzoekstap werden een aantal *casussen* geïdentificeerd en geanalyseerd die een verdere uitdieping bieden van twee actuele onderwerpen in gemeentelijk maatschappelijk vastgoed.

Op basis van de analyse van al die bevindingen wordt tot slot een samenvattende aanzet tot beleid uitgewerkt.

⁸ Veuger et al., J. (2015). Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

2. Beschrijving Stad Aalst

Vooraleer in het concrete onderzoek te duiken, is het belangrijk de context te schetsen waarin deze studie werd gedaan.

2.1. Situering en demografie

In het zuidoosten van de provincie Oost-Vlaanderen vinden we de stad Aalst, gelegen langs de Dender en de belangrijke E40-snelweg tussen Brussel en Gent. De stad beschikt over lokale tewerkstellingsmogelijkheden met verschillende bedrijven- en kantorenterreinen (steeds minder industrie) maar is ook een woonplaats voor pendelaars omwille van de goeie aansluiting op het openbaar vervoersnet en de centrale ligging, die weliswaar hinder ondervindt van verkeerscongestie binnen en rond de stad.

De stad beschikt onder andere over meerdere scholen voor kleuter-, lager en hoger onderwijs, twee ziekenhuizen en een populair cultureel centrum. Er is eveneens een gediversifieerde sportinfrastructuur die (nog) niet alle behoeften dekt⁹. Het is een stad in ontwikkeling, zowel qua imago, stadsbeeld als naar multiculturele uitbreiding. De zeven actuele, grote stadsontwikkelingsprojecten worden prachtig samengevat in een promotiefilmpje, “Aalst – Ready for take-off”. Zeker de moeite waard om even te bekijken¹⁰!

Met zijn ruim 84.000 inwoners¹¹ beschouwen we Aalst als een grote (centrum-)stad, zowel vanuit Belgisch demografisch perspectief als in kader van de vragenlijst “Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015”. Qua bevolkingsaantal en type stad is Aalst vergelijkbaar met steden als Mechelen en Kortrijk,

mogelijks

interessante steden

voor verder

onderzoek. De stad

bestaat uit de

hoofdgemeente

Aalst en acht

deelgemeenten¹².



Hopmarkt (Aalst) - © Eric Breckpot

⁹ Stad Aalst. (2014). Meerjarenplan 2014-2019. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cstrategisch%20meerjarenplan/Meerjarenplan_2014-2019_Aalst.pdf, p.69

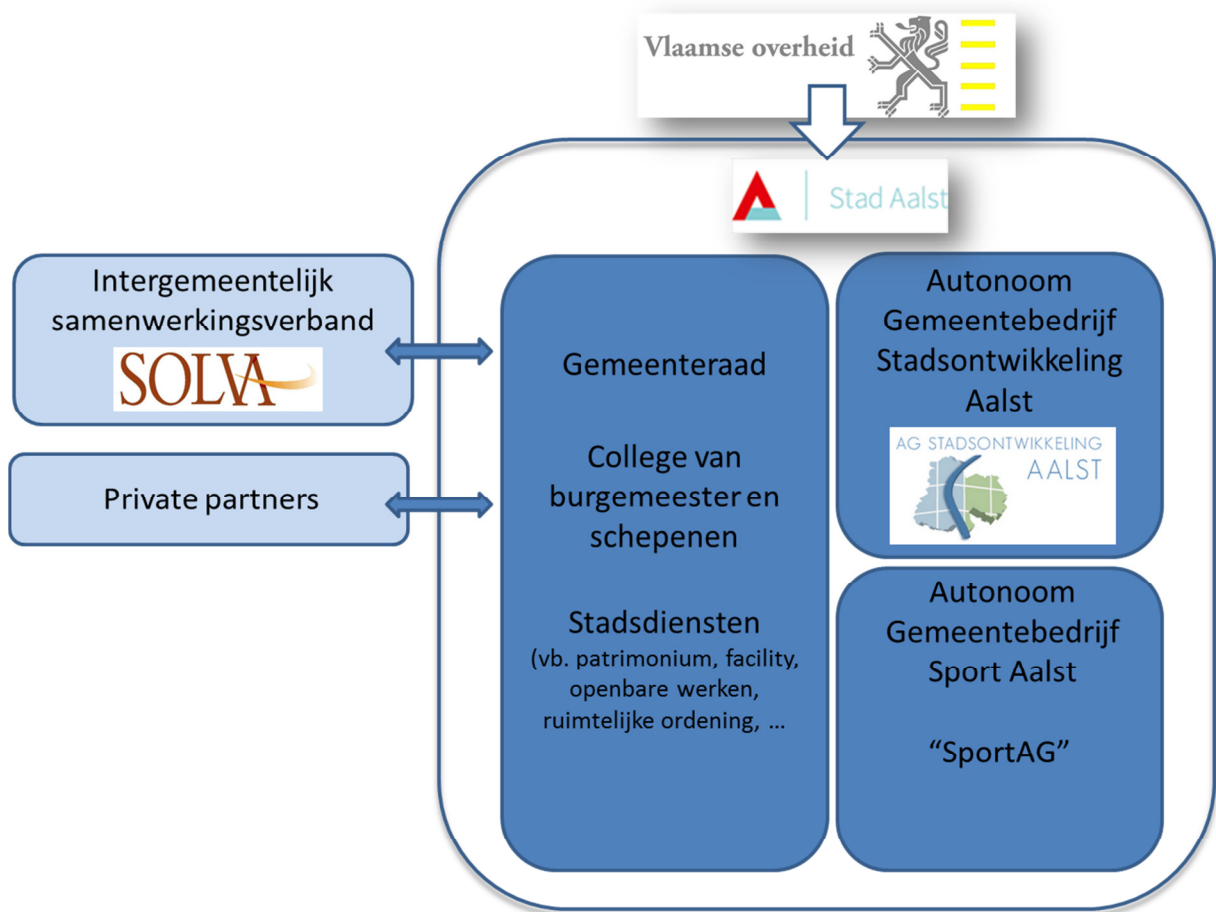
¹⁰ Stad Aalst. (2014, 11 april). Aalst is ready for take off [Video]. Geraadpleegd van <https://www.youtube.com/watch?v=1SinQ8sL6jo>

¹¹ Federale Overheidsdienst Binnenlandse zaken. (2016, 01 januari). Statistieken van bevolking. Geraadpleegd op 02 april, 2016, van http://www.ibz.rn.fgov.be/fileadmin/user_upload/nl/bev/statistieken/stat-1-1_n.pdf

¹² Deelgemeenten: Baarddegem, Erembodegem, Gijzegem, Herdersem, Hofstade, Meldert, Moorsel, Nieuwerkerken.

2.2. Bestuursorganen en gemeentelijke instanties betrokken bij maatschappelijk vastgoed

Gemeentelijk maatschappelijk vastgoed is in Aalst, net zoals in vele andere gemeenten, niet ondergebracht bij één specifiek kabinet of orgaan. Er zijn meerdere partijen en verantwoordelijken in deze materie (zie figuur 3).



Figuur 3: Bestuursorganen en gemeentelijke instanties betrokken bij maatschappelijk, gemeentelijk vastgoed in Aalst

Hierna volgt een beschrijving van de belangrijkste spelers en hun rol in gemeentelijk vastgoed, gebaseerd op opzoekingswerk en informatie uit verschillende interviews.

a) Gemeenteraad en college van burgemeester en schepenen

De gemeenteraad is het hoogst bevoegde, wetgevende orgaan in een stad of gemeente¹³. Deze heeft de bevoegdheid om gemeentelijke aangelegenheden te regelen alsook de verantwoordelijkheid om te beraadslagen over zaken die door een hogere overheid opgelegd worden en die betrekking hebben op de gemeente. In normale omstandigheden worden er om de zes jaar gemeenteraadsverkiezingen georganiseerd waarbij de burgers hun afgevaardigden voor de gemeenteraad kiezen.

Uit de groep van verkozen gemeenteraadsleden worden de burgemeester en de schepenen aangeduid die dan het college van burgemeester en het schepenen (CBS) vormen. Dit orgaan kan men beschouwen als het dagelijks bestuur van de stad. Het CBS is verantwoordelijk voor de voorbereiding van beslissingen die door de gemeenteraad moeten genomen worden maar ook voor de uitvoering ervan. Daarnaast behartigt het zaken van gemeentelijk en algemeen belang. De specifieke verantwoordelijkheden worden bepaald door het gemeentedecreet¹⁴.

Voor wat betreft maatschappelijk, gemeentelijk vastgoed, hebben beide organen verschillende bevoegdheden.

De gemeenteraad heeft o.a. exclusief het recht om extern verzelfstandigde agentschappen¹⁵ op te richten (zoals AGSA en SportAG – zie hieronder), daden van beschikking van onroerende goederen te stellen en goedkeuren van bepaalde beheers- en samenwerkingsovereenkomsten. De gemeenteraad kan binnen de beperkingen van het gemeentedecreet wel bepaalde zaken delegeren. Het CBS behartigt het dagelijks beheer van de gemeentelijke inrichtingen en eigendommen¹⁶, waaronder ook het gemeentelijk vastgoed valt, uiteraard binnen de bevoegdheid die aan haar gedelegeerd werd door de gemeenteraad. Het CBS kan verder betrokken zijn bij het gunnen van overheidsopdrachten en daden van beschikking stellen voor zo ver de gemeenteraad hiertoe beslist heeft.

Voor wat betreft maatschappelijk, gemeentelijk vastgoed zijn er meerdere initiatieven opgenomen in het strategisch meerjarenplan¹⁷ of de beleidsnota's van vorige jaren. Al wordt hier hoofdzakelijk over concrete projecten gesproken in het kader van een aantal strategische en operationele doelstellingen en kan men hier niet echt een principieel beleid in terugvinden.

¹³ Vlaanderen. (2016, 05 januari). Organisatie van een gemeentebestuur. Geraadpleegd op 28 januari, 2016, van <http://www.vlaanderen.be/nl/gemeenten-en-provincies/organisatie-en-werking-van-gemeenten-en-provincies/organisatie-van-een-gemeentebestuur>

¹⁴ Hfst. II Decr.VI. 2 juni 2006 houdende de wijziging van het gemeentedecreet van 15 juli 2005.

¹⁵ Art.43, §2, lid 2 Decr.VI. 2 juni 2006 houdende de wijziging van het gemeentedecreet van 15 juli 2005.

¹⁶ Art.57 Decr.VI. 2 juni 2006 houdende de wijziging van het gemeentedecreet van 15 juli 2005.

¹⁷ Stad Aalst. (2014). *Meerjarenplan 2014-2019*. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cstrategisch%20meerjarenplan/Meerjarenplan_2014-2019_Aalst.pdf

b) Stadsdienst “Team contracten - Patrimonium”

Op vlak van gemeentelijk vastgoed dient ook de stadsdienst “Team contracten - Patrimonium” van de stad Aalst vermeld te worden. Deze houdt zich voornamelijk bezig met het administratief-juridische luik van de stadseigendommen, zoals o.a. aankoop/verkoop van gronden en panden, concessieovereenkomsten en de verhuur van stadseigendommen die niet tot een autonoom gemeentebedrijf behoren. Zoals reeds vermeld beschikt de stad over een portfolio aan panden die mogelijks verhuurd kunnen worden aan particulieren, verenigingen of rechtspersonen voor éénmalig gebruik of voor langere periodes (vb. sociale woning).

Specifiek in het ter beschikking stellen van openbaar vastgoed aan derden, wordt er vaak gebruik gemaakt van een concessieovereenkomst. Op de website van de stad Aalst wordt een concessie omschreven als “een overeenkomst die de stad afsluit met een concessionaris voor de gehele of gedeeltelijke exploitatie van een economische activiteit”¹⁸. Het gaat hierbij om gronden of gebouwen en iedereen kan zich kandidaat stellen via een openbare procedure, uitgeschreven door de stad. De concessienemer betaalt een vergoeding voor de uitbating, die hij als goeie huisvader dient te beheren. Meestal stelt de stad een minimumvergoeding voor de concessie voor. Een bieder kan een hogere concessie bieden in de ambitie om de bieding binnen te halen.

Een concessieovereenkomst¹⁹ heeft een aantal voordelen ten opzichte van handelshuur²⁰, met name voor de concessiegever (zie figuur 4).

	Handelshuur	Concessie
<i>Aard</i>	Ter beschikking stellen van een goed	Naast ter beschikking stellen van een goed, zijn er meestal ook contractuele afspraken inzake exploitatie van het goed
<i>Duurtijd contract</i>	9 jaar	Vrij te bepalen
<i>Opzeg</i>	Bij verstrijken van 3-jarige periode mits 6 maanden opzeg	Vrij te bepalen (kan gelijklopend zijn met handelshuur)
<i>Indexatie huur/vergoeding</i>	Bij verstrijken van 3-jarige periode	Kan jaarlijks zijn
<i>Contractelementen</i>	Hebben betrekking op het ter beschikking stellen van het goed	Naast afspraken met betrekking tot het ter beschikking stellen van het goed, zijn er aanvullende afspraken over exploitatie (vb. openingsuren)
<i>Hernieuwing huur</i>	Max. 3 hernieuwingen mogelijk na het verstrijken van periode van 9 jaar	Vrij te bepalen

Figuur 4: Vergelijking handelshuur - concessie

¹⁸ <http://www.aalst.be/default.asp?siteid=1&rubriekid=619&artikelid=1186>

¹⁹ Ondernemingsdatabank. (2012, 10 oktober). Is het nu een handelshuur of een concessie? Geraadpleegd op 21 april, 2016, van http://ondernemingsdatabank.indicator.be/handelshuur___contract/is_het_nu_een_handelshuur_of_een_concessie_/VLTAMIAE_EU041307/65/related

²⁰ Boek III, Titel, VIII, Hoofdstuk II, Afdeling 2bis BW

Een belangrijke opdracht voor de stadsdienst “Patrimonium” (in nauwe samenwerking met o.a. facility, AGSA,...) bestaat er momenteel in een herbestemming te geven aan de administratieve gebouwen van de stad die leegstaan omwille van de consolidatie van stadsdiensten in het nieuw administratief centrum. Zo werd er met verschillende stadsdiensten en het autonoom gemeentebedrijf stadsontwikkeling (AGSA) samengewerkt om, op basis van een lijst van alle leegstaande gebouwen, een plan te maken voor herbestemming. Een deel van de gebouwen zal gerenoveerd worden, een ander deel zal afgestoten worden omdat op basis van verschillende criteria besloten werd dat een herbestemming binnen het stadspatrimonium niet aan de orde is (vb. vreemde indeling, hoge kosten, verkooppotentieel, geen nood aan deze gebouwen vanuit de stad,...). Hiervoor werd ook samengewerkt met een extern adviesbureau²¹.

c) Stadsdienst “Cluster Facility”

De stadsdienst “Facility” heeft zelf een eigen visie ontwikkeld:

“Onze doelstelling is, als uw facilitaire partner, elke dag opnieuw te zorgen voor een optimale omgeving om te werken, te wonen, te leren, te ontspannen en mensen te ontvangen in onze stad(sgebouwen). Dit willen we doen via technische en logistieke dienstverlening voor de stadsorganisatie en bij evenementen, de realisatie van (bouw)projecten en het langetermijnbeheer van het stadspatrimonium. Hierbij hebben wij oog voor kwaliteit, tijdigheid, kostenefficiëntie, veiligheid en duurzaamheid. Onze cluster wil zo bijdragen tot de succesvolle realisatie van de doelstellingen van de andere clusters en stadsentiteiten. We voeren dit uit met een gemotiveerd, klantgericht en deskundig team.”²²

Facility bestaat uit twee diensten, enerzijds “gebouwen en technieken” (ingenieurs en architecten) en anderzijds “onderhoud gebouwen” (uitvoerende technische medewerkers, schoonmaakpersoneel,...). Deze stadsdienst speelt ook een belangrijke rol in de instandhouding van beschermde gebouwen in eigendom van de stad (vb. Belfort, St.-Martinuskerk,...) en heeft daartoe ook een eigen bouwhistoricus in dienst.

Zo beheren zij een 300-tal zeer diverse gebouwen en infrastructuren die eigendom zijn van de stad (scholen, administratieve gebouwen, kinderdagverblijven, woningen, appartementsgebouwen, sportinfrastructuur, culturele gebouwen, kerken,...), zie bijlage 3. Het gaat hierbij over nieuwbouwprojecten, renovaties en algemeen onderhoud en technisch beheer maar ook over facilitaire diensten zoals catering en schoonmaak, voornamelijk uitgevoerd door eigen personeel (± 166 VTE).

Qua uitbesteding is er een deel van de schoonmaak uitbesteed maar dit gebeurt nog onder zeer nauw toezicht van stadspersoneel en wordt niet echt opgevolgd via SLA's. Voor technische keuringen, complexe herstellingen en dergelijke wordt er wel beroep gedaan op uitbesteding.

²¹ Interview Steven Ghysens (Directeur cluster Facility) over maatschappelijk vastgoed in Aalst.

²² Interview Steven Ghysens (Directeur cluster Facility) over maatschappelijk vastgoed in Aalst.

Een belangrijk project voor de cluster Facility maar eigenlijk voor het hele vastgoedbeheer van de stad, is de implementatie van een nieuw Facilitair Management Informatie Systeem (FMIS). Hierdoor wordt het beheer van onderhouds- en herstellingsaanvragen vanuit de vele verschillende hoeken verder geautomatiseerd en wordt de stap gezet naar meer objectieve, kwantitatieve en kwalitatieve informatie met betrekking tot gebouwen. Zo kan er beter gestuurd worden op kosten, onderhoudsplanning, preventief onderhoud, opmaken van meerjarenbudgetten, gebouwbezetting,... Het laat ook toe uitgebreid te rapporteren en transparantie te bieden aan alle belanghebbenden die met vastgoed en vastgoedexploitatie bezig zijn binnen de stad.

Qua kostentransparantie wordt er gewerkt met een vereenvoudigde normkost voor bepaalde activiteiten, vb. 25 EUR/uur voor schoonmaak, 35 EUR/uur voor een techniker. Deze kost omvat de loonkosten, verplaatsingskosten en gebruik van werk- en rollend materieel, exclusief eventuele subsidies en overheadkosten. Deze kosten en gebruikte materialen worden gewoon toegewezen aan het betreffende goed, niet intern doorgerekend. Via het FMIS zal deze kostprijszetting in de toekomst mogelijks verfijnd kunnen worden.

Een tweede belangrijk project is de integratie van de facilitaire diensten van de stad met het OCMW. Zo kan personeel efficiënter ingezet worden, worden er schaalvoordelen gecreëerd en wordt versnippering van taken en verantwoordelijkheden tegengegaan.

Op vlak van samenwerkingsverbanden wordt er vooral ad hoc gewerkt. Voor sommige zaken wordt extern advies ingewonnen. Voor materieel voor evenementen wordt er soms samengewerkt met omliggende gemeenten. In samenwerking met derden wordt vooral een opportuniteit gezien om meer kennis te delen. Er zijn geen grote plannen tot uitbesteding van bepaalde facilitaire taken of activiteiten²³.

Naar de toekomst toe wil men graag meer periodieke conditiemeting van gebouwen doen zodat men meer proactief kan inspelen op bepaalde (toekomstige) noden qua exploitatie en nodige investeringen in gebouwen.

d) Overige stadsdiensten

Zo goed als alle andere stadsdiensten hebben één of ander raakvlak met gemeentelijk vastgoed: ruimtelijke ordening, wonen, openbare werken, vrije tijd, ... De individuele diensten zijn verantwoordelijk voor het vastgoed dat aan hun functie is toegewezen. Zo valt het nieuw administratief centrum (waar sinds eind 2015 de meeste stadsdiensten zijn ondergebracht) evenals het culturele centrum onder de stadsdienst Sport, Cultuur, Evenementen, Vrije Tijd en Facility.

²³ Interview met Steven Ghysens (Directeur cluster Facility) over maatschappelijk vastgoed in Aalst.

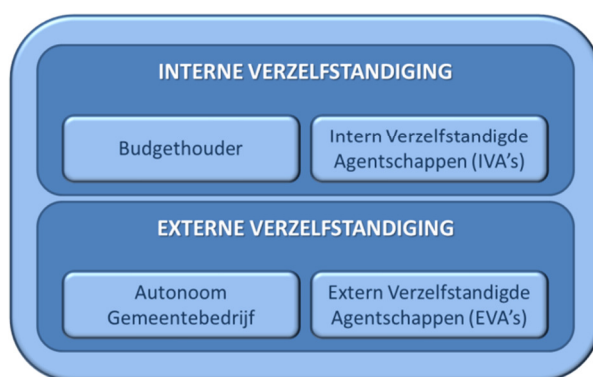
e) Verzelfstandiging van activiteiten binnen de gemeente

Vroeger werden bepaalde gemeentelijke activiteiten vaak ondergebracht in VZW's. Deze werkten een stuk "onafhankelijk" aan het uitvoeren van bepaalde beleidsbeslissingen in een gespecificeerde materie, buiten de stadsdiensten om. Ze hebben een zekere vrijheid van handelen maar staan uiteraard toch nog steeds onder toezicht van de gemeente. In sommige gevallen kunnen deze VZW's zelfs BTW-plichtig²⁴ zijn omdat ze "geregeld en zelfstandig een economische activiteit uitoefenen (met of zonder winstoogmerk) waarbij goederen worden geleverd of diensten worden verricht" (Federale Overheidsdienst Financiën, 2015). Dat maakt ook dat er in dit geval gebruik kan gemaakt worden van de BTW-aftrek.

Het nieuwe gemeentedecreet²⁵ laat echter nieuwe vormen van samenwerking toe, o.a. via verzelfstandigde agentschappen opgericht in de schoot van de gemeente, die belast worden met gemeentelijke, beleidsvoorbereidende en/of beleidsuitvoerende taken en een aantal andere (voordeligere?) kenmerken hebben dan VZW's, zoals o.a. fiscaliteit, mogelijkheid tot aantrekken van externe experts,... . Ook in deze vorm blijft de beleidsbepaling in handen van de gemeenteraad en die kan op haar beurt taken delegeren naar verzelfstandigde agentschappen.

Verzelfstandiging kan dus onder de vorm van een VZW of AGB, voor zo ver aan de verplichtingen van het gemeentedecreet wordt voldaan.

Er zijn meerdere vormen van verzelfstandiging mogelijk op niveau van de gemeente/stad (zie figuur 5).



Figuur 5: Mogelijkheden tot verzelfstandiging op gemeentelijk niveau

²⁴ Federale Overheidsdienst Financiën. (2015). BTW | Finance. Geraadpleegd op 02 mei, 2016, van http://financien.belgium.be/nl/vzws/belastingen_en_btw/btw

²⁵ Art. 221-247 Decr.Vl. 2 juni 2006 houdende de wijziging van het gemeentedecreet van 15 juli 2005.

Eerst en vooral wordt er een onderscheid gemaakt tussen interne en externe verzelfstandiging²⁶, waarbij de vormen van interne verzelfstandiging geen rechtspersoonlijkheid hebben en hun opdracht in beleidsuitvoerende taken ligt (in de schoot van de gemeente). Bij externe verzelfstandiging hebben de organen wel rechtspersoonlijkheid en kunnen ze zich bezighouden met zowel gemeentelijke beleidsvoorbereidende als beleidsuitvoerende taken.

Interne verzelfstandiging kan twee vormen aannemen²⁷:

- i. *Budgethouderschap* met als kernopdracht het beheer van een budget ter realisatie van bepaalde doelstellingen
- ii. *Intern verzelfstandigd agentschap (IVA)* met als kerntaak de uitvoering van het door de gemeente gestelde beleid in een bepaald domein. Het agentschap heeft een zekere operationele autonomie en bestaat naast de reguliere stads- of gemeentediensten

Ook externe verzelfstandiging kent twee vormen²⁸:

- i. *Autonoom gemeentebedrijf*
 - Valt onder publiek recht²⁸
 - Participatie is exclusief voorbehouden voor de gemeente
- ii. *Extern verzelfstandigd agentschap*
 - Valt onder privaat recht²⁹
 - Andere participanten dan de gemeente zijn toegelaten

Aalst beschikt over verschillende verzelfstandigde agentschappen, waarvan er twee heel erg betrokken zijn in de materie van maatschappelijk vastgoed, AGSA en SportAG. Beiden zijn opgezet als een Autonoom Gemeentebedrijf (AGB). In figuur 6 wordt een kort overzicht gegeven van de belangrijkste kenmerken van AGB's.

²⁶ Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten. (2014). Verzelfstandiging en samenwerking op lokaal vlak. Geraadpleegd op 21 april, 2016, van http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Verzelfstandiging/Pages/default.aspx

²⁷ Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten. (2013). *Vorming gemeentelijke verzelfstandiging*. Geraadpleegd van http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Verzelfstandiging/Documents/Verzelfstandiging%20%28Vorming%204-5-2013%29.pdf

²⁸ Regelt verhoudingen tussen overheid en burgers

²⁹ Regelt verhoudingen tussen burgers onderling

Het autonoom gemeentebedrijf (AGB) ³⁰	
Oprichting	- Besluit van gemeenteraad - Op basis van afweging voor- en nadelen van verzelfstandiging
Bevoegdheden	- Vastgelegd in beheersovereenkomst³¹ (per legislatuur) - Eventueel aangevuld met convenanten (= specifieke samenwerkingsovereenkomsten, vb. voor bepaald project) - Projecten kunnen gerealiseerd worden in samenwerking met derden (vb. privé-investeerder voor realisatie van woongebied)
Bestuur	- Raad van Bestuur: samengesteld door de gemeenteraad - Dagelijks bestuur kan gedelegeerd worden naar gedelegeerd bestuurder of directiecomité
Financiën	- Beleids- en beheerscyclus - Jaarlijks budget passend in meerjarenplan van de stad/gemeente - Werkingsmiddelen vanuit de gemeente op basis van een begroting - Jaarrekening + controle door commissaris(sen)
Personeel	- Statutair of contractueel in dienst van het AGB - AGB kan gebruik maken van de ondersteunende diensten van de stad (vb ICT, HR, ...) - Stad/gemeente kan onder bepaalde voorwaarden haar personeel ten dienste stellen van het AGB of beroep op derden doen
Evaluatie werking	- Door de gemeenteraad

Figuur 6: Belangrijkste kenmerken van een Autonoom Gemeentebedrijf

Bij de oprichting van een AGB heeft de stad/gemeente de verplichting om expliciet de voor- en nadelen van de verzelfstandiging tegenover elkaar af te wegen vooraleer tot oprichting over te gaan. De potentiële voordelen zijn^{32 33 34}:

- Fiscaliteit (BTW-plicht en -recuperatie)
- Aantrekken van experts / samenwerking met derden
- Eigen cultuur / meer vakgeoriënteerd
- Meer efficiëntie / sneller beslissen
- Onafhankelijkheid
- Keuze voor personeelsstatuut (contractuelen)
- ...

Het belangrijkste potentiële nadeel is dat enkele voordelen niet geoptimaliseerd kunnen worden, bijvoorbeeld de onafhankelijkheid blijft een moeilijke evenwichtsoefening.

³⁰ Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten. (2014). Verzelfstandiging en samenwerking op lokaal vlak. Geraadpleegd op 21 april, 2016, van http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Verzelfstandiging/Pages/default.aspx

³¹ Gemeentedecreet art. 235, §2

³² Interview met Rien Vanyzere (Manager SportAG) over maatschappelijk sportgerelateerd vastgoed in Aalst.

³³ Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten. (2013). *Vorming gemeentelijke verzelfstandiging*. Geraadpleegd van http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Verzelfstandiging/Documents/Verzelfstandiging%20-%28Vorming%204-5-2013%29.pdf

³⁴ Interview met Gwen Vreven (Directeur AGSA) over maatschappelijk vastgoed in Aalst.

f) Autonoom Gemeentebedrijf Stadsontwikkeling Aalst (AGSA)

AGSA is opgericht in 2010³⁵ als extern verzelfstandigd agentschap onder publiek recht, een autonoom gemeentebedrijf dus.

Ze omschrijft zichzelf als de “vastgoeddochter” van de Stad Aalst die zich bezighoudt met strategische vastgoedprojecten voor de stad in samenwerking met de stadsdiensten en eventuele derde partijen (zoals bv. OCMW, huisvestingsmaatschappijen,...)³⁶. Tot de doelstellingen behoren de realisatie en (tijdelijk) beheer van het stadspatrimonium, het valoriseren van stadseigendommen evenals het verlenen van vastgoedadvies aan de stadsdiensten en derden, waar dat laatste momenteel een minder belangrijke rol inneemt³⁷.

AGSA wordt qua dagelijks bestuur geleid door een algemeen directeur, Gwen Vreven, en telt daarnaast nog vier medewerkers die niet overgedragen werden vanuit de stadsdiensten (allen aangeworven met een contractueel dienstverband)³⁸.

CONTEXT & BELEID

De stad Aalst heeft reeds in de vorige legislatuur (of nog eerdere legislaturen) een beleid rond stadsvernieuwing ingezet op meerdere vlakken, waaronder ook stadspatrimonium. Gezien de immense inhaalbeweging waar de stad mee geconfronteerd werd, besliste de stad tot het verzelfstandigen om zo tot een snellere en efficiëntere realisatie te komen van de diverse plannen³⁹. Ook in de huidige legislatuur wordt nog steeds volop de kaart van stadsvernieuwing getrokken⁴⁰.

Hoewel AGSA autonoom opereert op basis van genomen beleidsbeslissingen door de gemeenteraad, bestaat de Raad van Bestuur en het directiecomité voornamelijk uit gemeenteraadsleden (waaronder burgemeester en schepenen)⁴¹. Onmiddellijk kan men zich afvragen hoe autonoom deze dan wel opereert, gezien de vervlechting met de bestuursorganen en afgevaardigden van de gemeenteraad. Omdat AGSA belast is met zeer zichtbare en prominente stadsprojecten, mag het politieke spanningsveld niet onderschat worden. Elke fractie wil uiteraard graag een mooie en succesvolle realisatie op zijn conto schrijven.

³⁵ Stad Aalst. (2010). *Verslag gemeenteraad van 27 april 2010* (Oprichting AGSA (punt 32)). Geraadpleegd van <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cgemeenteraad%5C2010/agenda%202010-04-27.pdf>

³⁶ AGSA. (2016, 25 januari). AGSA Home: Autonoom Gemeentebedrijf Stadsontwikkeling Aalst. Geraadpleegd op 28 januari, 2016, van <http://www.stadsontwikkeling-aalst.be/home.html>

³⁷ Interview Gwen Vreven (Directeur AGSA) over maatschappelijk vastgoed in Aalst.

³⁸ Interview Gwen Vreven (Directeur AGSA) over maatschappelijk vastgoed in Aalst.

³⁹ Stad Aalst. (2010). *Verslag gemeenteraad van 27 april 2010* (Oprichting AGSA (punt 32)). Geraadpleegd van <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cgemeenteraad%5C2010/agenda%202010-04-27.pdf>

⁴⁰ Stad Aalst. (2014). *Meerjarenplan 2014-2019*. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cstrategisch%20meerjarenplan/Meerjarenplan_2014-2019_Aalst.pdf, III-56

⁴¹ <http://www.stadsontwikkeling-aalst.be/organisatie-agsa-stadsontwikkeling/raad-van-bestuur.html> en <http://www.stadsontwikkeling-aalst.be/organisatie-agsa-stadsontwikkeling/directie-comite.html>

FINANCIËN & ADMINISTRATIE

De projecten worden aan AGSA toevertrouwd op basis van beleidsbeslissingen, initieel opgenomen in de beheersovereenkomst (zie bijlage 4). Voor elk nieuw project wordt een convenant aan de beheersovereenkomst gemaakt, waarbinnen AGSA autonoom kan opereren (zie bijlage 5).

De stad heeft intussen reeds goederen overgedragen aan AGSA, vaak via erfpachtconstructies, en AGSA verzorgt het beheer en de exploitatie (zie ook deel 5 – casus Hopmarkt 50). De originele wetteksten definieert dit als volgt:

*Erfpacht is een zakelijk recht om het vol genot te hebben van een aan een ander toebehorend onroerend goed, onder gehoudenheid om aan laatstgemelden, als een erkenning van deszelfs eigendom, een jaarlijkse pacht te voldoen, hetzij in geld, hetzij in voortbrengselen of vruchten*⁴².

Een mogelijk alternatief voor erfpacht is een recht van opstal, al biedt dit laatste minder vergaande rechten. “Het recht van opstal is een zakelijk recht om gebouwen, werken of beplantingen op eens anders grond te hebben”⁴³. Zie figuur 7 voor een vergelijking.

	Erfpacht	Recht van opstal
Omvang zakelijk recht	Volledig genot van een goed voor erfpachter maar mag niets doen dat de waarde van de grond zou verminderen	Beperkt genot van een goed voor opstalhouder
Duur ⁴⁴	27 – 99 jaar	Maximaal 50 jaar (wel hernieuwbaar)
Titel	Ten bezwarende titel (authentieke akte)	Geen bezwarende titel nodig maar mag wel
Goederen/ aanplantingen opgericht op grond	- Zelfs indien opgericht door erfpachter, hoeft grondeigenaar deze niet terug te betalen⁴⁵ - Erfpachter mag opgerichte goederen wel wegnemen op voorwaarde herstelling eventuele schade aan grond - Mogelijkheid om afbraak te vragen	- Door de opstalhouder opgerichte goederen moeten aan het einde van de opstal betaald worden door de grondeigenaar - Conventioneel andere bepalingen mogelijk
Vergoeding	Periodieke vergoeding, “canon” genaamd (kan symbolisch bedrag zijn)	Opstalvergoeding is niet verplicht, overeen te komen tussen partijen

Figuur 7: Vergelijking erfpacht en recht van opstal (wetgeving)

⁴² Art. 1 Wet over het recht van erfpacht

⁴³ Art. 1 Wet over het recht van opstal

⁴⁴ Duur is van dwingend recht voor zowel erfpacht als opstal, de andere bepalingen zijn van suppletief recht en kunnen dus conventioneel bepaald worden

⁴⁵ Art. 555 BW (recht van onroerende natrekking)

AGSA ontvangt werkingsmiddelen vanuit de stad, overeenkomstig de beheers- en beleidscyclus (BBC). Dit is enerzijds een exploitatiebudget (vb. werkingstoelagen, prijssubsidies,...) en anderzijds een investeringsbudget (vb. subsidie, lening, ...).

In een streven naar minder complexiteit, minder tegenstrijdigheden en een verhoogde transparantie, maakte de Vlaamse Regering het “Besluit van de Vlaamse Regering betreffende de beleids- en beheerscyclus (BBC⁴⁶) van de gemeenten, de provincies en de openbare centra voor maatschappelijk welzijn” (juni 2010).

Het besluit trad in werking in 2014 en schrijft een aantal regels voor met betrekking tot meerjarenplan, budget en boekhouding van lokale besturen⁴⁷. Hoewel het besluit inspeelt op o.a. de opkomst van verzelfstandigde agentschappen binnen gemeenten, blijft het voor de agentschappen zelf toch moeilijk om een duidelijke analytische (management-)boekhouding te voeren⁴⁸ in de begrotingsopzet van een stad of gemeente. Met name voor grote projectmatige investeringen, is een verzoening tussen begroting en effectieve boekhouding niet eenvoudig.

Daarnaast genereert AGSA ook inkomsten uit exploitatie, zie hieronder (vb. Hopmarkt 50).

PORTEFEUILLEMANAGEMENT

AGSA beheert slechts een beperkt gedeelte van het (toekomstige) stadspatrimonium en heeft geen rechtstreekse invloed op het patrimonium dat door andere spelers binnen de stad beheerd wordt. Portefeuillemanagement is dan ook beperkt tot de eigen portefeuille en adviesverlening naar de andere stadsdiensten.

TECHNISCH BEHEER

Het technisch beheer wordt verzorgd in samenwerking met de stadsdienst Facility, tenzij er voor een DBFM-constructie gekozen worden zoals het geval is bij de nog te bouwen evenementenhal op de Tragel (zie ook §4.4.)

RISICO

Er worden niet echt bewust maatregelen genomen inzake risicobeheersing met betrekking tot vastgoed.

SAMENWERKINGSVERBANDEN

AGSA werkt regelmatig samen met externe adviseurs voor gespecialiseerd advies, vb. marktpotentieel van een uniek vastgoed.

⁴⁶ Mañas, F. (2012, januari). Beleids- en beheerscyclus (BBC) wordt verplicht. Geraadpleegd op 24 april, 2016, van <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?a=397&tc=1>

⁴⁷ Mañas, F. (2012, januari). Beleids- en beheerscyclus (BBC) wordt verplicht. Geraadpleegd op 24 april, 2016, van <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?a=397&tc=1>

⁴⁸ Interview Gwen Vreven (Directeur AGSA) over maatschappelijk vastgoed in Aalst.

OVER VERZELFSTANDIGING

In de situatie van AGSA lijkt het meest prominente voordeel van een autonoom gemeentebedrijf vooralsnog het BTW-regime te zijn. Zeker in geval van nieuwbouwprojecten, tikt de mogelijkheid tot recuperatie van de BTW aardig door.

In de dagelijkse praktijk blijkt toch een uitdaging te liggen in de versnippering van de vastgoedactiviteiten over diverse instanties in de stad. Zo is het niet altijd eenvoudig om tot een eenduidige visie over bepaalde projecten te komen. Daarnaast blijft ook de permanente evenwichtsoefening bestaan tussen invloed van de politieke afgevaardigden van de stad en de voorgenomen autonomie.

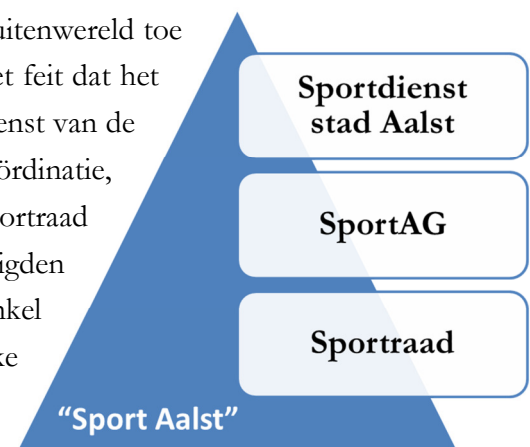
g) Autonoom Gemeentebedrijf SportAG

Net als AGSA is SportAG een extern verzelfstandigd agentschap onder de vorm van een autonoom gemeentebedrijf. Het werd opgericht in 2011⁴⁹ met een focus o.a. op de uitbating en het beheer van de sportinfrastructuur die de stad in eigendom heeft. Infrastructuur en de exploitatie ervan was een belangrijke reden om dit onder te brengen in een verzelfstandigd agentschap, zeker in het vooruitzicht van de bouw van het multifunctioneel sportcentrum “Schotte”.

SportAG wordt geleid door Rien Vanyzere, die als manager het dagelijks bestuur waarneemt. Het AGB telt 38 personeelsleden, waarvan een groot deel werd overgedragen vanuit de stadsdiensten (statutair en contractueel tewerkgesteld). Het grootste deel van het personeel heeft een operationele taak (vb. zwembadtoezicht)⁵⁰.

CONTEXT & BELEID

De stad Aalst wil alle sportgerelateerde zaken naar de buitenwereld toe positioneren als “Sport Aalst” (zie figuur 7), ondanks het feit dat het hier over duidelijk verschillende spelers gaat. De sportdienst van de stad heeft een sterke focus op sportpromotie en -coördinatie, SportAG focust vooral op sportinfrastructuur en de sportraad is het adviserend orgaan bestaande uit o.a. afgevaardigden van de sportverenigingen. De schepen van sport is enkel waarnemend lid van de sportraad en er zijn geen politieke mandatarissen.



Figuur 7: Sport Aalst – wie is wie?

⁴⁹ Stad Aalst. (2011). *Verslag gemeenteraad 29 november 2011* (Oprichting SportAG (agendapunt 25)). Geraadpleegd van <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cgemeenteraad%5C2011/agenda%202011-11-29.pdf>

⁵⁰ Interview met Rien Vanyzere (Manager SportAG) over maatschappelijk sportgerelateerd vastgoed in Aalst.

Opvallend is dat in het meerjarenplan 2014-2019⁵¹ niet gerefereerd wordt naar SportAG, mogelijk omdat de uitbouw van het autonoom gemeentebedrijf nog in de kinderschoenen stond ten tijde van de opmaak van het plan. Toen leek de sportdienst nog de aangewezen partij als beheerder van de sportinfrastructuur.

Als belangrijkste projecten inzake sport, worden de bouw van het multifunctioneel sportcentrum “Schotte” genoemd, de aanleg van een Finse piste, evenals de bouw van een sportevenementenhal aan de Tragel. Dit laatste project valt echter onder bevoegdheid van AGSA omdat de doelstellingen verder gaan dan alleen sport, zo zal er ook retailactiviteit en een woonfunctie zijn.

In het sportbeleidsplan 2008-2013⁵² van de vorige legislatuur, vinden we wel reeds aanknopingspunten inzake gemeentelijk vastgoed met de strategische doelstelling “Ter beschikking stellen van voldoende sportinfrastructuur om alle Aalsterse inwoners en sportverenigingen in zo optimaal mogelijke omstandigheden te laten sporten”. Van daaruit worden operationele doelstellingen afgeleid zoals o.a. optimalisatie van de bestaande sportaccommodatie, de bouw van een nieuw multifunctioneel sportcomplex en het stimuleren van samenwerking met scholen en privé-investeerders op gebied van verhuur van sportinfrastructuur. Voor de realisatie van deze doelstellingen wordt gekeken naar samenwerkingsverbanden met de stad en de scholen, subsidies en privé-investeerders (mogelijks in de vorm van een publiek-private samenwerking). Tot op de dag van vandaag wordt de sporthal van een school (KTA) voor 4 dagen per week gehuurd aan marktconforme huur⁵³. Deze zal niet meer nodig zijn na de opening van het multifunctioneel sportcomplex “Schotte”.

FINANCIËN & ADMINISTRATIE

Net zoals bij alle AGB's, worden de globale bevoegdheden en spelregels vastgelegd in een beheersovereenkomst⁵⁴ (zie bijlage 6), die dan kan aangevuld worden met convenanten voor toekomstige projecten. Verschillend met de beheersovereenkomst van AGSA is dat hier een nominatieve lijst werd opgenomen van de betrokken goederen. Een aantal sportgerelateerde gebouwen vallen niet onder het actiegebied van SportAG en worden alsnog door de stad zelf beheerd (vb. voetbalstadion “Eendracht Aalst” en basketzaal Forum)

Ook hier zien we de constructie van erfpacht terugkomen waarbij de stad onroerend goed in pacht geeft aan SportAG maar eveneens de jaarlijkse canon subsidieert.

⁵¹ Stad Aalst. (2014). *Meerjarenplan 2014-2019*. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cstrategisch%20meerjarenplan/Meerjarenplan_2014-2019_Aalst.pdf, p.69

⁵² Stad Aalst. (2008, 24 januari). Sportbeleidsplan Stad Aalst 2008-2013. Geraadpleegd op 04 februari, 2016, van <http://www.aalst.be/documenten/publicaties%5Csport/sportbeleidsplanaalst.pdf> p.63

⁵³ Interview met Rien Vanyzere (Manager SportAG) over maatschappelijk sportgerelateerd vastgoed in Aalst.

⁵⁴ Stad Aalst. (2013). *Beheersovereenkomst stad Aalst-SportAG 2013-2018*.

De stad bepaalt de tarifiering voor het gebruik van de infrastructuur (vb. een zwembad) en SportAG moet deze volgen. Indien de stad geen tarieven heeft vastgesteld, bepaalt de Raad van Bestuur wat deze zijn. De stad hanteert een gedifferentieerde tarifiering (“ABC tarifiering”⁵⁵):

- Tarief A: 64% van kostprijs voor niet-inwoners van Aalst
- Tarief B: 32% van kostprijs voor inwoners van Aalst én voor jeugd/mindervaliden die geen inwoners van Aalst zijn
- Tarief C: 16% van kostprijs: jongeren (-18 jaar) wonend in Aalst

Opvallend is dat senioren geen specifieke doelgroep in tarifiering zijn. Deze tarieven worden om de 5 jaar geïndexeerd.

SportAG maakt een jaarlijkse begroting die door de stad wordt goedgekeurd (exploitatie en investering). Er zijn dus inkomsten rechtstreeks afkomstig van de stad, inkomsten van gebruikers van de infrastructuur en subsidies (al dan niet van de stad). Uiteraard staat dit onder interne/externe controle van onder andere de commissaris.

PORTEFEUILLEMANAGEMENT

Stad Aalst heeft 67 openlucht sportinfrastructuren en 14 overdekte sportinfrastructuren in eigen beheer⁵⁶. Als prioriteiten voor deze legislatuur is er de uitbreiding van overdekte sportinfrastructuur (bouw multifunctioneel sportcomplex “Schotte”) alsook de uitbreiding van het zwembad. De aanleiding voor deze projecten is echter niet optimaal vastgoedmanagement maar wel het invullen van de beleidsdoelstellingen van de stad.

TECHNISCH BEHEER

Net zoals AGSA, moet SportAG als een goede huisvader zijn goederen beheren en daartoe wordt beroep gedaan op de stadsdienst Facility voor het onderhoud van de gebouwen. Indien de stadsdienst niet in de mogelijkheid is om de gevraagde interventie te doen, kan er beroep gedaan worden op derden (binnen de regels van de wet op overheidsopdrachten van 15 juni 2006) en meestal ook begeleid door Facility.

Ook voor eventuele verdere uitbouw of aanpassingen van infrastructuur kan mogelijks samengewerkt worden met o.a. Facility.

RISICO

Ook hier worden geen specifieke maatregelen genomen inzake risicobeheersing van vastgoedaangelegenheden.

⁵⁵ Interview met Rien Vanyzere (Manager SportAG) over maatschappelijk sportgerelateerd vastgoed in Aalst.

⁵⁶ Stad Aalst. (2013). *Beheersovereenkomst stad Aalst-SportAG 2013-2018*.

OVER VERZELFSTANDIGING

De voordelen van verzelfstandiging zijn ook in dit AGB fragiel en worden misschien niet altijd optimaal benut⁵⁷. Zo kan de Raad van Bestuur twee experts aanduiden maar deze moeten voorgedragen worden door een politieke fractie, waardoor deze potentiële meerwaarde in het gedrang kan komen. De invloed van de stadpolitiek is groot, ook in de dagelijkse praktijk, zodat onafhankelijk en autonoom een permanente evenwichtsoefening wordt.

De mogelijkheid tot de uitbouw van een eigen cultuur wordt dan weer bemoeilijkt door het feit dat de meerderheid van de personeelsleden overgedragen werden vanuit de stad. Al opent een verhuis naar het nieuwe sportcomplex (SportAG en de stadsdienst sport) dan weer een mooie opportuniteit hiertoe.

h) Intercommunales

“Een intercommunale is een vereniging van gemeenten met als doel taken van gemeenschappelijk belang te realiseren, vooral op gebied van afvalinzameling- en verwerking, nutsvoorzieningen, sociale huisvesting en streekontwikkeling” (Vlaanderen, 2016)⁵⁸.

In het kader van maatschappelijk vastgoed zijn vooral de activiteiten rond streekontwikkeling belangrijk en voor regio Aalst wordt die rol opgenomen door intercommunale “Solva”. Ze wordt onder andere belast met studies (vb. herbestemmingsprojecten) en begeleidt vastgoedprojecten op technisch en administratief vlak alsook eventueel financieel.

i) Politieke spanningsveld

Zoals mag blijken uit de beschrijving van de verschillende spelers in maatschappelijk vastgoed, bevindt deze materie zich onmiskenbaar in een politiek spanningsveld. Naast de voor de hand liggende tegenstelling tussen gemeenteraad en oppositie, zijn in de verschillende organen ook politieke afgevaardigden aangesteld die hun programma proberen te realiseren.

Het blijft dan ook een uitdaging om gemeentelijke doelstellingen, partijdoelstellingen en persoonlijke doelstellingen te balanceren om tot een zo kwalitatief mogelijk resultaat te komen.

⁵⁷ Interview met Rien Vanyzere (Manager SportAG) over maatschappelijk sportgerelateerd vastgoed in Aalst.

⁵⁸ Vlaanderen. (2016, 05 april). De intercommunales of verenigingen van gemeenten. Geraadpleegd op 05 april, 2016, van <http://www.vlaanderen.be/nl/gemeenten-en-provincies/dienstverlening-van-gemeenten-en-provincies/de-intercommunales-verenigingen-van-gemeenten>

3. Vastgoedbarometervragenlijst 2015 en aftoetsen conclusies onderzoek maatschappelijk vastgoed in Aalst

Eén van meest toonaangevende (meerjarige) onderzoeken inzake maatschappelijk vastgoed is de “Barometer Maatschappelijk Vastgoed”⁵⁹, een onderzoek gevoerd aan de Hanzehogeschool in Groningen (Nederland). Bijna jaarlijks worden alle gemeenten in Nederland bevraagd inzake hun specifieke situatie en dit wordt dan periodiek gepubliceerd.

Dankzij de hoofdauteur van dit meerjarig onderzoek, Jan Veuger, kon ik gebruik maken van deze vragenlijst (zie bijlage 1) en de ingevulde vragenlijst is opgenomen in bijlage 7.

Op basis van de vragenlijst en de interviews wordt hieronder een eerste analyse gemaakt van de huidige situatie met betrekking tot gemeentelijk vastgoed in Aalst. Deze bevindingen werden dan theoretisch afgetoetst aan de bevindingen uit het wetenschappelijk onderzoek uit de vastgoedbarometer.

3.1. Het begrip “maatschappelijk vastgoed”

Het begrip maatschappelijk vastgoed is (nog) niet ingeburgerd bij Stad Aalst maar als werkdefinitie wordt het volgende begrepen:

“Gebouwen of terreinen met een publieke functie op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn, maatschappelijke opvang en/of zorg-medisch” (Stad Aalst, 2015)

Als we deze aftoetsen aan de theoretische definitie die werd opgebouwd in paragraaf §1.1, kunnen we concluderen dat de definitie die de stad geeft, zeker past in het theoretische kader. Een uitbreiding die de stad aangeeft, is dat het ook over terreinen gaat en dat is in de theoretische definitie beperkt tot terreinen die bij een gebouw met een openbare functie horen. Er valt zeker iets voor te zeggen om terreinen ook als onafhankelijk te zien want in de stad is er bijvoorbeeld een Finse piste (outdoor looppiste) aangelegd die niet gerelateerd is aan een gebouw maar voor de rest wel aan de definitie voldoet. Tevens is het een zinvolle invulling van grond die niet benut werd.

Daarnaast wordt in beide definities vertrokken vanuit de publieke/openbare functie van een goed, wat uit de theorie zeker naar voor kwam als onderscheidende factor voor de kwalificatie als maatschappelijk vastgoed.

Er wordt in de definitie van de stad ook melding gemaakt van een functie “welzijn” maar dit lijkt een nevenfactor te zijn van andere functies zoals sport of gezondheidszorg omdat er niet echt gebouwen uitsluitend of hoofdzakelijk een functie “welzijn” hebben.

⁵⁹ Veuger et al., J. (2015). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

Op basis van deze analyse wordt onderstaande definitie van maatschappelijk vastgoed uit paragraaf 1.1. licht aangepast om als leidraad te dienen voor het formeler beleid inzake maatschappelijk vastgoed in Aalst.

“Gebouwen en/of terreinen met een openbare functie, die tegemoet komen aan duurzame (toekomstige) publieke behoeften van meerdere belanghebbende partijen op vlak van onder andere maar niet uitsluitend onderwijs, gezondheidszorg, socio-culturele activiteiten, sport en openbare dienstverlening”

3.2. Beleid inzake maatschappelijk vastgoed en kerntaken

De stad Aalst heeft reeds een eerste aanzet gegeven rond het structureel inbedden van maatschappelijk vastgoed in de eigen beleidsvoering en organisatie.

Men heeft reeds een verhuur- en een verhuurprijsbeleid voor o.a. verhuur van sportinfrastructuur. Daarnaast wordt er momenteel gewerkt aan een visie op vastgoedmanagement, een gemeentelijk vastgoedbeleid, een accommodatie- en exploitatiebeleid en onderhoudsbeleid⁶⁰. Vergelijkbaar met de Nederlandse gemeenten die deelnamen aan de Vastgoedbarometer 2015, is het risicomanagement m.b.t. gemeentelijk vastgoed het minst gevorderd qua beleidsvorming.

Net zoals in het bedrijfsleven zien we ook bij de gemeenten dat er kritisch gekeken wordt naar wat kerntaken van de organisatie zijn. Over de hele lijn kan men dan ook een daling zien in het percentage gemeenten die gemeentelijke vastgoedtaken als kerntaak beschouwen (zie figuur 9).

Kerntaken	2008	2009	2010	2011	2012	2014	2015
Vastgoedbarometer 2015							
Beheer & exploitatie	60%	66%	55%	53%	45%	56%	50%
Planontwikkeling	75%	90%	73%	56%	69%	47%	50%
Initiëren projecten	67%	82%	70%	58%	69%	40%	48%
Kwaliteitsmeting/handhaving	74%	86%	65%	67%	61%	47%	42%
Eigendom	54%	76%	65%	69%	67%	49%	40%
Financiering	67%	91%	83%	72%	82%	47%	40%
Locatie toewijzen	84%	92%	78%	67%	87%	62%	40%
Project-/procesmanagement	58%	74%	57%	58%	61%	47%	31%

Figuur 9: Trends in visie op gemeentelijke kerntaken⁶¹

⁶⁰ Stad Aalst. (2015). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015 - Vragenlijst ingevuld door stad Aalst*.

⁶¹ Veuger et al., J. (2015). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum. p.17

Een mogelijk gevolg hiervan is een hogere graad van uitbesteding, met name dan op de zaken die niet als kerntaak of essentieel voor de kerntaak beschouwd worden. Toch geven 71% van de gemeenten aan dat ze geen taken uitbesteden en ook geen plannen in die richting hebben. De gemeenten die wel uitbesteden doen dat vooral op vlak van:

- Beheer en exploitatie
- Planontwikkeling
- Eigendom
- Project- en procesmanagement

Binnen de Stad Aalst worden al deze taken gekenmerkt als kerntaken maar desondanks is er toch beslist om een aantal taken beperkt of gedeeltelijk uit te besteden (zie figuur 10). Op basis van alle interviews met afgevaardigden van de stad en de AGB's blijkt er geen grote trend te zijn naar verdere uitbesteding.

Kerntaken volgens Stad Aalst	Meest uitbesteed volgens VGB'15	Uitbesteed in Aalst 2015
Beheer & exploitatie	x	Heel beperkt
Planontwikkeling	x	Gedeeltelijk
Initiëren projecten		Gedeeltelijk
Kwaliteitsmeting/handhaving		Nee
Eigendom	x	Nee
Financiering		Gedeeltelijk
Locatie toewijzen		Nee
Project-/procesmanagement	x	Nee

Figuur 10: Trends in visie op gemeentelijke kerntaken in Aalst

3.3. Samenwerkingsverbanden

Zowel uit de vragenlijst als uit de verschillende interviews blijkt dat er reeds diverse samenwerkingsverbanden bestaan. Hoewel uitbesteding niet zo een grote trend is, is er in Aalst wel een grote openheid naar verdere uitbreiding/herhaling van diverse samenwerkingsverbanden.

Samenwerkingspartners	2009	2010	2011	2012	2014	2015
Verenigingen/stichtingen	42%	68%	78%	37%	58%	90%
Woningcorporaties	36%	32%	50%	33%	26%	64%
Commerciële bedrijven	19%	27%	25%	14%	9%	39%
Andere gemeenten	-	23%	14%	10%	4%	23%
Anders	3%	-	-	-	2%	10%

Figuur 11: Samenwerkingspartners gemeenten Vastgoedbarometer 2015

a) Verenigingen - Verzelfstandigde agentschappen

In de vastgoedbarometer wordt verwezen naar verenigingen/stichtingen, wat in België kan gezien worden als VZW's en intern/extern verzelfstandigde agentschappen. Zoals besproken in deel 2 beschikt de stad Aalst over twee extern verzelfstandigde agentschappen (AGSA en sportAG) die opgericht zijn in functie van beleidsvoorbereiding en -implementatie rond gemeentelijk vastgoed en sport(-infrastructuur) uit te voeren.

b) Commerciële bedrijven - Uitbesteden naar de markt / Inkopen

Het gaat hierbij in Aalst vooral over het inkopen van expertise bij commerciële bedrijven voornamelijk op projectbasis. Er wordt regelmatig een beroep gedaan op studiebureaus om advies uit te brengen over een bepaalde materie (vb. studie rond functie van een gebouw, marktpotentieel van vastgoed, ...).

c) Samenwerken met andere gemeenten

Afgezien van samenwerkingsverbanden met andere gemeenten via intercommunales (vb. Solva), is er slechts beperkt interesse om dit uit te breiden tenzij dit schaalvoordelen zou opleveren. Gezien de grootte en zelfstandigheid van de stad Aalst, lijken deze opportuniteiten beperkt. Volgens de vastgoedbarometer worden er nog andere duidelijke mogelijkheden aangegeven in Nederland zoals bv. bundeling van kennis, efficiëntie en vergroten van deskundigheid. Daar is dan weer wel een zekere openheid toe⁶² van uit de stad.

In de vragenlijst wordt er gerefereerd naar enkele steden die als koplopers in maatschappelijk vastgoed in België worden beschouwd, namelijk Antwerpen, Gent en in de interviews worden daar ook nog Mechelen en Kortrijk aan toegevoegd⁶³.

3.4. Knelpunten

Conform aan de resultaten van de vastgoedbarometer 2015⁶⁴ wordt in de stad Aalst aangegeven dat het ontbreken van kostprijsdekkende huur en lage bezettingsgraden knelpunten zijn. In de vragenlijst wordt echter aangegeven dat er reeds een verhuurbeleid bestaat, dus stelt zich de vraag waarom kostprijsdekkende huur dan toch nog een probleemgebied blijft. Vermoedelijk heeft dit verschil in visie te maken met de definitie van kostprijsdekkende huur. Vanuit de stad wordt de afschrijving of bouwkost van een gebouw buiten beschouwing gelaten in de berekening van huurprijzen. Men gaat dan louter op niveau van de exploitatiekosten kijken om kostendekking te bepalen omdat anders de “business case” niet levensvatbaar zou zijn. Toch wil de stad projecten

⁶² Interview Steven Ghysens (Directeur cluster Facility) over maatschappelijk vastgoed in Aalst.

⁶³ Interview met Caroline Verdoodt (Schepen van ruimtelijke ordening en gebiedsgerichte werking in Aalst) over gemeentelijke maatschappelijk vastgoed

⁶⁴ Veuger et al., J. (2015). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

realiseren die aan de beleidsdoelstellingen tegemoet komen en is daarom bereid de gebouwkost voor eigen rekening te nemen.

Daarnaast wordt ook verhuurd aan VZW's en andere organisaties met een maatschappelijk doel die een kostprijsdekkende huur niet kunnen betalen. Vanuit de stad wordt dan (een deel van) de kost gedragen.

Daarnaast geeft de stad ook aan dat regionale afstemming en deskundigheidsgraad voor verbetering vatbaar zijn.

In tegenstelling tot de vastgoedbarometer wordt expliciet aangegeven dat versnippering van taken en hoge kosten van onderhoud/exploitatie geen knelpunten zijn terwijl men toch kan spreken van een duidelijke versnippering van taken en verantwoordelijkheden in de praktijk met betrekking tot gemeentelijk maatschappelijk vastgoed: de gemeenteraad, twee extern verzelfstandigde agentschappen (AGSA en SportAG), verschillende stadsdiensten (ruimtelijke ordening, openbare werken, patrimonium, facility,...). Hoewel versnippering niet echt als knelpunt wordt aangegeven, lijkt het toch een opportuniteit om dit verder uit te diepen omdat daar op zijn minst enige efficiëntie kan gewonnen worden door te standaardiseren of kennis en kunde te delen.

3.5. Actuele beleidsthema's

In de vastgoedbarometer 2015 (Veuger J. e., 2015) wordt kostenreductie opnieuw als meest actuele beleidsthema (89%) aangegeven door de deelnemende Nederlandse gemeenten. Ook in Aalst prijkt dit op een prominente plaats. Wie de actualiteit een beetje gevolgd heeft, weet dat de overheid een belangrijke opdracht heeft in het onder controle houden van de begroting. In een stad is dat uiteraard hetzelfde. Daarnaast zijn er ook een aantal andere actuele trends die eveneens kostengerelateerd zijn omdat ze een invloed hebben op het maatschappelijk vastgoed: verouderende bevolking, stijgende multiculturaliteit, vluchtelingenproblematiek, ...

Net zoals voor de gemeenten in het onderzoek, is het verkopen van maatschappelijk vastgoed een middel om de kosten te beheersen maar dit gezegd zijnde werd er in 2014 toch maar één goed verkocht. Recentelijk werd wel besloten om op korte termijn een aantal stadseigendommen te verkopen die vroeger gebruikt werden voor de huisvesting van stadsdiensten maar die nu leegstaan door de verhuis naar het nieuwe administratieve centrum.

Hoewel opbrengstverhoging in Nederland in de top drie staat, wordt dat in Aalst niet aangehaald als een actueel thema, mogelijks omwille van een andere organisatie inzake wonen die hoofdzakelijk via de sociale huisvestingsmaatschappijen verloopt. Ook van de AGB's wordt in principe geen winst verwacht.

Als andere actuele beleidsthema's geeft de stad Aalst onderstaande zaken (tussen haakjes wordt de referentie met de vastgoedbarometer 2015 gemaakt):

- Fysieke clustering cultuurfuncties (VGB: 34%)
- Integratie van taken binnen de gemeente (VGB: 41%)
- Verbetering van kwaliteit van beheer (VGB: 48%)
- Verhoging tevredenheid van gebruikers (VGB: 46%).

Uit de open vraag rond welke thema's de stad bezig houden inzake maatschappelijk vastgoed (dus niet noodzakelijk een actueel beleidsthema), geeft Aalst aan dat strategie belangrijk is. Dit strookt uiteraard met het opstellen van een beleid rond vastgoed. Daarnaast is ook kostentransparantie aangegeven als voorwaarde voor kostenbeheersing of – reductie. Tot slot wordt ook onderhoud en onderhoudsplanning als een actueel thema aangegeven.

3.6. Gemeentelijke organisatie inzake vastgoedmanagement

De vastgoedbarometer⁶⁵ geeft een gemiddelde van 24 fulltime equivalenten aan en een maximum van 80 die zich bezighouden met vastgoedmanagement in de gemeente.

Met 200 FTE's (waarvan 95% uitvoerend personeel en 5% beleidsmakers/management) geeft Aalst aan daar ruim boven te zitten maar dit heeft mogelijks te maken met het feit dat hieronder alle facility medewerkers gerekend worden, wat mogelijks niet de intentie van de vraag is. Dus ervan uitgaande dat slechts 5% zich bezighoudt met vastgoedmanagement, is dat dan weer aan de lage kant maar dit is exclusief het personeel van de verzelfstandigde agentschappen.

Volgens de vastgoedbarometer worden deze taken hoofdzakelijk centraal georganiseerd en centraal uitgevoerd. In Aalst wordt gekozen voor centrale organisatie en decentrale uitvoering, terwijl dit in het onderzoek een dalende trend toont. Gezien de duurzaamheid van vb. extern verzelfstandigde agentschappen, lijkt het ook niet zo waarschijnlijk dat men in Aalst sterk gaat inzetten op centrale uitvoering. Mogelijks is de situatie in België op dit punt significant anders, met name door het gemeentedecreet en het systeem van verzelfstandigde agentschappen.

Voor wat betreft de facilitaire ondersteuning is er wel een duidelijke trend naar centralisatie en consolidatie van personeel, dat dan vervolgens decentraal ingezet wordt.

Er wordt globaal aangegeven dat er geen plannen zijn om deze organisatie significant te wijzigen.

⁶⁵ Veuger et al., J. (2015). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

3.7. Kwaliteitsmeting

In de vastgoedbarometer 2015⁶⁶ geven alle respondenten aan dat de gemeente technische kwaliteit meet (met variërende frequentie). Ook in Aalst wordt dit incidenteel gemeten.

De tevredenheid van gebruikers wordt eveneens frequent gemeten (87%) en dat is tegelijk de meest systematische kwaliteitsmeting in Aalst. Voor wat betreft bijdrage aan beleidsdoelstellingen (90%), beperkt zich dit in Aalst slechts tot een financiële evaluatie en tot nog toe werd maatschappelijk rendement nooit geëvalueerd. Ook in de vastgoedbarometer wordt dit het minst bekeken en varieert de aanpak sterk van gemeente tot gemeente, waar er vaak ook toch opnieuw naar financieel getinte meetpunten wordt gekeken (bezettingsgraad, kosten-batenanalyse,...). De concrete bepaling van maatschappelijk rendement in de vraagstelling zou misschien kunnen helpen in het kwalitatiever antwoorden op deze vraag. Zo stelt de gemeente Enschede⁶⁷: “Vastgoed heeft op zichzelf geen maatschappelijk rendement in zich. Het zijn de gehuisveste maatschappelijke functies en hun activiteiten in het vastgoed die een effect kunnen hebben en kunnen bijdragen tot het behalen van gemeentelijke en/of politieke doelstellingen”. Hiermee is helaas nog niets gezegd over hoe men dit rendement concreet zou kunnen gaan meten.

3.8. Risk management

Volgens de vastgoedbarometer 2015, is bijna de helft van de deelnemende gemeenten reeds aan de slag met maatregelen inzake risicobeheersing te nemen of op te stellen. In Aalst worden er momenteel nog geen structurele maatregelen genomen inzake financiële risico's op gebied van maatschappelijk vastgoed maar er zijn wel plannen om deze in de toekomst vast te leggen.

3.9. Conclusies op basis van de vastgoedbarometer 2015

Algemeen kunnen we voorzichtig stellen dat veel conclusies die voor Nederland van toepassing zijn, waarschijnlijk ook kunnen gerelateerd worden aan de situatie in Aalst.

Bovenstaande analyse bevestigt dat Aalst (België?) toch nog een inhaalmanoeuvre te doen heeft inzake het formaliseren van een beleid inzake gemeentelijk, maatschappelijk vastgoed voor wat betreft de meeste bovenstaande aspecten. Omgekeerd kan Nederland dan misschien iets leren uit het Belgische systeem van verzelfstandigde agentschappen wat nu toch bijna tien jaar bestaat.

⁶⁶ Veuger et al., J. (2015). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

⁶⁷ Veuger et al., J. (2015). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum (p.35).

4. Bevindingen uit een recente casus in Aalst – Bouw van het multifunctioneel sportcomplex “Schotte”

Eén van de grootste en prominentste projecten op vlak van gemeentelijk vastgoed op dit moment, is ongetwijfeld het nieuwe sportcomplex “Schotte”. Het project op zich verdient het onderwerp te zijn van een bachelorproef dus het is niet mijn bedoeling om een diepgaande, gedetailleerde weergave te doen van het hele project. De focus in de analyse van casus ligt op de bespreking van aspecten die mogelijks relevant kunnen zijn voor een beleid.

4.1. Context en projectomschrijving

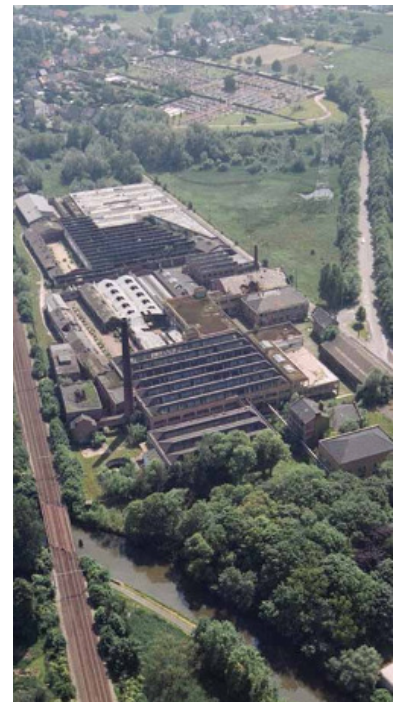
a) Historiek van “Schotte”

De site Schotte was een voormalige leerlooierij gelegen aan de Kapellekensbaan in de Aalsterse deelgemeente Erembodegem, omringd door verschillende natuurgebieden (Denderpad, Stadspark, Osbroek, Gerstjens).



De oorspronkelijke bedrijfsgebouwen werden gebouwd in 1921⁶⁸ en het bedrijf kende zijn hoogtepunt in de jaren '50 en '60. Door een afnemende vraag naar lederproducten en tegelijkertijd steeds strenger wordende milieuwetgeving, kwam het bedrijf in moeilijkheden. Uiteindelijk werden de activiteiten in 1997 stopgezet en werd het faillissement in 1998 uitgesproken. Sindsdien was er geen andere bedrijvigheid meer op de site.

Leerlooien is een heel vervuilende activiteit, met name ook het proces met chroomzouten, wat bij Schotte werd gebruikt. Dit resulteerde tot erg vervuilde gronden (zware metalen) die een erg hoge saneringskost hadden. Daarenboven werd ook asbest in de oude gebouwen gevonden, wat eveneens de kost van een renovatie of herbestemming de hoogte in jaagt. Dit maakte dat herbestemming een zeer moeilijke business case werd.



⁶⁸ Atletiek Land Van Aalst. (2016, 12 april). Historiek Schotte-site. Geraadpleegd van <http://www.atletieklandvanaalst.be/onze-club/nieuw-clublokaal/historiek-schotte-site>

b) Sanering en herbestemming van het terrein

In 2001 werd de site door OVAM (Openbare Vlaamse Afvalstoffenmaatschappij) erkend als “Brownfield”⁶⁹. OVAM definieert dit als volgt:

“Verlaten of onderbenutte terreinen die moeilijk tot ontwikkeling komen omwille van diverse factoren zoals complexiteit, hoge ontwikkelingskosten, onzekerheid,...”

Via een brownfieldconvenant kunnen een aantal van deze complicerende factoren aangepakt worden zodat de herbestemming van een dergelijk terrein wel haalbaar(der) wordt (zie verdere toelichting §4.3).

In 2003 wordt het gewestelijk ruimtelijk uitvoeringsplan “Afbakening regionaalstedelijk gebied Aalst” goedgekeurd waarin de toekomstige ruimtelijke ontwikkeling van Aalst wordt vastgelegd. Binnen dit plan werd het mogelijk de site Schotte, voormalig industriegebied, te herbestemmen als dagrecreatie en natuur-educatief gebied.



In 2005 beslist OVAM om de site ambtshalve te saneren⁷⁰. Op basis van het bodemdecreet⁷¹ kan de eigenaar of exploitant van een grond, mits de nodige bewijsvoering, als niet verantwoordelijk beschouwd worden voor de vervuiling. Als er geen andere partijen zijn die belast kunnen worden met de sanering zal OVAM ambtshalve optreden en de voorgeschreven bodemonderzoeken doen en eventuele reinigings- en saneringswerken op zich nemen. Ze zal alsnog de kosten trachten te verhalen.

In november 2008 wijst de Rechtbank van Koophandel de gronden toe aan Solva (in opdracht van stad Aalst) voor 1 EUR. Solva wordt eigenaar van de gronden zonder dat deze voor overdracht moeten gesaneerd worden of zonder het stellen van een financiële borg ten behoeve van een sanering.

In 2009 start Solva⁷² in opdracht van stad Aalst met de voorbereiding van het saneren van de gronden. De bepalingen hiertoe worden vastgelegd in een brownfieldconvenant⁷³, die werd goedgekeurd door de Vlaamse Regering in juli 2010.

⁶⁹ OVAM. (z.j.). Brownfields. Geraadpleegd op 13 april, 2016, van <http://www.ovam.be/brownfields>

⁷⁰ OVAM. (2016). Wanneer treedt OVAM ambtshalve op? Geraadpleegd op 18 april, 2016, van <http://www.ovam.be/wanneer-ambtshalve>

⁷¹ Art. 157 Decr.Vl. 27 oktober 2006 betreffende de bodemsanering en de bodembescherming

⁷² SOLVA. (2016, 12 april). Projectendetail. Geraadpleegd van http://www.solva.be/projecten/detail_nl.phtml?pid=30

⁷³ http://www.vlaio.be/sites/default/files/documenten/bf-41_erebodegem_schotte.pdf

In de loop van 2010 vindt ook de asbestsanering van de gebouwen plaats. In datzelfde jaar verleent Solva eveneens een opstalrecht aan de stad voor de realisatie van het multifunctioneel sportcomplex.

In 2013 wordt het recht van opstal door Solva omgezet naar een verkoop aan stad Aalst.

In 2014 wordt het terrein tenslotte aangekocht door de stad. Solva verkoopt het directeursgebouw aan VZW Kroffel en de conciërgewoning aan VZW ALVA.

In 2015 wordt dan eindelijk de eerste steen gelegd voor het nieuwe sportcomplex en de opening zal plaatsvinden eind 2016.

4.2. (Toekomstig) maatschappelijk of publiek doel

Uit de definitie van maatschappelijk, gemeentelijk vastgoed (zie §1.1.) blijkt dat een gebouw de kwalificatie als “maatschappelijk vastgoed” ontleent aan het doel van het gebouw en/of terrein voor verschillende gebruikers. Als uitgesproken publieke doel, is er bij dit project enerzijds uiteraard het sport- en ontmoetingsgegeven maar zal er anderzijds ook huisvesting van stadsdiensten zijn. Tot slot zijn er ook een aantal randprojecten die niet mogelijk zouden geweest zijn zonder de beslissing van Stad Aalst om deze site te saneren en te ontwikkelen.

a) Sport

Het meest voor de hand liggende publieke doel is uiteraard sport. Het complex komt tegemoet aan een nood die reeds geïdentificeerd werd in het Sportbeleidsplan 2008-2013⁷⁴. Daar vinden we in Hoofdstuk 4 inzake sportinfrastructuur als strategische doelstelling: “Ter beschikking stellen van voldoende sportinfrastructuur om alle Aalsterse inwoners en sportverenigingen in zo optimaal mogelijke omstandigheden te laten sporten”. Dit wordt dan op operationeel niveau onder andere ingevuld door de doelstelling: “bouw van een nieuw multifunctioneel sportcomplex”. Ook in het meerjarenplan van de stad (2014-2019)⁷⁵ wordt het belang van dit project opnieuw in de verf gezet en in deze ook ondersteund door een behoeftenonderzoek, uitgevoerd door BLOSO, dat aantoonde dat de regio Aalst-Geraardsbergen nog steeds tegen een nijpend tekort aan overdekte sportzalen aankijkt. Men spreekt over een tekort van 10.400 m². Het nieuwe sportcomplex heeft in totaal 10.664 m² vloeroppervlakte waarvan een 5.760 m² sportvloer

⁷⁴ Stad Aalst. (2008, 24 januari). Sportbeleidsplan Stad Aalst 2008-2013. Geraadpleegd op 04 februari, 2016, van <http://www.aalst.be/documenten/publicaties%5Csport/sportbeleidsplanaalst.pdf>

⁷⁵ Stad Aalst. (2014). *Meerjarenplan 2014-2019*. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cstrategisch%20meerjarenplan/Meerjarenplan_2014-2019_Aalst.pdf

dus deze komt flink tegemoet aan het gestelde tekort⁷⁶. Het sportcomplex omvat verschillende sportzalen voor een variëteit aan binnensporten, een polyvalente zaal, een fitnessruimte, administratieve ruimte, vergaderzaal en een cafetaria. Het complex beschikt ook over 260 parkeerplaatsen.

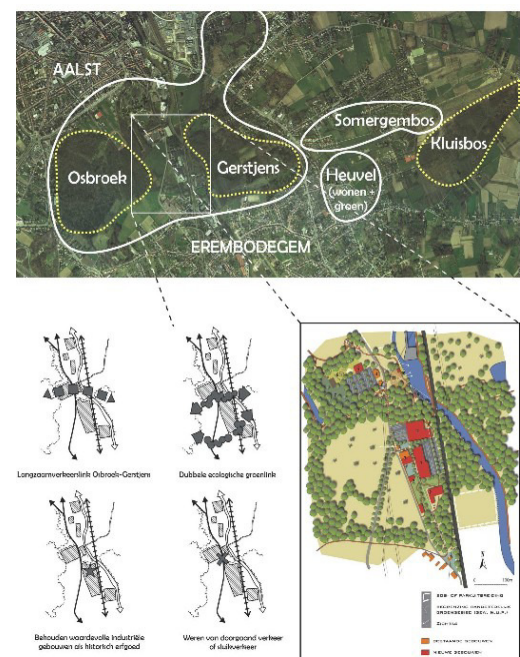
Er is recent ook reeds goed nieuws met betrekking tot topsport op de nieuwe site, Volleybalclub Asse-Lennik uit eerste klasse, verhuist naar Schotte. Zo zullen zij tijdens de daluren overdag trainen en tweewekelijks een competitie match spelen want het sportcentrum biedt ook ruimte aan 2.000 toeschouwers⁷⁷. Dit is positief voor de benutting van het complex maar zal ook veel nieuwe mensen naar de site lokken en als bonus is het ook nog goed voor het sportimago van de stad.

b) Huisvesting stadsdiensten “Sport Aalst”

De verantwoordelijkheden inzake sport zijn in Aalst verdeeld over enerzijds de sportdienst van de stad, die zich vooral bezig houdt met sportpromotie, en anderzijds SportAG, een autonoom gemeentebedrijf dat zich hoofdzakelijk bezig houdt met beheer en exploitatie van de sportinfrastructuur. Beide instanties zullen een nieuw onderkomen vinden in het nieuwe complex, zodat de burger een “single point of contact” heeft, waar men met alle stedelijke, sportgerelateerde zaken terecht kan.

c) “The bigger picture”

De site Schotte was reeds decennia lang een schandvlek voor Aalst. Sinds de laatste activiteiten werden stopgezet, bleven er vervuilde gronden over, takelden gebouwen af en werd de site een soort spookdorp waar vooral vanden en ongedierte zich thuis voelden. De site is gelegen nabij het stadspark, natuurgebied “Osbroek” en ligt niet ver van de Dender dus op zich een prachtige, natuurlijke ligging. Door er een publieke bestemming aan te geven, komt er niet alleen een “ontsluiting” van de site maar ook van de grotere omgeving. Fietzers, lopers en andere buitensporters kunnen het complex als uitvalsbasis gebruiken, wat een mooie opportuniteit is om meer (natuur-)toerisme aan te trekken. Bovendien vormt het nieuwe complex en de aanhorigheden de aansluiting tussen de natuurgebieden Osbroek en Gerstjens die



Figuur 12: Ligging site Schotte tussen natuurgebieden Osbroek en Gerstjens

⁷⁶ Abetec. (2014). Sportcomplex site Schotte. Geraadpleegd van http://www.abetec.be/nl/referentie_detail/sportcomplex-site-schotte

⁷⁷ http://www.nieuwsblad.be/cnt/blvva_02250077

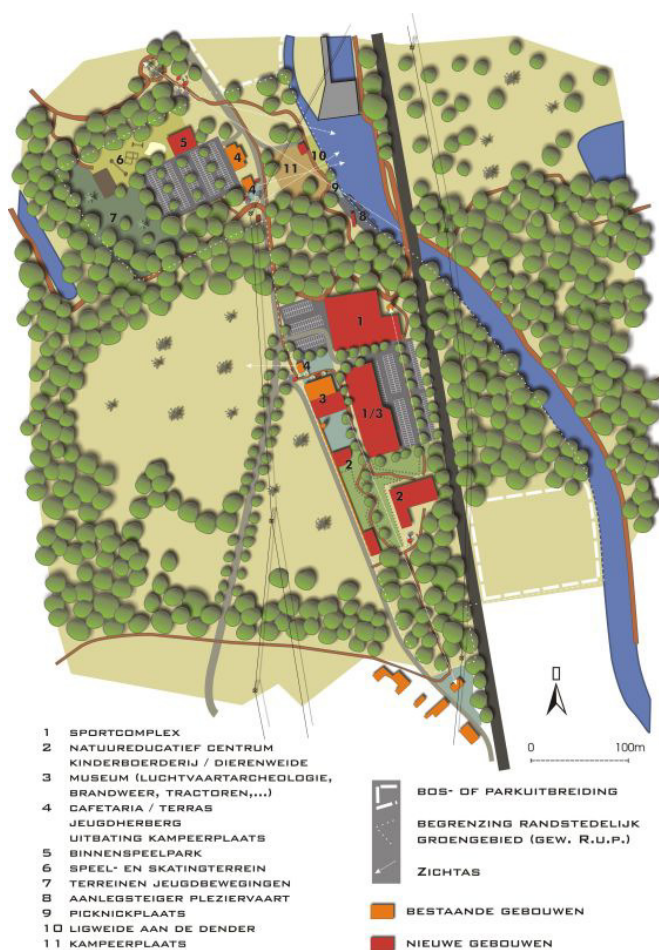
anders gescheiden werden door de aftakelende site (zie ook figuur 12)⁷⁸.

Scouts & Gidsen Sint-Kristoffel zullen een nieuw onderkomen vinden in het voormalige directeursgebouw van Schotte, wat ook een jeugdverblijf met 55 bedden zal worden. Hoewel dit niet als gemeentelijk vastgoed wordt beschouwd, omdat de scouts het gebouw zelf gekocht hebben, zou het voor hen niet mogelijk geweest zijn hun project te realiseren zonder het initiatief van stad Aalst en haar partners.

In dezelfde opzet verwierf VZW Alva, een Aalsterse atletiekvereniging, de voormalige conciërgewoning die als nieuwe uitvalsbasis voor de club zal dienen.

Hoewel een groot deel van de originele gebouwen werd afgebroken, werd ook een ander deel gerestaureerd (vb. buitenmuur aan de Kapellekesbaan) en heeft men industrieel erfgoed gered door het behoud van de twee schoorstenen.

Men kan dus zonder twijfel stellen dat dit project zeker kadert binnen de langere termijn doelstellingen van de stad inzake sport, ontmoeting, huisvesting van gemeentelijke diensten, stadsontwikkeling,... zoals aangegeven in het meerjarenplan⁷⁹ en de beleidsnota van de vorige legislatuur⁸⁰. Een mooi voorbeeld hoe gemeentelijk vastgoed beleidsondersteunend werkt...



Figuur 13: Nieuwe ontwikkeling site "Schotte"

⁷⁸ Stad Aalst - Dienst ruimtelijke ordening. (2003). *OSBROEK-GERSTJENS & SCHOTTE-DU PARC Visie ruimtelijke ontwikkeling*. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/publicaties%5Cwonen_en_leven%5Cproject%20Osbroek-Gerstjens%5Cteksten/Osbroek-Gerstjens%20en%20Schotte-Du%20Parc,%20Visie%20Ruimtelijke%20Ontwikkeling%20-%20Deel%201.pdf

⁷⁹ Stad Aalst. (2014). *Meerjarenplan 2014-2019*. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cstrategisch%20meerjarenplan/Meerjarenplan_2014-2019_Aalst.pdf

⁸⁰ Stad Aalst. (2008). *Meerjarig beleidsprogramma stad Aalst 2008-2012*. Geraadpleegd van <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cbeleidsplannen/beleidsplan%20stad%20Aalst%202008-2012.pdf>

4.3. Brownfieldconvenant

Op basis van het Decreet betreffende Brownfieldconvenanten (30 maart 2007) wordt een kader gecreëerd voor het nemen van maatregelen ter herontwikkeling of hergebruik van verwaarloosde of onbenutte gronden.

Een “*Brownfieldproject*” wordt in datzelfde Decreet omschreven als “een omschreven geheel van structurele maatregelen dat via de herontwikkeling van een “Brownfield” leidt tot realisaties op economisch, sociaal en milieuvlak”. Deze maatregelen kunnen variëren van infrastructuurwerken, afbraak of renovatie van bestaande constructies, optrekken van nieuwe constructies,... Dit alles kan in samenwerking met verschillende partijen: projectontwikkelaars, houders van zakelijke rechten op de betreffende gronden/panden, investeerders, openbare besturen, OVAM,...

Een “*Brownfieldconvenant*” is een overeenkomst die wordt gesloten met de Vlaamse Regering, enerzijds en de samenwerkende partijen anderzijds, en die de afspraken weergeeft met betrekking tot een concreet project (duur, verbintenissen van alle partijen, procesmatige afspraken,...).

In het geval van Schotte, was de stad Aalst duidelijk de initiatiefnemer die de site als essentieel onderdeel zag in de stadsontwikkeling, namelijk de uitbreiding en ontsluiting van natuur- en recreatiegebied. Uiteraard zou dit project niet mogelijk geweest zijn zonder de medewerking van Solva en OVAM⁸¹.

Stad Aalst zou ook in de toekomst nog steeds Brownfieldconstructies aangaan om moeilijk ontwikkelbare gronden tot realisatie te brengen⁸². Zo was er ook sprake van een eventuele brownfieldconvenant in het dossier “Du Parc” waar een voormalige kousenfabriek eveneens een mooi stuk (natuur- en) recreatiegebied van twee hectare in de weg staat. Na jarenlange perikelen met de curatoren werd de site echter verkocht aan een privé-investeerder die zal instaan voor de ontwikkeling. De bestaande vervuiling bleek uiteindelijk mee te vallen en zodoende was de business case toch haalbaar voor een investeerder, zonder verdere tussenkomst van de stad. Intussen werd een sloopvergunning afgeleverd waardoor de weg vrijgemaakt wordt naar concrete actie in het dossier⁸³.

4.4. Publiek-private samenwerking (PPS)

Samenwerking tussen publieke instanties en privébedrijven gebeurt op verschillende manieren. Het kan gaan over een contract binnen de wet op overheidsopdrachten, een contractuele relatie die tot stand komt via bijvoorbeeld een aanbestedingsprocedure maar het kan ook verder gaan

⁸¹ http://www.vlaio.be/sites/default/files/documenten/bf-41_erebodegem_schotte.pdf

⁸² Interview Caroline Verdoodt

⁸³ <http://www.hln.be/regio/nieuws-uit-aalst/sloopvergunning-voor-du-parc-a2693635/>

tot een publiek-private samenwerking (PPS) wat meestal een langdurigere samenwerking betekent.

Een PPS kan gedefinieerd worden als *“een samenwerkingsverband waarin de publieke en de private sector, met behoud van hun eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren om meerwaarde te realiseren en dit op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. De meerwaarde kan financieel, maatschappelijk of operationeel zijn”*⁸⁴ (Vlaams Kenniscentrum publiek-private samenwerking, 2014 op basis van de definitie in het Decreet betreffende Publiek-Private samenwerking⁸⁵). Dit is trouwens geen exclusief Belgisch begrip, deze manier van samenwerking komt wereldwijd voor.

De voordelen van dit model zijn onder andere:

- Financiering buiten de rekeningen van de openbare instantie, vb. door investeerders.
- Betere marktprijs omwille van competitieve biedingen.
- Risicospreiding tussen de openbare sector en de privé partner(s) op de meest logische manier (vb. financieel risico, bouwrisico, beschikbaarheidsrisico, risico op onderbezetting,...).
- Mogelijkheid tot een doorgedreven samenwerking met gerenommeerde partners en gespecialiseerde bedrijven die misschien niet geneigd zijn in een klassieke aanbesteding te stappen.
- Mogelijks innovatiever eindresultaat doordat de private partner(s) vrijheid krijgen in het invullen van het project.

Uiteraard zijn er ook potentiële nadelen verbonden aan een dergelijk project. Aangezien er vaak met meerdere partners wordt gewerkt en het vaak om grote (infrastructuur-)projecten gaat met een langdurige samenwerking, dient van in het begin een goeie analyse gemaakt te worden van alle mogelijke aspecten, zodat het eindresultaat ook voldoet aan de initiële voornemens. De overheid geeft een deel regie uit handen omdat zij het kader en de eigenschappen van het uiteindelijke resultaat definieert maar de partners hebben meestal zeggenschap over de manier waarop dit concreet gerealiseerd wordt (vb. keuze van materialen en technieken). Daarnaast is het ook belangrijk dat de totale kostprijs niet uit oog verloren wordt want deze constructies overstijgen soms de initiële ambities.

Er zijn meerdere vormen van PPS mogelijk, afhankelijk van de omvang van de samenwerking en elk heeft zijn eigen acroniem. Het kan gaan om onderhoud en exploitatie (OM: Operate – Maintain) of in het geval van “DBF – Design, Build, Finance” zal de private partner het ontwerp, de bouw en (een deel van) de financiering op zich nemen, terwijl de overheid exploitatie en onderhoud voor haar rekening neemt.

⁸⁴ http://www2.vlaanderen.be/pps/PPS/pps_definitie.html

⁸⁵ Art. 2 Decr.VI. betreffende Publiek-Private Samenwerking

In het geval van de bouw van het sportcomplex Schotte, gaat het om een zogenaamd DBFM-project (Design – Build – Finance – Maintain).

Het DBFM-project werd na een aanbestedingsprocedure (zie bijlage 8 voor de selectieleidraad) toegewezen aan een samenwerkingsverband van meerdere bedrijven o.a. Cordeel, Imtech, Abetec⁸⁶ dat architectuur, EPB, bouw, projectmanagement en stabiliteit voor haar rekening neemt.

Gezien de omvang van de investering (13,5 miljoen euro, waarvan ongeveer 30% gesubsidieerd) was een PPS de meest aangewezen manier van werken. Toch is een PPS niet “one size fits all” en mag men niet licht over deze beslissing gaan. Het is altijd noodzakelijk om mogelijke alternatieven grondig te evalueren. In het geval van Aalst, grijpt men vooral naar deze constructies terug bij grote, complexe projecten die specifieke know-how vereisen. De ambtenaren van de stad volgen deze projecten nog steeds op, ondanks dat het project door derden wordt gerealiseerd. Het is ook mooi meegenomen dat in dit proces ook expertise binnen de stad wordt opgebouwd.

Na de realisatie betaalt de opdrachtgever een beschikbaarheidsvergoeding voor het gebruik van de infrastructuur. Zo wordt een grote investering langs de kant van de stad vermeden en wordt de kost gespreid over een langere periode, in dit geval 30 jaar. Al is het jaarlijkse kostenplaatje ook niet min. De stad betaalt jaarlijks 1,2 miljoen euro (waarvan 300.000 euro gesubsidieerd door de Vlaamse Overheid)⁸⁷.

4.5. Exploitatie

De exploitatie maakte geen deel uit van de DBFM-constructie. Enerzijds zal SportAG instaan voor exploitatie van de diverse sportzalen en polyvalente zaal. Anderzijds werd de fitness en de cafetaria in concessie gegeven. De fitness werd casco opgeleverd zodat de concessienemer zijn eigen invulling kon geven.

Bij inschrijving werd de concessie in twee delen gesplitst om zo veel mogelijk kandidaten te vinden maar uiteindelijk werden beide delen toch door één partij in concessie genomen.

4.6. Risicomanagement

Er werden geen specifieke maatregelen genomen inzake risicomanagement maar dit wordt in een DBFM inherent reeds voorzien door spreading van het risico over de verschillende partijen.

⁸⁶ Abetec. (2014). Sportcomplex site Schotte. Geraadpleegd van http://www.abetec.be/nl/referentie_detail/sportcomplex-site-schotte

⁸⁷ Lievens, R. (2014, 27 maart). Schotte-sportcomplex klaar in 2015. *Het laatste nieuws*. Geraadpleegd van <http://www.hln.be/regio/nieuws-uit-aalst/schotte-sportcomplex-klaar-in-2015-a1830786/>

5. Bevindingen uit een recente casus in Aalst – “Hopmarkt 50”

Op de recent opnieuw aangelegde Hopmarkt in hartje Aalst, prijkt naast de toeristische dienst een coworking-project, genaamd Hopmarkt 50⁸⁸. In het nieuwe gebouw zijn ook de kantoren van het Autonoom Gemeentebedrijf Stadsontwikkeling



Aalst (AGSA) gevestigd. Het project draait rond de promotie van de stad, een hefboomfunctie voor de lokale economie en betaalbare ondersteuning aan (beginnende) ondernemers en creatievelingen.

5.1. Context en projectomschrijving

Om een invulling te geven aan het nieuw gebouwde paviljoen, deed consultancybureau Rebel Group een marktanalyse en werkte een tweeledig concept uit waarbij het gebouw zowel overdag als 's avonds kan benut worden.



Overdag is er “Bar d’office” als flexibele werkplek om o.a. ook het nieuwe werken te ondersteunen waarbij werk losgekoppeld wordt van één vaste plek en men tegelijk kan beschikken over de faciliteiten van een modern kantoor. Hopmarkt 50 maakt deel uit van een netwerk van coworkinglocaties in Vlaanderen en Brussel. Het is ook een ontmoetingsplaats die voor ondernemers en creatievelingen interessante contacten, ideeën of samenwerkingsverbanden kan opleveren. Mensen worden bij een eerste bezoek ontvangen door een “matchmaker”, iemand die een woordje uitleg geeft over het gebouw en de faciliteiten⁸⁹.

Men kan er eveneens vergaderruimte huren.

Na kantoorruimten kan het pand gehuurd worden als tentoonstellingsruimte of evenementlocatie voor lokale ondernemers, organisaties en bedrijven. Het gebouw heeft een capaciteit van 90 personen voor een staand evenement en 40-50 voor een zittend event.

Als kers op de taart kan men er ook een “etalage” huren om een product of dienst in de kijker te zetten en dit op één van de drukste pleinen die de stad rijk is.

⁸⁸ AGSA. (2015). Hopmarkt 50 verhuur AGSA. Geraadpleegd op 25 april, 2016, van <http://www.stadsontwikkeling-aalst.be/projecten-agsa-aalst/hopmarkt-50-aalst.html>

⁸⁹ Aalst.tv. (2015, 02 december). Hopmarkt 50, de plek voor coworking in Aalst [Video]. Geraadpleegd van <http://www.aalst.tv/overzicht/actua/item/1089-hopmarkt-50-de-plek-voor-coworking-in-aalst>

De invulling van de nieuw gebouwde stadshal was het voorwerp van een convenant tussen de stad en AGSA⁹⁰ dat invulling geeft aan de eigendomssituatie, exploitatie, ...

Het gebouw werd via erfpacht bij AGSA ondergebracht voor 27 jaar. De jaarlijkse canon van 70.000 EUR wordt door de stad via exploitatiemiddelen geneutraliseerd (voor AGSA dus geen kost voor het gebouw⁹¹).

5.2. (Toekomstig) maatschappelijk of publiek doel

Hopmarkt 50 is letterlijk en figuurlijk een uitstalraam voor de stad, wat meer zegt dan een papieren folder of website. Het pand wordt gebruikt als een marketingtool voor de stad, waarbij jonge of startende ondernemers de mogelijkheid krijgen om aan democratische prijzen tijdelijk over een locatie te beschikken om hun bedrijfsvoering en ondernemerschap te ondersteunen. Zo positioneert de stad zich op een aantrekkelijke manier naar ondernemers en bedrijven toe, wat mogelijks op langere termijn meer economische activiteit naar Aalst toe trekt.

Daarnaast geven avondactiviteiten “leven” aan het centrale plein wat een zekere sfeer met zich meebrengt maar ook vooral de gebruiksmogelijkheden en de benutting van het gebouw uitbreidt.

Men kan zich afvragen of deze opzet een langdurig gegeven is naar de toekomst toe (of moet zijn). Hoewel de opstart veel ruchtbaarheid heeft gekregen en het project momenteel wel trendy is, is de vraag of dit effect op langere termijn kan aangehouden worden of welke inspanningen hiertoe moeten geleverd worden (aantrekken van ondernemers, organisatie van evenementen,...). Daarnaast zijn er ook commerciële kapers op de kust. Zo heeft Regus een business center geopend langs de E40 dat eveneens remote offices, vergaderruimte en bijhorende faciliteiten biedt. Hoewel de kost hoger ligt dan bij Hopmarkt 50, spelen een aantal zaken in hun voordeel: gemakkelijker bereikbaar langs de rand van de stad, meer diverse mogelijkheden qua opzet van werkstations, meer faciliteiten, deel van een netwerk van remote offices wereldwijd,...

Structureel heeft Hopmarkt 50 een zekere flexibiliteit naar omvorming van inrichting en bestemming en zal altijd op een prominente locatie met ruime parkeermogelijkheden gevestigd zijn.

5.3. Financiën

AGSA ontvangt voor Hopmarkt 50 exploitatiesubsidies van de stad en kan eventueel ook bijkomende investeringssubsidies aanvragen. Daarnaast laat de convenant ook toe dat er bijkomende inkomsten gegenereerd worden, bij zo ver dat deze in het maatschappelijk doel van

⁹⁰ Stad Aalst. (2014). *Convenant Hopmarktpaviljoen Stadshal*. Ter beschikking gesteld door AGSA

⁹¹ Interview Gwen Vreven (Directeur AGSA) over maatschappelijk vastgoed in Aalst

de vennootschap passen. Al kunnen deze bijkomende inkomsten ertoe leiden dat exploitatiesubsidies op termijn dalen. Het zijn dus eigenlijk communicerende vaten.

De kost voor de aansluiting bij het netwerk van Bar d'Office bedraagt slechts 100 euro op jaarbasis omdat dat ook een gesubsidieerd initiatief is (Flanders DC).

5.4. Exploitatie

De convenant bepaalt dat exploitatie minstens kostendekkend ("positief resultaat") moet zijn maar zoals reeds vermeld wordt de kost van het gebouw op geen enkele manier in rekening gebracht voor deze evaluatie.

a) Kosten

De exploitatiekosten voor het gebouw zijn relatief beperkt. De grootste kost is HVAC, wat een 500-600 EUR per maand bedraagt. Voor onderhoud van de gebouwen (facilitair en technisch) wordt beroep gedaan op de stadsdienst Facility.

b) Inkomsten

Naast de subsidies van de stad, betalen uiteraard ook de gebruikers. Voor Bar d'Office bedraagt de prijs 30 euro voor 20 uur gebruik van de faciliteiten. Dit "abonnement" is echter geldig in alle locaties van Bar d'Office waardoor de kosten en inkomsten niet noodzakelijk op dezelfde plaats vallen. Je kan bijvoorbeeld in Mechelen een abonnement aanschaffen maar dan vervolgens 20 uur in Aalst werken. Momenteel genereert dit slechts een heel beperkt deel van de inkomsten.

Een grotere bron van inkomsten is de verhuur van de vergaderzalen (15-20 euro/uur) of je kan voor evenementen zelfs het hele pand huren (250 euro/dag).

Aangezien AGSA zelf extra inkomsten mag genereren, staat de deur open voor creatieve projecten, uiteraard binnen de doelstelling van het project.

c) Marketing

Er wordt nog volop gewerkt aan het in de markt plaatsen van het initiatief. Helaas heeft Bar d'Office Aalst nog niet op haar website vermeld als nieuwe locatie in het netwerk maar dit wordt verder opgevolgd.

Daarnaast zou bijvoorbeeld een eigen Facebook-pagina een laagdrempelige manier kunnen zijn om een breder doelpubliek aan te snijden. Nu worden er vooral event-gerelateerde pagina's gemaakt door de organisatoren van een event (vb. Rooftop After Work Party door Leo's Aalst⁹²).

⁹² <https://www.facebook.com/events/958596124261136/>

5.5. Samenwerkingsverbanden

Naast de samenwerking met Bar d'Office, zijn er nog een aantal andere relaties gegroeid. Zo wordt er nauw samengewerkt met VOKA en Unizo om het ondernemerspubliek met diverse initiatieven te bereiken. Er wordt continu actief gezocht naar “bekende”, succesvolle Aalsterse ondernemers die als ambassadeur voor het project kunnen fungeren.

Daarnaast zijn er afspraken met een snackbar (Hop 'n Go) voor de catering en werden er ook voordeeltarieven afgesproken met Interparking, de uitbater van de ondergrondse parking onder de Hopmarkt.

5.6. Risico-management

Het risico in dit project is beperkt, men kan misschien zelfs zeggen dat er enkel een risico op imagoschade is omwille van de zichtbaarheid van het project.

Mochten de voorgenomen doelstellingen niet behaald worden of de bezetting zou te laag zijn, kan er gekeken worden naar een andere invulling van het gebouw. Het convenant voorziet zelfs in de mogelijkheid om een concessie te geven. Enkel een zuivere horecabestemming ligt misschien wat moeilijk, gezien de vele trappen.

6. Ankerpunten voor een formeler beleid rond maatschappelijk vastgoed in Aalst

Het zijn interessante (maatschappelijk vastgoed-)tijden in Aalst. Tijdens deze legislatuur komen een aantal grote projecten tot voltooiing en worden er plannen gesmeed voor andere.

Hoewel uit mijn onderzoek veel interessante bevindingen naar voor gekomen zijn, heb ik toch nog het gevoel dat dit maar het topje van de spreekwoordelijke ijsberg is. Hieronder vindt u dan ook geen kant-en-klaar beleid maar eerder een aantal “ankerpunten” specifiek voor Aalst, het is een leidraad naar de formalisering van het gemeentelijk vastgoedbeleid.

6.1. Terug naar het begin – de definitie van maatschappelijk vastgoed

Een beleid rond maatschappelijk vastgoed dient opgehangen te worden aan een duidelijke precisering van het begrip. De concrete definitie voor stad Aalst die tot stand kwam in §3.1. op basis van literatuurstudie en de ingevulde vastgoedbarometer, blijft overeind na alle interviews en de analyse van de concrete casussen m.b.t. gemeentelijk vastgoed.

Definitie maatschappelijk vastgoed:

“Gebouwen en/of terreinen met een openbare functie, die tegemoet komen aan duurzame (toekomstige) publieke behoeften van meerdere belanghebbende partijen op vlak van onder andere maar niet uitsluitend onderwijs, gezondheidszorg, socio-culturele activiteiten, sport en openbare dienstverlening”

Het lijkt dus een goed startpunt te zijn voor de ontwikkeling van een formeler beleid (zie §6.4).

6.2. Visie, missie en beleid van de stad Aalst – toegepast op maatschappelijk vastgoed

Een beleid rond maatschappelijk vastgoed mag uiteraard geen doel op zich zijn, noch bestaan in een vacuüm. Het moet passen in de visie en missie van de hele stad, zoals meest recentelijk vastgelegd in het meerjarenplan 2014 -2018⁹³ (zie bijlage 9).

Hoewel een meerjarenplan in elke legislatuur in één of andere vorm opnieuw opgemaakt wordt, zien we toch een zekere consistentie over legislaturen heen (zie ook de beleidsnota 2008-2013⁹⁴). Deze elementen kunnen eveneens waardevolle ankerpunten bieden voor maatschappelijk

⁹³ Stad Aalst. (2014). *Meerjarenplan 2014-2019*. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cstrategisch%20meerjarenplan/Meerjarenplan_2014-2019_Aalst.pdf

⁹⁴ Stad Aalst. (2008). *Meerjarig beleidsprogramma stad Aalst 2008-2012*. Geraadpleegd van <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cbeleidsplannen/beleidsplan%20stad%20Aalst%202008-2012.pdf>

vastgoedbeleid gezien de relatieve stabiliteit in tijd en het feit dat er weinig contra-indicatoren tegen deze voornemens zijn:

TRANSPARANT & PARTICIPATIEF

De stad wil open en duidelijk communiceren over haar ambities, projecten en doelstellingen. Daartoe worden burgers ook uitgenodigd tot participatie in de implementatie van het beleid en kunnen in sommige gevallen zelfs de beleidsmaking sturen.

Via o.a. gebiedsgerichte werking houdt de stad vinger aan de pols en worden burgers geconsulteerd over hun leefomgeving (vb. recent werd er een open debat gehouden rond de herbestemming van de in onbruik geraakte kerk van deelgemeente Terjoden).

KWALITATIEVE, TOEGANKELIJKE EN EFFICIËNTE DIENSTVERLENING

De stad wil voor burgers, ondernemers en belanghebbenden een professionele dienstverlener zijn in alle aspecten. Dat impliceert ook een kostenbewuste, proactieve en kwaliteitsgerichte aanpak van maatschappelijk vastgoed.

GEEN NEW YORK AAN DE DENDER - LEEFBARE STAD OP MENSENMAAT

Grootstedelijke projecten zijn niet aan de orde voor een provinciestad zoals Aalst. Alles moet binnen proportie blijven, dus geen mega-shoppingcenters die de lokale handelaars overschaduwden. Het moet aangenaam wonen zijn in een bereikbare stad met toegankelijke zorg en onderwijs.

DUURZAME ONTWIKKELING

Alle stadsvernieuwings- en stadsontwikkelingsprojecten dienen op voorhand geëvalueerd te worden om te zorgen voor een duurzame vooruitgang (opwaarderen van bepaalde stadsgebieden, benutten van ongebruikte ruimte/goederen, bouw van sport- en recreatievoorzieningen, ...) en dienen steeds te leiden tot een kwalitatieve woon-, werk- en leefomgeving in de stad.

“OILSJT, STAD VAN MÈN DROEIMEN” (AALST, STAD VAN MIJN DROMEN)

De Aalstenaars en hun stadsbestuur zijn fier op hun “authentieke en charmante” stad en ze willen dan ook graag de aantrekkingskracht van de stad verhogen in functie van toerisme, cultuur, wonen en ondernemen. Elk project/initiatief draagt hier idealiter daartoe bij.

6.3. De maatschappelijke vastgoedbalans 2016 in Aalst

Uit de diverse onderzoeksmethoden is een schat aan informatie naar voor gekomen. Om een overzicht en analyse te maken van de belangrijkste bevindingen, wordt hieronder een SWOT-analyse (sterkte-zwakteanalyse) gemaakt als aanzet voor strategie- en beleidsontwikkeling.

De idee is uiteraard om vast te houden aan de sterktes inzake gemeentelijk vastgoed en deze optimaal te benutten maar tegelijkertijd ook te werken op een aantal goed gekozen verbeterpunten. In deze oefening moet echter altijd rekening gehouden worden met de externe omgeving waarin zaken spelen die mogelijkheden bieden of die net stokken in de wielen kunnen steken.



Figuur 14: SWOT-analyse



Figuur 15: SWOT-analyse maatschappelijk vastgoed in Aalst

6.4. “Naar een formeel beleid...”

“The journey of a thousand miles starts with a single step” – Lao Tzu

Zonder te vaag te willen blijven, reikt de ambitie van deze paper niet verder dan een aantal “ankerpunten” die de aanzet zijn naar de ontwikkeling van een formeel beleid rond maatschappelijk vastgoed. Het mag duidelijk zijn dat dit een zeer breed vakgebied is, zelfs al beperkt men zich tot gemeentelijk vastgoed.

Daarnaast is het ook mijn absolute overtuiging dat dergelijke strategische oefening een teamgebeuren moet zijn met betrokkenheid en inspraak van alle relevante spelers binnen de stad. Het is dus geen goed idee om dit aan een individu of consultingbedrijf over te laten, deze kunnen hoogstens inspireren, ondersteunen en faciliteren.

Een formeel beleid heeft volgens mij een aantal duidelijke kenmerken die gerespecteerd moeten worden:

- *Principiële*: duidelijke principes op basis waarvan beslissingen kunnen genomen worden
- *Duurzaam*: met een zekere houdbaarheid in de tijd
- *Transparant*: geen professorentaal maar duidelijk begrijpbaar voor een breed publiek
- Gericht op *permanente verbetering*
- Vertrekkend van uit een *positieve insteek*

6.5. Ankerpunten voor een beleid met betrekking tot maatschappelijk vastgoed

Onderstaande ankerpunten zetten een aantal lijnen uit op basis waarvan de stad verder kan werken aan de formalisering van haar maatschappelijk vastgoedbeleid.

ANKERPUNT 0: TOETS MAATSCHAPPELIJK VASTGOED & BELEIDSONDERSTEUNING

Hoewel het vanzelfsprekend lijkt, is het eerste ankerpunt nagaan of een grond/gebouw wel degelijk “maatschappelijk” vastgoed is en dus volgende eigenschappen heeft, conform de definitie van de stad (zie §6.1):

- Het goed heeft een openbare functie
- Voldoet aan meerdere publieke behoeften, ook in de toekomst
- Voor meerdere belanghebbende partijen
- O.a. inzake onderwijs, gezondheidszorg, socio-culturele activiteiten, sport, openbare dienstverlening,

Als het vastgoed aan één of meerdere kenmerken niet voldoet, dient de stad grondig te bekijken of haar betrokkenheid hier zinvol is en of het goed wel voldoende bijdraagt aan de voorgenomen beleidsdoelstellingen van de stad.

Het verdient aanbeveling om op basis van de bestaande vastgoedinventaris (zie bijlage 3) een dergelijke evaluatie te maken. Voor de goederen die hier niet aan zouden voldoen, dient onderzocht te worden of deze nog in eigendom van de stad moeten blijven en/of hun huidige functie eventueel op een andere, meer efficiënte manier moet/kan ingevuld worden.

ANKERPUNT 1: DE STAD ALS “VASTGOEDREGISSEUR” EN VERDELER VAN DE ROLLEN

Zowel uit de geraadpleegde literatuur, de gebruikte vragenlijst als de diverse interviews komt consistent naar voor dat de rol van vastgoedregisseur exclusief is weggelegd voor de stad. Hierbij hebben we het dan voornamelijk over de gemeenteraad en het college van burgemeester en schepenen (zie §2.2.a). Hierin zijn immers alle stadsdisciplines (ruimtelijke ordening, openbare werken, cultuur, sport, wonen,...) vertegenwoordigd waardoor een globale beeldvorming mogelijk is. Daarenboven zijn zij auteur van het meerjarenplan waarin er consensus werd gevormd over beleidsdoelstellingen.

In het kader van kostenbewustzijn, efficiëntie en effectiviteit wordt het voor steden en gemeenten steeds belangrijker om alle middelen heel bewust in te zetten. Door de vaak historische erfenis van stadspatrimonium wordt niet altijd even bewust met vastgoed omgegaan. Als regisseur wordt er verwacht dat er een duidelijke, transparante en eensgezinde richting gegeven wordt met daarbij een heldere rolverdeling alsook een visie over hoe die rollen moeten ingevuld worden. Deze rollen kunnen zijn: de beleidsbepaler, de projectontwikkelaar, de vastgoedbeheerder, vastgoedadviseur, ... De stad kan daarbij kiezen bepaalde rollen zelf op te nemen of toe te wijzen aan anderen.

Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat deze rolverdeling gedragen wordt door iedereen. De gemeenteraad, het CBS, het hele managementteam (inclusief de clusterverantwoordelijken) en de managers van de AGB's. Zo noemt AGSA zichzelf bijvoorbeeld de “vastgoeddochter” van de stad terwijl momenteel de activiteiten eerder laten uitschijnen dat dit de projectontwikkelaar van de stad is. Mogelijks moet dus de positionering van AGSA verder uitgeklaard worden naar de toekomst toe. Als dit werkelijk de vastgoeddochter moet worden, moet er een actieplan opgezet worden om haar rol in die zin bij te sturen.

De rolverdeling dient tenslotte ondersteund te worden door de juiste organisatiestructuur zodat communicatie, beslissingen, planning,... op een transparante en zo logisch mogelijke manier gebeuren. Goeie afspraken maken immers goeie vrienden.

ANKERPUNT 2: HET KERNTAKENDEBAT BESLECHTEN

In de analyse van de vragenlijst wordt gevraagd om aan te geven welke de kerntaken van de gemeente zijn inzake maatschappelijk vastgoed (zie §3.2) en opvallend is dat Aalst alle taken als kerntaken beschouwt.

Het verdient aanbeveling om deze lijst van kerntaken te her-evalueren in een breder forum om te bekijken of dit nog steeds de beste aanpak is. Het heeft enkel zin iets als kerntaak te beschouwen als de stad een duidelijk

Kerntaken

Beheer en exploitatie
Planontwikkeling
Initiëren projecten
Kwaliteitsmeting/handhaving
Eigendom
Financiering
Locatie toewijzen
Project-/procesmanagement

voordeel kan bieden t.o.v. beschikbare alternatieven zoals uitbesteding. Voordelen kunnen zijn:

- Goedkoper
- Beter resultaat omwille van expertise
- Snellere uitvoering
- Hogere kwaliteit
- Lager risico
-

Zowel bij recurrente activiteiten als projectmatige beslissingen moet deze afweging expliciet gemaakt worden.

ANKERPUNT 3: PRINCIPIËLE EVALUATIE VAN EIGENAARSCHAP

Eigenaar zijn van een gebouw is niet per definitie goed of slecht. Het verdient aanbeveling om criteria te bepalen aan de hand waarvan beslist wordt of een goed in eigendom zou moeten blijven of verworven worden. Dergelijke criteria kunnen zijn:

- Cultureel-historische waarde die bewaard moet blijven en die potentieel in gevaar komt bij een derde partij
- Het goed dient een maatschappelijk doel dat uitsluitend te verschaffen is door de stad (vb een begraafplaats)
- Eigendom is als beste optie naar voor gekomen vergeleken met andere mogelijkheden op basis van objectieve criteria (kost, tijd, kwaliteit,...). Andere mogelijkheden zijn huren, leasen, DBFM-constructies,
-

ANKERPUNT 4: VAN VERSNIPPERING NAAR “REAL ESTATE CENTER OF EXCELLENCE”

Hoewel de meningen over versnippering van taken en verantwoordelijkheden inzake maatschappelijk vastgoed verdeeld zijn binnen de stad⁹⁵, toont deze paper aan dat dit toch een aandachtspunt is (zie bv. Figuur 3 in §2.2.).

Gezien de verschillende rollen die dienen opgenomen te worden (projectontwikkeling, vastgoedbeheer, adviesverlening,...), zijn er verschillende partijen betrokken. Dus een consolidatie bij één instantie is momenteel niet realistisch, noch aan te raden. Waar wel aan efficiëntie, effectiviteit en kostenreductie kan gewonnen worden, is met een doorgedreven coördinatie of facilitering.

In de privésector wordt al jaren gewerkt met “Centers of Excellence” (CoE). Dit is een (virtueel) team dat expertise bundelt rond een bepaald thema en van hieruit ondersteuning biedt (advies, onderzoek, training, hulpmiddelen,...) aan de rest van de organisatie. Een CoE dient niet noodzakelijk samen te vallen met een afdeling of een bestaand team, het kan een groep zijn van afgevaardigden uit verschillende delen van de organisatie. In het geval van Aalst, zou mijn aanbeveling zijn om een virtueel CoE “maatschappelijk vastgoed” samen te stellen met mogelijks volgende opdrachten:

- Centraliseren van alle strategische vastgoedvraagstukken binnen de stad, ongeacht hun origine
- Instrumenten ontwikkelen voor uniforme evaluatie van vastgoed
- Adviseren over vertaling van het beleidsprogramma naar vastgoednoden
- Multidisciplinair advies over tegemoetkomen aan bepaalde vastgoednoden of –problemen naar gemeenteraad/CBS/interne diensten
- Creatie van standaarddocumenten voor vastgoedtransacties (vb. concessieovereenkomst, huurovereenkomst,...) die in meerdere beleidsdomeinen voorkomen
- Delen en verder uitbouwen van expertise inzake vastgoed (vb. door een jaarlijkse thema-opleiding voor alle stadsdiensten)
- Ontwikkelen van standaardprocedures (vb. wat te doen als een gebouw vacant komt)
- Ontwikkelen van meetinstrumenten voor permanente evaluatie van vastgoed
- Opvolgen van relevante actuele trends
- Opstellen van een lijst van voorkeursleveranciers (vb voor advies) en permanente evaluatie
- ...

Bijkomende opdrachten, voortvloeiend uit de andere ankerpunten kunnen eventueel ook neergelegd worden bij deze werkgroep.

⁹⁵ Zoals blijkt uit de vragenlijst, de casus “Schotte” en de verschillende interviews

In het Center of Excellence moeten de belangrijkste vastgoedexperts vertegenwoordigd te zijn:

- Projectontwikkeling
- Vastgoedbeheer
- Juridische expertise in de materie
- Financiële kennis van vastgoed(beheer)
- ...

Dit betekent op zijn minst vertegenwoordigers van AGSA, Patrimonium, Facility, ... en die groep kan aangevuld worden met eventuele bijkomende experts voor specifieke vraagstukken (vb. ruimtelijke ordening, erfgoed,...).

Het verdient aanbeveling om dit op kleine schaal uit te testen: een beperkte groep met een duidelijk afgelijnde opdracht die beperkt is in tijd. Men kan het leiderschap van de CoE laten roteren in de kerngroep. Alles wat naar de organisatie uitgaat, dient in consensus goedgekeurd te zijn in het CoE om zo de implementatie in de organisatie ook te borgen. Als dit een succesvolle aanpak blijkt te zijn, kan er gekeken worden of dit een structurele organisatiewijziging verantwoordt.

ANKERPUNT 5: PORTEFEUILLEBENADERING

Of het nu in de privé- of openbare sector is, er is een trend ingezet naar minder maar flexibeler vastgoed om activiteiten te ondersteunen. Het is dan ook belangrijk dat er permanent kritisch gekeken wordt naar de huidige “vastgoedportefeuille”, de globale verzameling van gemeentelijk vastgoed. Zo kan men op strategisch, tactisch en operationeel niveau de beste beslissingen nemen inzake vastgoed: aankoop/verkoop, technische ingrepen, onderhoud, wijziging bestemming,... om zo goed mogelijk de beleidsdoelstellingen te ondersteunen.

Een solide portefeuillebenadering start steeds met de inventarisatie van de huidige situatie. Gezien het meestal om talrijke goederen en gronden gaat, gebeurt dit best aan de hand van een softwaretool (vb. Vastgoedmaps⁹⁶) zodat informatie gestructureerd/gesegmenteerd kan gecapteerd worden en er snel op gerapporteerd/gesimuleerd kan worden ter ondersteuning van beleid en beslissingen. Mogelijks kan een externe adviseur hierbij ondersteunen of kan deze taak neergelegd worden bij bv. het Center of Excellence (zie ankerpunt 4).

Evaluatie van een bepaald goed dient te gebeuren op basis van op een duidelijke beschrijving van het goed en op voorhand geaccordeerde evaluatiecriteria zoals bijvoorbeeld:

- Technische evaluatie (stabiliteit, dak, schrijnwerk, technieken,...)
- Energieprestatieniveau
- Toegankelijkheid
- Fit for use / flexibiliteit in gebruiksdoeleinden
- Kosten/opbrengsten
- Bezettingsgraad

⁹⁶ www.vastgoedmaps.nl

Op basis van de analyse kan voor elk segment en zelfs elk individueel goed bepaald worden wat de toekomstige aanpak is (strategisch-tactisch-operationeel). Men kan uit deze analyse ook afleiden aan welke beleidsdoelstellingen moeilijk te realiseren zijn omwille van “gaten” in de portefeuille.

ANKERPUNT 6: KOSTENBELEID ALS GEMEENSCHAPPELIJKE DELER

Net zoals in de Vastgoedbarometer 2015, is ook voor Aalst kostenreductie het belangrijkste beleidsthema.

De stad heeft zonder twijfel reeds grote stappen gezet naar modernisering, optimalisatie en kostenreductie binnen de eigen rangen. Uit mijn onderzoek blijkt dat de invloed van praktijken, processen, expertise en manier van werken uit de privésector duidelijk reeds de ambtelijke wereld binnengedrongen.

Hoewel beide werelden van elkaar kunnen leren, creëert dit op sommige vlakken een spanningsveld of soms zelfs een schijnbare tegenstelling, bijvoorbeeld wanneer het gaat over opbrengsten. Met name in de AGB's is er duidelijk een meer commercieel getinte instelling van zaken doen, waarbij naar het genereren van meer opbrengsten wordt gekeken. Dit blijft een gevoelige materie aangezien de stad zaken doet en goederen inzet als dienstverlening naar de burger, die daar tenslotte ook via belastingen aan bijdraagt. Zodoende zijn opbrengsten niet altijd kostendekkend en wordt de verleiding groot om hieraan te sleutelen of andere inkomsten te gaan zoeken.

De gemeenschappelijke deler tussen de belangen van de stad en toenemende commerciële tendens, ligt misschien niet in het verhogen van de opbrengsten dan wel in het beheersen/verlagen van de kosten. Dit is namelijk de win-win, ook omdat de exploitatiemiddelen die vanuit de stad ter beschikking gesteld worden, zouden dalen indien opbrengsten zouden stijgen.

Kostentransparantie

Een voorwaarde om kosten te kunnen beheersen, is deze inzichtelijk krijgen. Het begint allemaal met een duidelijke scheiding van subsidiestromen en inkomsten voor alle goederen zodat de reële kost identificeerbaar is.

Een goed initiatief m.b.t. kostentransparantie, is bijvoorbeeld de implementatie van het Facilitair Management Informatiesysteem (zie ook §2.2.c). Een dergelijk systeem werd recent geïmplementeerd in Aalst en indien dit goed gebruikt wordt in de dagelijkse praktijk, zal dit doorheen de tijd een schat aan informatie opbouwen. Een CoE kan periodiek relevante rapporten bekijken en de nodige adviezen richting gemeenteraad/CBS overmaken.

Geaccordeerd begrip van “kostprijsdekkend”

Een frappant verschil met Nederland is dat in Aalst geen rekening gehouden wordt met de kost van een gebouw (vb. bouwkost, aankoopkost, afschrijving,...) in het bepalen van wat een kostprijsdekkende vergoeding is voor gebruikers van maatschappelijk vastgoed⁹⁷. Ook inflatie wordt niet altijd in rekening genomen of slechts periodiek, vb. aanpassing om de vijf jaar

Om te bepalen of iets kostendekkend is, wordt er momenteel puur naar de kost van exploitatie gekeken en wat er precies in overweging genomen wordt als exploitatiekost, is niet altijd geëxpliciteerd:

- Zijn dat de facturen gerelateerd aan het gebouw?
- Onderhoud wordt hoofdzakelijk door de stadsdiensten verzorgd, wordt dit meegerekend?
- Vaste eigenaarslasten
- Overheadkost voor de diensten die door de stad ter beschikking gesteld worden?

Consolidatie

Een ander mooi kostenbesparingsinitiatief dat reeds werd ingezet, is het consolideren van de facilitaire functies (vb. schoonmaak) van de stad en het O.C.M.W. Zo kunnen er schaalvoordelen gegenereerd worden, kan een gestandaardiseerde aanpak (qua uitvoering als kostprijsberekening) gehandhaafd worden en is er meer flexibele inzet van (minder) personeel.

ANKERPUNT 7: PROFESSIONEEL, PRO-ACTIEF VASTGOEDBEHEER

Een vastgoedportefeuille hebben is één ding maar het beheer ervan is nog een heel andere discipline. Er zijn verschillende aspecten, enerzijds is er het facilitair beheer (vb. schoonmaak) en anderzijds is er curatief/preventief onderhoud maar daarnaast zijn er ook nog investeringen nodig om goederen in stand te houden.

Inzake onderhoud dient curatief onderhoud zo veel mogelijk voorkomen te worden omdat dit meestal onverwacht werk creëert en dus de planning in de war schopt. Het is noodzakelijk om voluit in te zetten op preventief of zelfs predictief onderhoud. Preventief onderhoud laat zich beter plannen, de aankoop van hulpmiddelen kan beter gecoördineerd worden, is mogelijks goedkoper en laat toe om te beslissen wat de beste oplossing op langere termijn is.

Een FMIS (zie ook §2.2.c), in combinatie met periodieke (vb. jaarlijkse) evaluatie van de staat van gebouwen, laat toe om hier proactief op in te spelen. Hierbij zullen ook noodzakelijke toekomstige investeringen tot instandhouding kunnen geïdentificeerd worden (vb. vervangen van een dak), wat dan input is voor de budgetten en financiële spreiding van de komende jaren.

⁹⁷ Netwerk Financiële experts gemeentelijk vastgoed Bouwstenen voor Sociaal. (2015). *Wat kost dat? Menukaart voor een kostprijsdekkende huur van gemeentelijk vastgoed.* Geraadpleegd van https://issuu.com/bouwstenen/docs/wat_kost_het__digitaal_losse_pagina

Men kan ook verschillende niveaus van onderhoud hanteren⁹⁸. Zo zal het nieuw administratief centrum een hoger onderhoudsniveau vereisen dan een kleine werkloods.

ANKERPUNT 8: SAMENWERKINGSVERBANDEN

De stad is op zichzelf al een kluwen van samenwerkingsverbanden maar daarenboven wordt regelmatig een beroep gedaan op derden. Dat gaat zowel over projecten met een relatieve korte looptijd (vb. adviesverlening) als engagementen van jaren of zelfs decennia.

Korte termijn

Bij korte(re) termijn samenwerkingen, gaat het dikwijls over adviesverlening. Zonder de stad zich te laten vastpinnen op “verplichte” samenwerkingspartners, zou er een lijst kunnen opgezet worden van voorkeurleveranciers per discipline. Meerdere mogelijke leveranciers zijn ook vereist in het kader van mededinging (wet overheidsopdrachten). Het Center of Excellence zou een dergelijke lijst kunnen samenstellen voor de hele stadsorganisatie en na elk project ook een evaluatie doen (i.s.m. de gebruiker) over de kwaliteit van de geleverde diensten of producten.

Lange termijn

De stad heeft meerdere grote projecten kunnen realiseren door gebruik te maken van brownfieldconvenanten (Schotte en Tragel). Hierbij zitten alle belanghebbende partijen aan tafel (stad, Vlaamse regering, OVAM, projectontwikkelaars,...) en zo kan er gecoördineerd opgetreden worden voor de ontwikkeling van “probleemgebieden” die de stad alleen zeer moeilijk zou kunnen aanpakken of waar geen interesse van externe investeerders is. Ook in de toekomst zou de stad opnieuw dergelijke convenanten aangaan⁹⁹, mocht dat nodig blijken.

Een ander samenwerkingsverband op zeer lange termijn zijn is de publiek-private samenwerking, meer bepaald de DBFM-constructies (zie ook §4.4.). In Aalst komt dit niet zo vaak voor en hierbij gaat het voornamelijk over zeer gespecialiseerde en/of grote projecten zoals een sportcomplex, evenementenhal en in de toekomst vermoedelijk ook de uitbreiding van het zwembad. De stad probeert via deze manier van werken tot de meest innovatieve, kwalitatieve en kostenefficiënte oplossing te komen. Met de voltooiing van Schotte in november 2016, is er een mogelijkheid om de DBFM grondig te evalueren op basis van de uitgangspunten van het project:

- Is het resultaat zoals voorzien?
- Mening van de eerste gebruikers / concessienemers / stadspersoneel dat ondergebracht wordt in de kantoorruimtes
- Evaluatie van de partners die het project gerealiseerd hebben
- Financiële nacalculatie
- ...

⁹⁸ Er bestaan externe normen inzake onderhoudsniveau, zoals bijvoorbeeld NEN2767 (<https://www.nen.nl/NEN-Shop/Conditiemeting/Introductie-NEN-2767.htm>)

⁹⁹ Interview Caroline Verdoodt (schepen van ruimtelijke ordening en gebiedsgerichte werking) over maatschappelijk vastgoed in Aalst

PPS heeft een aantal mogelijke nadelen die zo veel mogelijk afgedekt moeten worden (kwaliteit lastenboek, standaard van gebruikte materialen, soms dure oplossing,...). Het is belangrijk dat bij het opzetten van een project alles goed doorgerekend wordt en zo veel mogelijk wordt gedetailleerd. Hoewel de inschrijvers hier het harde werk moeten doen, moet de stad ook haar interne expertise ten volle benutten en vanaf het begin zaken goed nakijken.

Mogelijks kan het CoE dit proces faciliteren en zorgen dat interne diensten die betrokken zijn bij DBFM's die nog lopen of in de toekomst zullen aangegaan worden, deze bevindingen ook kunnen benutten.

Uitbesteding

Een specifieke vorm van samenwerking is uitbesteding. De stad houdt daar een vrij simpele maar duidelijke visie op na. Als het goedkoper kan met eenzelfde kwaliteitsniveau, kan uitbesteding overwogen worden.

Andere gemeenten

Een andere lange termijnrelatie die zeker gekoesterd moet worden is de samenwerking met Solva. De intercommunale is een belangrijke partner geweest in reeds veel belangrijke of moeilijke dossiers en dit moet zeker voortgezet worden.

De samenwerking met andere gemeenten inzake maatschappelijk vastgoed is momenteel vrij ad hoc en staat zeker niet hoog op de prioriteitenlijst. De Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) probeert op Vlaams niveau de uitwisseling van kennis en expertise te bevorderen en biedt ook wel zaken aan met betrekking tot maatschappelijk vastgoed maar dit blijft zeer globaal.

Het zou interessant kunnen zijn om met andere (centrum-)steden of gemeenten ervaringen uit te wisselen inzake aanpak van maatschappelijk vastgoed (vb. werking AGB's, kostprijsbeleid,...).

ANKERPUNT 9: METEN VAN MAATSCHAPPELIJK RENDEMENT

Er is reeds veel inkt gevloeid over het meten van maatschappelijk rendement, zonder eigenlijk een algemeen aanvaarde aanpak te bereiken. Omdat dit toch een belangrijke factor is in het hele beleid, zou mijn voorstel zijn om als stad hier zelf een invulling aan te geven en niet te wachten tot de onderzoekswereld met een antwoord komt.

Hieronder een aantal mogelijke denkpistes:

- Aftoetsen aan de mate van *realisatie van beleidsdoelstelling(en)*.
- Maatschappelijk rendement is meer dan *financieel rendement* maar de financiën mogen niet buiten beschouwing gelaten worden om ook de toekomst te garanderen:
 - o Een maatschappelijk stuk vastgoed moet (op termijn) kostendekkend beheerd zijn, conform de geaccordeerde definitie van "kostprijsdekkend" in Aalst. Het moet hierbij minstens om exploitatiekosten gaan.
 - o Opbrengsten zijn geen doel op zich. Indien opbrengsten nagestreefd worden, mag dit weinig inspanning vergen en mag dit op geen enkele manier het hoofddoel benadelen
- *Kwaliteit van de infrastructuur*: van " in perfecte staat" tot "duidelijke tekenen van veroudering"
- De *gebruiker* staat centraal en moet dus zeker een stem hebben in de bepaling van maatschappelijk rendement. Een enquête is waarschijnlijk de meest eenvoudige en snelle bevraging maar mogelijks kan er ook een jaarlijkse open vergadering plaatsvinden voor sommige goederen (vb. sportcomplex).
- ...

ANKERPUNT 10: RISICOBEBEERSING

Ook Nederland bevindt dit aspect van maatschappelijk vastgoed zich nog in een beginfase en is er beperkte formalisatie.

Toch is het een niet onbelangrijk onderwerp en het kan reeds een goeie start zijn om als stad, zich gewoon bewust te zijn van de verschillende risico's:

- Financiële risico's (vb. overschrijding budget, foute waardering van vastgoed)
- Ondermaats presterende partners of zelfs gesjoemel
- Leegstand
- Waardeverlies
- Onderhoudskosten
- Verzekerbare risico's (vb. brand, diefstal,...)
- ...

In vastgoed zijn niet alle risico's te vermijden maar voor vele kan men een risicobebepaling bepalen:

- Expert advies inwinnen
- Een verzekering afsluiten
- Grondig screenen van alle samenwerkingspartners
- Voorgenomen projecten voor aanvang specifiek analyseren vanuit het oogpunt van risico's,...

ANKERPUNT 11: VERHUURBELEID

Uit mijn onderzoek kan ik niet sluitend concluderen of er een uniform verhuurbeleid is in de stad. Er zijn wat aanwijzingen met betrekking tot sport en Hopmarkt 50 maar ik heb in dit bestek geen volledig beeld kunnen vormen.

Desondanks kunnen hier ook opnieuw een aantal principes vastgelegd worden die verhuurbeleid en –prijs kunnen kaderen:

a) Bijdragen tot de beleidsdoelstellingen

Net zoals voor alle andere aspecten van maatschappelijk vastgoed, dient ook dit sub-beleid bij te dragen aan de realisatie van de algemene beleidsdoelstellingen van de stad of op zijn minst er globaal geen negatief effect op hebben (uitzonderingen zijn dus mogelijk).

b) Scheiding van verhuurprijs en huursubsidies

Verhuurprijs en huursubsidies zijn communicerende vaten maar om toch een duidelijk beeld te hebben van de verhuurprijs, dienen deze geldstromen steeds duidelijk gescheiden te zijn. Zo heeft de huurder ook een duidelijk zicht op wat een reële huur is.

c) Segmentering van huurders en bepaling van de huurprijs

Het spreekt voor zich dat men huurders kan opdelen in segmenten en de verhuurprijs corresponderend kan bepalen.

- Commerciële huurders betalen een volledig *marktconforme huur* omdat ze hiertoe in staat moeten zijn en om geen oneerlijke concurrentie te creëren.
- Er moet gestreefd worden om VZW's en andere non-profit organisaties op zijn minst een huur te laten betalen die de exploitatiekost dekt, te berekenen aan de hand van een uniforme definitie van exploitatiekost. Dit wordt in de stad nu als *kostprijsdekkende huur* (zie ook ankerpunt 6) beschouwd maar neemt dus niet de gebouwkost in rekening. Het verdient verder onderzoek om na te gaan of in sommige gevallen toch niet (een deel van) de gebouwkost moet meegenomen worden.
Indien een organisatie deze kost niet kan dragen, kan de stad ervoor kiezen om een huursubsidie uit te keren.
- Doelgroepenbeleid moet expliciet zijn (cfr. Tarifiering binnen SportAG). Het is bijvoorbeeld perfect logisch om inwoners van Aalst een lagere huur- of gebruiksprijs aan te rekenen aangezien zijn ook in de lasten van de stad bijdragen via belastingen.
- Het verhuurbeleid van woongelegenheden werd niet behandeld in deze paper maar maakt hier uiteraard ook deel van uit.

d) Omvattend verslag

Men zou het Center of Excellence, in samenwerking met de verschillende diensten, kunnen vragen om een jaarverslag te maken over de verhuursituatie per pand. Zo kan men over verschillende jaren naar een verbetering van de situatie trachten te werken. Daarnaast is het ook niet ondenkbaar dat voor een aantal panden de zekerheid bestaat dat er nooit de gewenste situatie zal gerealiseerd worden. Deze kunnen opgenomen worden in een “uitzonderingenlijst” mits grondige motivatie.

ANKERPUNT 12: STILSTAAN IS ACHTERUITGAAN - CONTINUE VERBETERING

Omdat stilstaan achteruitgaan is, is het laatste ankerpunt gewijd aan continue verbetering. Zoals uit het voorgaande mag blijken, zijn er nog veel vragen te beantwoorden en kunnen er nog veel initiatieven genomen worden. Dit kan uiteraard niet allemaal tegelijk en moet stap voor stap gebeuren. Het is belangrijk dat de stad zich niet laat “verlammen” door imperfecte of onvolledige informatie om tot actie over te gaan. De meeste zaken laten zich uitproberen op kleine schaal en het is dikwijls beter een begin te maken met een onvolledig uitgewerkt initiatief dan wachten op de perfecte theoretische uitwerking. Vanuit eerste ervaringen kunnen zaken bijgeschaafd worden, vooraleer deze gefinaliseerd en definitief geïmplementeerd worden.

6.6. Creëren van een draagvlak en communicatie

Een beleid is allemaal mooi en aardig maar als het een theoretische verhandeling is die voorbehouden is voor een paar ingewijden, missen we een grote opportuniteit. Zowel intern als extern biedt een geformaliseerd beleid een “kapstok” om professioneel en met één stem te communiceren over een onderwerp, zowel intern als extern.

Intern

De stad is een grote, complexe organisatie en het is niet gemakkelijk om daarbinnen alle neuzen in dezelfde richting te krijgen. De beslissingen van gemeenteraad en college kunnen maar succesvol geïmplementeerd worden als deze gedragen worden in de organisatie.

Het is belangrijk om te zorgen dat de ploeg (voornamelijk de zeven clusterverantwoordelijken en de managers van de AGB's) die over de uitvoering en dagelijkse taken gaat, werkt volgens de genomen beslissingen. Het college moet daartoe voldoende duidelijk en transparant de achtergrond van beslissingen, verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden communiceren zodat over de verschillende instanties heen in dezelfde richting gewerkt wordt, met respect voor ieders vakgebied.

Daarnaast verdient het ook aanbeveling om de manier waarop beslissingen uitgevoerd worden, te laten invullen door de interne experts (eventueel bijgestaan door externe adviseurs). Als er

participatief kan vorm gegeven worden aan initiatieven, zal de weerstand vanuit de organisatie ook beperkt blijven. Alweer kan een Center of Excellence hier een faciliterende rol spelen.

Met de burger

Uit het meerjarenplan¹⁰⁰ blijkt dat Aalst nog een weg af te leggen heeft om de wensen van de burger te kennen en hen bij veranderingen te betrekken. Sinds het ontwikkelen van dat plan is er meer dan twee jaar verstreken en zijn daar ook wel al verschillende initiatieven rond genomen (vb. gebiedsgerichte werking). Toch is het ook belangrijk om de burger te betrekken bij het maatschappelijk vastgoedgebeuren, zeker op dit moment wanneer er heel wat veranderingen zichtbaar zijn.

Een formeel beleid kan aan de burger tonen welke prioriteiten en afwegingscriteria gebruikt worden in dossiers om zodoende een correcte beeldvorming te creëren.

Het is zeker niet de bedoeling om hier een democratie van te maken maar tenslotte raakt de stad met haar gemeentelijk vastgoed de dagelijkse leefwereld van de burger, dus waarom ook hier geen gebruik van maken om betrokkenheid te verhogen.

6.7. Verder onderzoek in België/Vlaanderen

Het is reeds meermaals aangehaald dat deze paper slechts een bescheiden bijdrage is aan het onderzoek naar maatschappelijk vastgoed in België/Vlaanderen.

Als er een gelijkaardig, grootschalig onderzoek wordt opgezet zoals de Vastgoedbarometer in Nederland, zou ik aanbevelen om de vragenlijst wat te “vervlaamsen” en de Vlaamse benamingen te gebruiken (vb. huisvestingsmaatschappij i.p.v. woningcorporatie). Daarnaast kan er ook gevraagd worden naar specifieke Vlaamse zaken, zoals autonome gemeentebedrijven.

Het is misschien ook handig om in de vragenlijst een korte definitie van een aantal concepten mee te geven zodat steden/gemeenten die nog niet zo vertrouwd zijn met de materie, ook een kwalitatief antwoord kunnen geven.

In elk geval zou ik adviseren om elk onderzoek niet uitsluitend via een enquête te laten lopen maar de bevindingen zeker ook te laten kaderen aan de hand van interviews.

Mijn belangrijkste aanbeveling is echter dat er nog een immens, spannend onderzoeksgebied open ligt en dat hier zeker werk van gemaakt moet worden!

¹⁰⁰ Stad Aalst. (2014). *Meerjarenplan 2014-2019*. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cstrategisch%20meerjarenplan/Meerjarenplan_2014-2019_Aalst.pdf, III-18.

7. Conclusies en slotwoord

In deze paper werd een antwoord gezocht én gevonden op twee belangrijke, globale onderzoeksvragen.

Eerst en vooral werd onderzocht wat in Aalst de stand van zaken is met betrekking tot gemeentelijk vastgoed in vergelijking met Nederland.

Uit het onderzoek blijkt dat er verschillende parallellen zijn met de situatie in Nederland. Qua definitie van maatschappelijk vastgoed, is de situatie heel gelijkend. De concrete invulling is wat anders door de wetgeving (o.a. woningcorporaties versus sociale huisvestingsmaatschappijen en bestaan van AGB's) maar vertoont zeker gelijkenissen. Voor wat betreft kerntaken en beleidsthema's kan men stellen dat Aalst de trends vertoont die in Nederland reeds enkele jaren aan de gang zijn. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om voorzichtige stappen richting uitbesteding en de verdere uitbouw van samenwerkingsverbanden met derden, gemeenten en commerciële bedrijven. In Nederland heeft men ook in vele steden en gemeenten reeds beslist om de vastgoedactiviteiten onder te brengen bij één orgaan, meestal een gemeentelijk vastgoedbedrijf genaamd. In Aalst is dit nog minder het geval en zijn verantwoordelijkheden toch nog wel versnipperd in de organisatie. Ook de knelpunten en actuele beleidsthema's vertonen gelijkenissen maar ook hier zien we dat Aalst nog in een beginfase zit (vb. kostprijsdekkende huur), terwijl in Nederland steden en gemeenten al een hogere graad van formalisering bereikt hebben.

In een tweede luik werd onderzocht of er leidraden konden gevonden worden in de enquête, interviews en casussen voor de aanzet naar een formeel beleid in maatschappelijk vastgoed in Aalst.

Dit resulteerde in 12 ankerpunten die bedoeld zijn als aanzet voor de eigenlijke uitwerking van een formeel beleid. De paper nodigt de stad uit om op basis van deze principes meer concreet invulling te geven aan dit beleid. Het gaat hierbij om de rol van de stad en de andere spelers, over welke zaken principebeslissingen moeten genomen worden (vb. eigenaarschap, kostprijsdekkende huur, ...), hoe dit organisationeel kan opgezet worden, welke initiatieven vastgehouden moeten worden en welke zaken eventueel anders aangepakt kunnen worden.

Als afsluiter worden nog een aantal aanbevelingen gedaan rond het creëren van een draagvlak voor dit beleid en welke richting vervolgonderzoek kan uitgaan.

Naast het beantwoorden van de onderzoeksvragen hoop ik evenwel de stad geïnspireerd te hebben om hier intern verder aan te werken zodat er in de nabije toekomst gestart kan worden met het samenbrengen van de juiste mensen om dit beleid daadwerkelijk te formaliseren.

8. Bibliografie

- Aalst.tv. (2015, 02 december). Hopmarkt 50, de plek voor coworking in Aalst [Video]. Geraadpleegd van <http://www.aalst.tv/overzicht/actua/item/1089-hopmarkt-50-de-plek-voor-coworking-in-aalst>
- Abetec. (2014). Sportcomplex site Schotte. Geraadpleegd van http://www.abetec.be/nl/referentie_detail/sportcomplex-site-schotte
- AGSA. (2015). Hopmarkt 50 verhuur AGSA. Geraadpleegd op 25 april, 2016, van <http://www.stadsontwikkeling-aalst.be/projecten-agsa-aalst/hopmarkt-50-aalst.html>
- AGSA. (2016, 25 januari). AGSA Home: Autonoom Gemeentebedrijf Stadsontwikkeling Aalst. Geraadpleegd op 28 januari, 2016, van <http://www.stadsontwikkeling-aalst.be/home.html>
- Atletiek Land Van Aalst. (2016, 12 april). Historiek Schotte-site. Geraadpleegd van <http://www.atletieklandvanaalst.be/onze-club/nieuw-clublokaal/historiek-schotte-site>
- Bijvank, E. O.. (2010). *Maatschappelijk vastgoed - De pioniersfase voorbij*. Geraadpleegd van http://www.ellenoldebijvank.nl/wp-content/uploads/2013/01/MV_De_pioniersfase_voorbij.pdf
- Europese Unie. (2016). Eurostat - European Union Open Data Portal. Geraadpleegd op 06 januari, 2016, van https://open-data.europa.eu/nl/data/publisher/9c0d04b1-a494-4f70-80b2-54024b6f8b0c?organization=estat&ext_boolean=all&sort=&q=real+estate
- Federale Overheidsdienst Binnenlandse zaken. (2016, 01 januari). Statistieken van bevolking. Geraadpleegd op 02 april, 2016, van http://www.ibz.rrn.fgov.be/fileadmin/user_upload/nl/bev/statistieken/stat-1-1_n.pdf
- Federale Overheidsdienst Economie. (2016). Statistieken - statistieken & analyses. Geraadpleegd op 06 januari, 2016, van <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/>
- Federale Overheidsdienst Financiën. (2015). BTW | Finance. Geraadpleegd op 02 mei, 2016, van http://financien.belgium.be/nl/vzws/belastingen_en_btw/btw
- Gemeente Bergen N-H. (2013). *Nota vastgoed portefeuillemanagement*. Geraadpleegd van <https://raadbergen-nh.nl/...Nota-Vastgoed-Portefeuillemanagement.../>
- Goeiedag Aalst. (2016, 03 september). Hopmarkt 50 wordt werkplek voor ondernemers. Geraadpleegd op 15 februari, 2016, van <http://www.aalstnieuws.be/algemeen/item/3475-hopmarkt-50-wordt-werkplek-voor-ondernemers#.Vx5lk0fvc40>
- Keeris, W. G. (2006). *De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed, samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch rendement*. Paper gepresenteerd op de Congres van Het Nederlands Vastgoedinstituut, Eindhoven, Nederland. Geraadpleegd van <http://www.corporaterem.nl/documenten/CongresKeeris.pdf>

- Kennisplatform Maatschappelijk Vastgoed. (2009). Maatschappelijk vastgoed - Wat verstaan we eronder. Geraadpleegd van www.kpmv.nl
- Lievens, R. (2014, 27 maart). Schotte-sportcomplex klaar in 2015. *Het laatste nieuws*. Geraadpleegd van <http://www.hln.be/regio/nieuws-uit-aalst/schotte-sportcomplex-klaar-in-2015-a1830786/>
- Mañas, F. (2012, januari). Beleids- en beheerscyclus (BBC) wordt verplicht. Geraadpleegd op 24 april, 2016, van <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?a=397&tc=1>
- NEN. (2012, 21 december). Introductie NEN2767. Geraadpleegd op 06 mei, 2016, van <https://www.nen.nl/NEN-Shop/Conditiemeting/Introductie-NEN-2767.htm>
- Netwerk Financiële experts gemeentelijk vastgoed Bouwstenen voor Sociaal. (2015). *Wat kost dat? Menukaart voor een kostprijsdekkende huur van gemeentelijk vastgoed*. Geraadpleegd van https://issuu.com/bouwstenen/docs/wat_kost_het__digitaal_losse_pagina
- Ondernemingsdatabank. (2012, 10 oktober). Is het nu een handelshuur of een concessie? Geraadpleegd op 21 april, 2016, van http://ondernemingsdatabank.indicator.be/handelshuur___contract/is_het_nu_een_handelshuur_of_een_concessie_/VLTAMIAR_EU041307/65/related
- Orde van Vlaamse balies. (z.j.). Recht in onze samenleving. Geraadpleegd op 21 april, 2016, van <http://www.advocaat.be/Page.aspx?genericid=20>
- OVAM. (z.j.). Brownfields. Geraadpleegd op 13 april, 2016, van <http://www.ovam.be/brownfields>
- OVAM. (2016). Wanneer treedt OVAM ambtshalve op? Geraadpleegd op 18 april, 2016, van <http://www.ovam.be/wanneer-ambtshalve>
- SOLVA. (2009, november). Rondetafelconferentie Schotte. *Solvaria*, 3(4), 1-2.
- SOLVA. (2016, 12 april). Projectendetail. Geraadpleegd van http://www.solva.be/projecten/detail_nl.phtml?pid=30
- Stad Aalst - Dienst ruimtelijke ordening. (2003). *OSBROEK-GERSTJENS & SCHOTTE-DU PARC Visie ruimtelijke ontwikkeling*. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/publicaties%5Cwonen_en_leven%5Cproject%20Osbroek-Gerstjens%5Cteksten/Osbroek-Gerstjens%20en%20Schotte-Du%20Parc,%20Visie%20Ruimtelijke%20Ontwikkeling%20-%20Deel%201.pdf
- Stad Aalst. (2014). *Gemeenteraad van 25 november 2014. Aanvullende agenda* (Verslag gemeenteraad Aalst). Geraadpleegd van <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cgemeenteraad%5C2014/aanvullende%20agenda%202014-11-25.pdf>
- Stad Aalst. (2008, 24 januari). Sportbeleidsplan Stad Aalst 2008-2013. Geraadpleegd op 04 februari, 2016, van <http://www.aalst.be/documenten/publicaties%5Csport/sportbeleidsplanaalst.pdf>

- Stad Aalst. (2008). *Meerjarig beleidsprogramma stad Aalst 2008-2012*. Geraadpleegd van <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cbeleidsplannen/beleidsplan%20stad%20Aalst%202008-2012.pdf>
- Stad Aalst. (2010). *Verslag gemeenteraad van 27 april 2010* (Oprichting AGSA (punt 32)). Geraadpleegd van <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cgemeenteraad%5C2010/agenda%202010-04-27.pdf>
- Stad Aalst. (2011). *Verslag gemeenteraad 29 november 2011* (Oprichting SportAG (agendapunt 25)). Geraadpleegd van <http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cgemeenteraad%5C2011/agenda%202011-11-29.pdf>
- Stad Aalst. (2013). *Beheersovereenkomst stad Aalst-AGSA 2013-2018*. Geraadpleegd van .
- Stad Aalst. (2014). *Meerjarenplan 2014-2019*. Geraadpleegd van http://www.aalst.be/documenten/beleid%5Cstrategisch%20meerjarenplan/Meerjarenplan_2014-2019_Aalst.pdf
- Stad Aalst. (2014, 11 april). Aalst is ready for take off [Video]. Geraadpleegd van <https://www.youtube.com/watch?v=1SinQ8sl6jo>
- Stad Aalst. (2014). *Convenant Hopmarktpaviljoen Stadshal*. Ter beschikking gesteld door AGSA
- Stad Aalst. (2015). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015 - Vragenlijst ingevuld door stad Aalst*.
- Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten. (2013). *Vorming gemeentelijke verzelfstandiging*. Geraadpleegd van http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Verzelfstandiging/Documents/Verzelfstandiging%20%28Vorming%204-5-2013%29.pdf
- Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten. (2014). *Verzelfstandiging en samenwerking op lokaal vlak*. Geraadpleegd op 21 april, 2016, van http://www.vvsg.be/Werking_Organisatie/Verzelfstandiging/Pages/default.aspx
- Veuger et al., J. (2015). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2015*. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- Veuger, J. (2011, 1 december). Maatschappelijk vastgoed gedefinieerd. *Service Magazine*, .(.), 6-8. Geraadpleegd van <http://www.corporaterem.nl/documenten/Artikel%20Service%20Magazine%202011.pdf>
- Veuger, J. (2014). *Materieel immaterieel. Besturing van woningcorporaties in samenhang met maatschappelijke waarden* (Proefschrift, RSM Erasmus Universiteit Rotterdam). Geraadpleegd van <http://www.corporaterem.nl/documenten/Veuger-dissertatie.pdf>
- Vlaams Kenniscentrum Publiek-private Samenwerking. (2008). *DBFM-handboek*. Geraadpleegd van http://www2.vlaanderen.be/pps/documenten/DBFM_handboek_def_web.pdf

- Vlaams Kenniscentrum Publiek-private Samenwerking. (2014, 26 maart). Definitie. Geraadpleegd op 21 maart, 2016, van http://www2.vlaanderen.be/pps/PPS/pps_definitie.html
- Vlaanderen. (2016, 05 april). De intercommunales of verenigingen van gemeenten. Geraadpleegd op 05 april, 2016, van <http://www.vlaanderen.be/nl/gemeenten-en-provincies/dienstverlening-van-gemeenten-en-provincies/de-intercommunales-verenigingen-van-gemeenten>
- Vlaanderen. (2016, 05 januari). Organisatie van een gemeentebestuur. Geraadpleegd van <http://www.vlaanderen.be/nl/gemeenten-en-provincies/organisatie-en-werking-van-gemeenten-en-provincies/organisatie-van-een-gemeentebestuur>
- VZW Kroffel. (2016, 12 april). Investeer mee in jeugdverblijf Schotte! Geraadpleegd op 12 april, 2016, van <http://www.vzwkroffel.be/nieuws/algemeen/investeer-mee-in-jeugdverblijf-schotte/>

10. Beknopt verslag

naam	Katrien Van Durme
academiejaar en examenperiode	Academiejaar 2015 – 2016 (Examenperiode 1)

<i>titel bachelorproef</i>
Naar een formeel maatschappelijk vastgoedbeleid in Aalst

<i>de omschrijving van de inhoudelijke aspecten</i>
Steden en gemeenten beschikken over een portefeuille maatschappelijk vastgoed (gebouwen en terreinen) die een aantal publieke functies heeft en dient te beantwoorden aan socio-culturele, maatschappelijke, economische, bestuurlijke, ... behoeften. Om het maatschappelijk en financieel rendement van dit vastgoed te optimaliseren dienen deze doelstellingen duidelijk gedefinieerd te worden. In dit kader kan er dan gewerkt worden naar een expliciet, geïntegreerd en professioneel beleid dat in een ideale situatie legislaturen en politieke strekkingen overstijgt. Voortbouwend op de onderzoeksresultaten van Nederland en op basis van concrete cases wordt er een balans opgemaakt van de huidige aanpak m.b.t. maatschappelijk vastgoed in de Stad Aalst en wordt er een eerste aanzet gemaakt rond een formeel maatschappelijk vastgoedbeleid.

<i>de omschrijving van de voornaamste resultaten en besluiten</i>
Uit het onderzoek blijkt dat er veel parallellen zijn inzake maatschappelijk vastgoed tussen Aalst en Nederland. Qua definitie van maatschappelijk vastgoed. De concrete invulling is wat anders door de wetgeving (o.a. woningcorporaties versus sociale huisvestingsmaatschappijen en bestaan van AGB's) maar vertoont zeker gelijkenissen. Voor wat betreft kerntaken en beleidsthema's kan men stellen dat Aalst de trends vertoont die in Nederland reeds enkele jaren aan de gang zijn (vb. samenwerkingsverbanden met derden, gemeenten en commerciële bedrijven). In Nederland heeft men ook in vele steden en gemeenten reeds beslist om de vastgoedactiviteiten onder te brengen bij één orgaan, meestal een gemeentelijk vastgoedbedrijf genaamd. In Aalst is dit nog minder het geval en zijn verantwoordelijkheden toch nog wel versnipperd in de organisatie. Ook de knelpunten en actuele beleidsthema's vertonen gelijkenissen maar ook hier zien we dat Aalst nog in een beginfase zit (vb. kostprijsdekkende huur), terwijl in Nederland steden en gemeenten al een hogere graad van formalisering bereikt hebben. Daarnaast werd onderzocht of er leidraden konden gevonden worden in de enquête, interviews en casussen voor de aanzet naar een formeel beleid in maatschappelijk vastgoed in Aalst. Dit resulteerde in 12 ankerpunten die bedoeld zijn als aanzet voor de eigenlijke uitwerking van een formeel beleid. De paper nodigt de stad uit om op basis van deze principes meer concreet invulling te geven aan dit beleid. Het gaat hierbij om de rol van de stad en de andere spelers, over welke zaken principebeslissingen moeten genomen worden (vb. eigenaarschap, kostprijsdekkende huur, ...), hoe dit organisationeel kan opgezet worden, welke initiatieven vastgehouden moeten worden en welke zaken eventueel anders aangepakt kunnen worden. Als afsluiter worden kort nog een aantal aanbevelingen gedaan rond het creëren van een draagvlak voor dit beleid en welke richting vervolgonderzoek kan uitgaan.

11. Bijlagen

Zie bijgevoegde bundel.

Bijlage 01:	Standaardvragenlijst Vastgoedbarometer 2015
Bijlage 02:	Inleidende nota voor interviews en gebruikte vragenleidraad
Bijlage 03:	Overzicht stadspatrimonium
Bijlage 04:	Beheersovereenkomst tussen de stad Aalst en het autonoom gemeentebedrijf stadsontwikkeling Aalst 2013-2018
Bijlage 05:	Convenant aan de beheersovereenkomst tussen stad Aalst en AGSA inzake Hopmarkt 50
Bijlage 06:	Beheersovereenkomst tussen de stad Aalst en het autonoom gemeentebedrijf SportAG 2013-2018
Bijlage 07:	Vragenlijst Vastgoedbarometer 2015 – Ingevuld door Stad Aalst
Bijlage 08:	Selectieleidraad aanbesteding DBFM “Schotte”
Bijlage 09:	Visie en missie van de stad Aalst als globaal kader voor maatschappelijk vastgoedbeleid