



# Management en Operationeel Plan Directie Gebouwen en Patrimonium

Gordan Cengic, directeur  
Oktober 2017

## Inhoudstafel

p.2	I. Algemene bepalingen
p.4	II. Beleidskader
P.6	III. Missie
P.7	IV. Directie Gebouwen en Patrimonium: stand van zaken en toekomstvisie
P.10	V. Strategische en operationele doelstellingen
P.10	<b><i>SD 1: Professionaliseren van processen en instrumenten teneinde een efficiënte realisatie van geplande projecten in het kader van het investeringsplan</i></b>
P.10	OD 1.1: Inzetten op duidelijke en op maat gemaakte bestekken
p.11	OD 1.2: In kaart brengen van verschillende mogelijke procedures en hun toepassingsgebied
p.12	OD 1.3: Consequent inzetten op procesmanagement vanuit het transversaal karakter van de dienstverlening
p.13	OD 1.4: Voorzien in externe begeleiding waar noodzakelijk in functie van een efficiënte en kwaliteitsvolle realisatie
P.14	<b><i>SD 2: Professionaliseren van het personeel en optimaliseren van de organisatiestructuur in het kader van efficiënt en kostenbewust beheren van het patrimonium, optimaal realiseren van vooropgestelde projecten en een sterker inzet op patrimoniumbeleid</i></b>
P.14	OD 2.1: Implementeren van een duidelijke en transparante taakverdeling rekening houdend met de vernieuwde werking, motivatie en professionele ontwikkeling van de personeelsleden
p.18	OD 2.2: organiseren van structurele vormen van overleg, dialoog, inventarisatie, monitoring, rapportering en kennisdeling
p.20	OD 2.3: Actief inzetten op de opvolging van de tevredenheidsenquête i.s.m. directie personeel en HRM
P.21	<b><i>SD 3: Professionaliseren van gebouwenbeheer en energiebeleid: objectief inventariseren van de belangrijkste set van fysieke kenmerken van het VGC-patrimonium gekoppeld aan gewenste doelstellingen, een realistisch 'plan van aanpak', stapsgewijze uitvoering, efficiënt onderhoud, betrouwbare monitoring en een optimale communicatie met de gebruikers</i></b>
P.22	OD 3.1: Inhaalbeweging van de bouwfysische toestand
p.24	OD 3.2: Optimalisatie van verschillende veiligheidsaspecten
P.25	OD 3.3: Optimalisatie van energetische toestand en verbruik
p.26	OD 3.4.: Reorganisatie van onderhoud afgestemd op inhaalbeweging, specifieke interne en externe expertise en gestelde noodzaak
P.28	OD 3.5.: Een vernieuwde en structurele systematiek van opvolging en controle der werken
p.29	OD 3.6.: Een duidelijk, transparant afsprakenkader en structurele communicatie zowel intern als tussen de dienst GP, de mobiele ploeg en de gebruikers
P.30	<b><i>SD 4: Professionaliseren van processen in het kader van het proactief detecteren en strategisch inspelen op mogelijke externe opportuniteiten</i></b>
P.30	OD 4.1: Optimalisatie en valorisatie van ruimtelijke aspecten van het eigen patrimonium afgestemd op gebruik en beleidsdoelstellingen
p.31	OD 4.2: Actief stimuleren van nieuwe samenwerkingsvormen met mogelijke externe partners
P.32	<b><i>SD 5: Professionaliseren van processen in het kader van financiële beheersinstrumenten</i></b>
P.32	OD 5.1: Opvolging, bijsturing, uitvoering en voorbereiding meerjarenplanningen
p.33	OD 5.2: Verdere verfijning en standaardisering van de methodiek van ramingen en prognoses
p.34	<i>Literatuurlijst</i>

# I. Algemene bepalingen

## 1. Identificatie mandaathouder

De heer Gordan Cengic werd bij collegebesluit nr. 20162017-0493 van 22 december 2016 aangesteld als directeur voor de directie Gebouwen en Patrimonium. Hij trad in dienst op 13 februari 2017.

## 2. Juridisch kader

Het juridisch kader van het managementplan is vastgelegd in artikel 6.1. van het organisatiebestuur.

Het managementplan bevat minstens een omschrijving van de algemene opdrachten van de mandaathouder en zijn verplichtingen ter zake, de strategische en operationele doelstellingen die hij moet bereiken, beschreven aan de hand van meetbare criteria en de toegekende budgettaire middelen.

Het operationeel plan omvat de uitwerking in het raam van een jaarlijks operationeel plan met horizon van drie jaar, van de concrete prestaties voortvloeiend uit de uitvoering van de opdrachten en de strategische en operationele doelstellingen rekening houdend met de budgettaire middelen en de begroting op jaarbasis.

## 3. Opdracht mandaathouder directeur

De functiebeschrijving van de directeur is vastgelegd bij collegebesluit nr. 20152016-0457 van 28 april 2016:

Vanuit de uitgestippelde strategie en in dialoog met het beleid en de leidend ambtenaar legt de mandaathouder prioriteiten, neemt beslissingen en stuurt waar nodig medewerkers bij, om de geformuleerde doelstellingen optimaal te realiseren. De mandaathouder staat in voor de aansturing, coaching en motivering van een team van medewerkers. De mandaathouder is verantwoordelijk voor het beheer van de begroting en financiën binnen het toegewezen domein en organisatieonderdeel. Hij/zij neemt permanent initiatieven om de kwaliteit van de werkprocessen en de gebruikte instrumenten te verbeteren.

De directeur Gebouwen en Patrimonium ontwikkelt en implementeert een patrimoniumbeleid waarbij het patrimonium maximaal wordt afgestemd op de uitvoering van de kerntaken.

Een optimaal en polyvalent gebruik van de infrastructuur, een klantgerichte aanpak, een efficiënt beheer, rationeel energieverbruik, duurzaamheid en het vergroten van de zichtbaarheid en de toegankelijkheid van het patrimonium staan hierbij centraal, zowel bij nieuwe bouwprojecten als bij grondige renovaties.

De mandaathouder zorgt hierbij voor een evenwicht tussen kwaliteit, risico's en kosten en respecteert budget en planning.

De VGC voert een dynamisch investeringsbeleid voor Nederlandstalige gemeenschapsvoorzieningen. De directeur Gebouwen en Patrimonium volgt de investeringsubsidies aan derden op samen met de beleidsdirecties en verleent waar nodig

ondersteuning en advies met aandacht voor het multifunctioneel gebruik van ruimten en het clusteren van noden uit verschillende sectoren.

De directeur Gebouwen en Patrimonium levert in samenspraak met de andere betrokken mandaathouders een actieve bijdrage aan duurzame wijkcontracten en stadsvernieuwingsprojecten waarin de VGC betrokken is.

De directeur Gebouwen en Patrimonium is verantwoordelijk voor de opmaak en de uitvoering van het Investeringsplan en werkt hiervoor nauw samen met de directeur Financiën en Begroting. Dit plan waarin alle middelen voor investeringsprojecten in het eigen patrimonium en investeringssubsidies aan derden in kaart worden gebracht, wordt jaarlijks bijgesteld op basis van evoluties van voorliggende bouwprojecten en opportuniteiten, en op basis van beschikbaarheid van financiële middelen.

De directeur Gebouwen en Patrimonium staat in voor de aansturing, coaching en motivering van een team van een 18-tal medewerkers met diverse technische achtergrond.

#### **4. Periode**

Dit managementplan geldt voor de duur van het mandaat (6 jaar).

#### **5. Samenvatting van de kerntaken van de directie Gebouwen en Patrimonium:**

Vorbereiding van het investeringsbeleid in samenwerking met de directie Financiën en Begroting:

- Studiewerk, prospectie en marktverkenning
- Vorbereiding van de investeringsplannen (meerjarenplanning)
- Opvolging en bijsturing van de investeringsplannen via jaarplannen
- Aanleveren van basisgegevens vanuit specifieke competentie en bouwpraktijk

Uitbouw van het gebouwenpatrimonium door nieuwbouw en verbouwing:

- Uitvoeren van nieuwbouw- en verbouwingsprojecten, met inbegrip van de technische installaties (incl. passieve componenten ICT) en de vaste uitrusting
- Opstellen van projectdefinities en programma's van eisen in samenspraak met de beleidsdirectie en de gebruikers
- Aanvragen van de vereiste vergunningen voor het oprichten en verbouwen van gebouwen
- Coördinatie, technische en administratieve opvolging van bouwprojecten

Beheer van de vastgoedportefeuille:

- Verkoop of verhuur van eigen patrimonium
- Aankoop en inhuren van gebouwen voor eigen diensten en verzelfstandigde eenheden

Adviesverstrekking voor investeringssubsidies:

- Advies aan de algemene beleidsdirecties voor het toekennen van investeringssubsidies

- Advies aan en begeleiding van externe organisaties bij gebruik van de toegekende subsidies

#### Gebouwenbeheer:

- Klantgericht gebouwenbeheer op alle locaties in eigendom van of in gebruik door de Vlaamse Gemeenschapscommissie en haar verzelfstandigde eenheden
- Instandhouding van de terreinen en gebouwen, met inbegrip van de technische installaties, de vaste uitrusting en beveiligingsinstallaties en de daarbij horende onderhouds- en interventiecontracten (inclusief bewakingsopdrachten)
- Technisch beheer van alle bijhorende onderhoudscontracten
- Beheer van alle kosten rechtstreeks gerelateerd aan het patrimonium (o.a. belastingen/taxen/retributies op onroerend goed)
- Verzorgen van het bouwkundig en technisch onderhoud en kleine verbouwingswerken via een planmatige aanpak
- Ontwikkelen van een rationeel energiebeheer, in samenspraak met de gebruikers
- Aanvragen van de vereiste vergunningen voor het exploiteren van gebouwen
- Opmaak van asbestinventarissen, permanente opvolging en begeleiding bij asbestverwijdering
- Opstellen en op punt houden van een gedetailleerde inventaris van het patrimonium

#### Begeleiden van externe studiediensten:

- Voor alle voorgaande taken doet de Directie Gebouwen veelvuldig beroep op externe studiediensten (architecten, ingenieurs, landmeters, Aankoopcomité,...), in functie van de eigen werkbelasting en specifiek vereiste competenties
- Aanstelling, opvolging en coördinatie van deze externe studiediensten

#### Ondersteuning van het administratief gebouwenbeheer voor de werkeenheid Facility:

Aanleveren en bijsturen van gegevens met betrekking tot verzekeringen, gebouwgegevens ten bate van overheidsopdrachten i.v.m. regelmatige schoonmaak, en dergelijke.

## II. Beleidskader

Het algemeen beleidskader wordt gevormd door het bestuursakkoord 2014 -2019 'Goesting in Brussel', het Management en operationeel plan van de Leidend Ambtenaar 2013 – 2018 en het Investeringsplan 2016-2020 (collegebesluit 20152016-0115 van 14 april 2016)

- In het **bestuursakkoord 2014 -2019 'Goesting in Brussel'** zijn er specifieke doelstellingen die van belang zijn voor de directie Gebouwen & Patrimonium.
  - *Een innovatief en inclusief investeringsbeleid*
  - *Brede aanpak bij bouwprojecten en bestaande infrastructuur*

Verder helpen we als ondersteunende directie mee aan de uitvoering van de algemene doelstellingen die vermeld staan in het bestuursakkoord, met als enkele grote lijnen:

- Samenwerken als leidraad;
  - Inspelen op de demografische ontwikkelingen;
  - Inzetten op kwaliteitsondersteuning in functie van een veranderende omgeving.
- Het **Management en operationeel plan van de Leidend Ambtenaar** voor de periode 2013 – 2018 is opgebouwd rond 5 krachtlijnen. Deze zijn congruent met de doelstellingen en uitgangspunten van het nieuwe bestuursakkoord. De operationele doelstellingen waarbij de directie Gebouwen en Patrimonium het meest betrokken is, zijn de volgende:
- *OD 3.3 - Verdere verkenning van methodieken en pistes om infrastructuur zo effectief mogelijk in te zetten:* Het breed openstellen van gemeenschapsinfrastructuur kan lokale actoren verbinden en netwerken vormen en versterken.(...)
  - *OD 3.4 – Samenwerking met andere overheden verdiepen:* Om het bestaand patrimonium zo efficiënt mogelijk te beheren, worden bepaalde bestaande contracten betreffende gebouwenbeheer gereorganiseerd in raamcontracten.(...)
  - *OD 6.4 – Optimaliseren van het investeringsplan:* De directies Financiën, Begroting en Aankoop en Gebouwen en Patrimonium stellen de financiële monitoring van het lopende investeringsplan bij in functie van een permanente opvolging van de uitgaven en de middelen.(...)
  - *OD 6.7 – Optimaliseren van het logistiek beheer:* De directie Gebouwen en Patrimonium is nauw betrokken bij het voorbereiden en implementeren van besluitvorming rond de huisvesting van Facility Logistiek.
  - *OD 7.2 – Informatiedoorstroming optimaliseren:* Om de onderlinge relaties tussen ondersteunende en beleidsdirecties te versterken moeten de noden en de verwachtingen scherp gesteld worden, zowel vanuit de ondersteunende diensten als vanuit de beleidsdirecties.
  - *OD 9.2 – Gemotiveerde en betrokken personeelsleden:* Voor de gebouwen in beheer van de VGC moet er blijvend aandacht zijn voor de verbetering van de kwaliteit van de werkomgeving. De directie Gebouwen en Patrimonium en de Preventiedienst analyseert de aandachtspunten en werkt verbeteringen uit.
- Het **Investeringsplan 2016-2020** omvat verschillende doelstellingen en beleidsdomeinen die van belang zijn voor de directie Gebouwen & patrimonium:
- Capaciteitsuitbreiding:
  - Kwaliteitsvolle gemeenschapsinfrastructuur:
  - Integraal of functioneel toegankelijke gemeenschapsinfrastructuur
  - Ruimte voor sport en spel
  - Slim/multifunctioneel ruimtegebruik
  - Bijdrage leveren aan stadsontwikkeling
  - Patrimoniumbeleid

### III. Missie

#### 1. Missie van de VGC

De Vlaamse Gemeenschapscommissie is de basis en draaischijf voor de Vlaamse gemeenschap in het Brusselse hoofdstedelijke gewest en voor diegenen die bij haar aansluiting zoeken. Vanuit Nederlandstalig perspectief geeft ze aan de grootstad en het gebruik van haar mogelijkheden vorm en inhoud.

De Vlaamse Gemeenschapscommissie maakt deze missie waar vanuit haar institutionele positionering en haar bevoegdheden inzake cultuur, onderwijs, welzijn en gezondheid.

Door de ontwikkeling en ondersteuning van een open Nederlandstalig netwerk van diensten en voorzieningen op alle terreinen van haar bevoegdheden, wil de Vlaamse Gemeenschapscommissie de kwaliteit van het leven in de stad in de diverse levensdomeinen verhogen en nieuwe kansen bieden aan mensen.

De Vlaamse Gemeenschapscommissie staat voor een assertieve, open en zelfverzekerde Vlaamse gemeenschap die evident aanwezig is in het Brusselse hoofdstedelijke gewest en die de stad mee uitbouwt.

Als overheid stelt ze zich fundamenteel communicatief, grootstedelijk geëngageerd, coöperatief, toekomstgericht, direct, ondersteunend, dienstverlenend en innoverend op.

#### 2. Missie van de directie Gebouwen en Patrimonium

De directie Gebouwen en Patrimonium is een horizontale dienstverlener. Ze ondersteunt de beleidsdirecties bij de uitwerking en realisatie van het algemeen investeringsbeleid van de VGC. Het investeringsbeleid steunt op twee pijlers: duurzame ontwikkeling van het eigen patrimonium en verlenen van investeringssubsidies aan derden.

De investeringen in het eigen patrimonium en de investeringssubsidies aan derden vormen samen het investeringsplan, een meerjarenplan dat jaarlijks zijn neerslag vindt in de begroting. Dit plan wordt door de directie Gebouwen en Patrimonium regelmatig bijgestuurd ten gevolge van de evolutie van de werkelijk beschikbare middelen, de werkelijke uitgaven en de reële uitvoeringstermijnen van de bouwprojecten, en in functie van de prognoses voor de resterende middelen en uitgaven.

De directie Gebouwen en Patrimonium staat in voor het ontwikkelen van een patrimonium dat gepaste ruimte biedt aan de diverse beleidsinitiatieven, gebaseerd op duurzaamheid en architecturale en stedelijke kwaliteit. Aansluitend op de uitbouw van het eigen patrimonium verzorgt de directie een rationeel gebouwtechnisch en energetisch beheer van de eigen gebouwen, rekening houdend met de noden van de gebruikers.

Bij de uitvoering van deze taken laat de directie Gebouwen en Patrimonium, in functie van de eigen werklast en de specifiek vereiste competentie, zich bijstaan door externe studiediensten (architecten, ingenieurs, toegankelijkheidsbureau, vastgoedexperten, etc.).

## IV. Directie Gebouwen en Patrimonium: stand van zaken en toekomstvisie

Het voorliggend document heeft de ambitie om een eerste stap te zetten richting een globaal infrastructuurbeleidsplan voor de VGC, rekening houdend met het beleidskader en de eigen missie, zoals hierboven beschreven. Er wordt vanuit een helikopterperspectief in grote lijnen gekeken wat zo'n plan dient te bevatten. Dit vertaalt zich in vijf strategische doelstellingen telkens gekoppeld aan een aantal operationele doelstellingen waarbinnen specifieke acties geformuleerd worden als kapstok voor de toekomstige werking.

Een aantal van deze doelstellingen en/of acties hebben reeds in het verleden een gedeeltelijke opstart of uitwerking gehad en worden binnen dit plan geïntegreerd.

Met de opmaak van dit plan wordt transparantie en houvast beoogd voor de belanghebbenden op het gebied van infrastructuur. Hierbij dient een antwoord gezocht te worden op verschillende complexe uitdagingen:

- In het verleden zijn er heel wat beleidsinitiatieven intern genomen, maar er ontbreekt aan een breed, geïntegreerd perspectief op het vlak van patrimoniumbeleid
- Er zijn veel gegevens beschikbaar op vlak van infrastructuur, maar niet altijd even objectief en accuraat, veeleer verspreid, vaak ongestructureerd en niet geïnterpreteerd. Bovendien zijn er verschillende deelaspecten van infrastructuur waar momenteel nog weinig of geen gegevens beschikbaar zijn en die echter nodig zijn zowel op vlak van onderhoud als op vlak van ruimtelijke optimalisaties en strategische vastgoedtransacties.
- De infrastructuurnoden in de verschillende gebouwen van de VGC zijn zeer hoog en de middelen zijn beperkt. Er is nood aan een objectivering en plan van aanpak gebaseerd op betrouwbare gegevens, beschikbare middelen en vooropgestelde doelstellingen. Hierbij speelt een geoptimaliseerde communicatie naar en van de gebruikers tevens een belangrijke rol, alsook het uitwerken van betrouwbare systemen van monitoring.
- De grote nood aan capaciteitsuitbreiding voor het Nederlandstalig onderwijs vraagt een snelle en efficiënte uitvoering van complexe, grootschalige projecten.
- De directie gebouwen en patrimonium beschikt over weinig houvast om projecten efficiënt en binnen de vooropgestelde budget en timing te realiseren. Hierdoor is er een grote nood om huidige processen in kaart te brengen, kritisch te evalueren, aan te vullen en te verbeteren waar nodig. Deze optimalisatie betreft een brede scope: overheidsprocedures, juridische clausules, raamcontracten, standaardisatie van bestekken, draaiboeken, architectenpools, financiële beheerssystemen, ...
- Gezien de snelle evoluties binnen het vakgebied - zowel op vlak van technische als juridische expertise, de toenemende hoeveelheid en diversiteit aan projecten, de noodzaak aan optimalisatie van processen en de beperkte mogelijkheden in het kader van het personeelsbestand dient een evenwicht gezocht te worden tussen een optimale personeelsinzet enerzijds en externe begeleiding anderzijds.



- Op het vlak van onderhoud en beheer bestaat er momenteel geen duidelijke visie noch een sluitend afsprakenkader tussen verschillende betrokkenen: directie Gebouwen en Patrimonium, mobiele ploeg, klusjeskrachten, zakelijk beheerders, Fix en gebruikers.
- Verschillende directie- en personeelwissels in de afgelopen jaren, hebben een nefast gevolg gehad op de stabiliteit binnen de directie Gebouwen & Patrimonium en bovendien konden de opgestarte transities niet worden afgerond. Voorgestelde werking binnen dit plan vraagt echter bijkomende transitie en stoelt op het creëren van meer specialisaties, teamwerk en kennisdeling
- De transversale dienstverlening is een belangrijke doelstelling van de directie Gebouwen en Patrimonium, maar verloopt vandaag niet altijd even gestructureerd en efficiënt. Gezien het belang van de nauwe samenwerking met het beleid en de beleidsdirecties is er een sterke nood aan het uitbouwen van duidelijke proces- en communicatiestructuren en het genereren van duidelijke overzichten per beleidsdomein.

**Met dit Management en Operationeel Plan, als een eerste aanzet naar een globaal infrastructuurbeleidsplan, wordt beoogd richting te geven en duidelijkheid te verschaffen over de aanpak, projecten, financiering, timing en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen. De einddoelstelling is om een houvast te formuleren, waarvan de uitrol, de VGC over al zijn niveaus in staat zou moeten stellen om zijn patrimonium strategisch en kostenefficiënt te beheren en verder te ontwikkelen i.s.m. het beleid, beleidsdirecties en de gebruikers. Bovenstaande context en geschetste uitdagingen zorgen er evenwel voor dat het maken van zo'n globaal plan en het uitrollen ervan over de volledige organisatie een complexe uitdaging is, waarin vaak moeilijke keuzes gemaakt moeten worden.**

Om een **globaal** infrastructuurbeleidsplan te kunnen opmaken voor de VGC, is het noodzakelijk om een antwoord te formuleren op de centrale vraag: hoe dient de VGC het patrimonium te beheren en verder te ontwikkelen over de verschillende niveaus heen om met de schaarse middelen, het beschikbaar personeel en de gewenste beleidsdoelstellingen een zo goed mogelijk resultaat te bereiken?

Daarbij dient een paradigmashift gemaakt te worden, waarbij de directie gebouwen en patrimonium geleidelijk aan beweegt van een louter operationeel projectmatige werking naar een **meer globaal, strategisch en professioneel beheer** van het eigen patrimonium, waarvan de projecten een belangrijk onderdeel van vormen. Dit betekent dat er nood is aan een sterkere uitbouw van **de expertise als bouwheer**. Daarnaast is ook een verschuiving nodig van een reactieve naar een gemengd proactieve-responsieve werking.

De concretisering van dit Management en Operationeel Plan wordt opgemaakt met een tijdsperspectief van 6 jaar, met een evaluatie en mogelijke bijsturing om de 2 jaar. Om de uitvoering ervan tot een goed eind te brengen, zal getracht worden om met een overkoepelende stuurgroep te werken die de voortgang kan opvolgen en bijsturen. Deze stuurgroep kan bestaan uit de directeur gebouwen en patrimonium, een aantal interne medewerkers van de directie en afgevaardigden van de afzonderlijke beleidsdirecties, de ondersteunende directies, mobiele ploeg en de gebruikers. De totstandkoming van deze stuurgroep en de efficiënte werking ervan zal sterk afhangen van de bereidwilligheid van de verschillende actoren en moet dus nog verschillende stappen doorlopen.

Rekening houdend met de grote hoeveelheid aan uitdagingen, geschetst in dit Management en Operationeel Plan is het van belang om een stapsgewijze implementatie door te voeren van de voorgestelde operationele doelstellingen. Hierbij wordt in de loop van de eerste twee jaar de focus gelegd op **een efficiënte** realisatie van lopende en geplande projecten in het kader van het investeringsplan. Parallel wordt er op korte termijn zorgvuldig geïnvesteerd in het welbevinden van het personeel via een aangepaste interne organisatie- en communicatiestructuur, een duidelijke taakverdeling, kennisuitwisseling en professionalisering. Daar waar nodig wordt beroep gedaan op externe expertise, die tevens een professionele opvolging vergt. Hierbij wordt naast de budgettaire impact ook telkens een afweging gemaakt op basis van de beschikbare interne kennis, de specificiteit van de opdracht, de gewenste timing en de inzet van het personeel.

Naast een meer efficiënte opvolging van projecten en het professionaliseren van het personeel dient er ook van bij in het begin stapsgewijs aandacht besteed te worden aan het optimaliseren van patrimoniumbeheer. Dit betekent dat er nieuwe stappen moeten gezet worden in het op punt stellen van accurate inventarisatie, flexibele en heldere rapportering, structurele monitoring (financieel, procesmatig en kwalitatief), onderbouwde prognoses en objectieve prioritisering. Daarnaast dient er blijvend geïnvesteerd te worden in standaardisatie, het verbeteren en actualiseren van processen, structuren, digitale platformen en werkstromen. Hierbij wordt o.a. gedacht aan het afsluiten van beheersbare en kwalitatieve raamcontracten; een actiever en meer toegepast gebruik van Planon; een verbeterde communicatie met de gebruikers; het uitbouwen van planningstools; een transparante en efficiënte manier van begrotingsopmaak en opvolging i.s.m. directie Financiën; een eenduidige interne wegwijzer i.k.v. van mogelijke boeteclausules en te volgen procedures i.s.m. de juridische dienst; een uitgewerkte visie i.k.v. gebruiksovereenkomsten, onderhoud en beheer bij gedeelde projecten; een afstemming en duidelijke taakverdeling tussen directie Gebouwen en Patrimonium, mobiele ploeg, klusjeskrachten, zakelijk beheerders en Fix; het uitwerken van een doeltreffend energiebeleid; standaardisatie en optimalisatie van bestekken; enzovoort. Een sterk uitgebouwd en professioneel patrimoniumbeheer gestoeld op bovenstaande principes is de voorwaarde om weloverwogen beslissingen te kunnen maken inzake patrimoniumbeleid, een duurzame en efficiënte opvolging van projecten te garanderen en een efficiënte inzet van het personeel te realiseren. Gezien de complexiteit en hoeveelheid van de aangehaalde verbeteringstrajecten, de prioritaire noodzaak van een snelle en efficiënte opvolging van projecten op korte termijn en het huidige personeelsbestand is het belangrijk om deze trajecten en de daartoe nodige tijdsbesteding in de toekomst te spreiden en een balans te vinden met de dagdagelijkse hoge werkdruk.

Tenslotte dient er onderstreept te worden dat de realisatie van de strategische en operationele doelstellingen in dit Management en Operationeel Plan niet enkel afhangt van de directie Gebouwen en Patrimonium, maar wordt beïnvloed door tal van randfactoren: financiële, personeelsmatige, beleidsmatige, organisatie-brede en externe. Een sterke, oplossingsgerichte en transparante samenwerking tussen alle belanghebbenden lijkt hierbij de sleutel en voorwaarde tot succes.

## V. Strategische en operationele doelstellingen

### ***SD 1: Professionaliseren van processen en instrumenten teneinde een efficiënte realisatie van geplande projecten in het kader van het investeringsplan***

Deze eerste strategische doelstelling focust op de rol van de dienst GP als bouwheer. Hierbij wordt de transitie verder vervolledigt van intern 'ontwerpen' en uitvoeren naar het uitschrijven van gepaste opdrachten en het begeleiden van externen bij het uitvoeren ervan. Het efficiënt realiseren van vooropgestelde projecten die bijdragen tot kwaliteitsvolle en duurzame architectuur en stedenbouw, binnen de vooropgestelde planning en budget, staat hierbij centraal. Om daarin te slagen is het van belang om enerzijds duidelijk te omschrijven en af te bakenen wat deze kwaliteit en duurzaamheid betekent voor het VGC-patrimonium rekening houdend met de eigen specificiteit per beleidsdomein, en anderzijds aan welke eisen en normeringen voldaan moet worden om dit doel te bereiken.

Daarnaast dient de directie GP ter professionalisering van haar taak als bouwheer, zicht te krijgen op verschillende mogelijke processen en procedures die gevolgd kunnen/moeten worden om de gestelde doelstellingen te bereiken. Daar waar nodig moeten bestaande trajecten geoptimaliseerd worden en nieuwe onderzocht.

Tegelijkertijd dient er gewerkt te worden aan het professionaliseren van het personeel, het opbouwen van individuele specialisaties en het uitwerken van eenduidige en transparante interne structuren.

#### **OD 1.1: Inzetten op duidelijke en op maat gemaakte bestekken**

Het VGC-patrimonium is zeer divers alsook de opdrachten die geformuleerd worden ter optimalisatie ervan, gaande van kleine verbouwingen, inrichtingswerken, vernieuwbouw, renovaties, nieuwbouw, enzovoort. Elk van deze opdrachten dient gebaseerd te worden op een uitgesproken en gedragen visie op vlak van o.a. gebruik, functionaliteit, herkenbaarheid, architecturale kwaliteit, materiaalgebruik, duurzaamheid, maar ook op een doordacht en toepasselijk technisch eisenpakket. Vandaag worden deze interne 'wensen' vrij ad-hoc vertaald per project.

De verscheidenheid aan opdrachten, zowel op vlak van programma (school, internaat, gemeenschapscentrum, kinderdagverblijf, sportinfrastructuur, loods, jeugdcentrum, fuifzaal,...), als op vlak van aard en schaal (inrichtingen, kleine verbouwingen, grote renovaties/restauraties, nieuwbouw, stedelijke inbreidingsprojecten, omgevingsaanleg, technische werken,...) noodzaakt de VGC om op korte termijn te beschikken over een grote hoeveelheid van op maat gemaakte bestekken. Bovendien zijn deze bestekken voor een stuk afhankelijk van de gekozen procedures (zie OD 3.2). Zo wordt er bijvoorbeeld de laatste tijd steeds meer gebruikt gemaakt van 'outputspecificaties' in het kader van PPS-projecten.

Bij elk van deze mogelijke bestekken is het toepassen van een doordacht juridische luik van groot belang. Hiervoor dient een gedragen interne visie ontwikkeld te worden in het kader van geschillen, boeteclausules, escalatieprocedures, beloningsmechanismes enzovoort.

Om zowel intern als extern een zelfde taal te spreken inzake visie rond infrastructuur, duidelijkheid, transparantie en herkenbaarheid te realiseren inzake de gewenste kwaliteit op maat, vooropgestelde timing en juridische zekerheid, wordt binnen deze operationele doelstelling gezocht achter een houvast en waar mogelijk gestreefd naar standaardisatie. Hierbij wordt gedacht aan het ontwikkelen van een leidraad of draaiboek waarin naast de courante normeringen (brandweer, toegankelijkheid, energie, afmetingen, ...) een aantal technische, architecturale en programmatorische doelstellingen opgenomen worden inzake optimalisatie van het VGC-patrimonium. Tegelijkertijd is het de ambitie om een aantal standaardbestekken en eenheidsprijzen op punt te stellen. Bij dit laatste kan er, gezien de Brusselse context, ook geopteerd worden om een aantal van deze instrumenten te vertalen in het Frans.

Andere overheden die te maken hebben met het ontwikkelen en beheren van een uitgebreid vastgoedportefeuille, zoals o.a. de VMSW, maken al jaren gebruik van zulke op maat gemaakte instrumenten (C2008, B2005,...) die hun nut zowel voor de bouwheer als voor architecten, aannemers en andere externen reeds bewezen hebben.

Een andere categorie van opdrachten die specifieke aandacht vraagt in functie van de opmaak van bestekken zijn allerlei raamcontracten (verschillende onderhoudscontracten, meubilair, theatertechnieken,...). Om goede, op maat van de VGC gemaakte, kostenefficiënte en juridisch sluitende raamcontracten te kunnen afsluiten is het cruciaal om hiervoor de nodige knowhow in te huren. Vandaag bestaat de mogelijkheid om via het Raamcontract van de Vlaamse Overheid op een eenvoudige en snelle manier beroep te doen, op gespecialiseerde studie bureaus voor opmaak van een aantal bestekken voor specifieke raamcontracten.

#### **Actiepunten en timing:**

- 1.1.1. Opmaak standaardbestekken aangepast aan de verschillende soorten opdrachten en procedures + vertaling ervan in het Frans waar nodig via externe opdracht: vanaf 2017
- 1.1.2. Opmaak draaiboek via externe opdracht: leidraad voor intern en extern gebruik: "bouwen en verbouwen voor de VGC": vanaf 2018
- 1.1.3. Inventariseren, bundelen en actualiseren van verschillende bestaande wettelijke kaders en normeringen: doorlopend
- 1.1.4. Opmaak bestek voor afzonderlijke raamcontracten: vanaf 2107

#### **OD 1.2: In kaart brengen van verschillende mogelijke procedures en hun toepassingsgebied**

Vandaag wordt er binnen de VGC gegrepen naar verschillende soorten procedures teneinde gestelde doelstellingen inzake infrastructuur te realiseren, gaande van een klassieke architectuuropdracht, verschillende PPS-constructies, raamcontracten, allerlei onderhandelingsprocedures, enzovoort. Er is echter een gebrek aan een overzicht van mogelijke procedures en hun toepassingsgebied, waarbij verschillende externe mogelijkheden met eigen tussenstappen en wetgevingen, afgestemd worden op de interne werking. Daarnaast is het telkens zoeken naar minimaal benodigde termijnen per tussenstap in de uitgezette procedures.

Net zoals in de vorige operationele doelstelling (OD 1.1) wordt ook hier gepleit voor een houvast, een inventarisatie, een objectivering en een transparantie, zowel voor intern als extern gebruik. Dit kan opnieuw resulteren in de opmaak van een draaiboek.

Naast de vaststelling van het ontbreken van overzichten van de te volgen procedures, moet er tevens opgemerkt worden dat sommige ervan ontoereikend zijn voor de gestelde doelstellingen (geen inschrijvers, te log, te traag, risico op slechte kwaliteit,...). Deze problematiek is vooral voelbaar in het geval van opdrachten van eerder 'beperkte schaal', zeer specifieke technische opdrachten en meer ingewikkelde renovatieopdrachten. In het geval van grotere projecten wordt er vaak gestuit op vertragingen vanwege de vergunnende overheid.

Om aan het bovenstaande tegemoet te komen en te evolueren naar een slagkrachtige dienst met meer accurate prognoses en kwaliteitsgaranties wordt binnen deze operationele doelstelling gepleit om een onderzoek op te starten naar de mogelijke voordelen van het samenstellen van een pool (raamcontract) van ontwerpers en/of aannemers afgestemd op de schaal van de opdrachten. Deze gerichte aanpak kan een snellere doorlooptijd van de te volgen procedures en een meer geschikte oplossing voor de gestelde uitdagingen mogelijk maken. Vooral in het geval van kleinere projecten lijkt dit op korte termijn een interessante piste. Voor grotere projecten zou men op langere termijn tevens kunnen overwegen om een architectenpool samen te stellen, naar analogie van de stad Antwerpen. Hierbij dient wel een afweging gemaakt te worden naar de haalbaarheid ervan rekening houdend met de relatief beperkte hoeveelheid van dit soort projecten. Anderzijds kan deze 'grote pool' in de toekomst eventueel gebruikt worden door de beleidsdirecties als een faciliterend instrument in het geval van het verlenen van infrastructuursubsidies aan derden. Op deze manier kan er grip gehouden worden op de kwaliteit van de gesubsidieerde werken. Tenslotte is het belangrijk om bij grotere projecten tijdig beroep te doen op de betrokkenheid van stedenbouwkundige diensten, zoals vergunningen en daar waar nodig op de Brussels Bouwmeester.

#### **Actiepunten en timing:**

- 1.2.1. Samenstellen 'kleine pool' of lijst (interieur-)architecten en/of aannemers voor kleine inrichtingswerken': vanaf 2018
- 1.2.2. Werken aan structurele betrokkenheid van dienst stedenbouw en vergunningen bij de opstart van projecten: doorlopend
- 1.2.3. Opmaak draaiboek: analyse en leidraad 'mogelijke procedures en hun toepassingsgebied in het kader van de optimalisatie van het VGC-patrimonium': vanaf 2018

#### **OD 1.3: Consequent inzetten op procesmanagement vanuit het transversaal karakter van de dienstverlening**

De directie Gebouwen en Patrimonium van de VGC wordt in essentie gekenmerkt door haar ondersteunde, faciliterende en transversale rol. Vanuit de specifieke expertise rond gebouwenbeheer wordt er geregeld input gegeven aan verschillende en talrijke betrokkenen, die vaak andere prioriteiten en accenten naar voor schuiven, gaande van beleid, beleidsdirecties, andere ondersteunende diensten, gebruikers, externe partners, stedelijke diensten, enzovoort. Dit vergt zeer veel inspanning, tijdsbesteding en behendigheid op vlak van communicatie, diplomatie, procesaanpak en strategie. Voor het welzijn van de directie is het belangrijk dit

aspect te herkennen, plaats aan te geven en continu te investeren in het verbeteren van deze individuele kwaliteiten. Hiervoor bestaan vaak geen pasklare recepten noch begeleidingstrajecten. Toch is het belangrijk om aan het beschikbare personeel voldoende ruimte en ondersteuning te bieden om zich hierin verder te ontplooien.

Het transversale karakter zorgt er bovendien vaak voor dat het niet altijd even duidelijk is wat de taakverdeling is tussen de verschillende betrokkenen onderling en wie de trekkersrol toebedeeld krijgt. Procesmanagement neemt hier een belangrijke rol in en dient tevens te focussen op budget-, kwaliteit- en tijdsbeheersing. Gezien de complexiteit van vele dossiers moet er gezocht worden naar de meest geschikte processtructuren op niveau van verschillende directies en diensten.

Een eerste stap in deze richting situeert zich op vlak van communicatie. Hiervoor is het van belang voldoende en voortdurende informatiestroming in te bouwen. Om aan juiste en brede communicatieoverdracht te doen vanuit de directie Gebouwen en Patrimonium zal op korte termijn ingezet worden op het genereren van overzichten per beleidsdomein. Binnen de directie zullen daartoe specifieke aanspreekpunten aangeduid worden, die naast het begeleiden van eigen opdrachten en andere beleidsondersteunende taken, zullen instaan voor inhoudelijke ondersteuning per beleidsdomein en een eenduidige communicatie op structurele basis.

Er zal tevens ingezet worden op het genereren van de gewenste processtructuren (plan van aanpak, taakverdeling, vooropgestelde timing, ...) zowel bij het opstarten van nieuwe projecten als bij het finaliseren van bestaande. Ook hierin zal stapsgewijs moeten gezocht worden achter een gepaste systematiek of mogelijke standaardisering.

#### **Actiepunten en timing:**

- 1.3.1. Afstemming van interne organisatie van de directie GP op verschillende beleidsdomeinen: aanduiden van specifieke aanspreekpunten per beleidsdomein: vanaf 2017
- 1.3.2. Organiseren en optimaliseren van zowel afzonderlijke als transversale overlegstructuren met de verschillende beleidsdirecties: doorlopend
- 1.3.3. Inzetten op het ondersteunen van het personeel inzake procesmanagement en communicatietechnieken: doorlopend

#### **OD 1.4: Voorzien in externe begeleiding waar noodzakelijk in functie van een efficiënte en kwaliteitsvolle realisatie**

Een belangrijke uitdaging die zich stelt bij het begeleiden van zeer diverse opdrachten is de soms ontoereikende technische, juridische en strategisch/financiële expertise van het beschikbare personeel, zowel op het vlak van opmaak van specifieke bestekken als op het vlak van controle der werken. Bovendien is dergelijke expertise onderhevig aan zeer snelle evoluties waardoor bijscholingscapaciteit te beperkt blijft. Het is daarom belangrijk om over voldoende flexibiliteit te beschikken om, waar nodig, tijdig beroep te kunnen doen op externe expertise via consultancyopdrachten of raamcontracten. Ook dit kan gedeeltelijk geobjectiveerd worden door de juiste analyse en aanbevelingen inzake externe partners op te nemen als onderdeel van het draaiboek rond procedures en hun toepassingsgebied. Hierbij zal naast de budgettaire impact ook telkens een afweging gemaakt worden op basis van de beschikbare interne kennis, de specificiteit van de opdracht, de gewenste timing en de inzet van het personeel. Belangrijk is op

te merken dat deze externe consultancyopdrachten tevens de nodige professionele begeleiding en tijdsbesteding vergen vanuit de directie.

**Actiepunten en timing:**

- 1.4.1. Inzetten op externe begeleiding waar specifieke expertise intern niet voorhanden is en waar het opportuun is in functie van een meer efficiënte uitvoering van de opdracht : maatwerk, doorlopend
- 1.4.2. Gebruik maken van Raamcontact Vlaanderen voor externe begeleiding waar noodzakelijk en/of opportuun: vanaf 2017

***SD 2: Professionaliseren van het personeel en optimaliseren van de organisatiestructuur in het kader van efficiënt en kostenbewust beheren van het patrimonium, optimaal realiseren van vooropgestelde projecten en een sterker inzet op patrimoniumbeleid***

Om een efficiënte realisatie van vooropgestelde projecten te kunnen waarmaken alsook te evolueren naar een kwalitatieve en slagkrachtige dienstverlening inzake patrimoniumbeheer is het eveneens noodzakelijk om doorlopend te investeren in het verder professionaliseren van het beschikbaar personeel inzake bouwheerschap. Deze doelstelling is op zijn beurt in grote mate afhankelijk van de zoektocht, beschreven in de eerste strategische doelstelling, naar het genereren van leiddraden en overzichten, het inzetten van gepaste externe expertise en het op punt stellen van procesmanagement. Daarnaast dient er ingezet te worden op het ontwikkelen van een organisatiestructuur die afgestemd is op de noden en de expertise van de directie met duidelijke taakverdeling, intensieve kennisdeling en responsabilisering. Hierbij zal gestreefd worden naar een stapsgewijze opbouw van specialisaties met het oog op het efficiënter opvolgen van projecten en het sterker inzetten op patrimoniumbeleid met name inventariseren, objectiveren, interpreteren, monitoren, rapporteren en optimaliseren van processen. Dit zal een intensief transitietraject vergen met veel aandacht voor het algemeen welbevinden, draagvlak en inspraak, motivatie, coaching en persoonlijke ontwikkeling. Duidelijkheid, transparantie, dialoog, kennisopbouw, kennisdeling, permanente coaching, bijsturing, monitoring, teambuilding, etc. zullen o.a. de sleutel vormen voor het slagen van deze strategische doelstelling.

**OD 2.1: Implementeren van een duidelijke en transparante taakverdeling rekening houdend met de vernieuwde werking, motivatie en professionele ontwikkeling van de personeelsleden**

De vooropgestelde transitie binnen de organisatiestructuur vertrekt vanuit volgende drie hoofdpijlers:

- inzetten op het vormen en up to date houden van interne specialisaties afgestemd op externe evoluties, via bijscholing en externe begeleiding waar nodig
- afbakenen van de reikwijdte van interne expertise
- inzetten op het thematisch genereren van overzichten, optimaliseren van bijhorende processen en monitoren in het kader van een sterk patrimoniumbeleid

Het vertaalt zich in vijf sub-entiteiten:

- **Administratie:**
  - directiesecretariaat
  - technisch secretariaat
  - gebouwenbeheer en facturatie
  
- **Patrimoniumbeleid:**
  - beleidscoördinatie en opvolging acties i.k.v. professionaliseren van gebouwenbeheer & energiebeleid
  - beleidscoördinatie en opvolging acties omtrent professionaliseren van processen i.k.v:
    - detecteren en strategisch inspelen op mogelijke externe opportuniteiten
    - efficiënte realisatie van vooropgestelde projecten en het bijdragen aan de realisatie van kwalitatieve en duurzame architectuur / stedenbouw
  - beleidscoördinatie en opvolging acties omtrent professionaliseren van processen i.k.v financiële beheersinstrumenten
  
- **Technische coördinatie :**
  - coördinatie team gebouwenbeheer
  - coördinatie onderhoudsaanvragen
  
- **Projectrealisatie:**
  - Beleidsondersteuning per afzonderlijk beleidsdomein
  - Projectopvolging
  
- **Beheer:**
  - verantwoordelijke opvolging onderhoudscontracten en raamcontracten
    - elektriciteit en security
    - sanitair
    - HVAC
    - buitenschil
  
    - liften
    - poorten
    - mobiele tribunes
    - brandbestrijdingsmiddelen
    - speel- en klimtoestellen
    - energiecontract
    - bewakingscontract
    - keuringscontract
    - schoonmaakcontract
  
  - teamcoördinatie onderhoud en opvolgen werken mobiele ploeg
  - verantwoordelijke opvolging veiligheidsaspecten (valbeveiliging, brandveiligheid, toegankelijkheid,



- verantwoordelijke kleine inrichtingswerken, meubilair en fietsstallingen i.s.m. de aankoopdienst en de mobiele ploeg
- verantwoordelijke theatertechnieken en verlichting
- structurele en periodieke locatiebezoeken
- zakelijk beheer

Binnen de sub-entiteit 'administratie' worden alle algemeen administratieve en directie-ondersteunende taken verwerkt alsook het ingeven van meldingen in PLANON, sleutelbeheer, badgebeheer, updaten van evacuatieplannen en beheren van een aantal raamcontracten zoals het schoonmaakcontract, bewakingscontract, keuringscontract en energiecontract. Daarnaast zullen alle facturaties en bestelbonnen (EPM/ECM) verwerkt en opgevolgd worden binnen deze sub-entiteit in nauwe samenspraak met de dienst financiën. Tenslotte wordt er één personeelslid specifiek aangeduid voor alles met betrekking tot administratieve en juridische opvolging van gebouwenbeheer: vastgoedtransacties, het aan- of afsluiten van nutsvoorzieningen, uitvoeren van opmetingen, het aanvragen van milieuvergunningen, het begeleiden van gebruiksovereenkomsten, enz.

'Patrimoniumbeleid' focust op de realisatie van acties geformuleerd binnen de voorgaande operationele doelstellingen, gaande van het optimaliseren van processen op vlak van projectbeheer, patrimoniumbeheer, onderhoud, detecteren van opportuniteiten, financiële beheersinstrumenten, enzovoort. Zoals reeds beschreven kan het patrimoniumbeleid grofweg onderverdeeld worden in aspecten rond het optimaal realiseren van architectuurprojecten, het beheren van patrimonium, energieverbruik en financiën. Voor het personeel dat hiervoor zal instaan, vergt dit een bijkomende intensieve inzet en expertise bovenop het opvolgen van lopende projecten. Het zal dan ook een belangrijke uitdaging vormen om een goede balans te vinden in de werklast tussen projectopvolging en patrimoniumbeleid.

Onder 'projectrealisatie' staat het realiseren van lopende projecten binnen de vooropgestelde budgetten en timing centraal. Hierbij zal op een onderbouwde en pragmatische manier een afweging gemaakt worden tot op welk niveau interne expertise kan ingezet worden binnen het gekozen proces en wat door externe specialisaties dient te gebeuren. Per beleidsdomein wordt getracht om een projectteam uit te bouwen met telkens één personeelslid als aanspreekpunt. Naast het opvolgen van eigen projecten en de nodige inzet in het kader van het patrimoniumbeleid zal de "beleidsondersteunende architect" tevens instaan voor het structureel voeren van de dialoog met de betreffende beleidsdirectie, het houden van overzichten over het verloop van de lopende dossiers binnen het eigen beleidsdomein en het inhoudelijk ondersteunen van het technisch personeel. Op deze manier wordt er meer in 'teams' gewerkt zodat interne kennisdeling over de verschillende dossiers versterkt wordt en eventuele uitval gedeeltelijk ondervangen wordt. Deze werking past tevens binnen de opzet om meer specialisaties te creëren, in dit geval gefocust op afzonderlijke beleidsdoeleinden. Opnieuw zal de uitdaging groot zijn om de werklast van deze verschillende taakaspecten goed uit te balanceren.

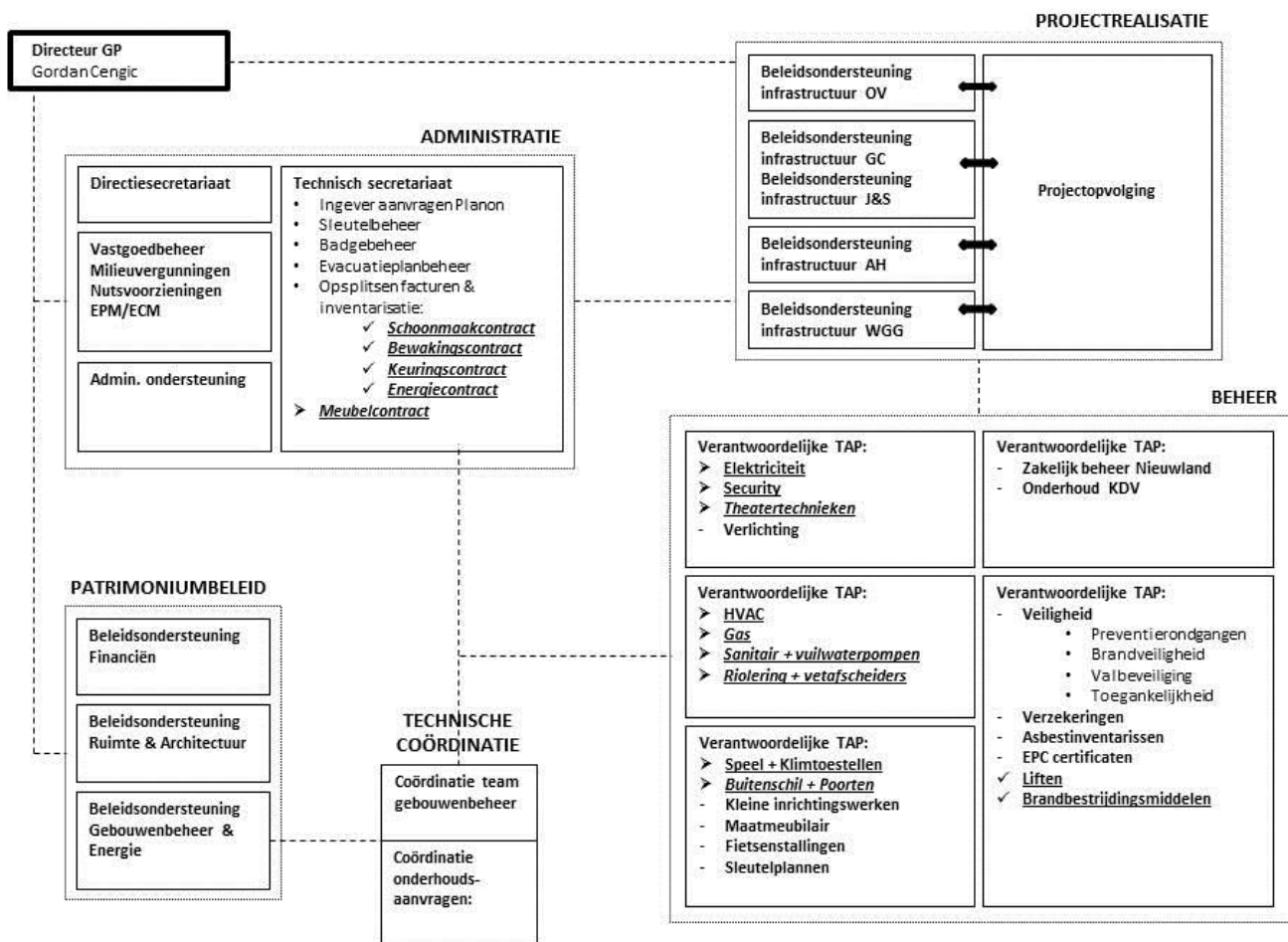
Binnen de sub-entiteit 'beheer' is de verschuiving naar meer specialisaties het meest voelbaar. Vandaag gebeurt de opvolging van allerlei onderhoudswerken per locatie. Elk technisch aanspreekpunt heeft een aantal locaties als zijn/haar werkdomenein. Deze aanpak leidt niet altijd tot een gelijkwaardige opvolging van alle locaties en is voor een stuk afhankelijk van de persoonlijke inzet en kennis. Bovendien wordt het technisch personeel van de directie GP geconfronteerd met allerlei soorten problemen die oplossingen vergen waarover ze niet de juiste expertise beschikken. Momenteel wordt er nog te weinig ingezet op kennisopbouw en kennisdeling en is er te weinig inzicht op de totaliteit en de aard van de steeds terugkerende

problemen over het volledige patrimonium. Door te focussen op afgebakende thema's kan het technisch personeel veel meer aangesproken worden op hun opleiding en ervaring en kunnen ze bovendien groeien in hun expertise via specifieke bijscholing. Daarnaast is een goede afstemming met de afzonderlijke onderhoudscontracten, zoals besproken zal worden onder OD 3.4.:

'Reorganisatie van onderhoud afgestemd op inhaalbeweging, specifieke interne expertise en gestelde noodzaak', cruciaal voor en goede interne opvolging en controle.

Zo zal het technisch personeel steeds meer kunnen evolueren naar specialisten in hun eigen domein en zullen ze veel efficiënter kunnen inspelen op de steeds sneller veranderende technische ontwikkelingen en normeringen. Deze organisatiestructuur gefocust op afzonderlijke domeinen maakt tevens het houden en genereren van overzichten meer beheersbaar. Daarnaast is het van groot belang om een algemeen overzicht te kunnen houden over allerlei soorten aanvragen / problemen, de juiste diagnose te maken en te dispatchen naar de juiste specialisaties. Om dit te kunnen realiseren wordt één personeelslid ('algemeen technisch aanspreekpunt') aangeduid die voor deze technische coördinatie instaat en die bovenop de fysieke controle door de interne 'specialisten' per domein, structureel rondgangen doet in alle locaties.

Organisatiestructuur algemeen:



## **Actiepunten en timing:**

- 2.1.1. Opmaak en implementatie van de vernieuwde interne organisatiestructuur gebaseerd op de vijf sub-entiteiten, expertise en thematische kennisopbouw: vanaf 2017
- 2.1.2. Naast de inzet nodig voor het opvolgen van individuele dossiers ook voldoende aandacht en ruimte voorzien binnen het takenpakket van de personeelsleden teneinde verschillende actiepunten inzake uitbouw van een sterker patrimoniumbeleid/beheer te kunnen uitrollen: vanaf 2017, doorlopend
- 2.1.3. Inzetten op de talenten en interesses van de personeelsleden door individuele gesprekken, coaching en monitoring: doorlopend
- 2.1.4. Stimuleren van bijscholing, bijwonen van symposia, en andere kennisopbouwplatformen: vanaf 2017

## **OD 2.2: organiseren van structurele vormen van overleg, dialoog, inventarisatie, monitoring, rapportering en kennisdeling**

Binnen de eigen directie zal intern overleg en debat verder gestimuleerd worden. Onder de vorige mandaathouders werd er gestart met de structurering van het intern overleg. Op regelmatige tijdstippen worden er overlegmomenten georganiseerd, waaronder wekelijkse directiestafvergaderingen, maandelijks overleg locatiebeheer en individuele overlegmomenten. Door de wissels van leidinggevenden in de voorbije jaren (mandaathouder en aanstuurder team technische aansprekpunten) en de hoge werklast, kwamen deze overlegmomenten echter onder druk te staan. Er zal over gewaakt worden dat de interne overlegmomenten verder georganiseerd zullen worden en dit op een zo efficiënt mogelijke manier. Hierbij zal afwisselend focus gelegd worden op de vijf hoofdthema's zoals hierboven beschreven: administratie, patrimoniumbeleid, technische coördinatie, projectrealisatie en beheer. Daarnaast zal er ingezet worden op het vormen van interne werkgroepen om de beschreven acties binnen dit Management en Operationeel Plan te kunnen opstarten en opvolgen.

Onder de vorige mandaathouders werden voor verschillende processen formele werkprocedures en sjablonen opgesteld. Door de combinatie van een hoge werklast, wissels van leidinggevenden in de voorbije jaren en de beperkte gebruiksvriendelijkheid van sommige bestaande documenten, zijn bepaalde werkprocedures in onbruik geraakt. Voor een efficiënte en correcte werking van de directie is het noodzakelijk om na te gaan of de bestaande werkprocedures nog nut hebben en deze ofwel te schrappen ofwel te actualiseren. Daarnaast wordt nagegaan of er geen nieuwe procedures dienen uitgewerkt te worden die leiden tot een meer optimale werking van de directie. Zo zal er ingezet worden op de opmaak van projectfiches per locatie en de structurele actualisering ervan. De doelstelling is dat deze interne 'werkdocumenten' enerzijds een belangrijk instrument worden in het kader van de monitoring van de voortgang van verschillende dossiers en anderzijds een sterke bijdrage leveren aan de noodzakelijke kennisdeling. Hierbij zal er gefocust worden op verschillende aspecten van de afzonderlijke dossiers zoals o.a. de beschikbare gegevens i.k.v. de 'patrimoniumkenmerken', de dossierbeheerder(s), de historiek, de gewenste timing, het voorziene budget in het investeringsplan en de begroting, het gekozen proces of 'plan van aanpak', de betrokken actoren, de genomen beslissingen, enzovoort.

Vanuit het beleid en de beleidsdirecties wordt er een continue monitoring verwacht van de bouwprojecten en een rapportering (termijn en budget) op regelmatige tijdstippen. In het kader hiervan zullen overkoepelende overzichtsrapporten per beleidsdomein worden uitgewerkt en bijgehouden door het betreffende 'aanspreekpunt'. Hierbij dient gestreefd te worden naar een compact, gebruiksvriendelijk en overzichtelijk uniek document.

Momenteel is er binnen de directie o.a. een grote uitdaging op het vlak van het inventariseren en het monitoren van verschillende aspecten inzake patrimoniumbeheer: eigendomstittels, aktes, energieverbruik, milieuvergunningen, onroerende voorheffing, veiligheidsrapporten, conditiestaatmeting, geplande en uitgevoerde werken, ouderdom van het vastgoed, typologie, gemaakte investeringen, type gebruikers, contactgegevens aanspreekpunten, gebruiksovereenkomsten, bezetting, oppervlakte, toegankelijkheid, wijze van onderhoud, geldende normen, enzovoort. Om dit te doen slagen is het belangrijk om enerzijds verder in te zetten op het optimaliseren van PLANON (vooral met het oog op het meer gebruiksvriendelijk maken en het vereenvoudigen van de reeds bestaande applicaties) i.s.m. dienst ICT en anderzijds om het inventariseren en het monitoren bij slechts één of twee personeelssleden te bundelen die binnen de entiteit 'administratie' specifiek hiervoor verantwoordelijk zullen zijn.

Naast het optimaliseren van PLANON i.k.v. inventarisatie en monitoring dient er nog een belangrijke weg afgelegd te worden op het vlak van communicatie van en naar de gebruikers inzake onderhoudswerken. Een eenvoudige applicatie dient deze communicatielijnen te stroomlijnen op een betrouwbare en gebruiksvriendelijke manier. Naar de gebruikers toe is het belangrijk om voldoende en op een professionele manier te kunnen informeren over de geplande werken en de stand van zaken. Hiervoor dient parallel een overkoepelende planningsapplicatie uitgewerkt te worden zowel voor de directie GP als voor de mobiele ploeg.

#### **Actiepunten en timing:**

- 2.2.1. Organiseren van wekelijks intern overleg met afwisselende focus op administratie, patrimoniumbeleid, technische coördinatie, projectrealisatie, beheer: vanaf 2017, doorlopend
- 2.2.2. Organiseren van interne werkgroepen in het kader van op te nemen acties binnen het Management en Operationeel Plan: vanaf 2017
- 2.2.3. Inzetten op het genereren van overzichten, ondersteuning en teamversterking, rapporteringstools en kennisdeling: doorlopend
- 2.2.4. Werken aan een open, horizontale en constructief kritische organisatiecultuur met wederzijds respect: doorlopend
- 2.2.5. Implementatie van structureel gebruik van 'projectfiches': vanaf 2017
- 2.2.6. Implementatie van structureel gebruik van 'algemene overzichten overkoepelende overzichtsrapporten per beleidsdomein': vanaf 2017
- 2.2.7. Structurele en periodieke monitoring en rapportering van het verloop en de effecten van de vooropgestelde actiepunten inzake: energie, inhaalbeweging minimumcomfort, veiligheid, toegankelijkheid, onderhoud, beheer, normeringen, multifunctioneel gebruik, enzovoort: vanaf 2017
- 2.2.8. Verder inzetten op het optimaliseren van PLANON en het gebruik ervan met focus op inventarisatie, rapportering, interne en externe communicatie en planning: vanaf 2017

### **OD 2.3: Actief inzetten op de opvolging van de tevredenheidsenquête i.s.m. directie personeel en HRM**

De recent afgewerkte tevredenheidsenquête brengt een aantal aandachtspunten aan het licht in het kader van welzijn op het werk. Specifiek voor de directie Gebouwen en Patrimonium en tevens in vergelijking met andere directies, was de uitkomst ervan verontrustend. Bijna alle welzijnsindicatoren zoals tevredenheid, bevoegenheid en blijfintentie scoorden beduidend lager dan de rest van de VGC én de genomen benchmark (Brusselse en Vlaamse Overheidsinstellingen). Tegelijkertijd was hetzelfde effect merkbaar voor bijna alle onwelzijnsfactoren zoals, ziekteverzuim, stress, emotionele uitputting, distantie en burnout, die beduidend hoger scoorden dan de rest van de VGC én de genomen benchmark. Vooral de werkdruk, cognitieve eisen en beperkte beslissingsruimte springen in het oog. Ook een aantal zaken rond de arbeidsomstandigheden zoals lawaai en temperatuur spelen mee een rol in deze negatieve tendens.

Na een eerste interne evaluatie kwamen volgende aspecten aan het bod:

- Hoge werkdruk
- Frequente stresssituaties
- Communicatie met en relatie tot het beleid
- Wisselend personeel
- Onvoldoende waardering van werk en expertise
- Weinig ruimte tot constructief kritische houding
- Gevoel van een algemene negatieve perceptie van buitenaf op de eigen dienst
- ...

Mogelijke zaken die de situatie zouden kunnen verbeteren:

- Verbeteren van interne organisatiestructuren en processen
- Verbeteren van communicatiestromen
- Inzetten op delen van informatie
- Inzetten op inventarisatie lopende dossiers (historiek, processen, communicatie, gemaakte afspraken, ...)
- Inzetten op bouwbeleid (leren uit het verleden, verbeteren efficiëntie, monitoring, proactief omgaan met veranderende context binnen de bouwwereld,...)
- Inzetten op versterken en uitbouwen interne expertise via inventarisatie en monitoring + bijscholing en/of externe begeleiding
- Voldoende betrokkenheid en feedback leidinggevende en beleid
- Invullen van openstaande vacatures
- Stabiliteit binnen het team door in te zetten op o.a. bovenstaande punten
- ...

Het bovenstaande toont aan dat er een zeer grote en dringende uitdaging ligt op het vlak van het welbevinden en de motivatie van het personeel en dat dit zich manifesteert op zeer uiteenlopende aspecten. De eerder negatieve tendens die de directie momenteel kenmerkt is het gevolg van een complexe samenloop van verschillende interne en externe factoren. Desondanks scoort 'de bevoegenheid' nog steeds relatief gezien het hoogst. Om een betere werking en de

professionalisering van de dienst mogelijk te maken is het cruciaal om vast te houden aan deze bevoegdheid en alles er aan te doen om ze nog meer te stimuleren. Het zal veel gezamenlijke inzet vergen, van alle betrokkenen zowel binnen de dienst als erbuiten, om de aangehaalde aandachtspunten te verbeteren en zo de algemene tevredenheid en blijfintentie te vergroten. Zonder dit laatste kunnen er echter geen gehoopte werkresultaten behaald worden.

Een algemeen aandachtspunt binnen de tevredenheidsenquête die de directie gebouwen en patrimonium gemeenschappelijk heeft met de andere directies houdt verband met de arbeidsomstandigheden. Knelpunten die naar voor geschoven werden hebben ondermeer betrekking op lawaaihinder, temperatuur, verlichting en luchtkwaliteit. Vanuit de wil een passend antwoord te bieden op de noden zullen vanuit de directie gebouwen en patrimonium de nodige stappen gezet worden om in het kader van het 'anders werken' operationeel te zijn binnen het nieuwe concept. Dit traject zal verlopen in sterke samenwerking met de verschillende directies met als hoofdinsteek het realiseren van een optimaal evenwicht tussen open en individuele werkvormen.

#### **Actiepunten en timing:**

- 2.3.1. Opmaak actieplan en monitoring welzijnsenquête met specifieke focus op de dienst GP i.s.m. directie personeel en HRM: vanaf 2017
- 2.3.2. Opstarten en realiseren van de nodige herinrichtingswerken van het eigen administratiehuis in het kader van het 'anders werken' i.s.m. alle directies: 2107-2018

### ***SD 3: Professionaliseren van gebouwenbeheer en energiebeleid: objectief inventariseren van de belangrijkste set van fysische kenmerken van het VGC-patrimonium gekoppeld aan gewenste doelstellingen, een realistisch 'plan van aanpak', stapsgewijze uitvoering, efficiënt onderhoud, betrouwbare monitoring en een optimale communicatie met de gebruikers***

Om het uitgebreide patrimonium van de VGC goed te beheren en de juiste projecten te kunnen selecteren, is het nodig om te beschikken over objectieve gegevens en een accurate set aan fysische kenmerken per gebouw: bouwfysische, veiligheidsgerelateerde en energetische. Het in kaart brengen van deze gegevens laat toe om op een weloverwogen manier een globaal infrastructuurplanbeleid op te maken rekening houdend met beschikbare middelen, gestelde noden en opportuniteiten. Per 'fysisch kenmerk' kan er op basis van de verzamelde gegevens een realistisch 'plan van aanpak' met bijhorende tijdsplanning uitgerold worden als leidraad voor toekomstige acties. Daarom is het van groot belang om de uitkomst van deze acties structureel te kunnen rapporteren en te monitoren. Het zoeken van de meest efficiënte en gebruiksvriendelijke manier om dit laatste te realiseren is tevens onderdeel van deze strategische doelstelling.

Deze objectiverende benadering, vertrekkend vanuit een helikopterperspectief, kan tevens voor een groot deel aangewend worden in het kader van de ruimtelijke aspecten van het patrimonium.

Het samenspel van de juiste inzichten zowel in het fysische als het ruimtelijke aspect van het patrimonium zal de VGC in staat stellen om zijn infrastructuur stapsgewijs functioneel te verbeteren alsook aan de noden van de gebruikers op een meer afgewogen manier tegemoet te kunnen komen. Tegelijkertijd biedt het een kader om op een strategische wijze om te gaan met zijn volledige vastgoedportefeuille op het vlak van mogelijke verkopen, verhuisbewegingen, valorisaties, externe opportuniteiten, enzovoort.

Daarnaast zal het categoriseren van de verschillende patrimoniumkenmerken de directie Gebouwen en Patrimonium meer in staat stellen om gericht de juiste kennis aan de overeenkomstige opdracht te koppelen, om zo sneller en met meer kennis van zaken tot een oplossing te komen. Door een onderscheid te maken tussen enerzijds bouwfysische, functionele- en veiligheidsproblemen en anderzijds projecten die de inzet van een architect vragen, met name waar architecturaal inzicht en een ruimere projectmatige opvolging vereist zijn, kan het beschikbare personeel van de dienst Gebouwen en Patrimonium gericht ingeschakeld worden om een grotere daadkracht te bereiken.

Een bijkomende uitdaging van de directie GP is om een efficiënt, doeltreffend en proactief onderhoud uit te bouwen, rekening houdend met de vooropgestelde inhaalbeweging, beschikbare interne kennis en personeel, aanwezige structuren (dienst GP, mobiele ploeg, gebruikers) en onderlinge taakverdeling. Daarnaast verdient de optimalisatie van processen in het kader van opvolging en controle van de uitgevoerde onderhoudswerken bijzondere aandacht.

### **OD 3.1: Inhaalbeweging van de bouwfysische toestand**

Een van de belangrijkste 'fysische kenmerken' van het patrimonium is de huidige bouwfysische toestand waarin het zich bevindt. Om hierover een overzichtelijk beeld te verkrijgen is het in eerste instantie noodzakelijk om een duidelijke afbakening te maken van welke bouwfysische onderdelen hierbij de aandacht verdienen. Daarnaast kan er onderling en binnen de categorieën zelf een prioritering worden opgemaakt. In het kader van de doelstelling van het bereiken van een "minimumcomfort" wordt onderscheid gemaakt in de volgende set bouwfysische onderdelen:

- Elektriciteit & Security
- Sanitair
- HVAC
- Buitenschil

In het verleden werden reeds een aantal inventarisaties opgemaakt door externe studie bureaus:

- Risicoanalyses moderniseringswerken liften Gemeenschapscentra (2005 en 2010)
- Technische audit Gemeenschapscentra (2009)
- Asbestinventaris voor de Gemeenschapscentra (tussen 2006 en 2015)
- Risicoanalyses laagspanning en hoogspanning hele patrimonium (2015)
- Maximum belasting schouwpeelzalen voor GC's met schouwspeelzaal (2016)

Deze set van bekomen gegevens lag aan de basis van een interne oefening, opgemaakt binnen de directie GP, en resulteerde in een lijst van uit te voeren acties in het kader van het 'minimumcomfort'. Hiervan zijn een aantal reeds lopende. De interne interpretatie van voorliggende analyses werd gecombineerd met een oplijsting van alle problemen vastgesteld tijdens de jaarlijkse veiligheidsrondgangen door de VGC preventieadviseur en waar nodig, aangevuld met vragen naar functionele aanpassingen van het gebouw.

Ondanks het bewezen nut van de opgemaakte lijst en de belangrijke stappen die al gezet zijn in het kader van de inhaalbeweging, zijn er toch ook een aantal bedenkingen en noodzakelijke optimalisaties:

- De beschikbare analyses zijn vooral gericht op inventarisatie, waardoor de bekomen gegevens niet op een professionele en objectieve manier worden geïnterpreteerd.
- Wat betreft de technische installaties, is er geen evaluatie gemaakt van de rentabiliteit van de installaties, noch werd de geschiktheid van de technieken beschouwd op basis van de specifieke locatie, schaal en het gebruik van het gebouw.
- Niet alle gebouwen, die de nodige aandacht verdienen, werden geëvalueerd. Dit bemoeilijkt sterk het nemen van weloverwogen beslissingen in het kader van noodzakelijke investeringen.
- Naast de globale, terugkerende problemen, zijn er comfortproblemen van allerlei aard die niet gelinkt kunnen worden aan een éénduidige inventaris, maar die voortkomen uit meldingen van gebruikers.
- Tenslotte is er geen zicht op correcte kostenramingen

Het bovenstaande toont de noodzaak aan om te komen tot een bruikbaar instrument dat erop gericht is om alle gebouwen, die de nodige aandacht verdienen, op dezelfde éénduidige manier te evalueren, alsook de objectieve hoogdringendheid te bepalen van de vereiste werken, per locatie en gefaseerd in de tijd, rekening houdend met bijhorende marktconforme ramingen en beschikbare budgetten. Het onderhoudsaspect is hier onlosmakelijk mee verbonden en dient afgestemd te worden op de voorgestelde inhaalbeweging. Zo zullen de meest kritische zaken gelabeld worden als 'dringend te vervangen', anderen als 'te onderhouden zodat de huidige staat wordt behouden', en weer anderen als 'te onderhouden zodat de huidige staat verbeterd wordt tot een voorgesteld niveau'.

Om hierin op een professionele manier en binnen aanneembare tijd te slagen wordt voorgesteld om per afgebakend bouwfysisch onderdeel een extern studieopdracht te lanceren met als opdracht: screening, voorstel tot plan van aanpak op vlak van inhaalbeweging en onderhoud, rapportering en monitoring i.s.m. de bouwheer. **Binnen deze externe opdracht zal het bovenstaande de basis vormen voor de opmaak van een doordacht prestatiebestek per bouwfysisch onderdeel voor het aanstellen van afzonderlijke raamcontracten die focussen zowel op de meer gebundelde uitvoering van de inhaalbeweging als van het onderhoud.** Uiteraard moet er over gewaakt worden dat de meest dringende zaken intussen blijven opgepakt worden. Hiervoor kan er steeds beroep gedaan worden op de reeds beschikbare lijst van uit te voeren acties in het kader van het 'minimumcomfort'.

Vandaag bestaat voor de VGC reeds de mogelijkheid om gebruik te maken van bestaande raamcontracten via het Facilitair Bedrijf Vlaanderen. Gezien hun aanwezigheid in de regio



Brussel, voldoen deze contracten aan alle wettelijke minima en normen geldend in het Brussels Gewest

Niet alle gebouwen van het VGC patrimonium dienen via de boven beschreven benadering aangepakt te worden. Lopende nieuwbouw- of vernieuwbouwprojecten en geplande verkopen, voor zover deze gebouwen niet in gebruik zijn, vallen logischerwijze hierbuiten. Voor wat betreft geplande overdrachten, zoals in het geval van de kinderdagverblijven, dient desondanks een minimale screening en plan van aanpak opgesteld te worden binnen de context van de overdrachten en het vooropgestelde tijds kader. Omwille van deze zeer specifieke opdracht en de beleidswens om de overdrachten te finaliseren, wordt binnen deze managementvisie geopteerd om zowel de nodige screening, als plan van aanpak en monitoring intern op te nemen.

### **Actiepunten en timing:**

- 3.1.1 Opmaak nota “definiëren en objectiveren van het minimumcomfort \_ screening, plan van aanpak en monitoring van de bouwfysische toestand”:
  - Uitschrijven van externe opdracht en aanstellen studiebureau voor screening, plan van aanpak en monitoring HVAC installaties: 2017
  - Uitschrijven van externe opdracht en aanstellen studiebureau voor screening, plan van aanpak en monitoring sanitair en elektriciteit: 2017
  - Uitschrijven van externe opdracht en aanstellen studiebureau voor screening, plan van aanpak en monitoring buitenschil: 2018
  - Opmaak conclusienota: 2018-2019
- 3.1.2. Screening, plan van aanpak en monitoring van de bouwfysische toestand van de kinderdagverblijven in het kader van overdrachten op basis van interne rondgang en eigen expertise: 2017-2018
  - Opmaak conclusienota: 2017-2018
  - Stapsgewijze uitvoering van de overdrachten: 2017-2018

### **OD 3.2: Optimalisatie van verschillende veiligheidsaspecten**

Naast het optimaliseren van bouwfysische onderdelen van het patrimonium is het uiteraard cruciaal om voortduren te blijven inzetten op het garanderen en monitoren van de veiligheid in de gebouwen van de VGC. Hierbij dient gesteld te worden dat er onderlinge overlappings zullen voorkomen. Zo maken elektriciteit & security, sanitair, HVAC & gas en buitenschil belangrijke onderdelen uit van het aspect veiligheid. Een goede afstemming tussen de preventiedienst en de directie GP is van groot belang. In dit opzicht dienen de systematische veiligheidsrondgangen vanuit de preventiedienst telkens bijgewoond te worden door een daartoe aangestelde TAP vanuit de directie GP. Daarnaast dienen er afspraken gemaakt te worden naar het afstemmen van de rapportering van de preventiedienst op de werking van de dienst GP. De bovenvermelde bouwfysische onderdelen kunnen als duidelijke en afgebakende categorieën opgenomen worden als onderdeel van de set veiligheidsaspecten.

Zowel de preventiedienst als de dienst GP dienen specifieke focus te leggen op het screenen, optimaliseren en monitoren van het veiligheidsaspect ‘brandveiligheid’ en ‘toegankelijkheid’. Hiervoor zijn duidelijke afspraken naar afstemming, rapportering en opvolging vereist. Om een overzicht te houden over alle aspecten rond veiligheid en een goede afstemming te garanderen

zowel met de preventiedienst als met andere mogelijk overlappende acties en opdrachten, zal vanuit de dienst GP specifiek een technisch aanspreekpunt hiervoor aangeduid worden. Hij/zij zal tevens instaan voor het inventariseren, bundelen en vervolledigen van alle asbestinventarissen.

### **Actiepunten en timing:**

- 3.2.1. Opmaak nota “brandveiligheid van het VGC-patrimonium \_ screening, plan van aanpak en monitoring”: 2018
  - Specifieke focus op brandveiligheid als onderdeel van preventieverslagen i.s.m. de preventiedienst
  - Opmaak raamcontract brandpreventieverslagen i.s.m. preventiedienst
  - Opstellen van actieplan brandveiligheid
- 3.2.2. Opmaak nota “toegankelijkheid van het VGC-patrimonium \_ screening, plan van aanpak en monitoring”: 2018
  - Specifieke focus op toegankelijkheid als onderdeel van preventieverslagen i.s.m. de preventiedienst
  - Opstellen van actieplan toegankelijkheid
- 3.2.3. Inventariseren, bundelen en afstemmen van preventieverslagen op interne werking + opmaak plan van aanpak per veiligheidsaspect i.s.m. de preventiedienst: doorlopend
- 3.2.4. Inventariseren, bundelen en vervolledigen van asbestinventarissen + opmaak plan van aanpak: doorlopend
- 3.2.5. Stapsgewijze uitvoering en monitoring van de vooropgestelde plannen van aanpak: doorlopend

### **OD 3.3: Optimalisatie van energetische toestand en verbruik**

Deze operationele doelstelling kadert in het bestuursakkoord 2014-2019 dat een innovatief investeringsbeleid vooropstelt. Het draagt ook bij tot de doelstelling betreffende duurzaamheid in het investeringsplan van 2016-2020.

Een groot deel van het patrimonium van de VGC bestaat uit een vrij verouderd gebouwenbestand, met een lage isolatiewaarde en weinig rendabele technische installaties. De voorbije jaren werden de verbruiksgegevens en energie-uitgaven systematisch bijgehouden en verwerkt in een energieboekhouding. Er zijn echter nog belangrijke stappen te zetten in de sensibilisering van de gebruikers van het patrimonium en in het uitwerken van een effectief energiebeleid.

Een effectief energiebeleid heeft een belangrijke impact op het duurzaamheidsaspect van het patrimonium alsook op de kostenbeheersing. Het is dus van groot belang om het gestelde ambitieniveau te blijven aanscherpen. Ook binnen dit ‘patrimoniumkenmerk’ zijn er overlappingen te vinden met de bouwfysische toestand, zoals HVAC en buitenschil. Naast de centralisatie van het energiebeheer en van de betalingen van de verbruiksfacturen, dient bijgevolg ook bijzondere aandacht besteed te worden aan het optimaliseren van de bouwfysische toestand. Zoals beschreven in OD 3.1. zullen afzonderlijke plannen van aanpak ons in staat moeten stellen om een meer gerichte en efficiënte uitvoering te realiseren.

Om specifieke focus te kunnen leggen op de optimalisatie van het energieverbruik, met haalbare doelstellingen en aangepaste monitoring en tegelijkertijd een duidelijke link te leggen met de afzonderlijke plannen van aanpak lijkt het opportuun het luik energie mee te nemen in de opdrachten voor HVAC en buitenschil. Zo kan er ook van in het begin gedacht worden aan mogelijke bijkomende optimalisaties, zoals bijvoorbeeld een centraal aansturingssysteem voor verwarming voor verschillende locaties, het isoleren van daken, vervangen van enkel glas, enzovoort.

Naast de noodzakelijke fysieke ingrepen als gevolg van weloverwogen beslissingen in het kader van de vooropgestelde inhaalbeweging en onderhoud, dient er blijvend aandacht besteed te worden aan de sensibilisering en responsabilisering van de gebruikers van het patrimonium

Bij onderhouds- en bouwwerken dienen stelselmatig de energieprestaties van de gebouwen te worden verbeterd. Bij grotere verbouwings- en nieuwbouwprojecten worden strenge energetische eisen opgenomen in het lastenboek, resulterend in gebouwen met een laag energiepeil en zuinige technische installaties.

### **Actiepunten en timing**

- 3.3.1. Opmaak nota “Optimalisatie van de energieprestatie \_ screening, plan van aanpak en monitoring”: 2018
  - o Opnemen van het luik energie in de externe studieopdracht voor HVAC
  - o Opnemen van het luik energie in de externe studieopdracht voor buitenschil
- 3.3.2. Stapsgewijze uitvoering en monitoring van de vooropgestelde plannen van aanpak: 2017-2019
- 3.3.3. Verdere inventarisatie energie-uitgaven en verbruiksgegevens: doorlopend
- 3.3.4. Verdere inventarisatie en actualisatie van EPB- en EPC – certificaten: doorlopend
- 3.3.5. Verdere ondersteuning responsabilisering gebruikers: doorlopend
- 3.3.6. Formuleren van energetische eisen in projectdefinities: doorlopend

### **OD 3.4.: Reorganisatie van onderhoud afgestemd op inhaalbeweging, specifieke interne en externe expertise en gestelde noodzaak**

Vandaag beschikt de VGC over een globaal onderhoudscontract voor het volledige patrimonium. Dit contract loopt ten einde in januari 2018. Er zijn echter veel klachten geweest op dit onderhoudscontract, zowel vanuit het personeel van de directie GP als van de gebruikers. Interventies worden vaak te laat en onprofessioneel aangepakt. Enerzijds is er duidelijk een gebrek aan expertise door de verscheidenheid aan opdrachten en anderzijds is het zeer moeilijk om de kwaliteit van de oplossing en dienstverlening te monitoren vanuit de directie GP. Daarnaast is het moeilijk om kwaliteitseisen voorop te stellen zonder een volledig zicht op de huidige toestand en op de gewenste doelstellingen. Bovendien zien we bij nieuwe gebouwen een evolutie naar het toepassen van hedendaagse steeds complexere installaties die een specifiek onderhoud vereisen van een gespecialiseerde firma.

Zoals in OD 3.1. al aangekaart, is het van groot belang om de onderhoudscontracten af te stemmen op de inhaalbeweging en te vertrekken van een screening en plan van aanpak ten einde efficiënte en doeltreffende onderhoudscontracten te kunnen opmaken.

De doelstelling is om voor het onderhoud van het patrimonium van de VGC te werken met flexibele en kwaliteitsvolle maar kleinere onderhoudscontracten, gefocust op de bouwfysische onderdelen zoals afgebakend in OD 3.1. (inhaalbeweging van bouwfysische toestand). Dit kan bereikt worden door het principe van de onderhoudscontracten op te stellen voor de verschillende bouwfysische onderdelen en te gunnen voor 1 jaar waarbij het contract maximaal 3 keer verlengd kan worden. Binnen deze contracten zal o.a. gefocust worden op volgende interventies: 'te vervangen', 'te onderhouden zodat de huidige staat verbeterd wordt tot een vooropgesteld niveau', 'te onderhouden zodat de huidige staat wordt behouden', en dit gebaseerd op de uitgevoerde screening en het daaraan gekoppelde plan van aanpak. Dit betekent dat deze contracten ruimer zullen opgevat worden dan louter het periodiek en curatief onderhoud en dus eveneens instaan voor het luik "inhaalbeweging".

Aangezien het huidige globale onderhoudscontract afloopt in januari 2018, is er dus een opportuniteit om het anders aan te pakken en de focus te leggen op specialisaties en op de afstemming met de nodige inhaalbeweging. Net zoals onder OD 3.1. aangehaald wordt er gezocht achter een doordacht onderhoudscontract op basis van een prestatiebestek voor de volgende bouwfysische onderdelen :

- **Elektriciteit & Security:** Laagspanning, hoogspanning, noodverlichting, Inbraakalarmen, branddetectie installatie, camerabewaking, parlofonie en videofonie, toegangscontrole/badges en brandkoepels
- **Sanitair:** sanitaire toestellen, boilers, waterverzachters, afwateringen, vuilwaterpompen, zonnepanelen en zonneboilers
- **HVAC:** verwarmingstoestellen, stookketels, boilers, warmtekrachtkoppeling, ventilatiesystemen, aircosystemen, dampkappen, gasdetectie
- **Buitenschil:** buiten- en binnenschrijnwerk, dak, goten, gevel

Een aantal bijkomende zeer specifieke raamcontracten kunnen als volgt onderverdeeld worden:

- Onderhoud Liften (per merk) -> reeds lopende
- Onderhoud poorten (per merk)
- Onderhoud mobiele tribunes (per merk)
- Onderhoud Brandbestrijdingsmiddelen -> reeds lopende
- Onderhoud Speel- en klimtoestellen
- Energiecontract -> reeds lopende
- Bewakingscontract -> reeds lopende
- Keuringscontract -> reeds lopende
- Schoonmaakcontract -> reeds lopende

De insteek om deze opdeling te bepalen is een clustering volgens aannemer. Het is de bedoeling om het gebruik van onderaannemers te beperken, aangezien we vandaag merken dat dit de processen vertraagt en er minder garantie is op degelijke expertise. Parallel dient er ook onderzocht te worden welke restricties vereist zijn op het vlak van behaalde erkenningen en of de nodige ervaring aanwezig is. Dit kan o.a. aan de hand van tevredenheidsattesten.

De Vlaamse overheid heeft een raamcontract lopen, waarvan de VGC gebruik kan maken, met een studiebureau speciale technieken die assistentie biedt bij het opmaken van dergelijke onderhoudscontracten. Het is de bedoeling om beroep te doen op hun expertise en ervaring binnen het gebied van het gebouwonderhoud gekoppeld aan een sterke juridische achtergrond en kennis van de wet op de overheidsopdrachten.

Werken met afzonderlijke onderhoudscontracten gefocust op specifieke expertise van de afzonderlijke firma's, vraagt ook een afstemming met de interne organisatiestructuur. Zo zal de opvolging, monitoring en rapportering van de werken binnen een bepaald domein veel efficiënter en accurater gebeuren indien er binnen het personeelsbestand van de directie GP ook overgegaan wordt naar het ontwikkelen van meer specifieke expertises. Zoals reeds besproken zullen technisch aanspreekpunten zullen hiertoe geresponsabiliseerd en gecoached worden om per domein of expertise in te staan voor een professionele opvolging en het genereren van overzichten over het volledige patrimonium

### **Actiepunten en timing**

- 3.4.1. Opstarten van onderhoudscontracten per bouwfysisch onderdeel (elektriciteit en security; sanitair; HVAC; buitenschil) op basis van geformuleerd plan van aanpak: doorlopend
- 3.4.2. Opvolgen en evalueren van bestaande en opstarten van bijkomende specifieke onderhouds- en raamcontracten (speel- en klimtoestellen; energiecontract; bewakingscontract; keuringscontract; schoonmaakcontract): doorlopend
- 3.4.3. Implementeren van het vernieuwde systeem van aanmelden, dispatching, en opvolging geënt op specifieke expertise, thematische kennisopbouw en locatie-overschrijdend: vanaf 2017

### **OD 3.5.: Een vernieuwde en structurele systematiek van opvolging en controle der werken**

Complexe problemen die zich stellen in het kader van de inhaalbeweging en/of onderhoud vragen een uitgebreide opvolging van de aannemer door de gebouweigenaar. Het lijkt opportuun om ook hiervoor de administratie te laten bijstaan door de expertise van het studiebureau inzake onderhoudscontracten. Er dient m.a.w. voldoende focus gelegd te worden op mechanismes die de aansprakelijkheidsgarantie vergroten bij de onderhoudsfirma's.

Binnen het huidige onderhoudscontract werd echter te weinig gespecificeerd wat de parameters van controle zijn en wat de gevolgen hiervan kunnen zijn. Nu de kans ontstaat om met kleinere contracten te werken, moet dit uitgeklaard worden per domein, aangezien dit ook per domein sterk kan verschillen. Het lijkt opportuun om samen met het studiebureau te onderzoeken of er kan ingezet worden op een extra pijler binnen het onderhoudscontract, die hetzelfde studiebureau de mogelijkheid geeft om een halfjaarlijkse controle uit te voeren op alle installaties. Zo kan éénzelfde professionele partner aangesteld worden voor bijstand bij verschillende cruciale stappen in de zoektocht naar een geïntegreerde aanpak op vlak van inhaalbeweging en onderhoud: screening, opmaak plan van aanpak binnen een globale visie, opmaak bestek onderhoudscontracten, evaluatie inschrijvers en monitoring (objectieve controle).

Naast het optimaliseren van controlemechanismen binnen de onderhoudscontracten, is het van belang om binnen de organisatie zelf een structurele systematiek van opvolging en controle der

werken in te bouwen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen enerzijds controle per onderhoudsbeurt of herstelling binnen een specifiek domein door een gespecialiseerd technisch aanspreekpunt en anderzijds de systematische, proactieve rondgangen van de 'algemeen technisch aanspreekpunt' en 'technisch aanspreekpunt veiligheid' i.s.m. de preventiedienst. Zo zullen alle locaties een aantal keer per jaar aan een systematische en gelijkwaardige screening onderworpen worden. Het beperken van het aantal personen die instaan voor deze algemene interne screening past binnen de ambitie om te komen tot een meer objectiverende en overkoepelende benadering. Tenslotte zullen alle rapporteringen en keuringsverslagen over alle locaties gebundeld worden en beheerd door de daartoe verantwoordelijk technisch aanspreekpunt.

### **Actiepunten en timing**

- 3.5.1. Structurele en periodieke rondgang van 'algemeen technisch aanspreekpunt': vanaf 2017 doorlopend
- 3.5.2. Structurele en periodieke rondgang van 'technisch aanspreekpunt veiligheid' i.s.m. de preventiedienst: vanaf 2017 doorlopend
- 3.5.3. Structurele en periodieke controle van opgestelde onderhoudscontracten via interne expertise en thematische kennisopbouw: vanaf 2018 doorlopend
- 3.5.4. Structurele en periodieke controle van opgestelde onderhoudscontracten via een extern bureau (als onderdeel van de opdracht 'screening, plan van aanpak en monitoring van de bouwfysische toestand' 3.1.1.): vanaf 2017
- 3.5.5. Structurele inventarisatie en opvolging van wettelijke keuringsverslagen: vanaf 2017

### **OD 3.6.: Een duidelijk, transparant afsprakenkader en structurele communicatie zowel intern als tussen de dienst GP, de mobiele ploeg en de gebruikers**

Om een efficiënt en doeltreffend onderhoud van het VGC patrimonium te kunnen realiseren is het eveneens van belang om te werken aan een duidelijke organisatiestructuur en taakverdeling. Dit zal worden vertaald in de vorm van een organigram afgestemd op de verschillende specialisaties de daarmee overeenstemmende onderhoudscontracten. Transparantie, duidelijkheid en kennisdeling zullen de leidraad vormen voor deze vernieuwde werking. Naast interne reorganisatie en taakverdeling dient er gefocust te worden op een duidelijk en transparant afsprakenkader tussen de dienst GP, de mobiele ploeg, plaatselijke klusjeskrachten, zakelijk beheerders, gebruikers en andere ondersteunende organisaties zoals Fix vzw. Zo is het belangrijk om telkens een contactpersoon aan te duiden die een juiste inschatting kan maken over de aard van de opdrachten. Vervolgens is een duidelijk afsprakenkader en communicatiestructuur noodzakelijk tussen deze verschillende contactpersonen. Binnen de directie GP zal de 'algemeen technisch aanspreekpunt' deze rol vervullen en telkens inhoudelijk ondersteund worden door de beleidsondersteunende architect (zie OD 2.1). Door het stroomlijnen van alle aanvragen via één persoon kan i.s.m. de beleidsondersteunende architect in juiste dispatching voorzien worden zowel naar andere technisch aanspreekpunten als naar de mobiele ploeg. Op deze manier wordt naast het verdelen van opdrachten volgens de juiste expertises ook een overzicht gehouden over de totaliteit van de aanvragen en kan er centraal beter gemonitord worden. Om de onderlinge afstemming nog te vergroten zullen structurele overlegmomenten ingebouwd worden met de mobiele ploeg. Daarnaast zal er voldoende aandacht besteed worden aan het betrekken van de gebruikers bij deze transitie. De vernieuwde werking dient binnen de bestaande gebruikers-overlegplatformen gecommuniceerd en

geëvalueerd te worden. Binnen de directie GP zal er gezocht worden naar een efficiënte manier om de gebruikers structureel van terugkoppeling te voorzien over de stand van zaken van interventie en de geplande uitvoering. In het kader hiervan zal, zoals reeds bij de vorige strategische doelstelling aangehaald, gekeken worden naar de mogelijkheden die binnen PLANON opgenomen kunnen worden. Tevens zal er met de gebruikers gekeken worden wie hun lokale aanspreekpunten kunnen zijn en hoe de aanvragen meer geprofessionaliseerd kunnen worden en aangepast aan de nieuwe werking.

Tenslotte is er op het vlak van beheer nood aan een gedragen visie in het kader van gedeelde infrastructuur. Steeds vaker worden nieuwe gebouwen van de VGC multifunctioneel geconcipieerd en gebruikt door verschillende partners. Vaak worden hier afzonderlijke beheersystemen gebruikt al of niet in het kader van een DBFM. Deze systemen zijn niet altijd compatibel met de werking van de voorziene onderhoudscontracten. Bovendien vergen deze projecten vaak de inzet van een personeelslid als lokaal gebouwbeheerder.

#### **Actiepunten en timing:**

- 3.6.1. Structurele en periodieke overlegmomenten tussen dienst GP en de mobiele ploeg: vanaf 2017 doorlopend
- 3.6.2. Communicatie van vernieuwde werking naar de gebruikers i.s.m. de betreffende algemene directies: vanaf 2017 doorlopend
- 3.6.3. Opmaak draaiboek: gebouwenbeheer van de VGC, leidraad 'wie doet wat' i.s.m. betreffende algemene directies en de gebruikers
- 3.6.4. Verbeterde afstemming van PLANON op interne werking en monitoring i.s.m. ICT: vanaf 2017 doorlopend

### ***SD 4: Professionaliseren van processen in het kader van het proactief detecteren en strategisch inspelen op mogelijke externe opportuniteiten***

Deze strategische doelstelling onderstreept het belang van de vertaling van de visie per beleidsdomein op infrastructuur en de afstemming ervan op het gebruik. Daarnaast wordt de focus gelegd op de continue samenwerking met eigen algemene directies, andere overheden, het zoeken naar zowel publieke als private partnerschappen, het tijdig detecteren van opportuniteiten in het kader van de kernopdracht en het actief volgen van de steeds sneller evoluerende samenwerkingsvormen. Het richt zich tevens op de derde pijler van het investeringsplan: Uitbreiding van aanbod en capaciteit via investeringssubsidies en investeringen in het eigen patrimonium.

#### **OD 4.1: Optimalisatie en valorisatie van ruimtelijke aspecten van het eigen patrimonium afgestemd op gebruik en beleidsdoelstellingen**

Ruimtelijke aspecten, zoals een efficiënte en optimale afstemming van gebruik en infrastructuur, typologie en constructiewijze, ouderdom, herbestemmingsmogelijkheden, vastgoedwaarde,

ligging en bereikbaarheid, multifunctioneel gebruik, capaciteit, zichtbaarheid, erfgoed – en architecturale waarde, herkenbaarheid, toegankelijkheid, stedenbouwkundige bestemming, wijze van inplanting, verdichtings- en herontwikkelingspotentieel, buitenruimte, gebruikintensiteit, enzovoort zijn belangrijke vastgoedkenmerken die in combinatie met de bouwfysische-, veiligheids- en energetische toestand de nodige input genereren om weloverwogen beslissingen te kunnen nemen in het kader van vastgoedontwikkeling en beheer, rekening houdend met de beschikbare budgetten, de beleidsdoelstellingen en de wensen van de gebruikers.

Deze ruimtelijke aspecten kunnen, net zoals andere patrimoniumkenmerken, op een objectiverende manier gemeten worden. Voor een aantal ervan is het van belang om via een gepaste visuele weergave en een participatieve zoektocht conclusies te kunnen trekken. Onderzoeksmethodes zoals ontwerpend onderzoek, bevraging en marktverkenning vinden steeds meer hun intrede in vergelijkbare overheidsinstellingen met uitgebreide vastgoedportefeuilles.

Vandaag beschikt de directie GP over onvoldoende gegevens om op een gestructureerde al/of niet visuele manier overzichten te genereren over de ruimtelijke zwaktes, sterktes en opportuniteiten van het VGC-patrimonium. Via een aantal gespecialiseerde, externe studies kunnen hierin op een professionele en relatief snelle manier grote stappen vooruit gezet worden.

#### **Actiepunten en timing:**

- 4.1.1. Uitschrijven van opdracht en aanstellen studie bureau “ruimtelijke kenmerken (typologie, ouderdom, leegstand, aanbod en spreiding, bereikbaarheid, gebruik, zichtbaarheid, toegankelijkheid ) in relatie tot het multifunctioneel gebruik van gemeenschapscentra” i.s.m. de dienst CJS en Stedelijk Beleid: 2017-2018
- 4.1.2. Opstart onderzoek voor mogelijke uitbreiding van de opdracht naar een overkoepelende studie: “ruimtelijke / vastgoed – analyse, potenties en strategieën via ontwerpend onderzoek en stakeholdersparticipatie voor het volledige VGC-patrimonium met als focus optimalisatie van gebruik en toegankelijkheid, multifunctioneel gebruik, verbeterde zichtbaarheid en architecturale uitstraling, capaciteitsuitbreiding, publiek-private samenwerking, clustering, valorisatie door verkoop, overdrachten,.. ”: vanaf 2018

#### **OD 4.2: Actief stimuleren van nieuwe samenwerkingsvormen met mogelijke externe partners**

We leven vandaag in een snel evoluerende maatschappij gekenmerkt door schaarste aan ruimte en middelen. Bovendien wordt het Brussels Hoofdstedelijk Gewest geconfronteerd met een grote bevolkingstoename en steeds complexere behoeftes op het vlak van voorzieningen. Daarnaast verandert de regelgeving in de bouwsector voortdurend alsook de wetgeving inzake overheidsopdrachten en publiek-private samenwerkingsvormen. Slim verdichten en multifunctioneel gebruik gekoppeld aan een lange termijn visie en duurzaamheid laten toe om innovatieve oplossingen te formuleren op hedendaagse uitdagingen.

Om proactief te kunnen inspelen op mogelijke opportuniteiten is het van groot belang om enerzijds te beschikken over een verregaande analyse van het eigen patrimonium en anderzijds om kennis te vergaren en te delen met verschillende actoren die actief in het veld opereren. Deze operationele doelstelling focust dan ook op een actieve deelname van de dienst GP aan verschillende relevante kennisuitwisselingsplatformen alsook op een actieve prospectie van



mogelijke partners en geïnteresseerden. Het is dan ook de ambitie om aan interne kennisopbouw te doen door het exploreren van verschillende processen die daar het gevolg van kunnen zijn. Hiervoor dient dan ook voldoende tijdsruimte en personeelsinzet voorzien te worden.

#### **Actiepunten en timing**

- 4.2.1. Deelnemen aan studiedagen, kennisuitwisselingsplatformen, beurzen en evenementen in het kader van vastgoedontwikkeling en beheer: doorlopend
- 4.2.2. Actieve kennisuitwisseling met andere overheden en publieke instellingen: doorlopend

### ***SD 5: Professionaliseren van processen in het kader van financiële beheersinstrumenten***

Om te slagen in het beter, sneller en accurater opvolgen van projecten, het efficiënter inzetten van personeel en middelen en het vereenvoudigen van procedures is het eveneens noodzakelijk om goede en betrouwbare financiële overzichten te genereren en in te zetten in het verder professionaliseren van financiële beheersinstrumenten.

#### **OD 5.1: Opvolging, bijsturing, uitvoering en voorbereiding meerjarenplanningen**

Voor het plannen van het investeringsbeleid wordt de ontwikkelde methodiek van de voorbije jaren voortgezet, mits verdere verfijningen. Bij de opmaak van de investeringsplannen dient er telkens rekening gehouden te worden met beschikbare middelen, de nodige investeringen voortvloeiend uit het voorgaande investeringsplan (finaliseren van gestarte projecten, engagementen,...), de noodzakelijke investeringen (bv. vervangingsinvesteringen) en nieuwe voorliggende projecten of intenties. Bij investeringsprojecten dient er gestreefd te worden naar een transversale en multifunctionele invulling ervan.

Belangrijk hierbij is dat het financiële kader, zoals weergegeven onder de prognoses met betrekking tot de financiële situatie, sluitend is. Uitgaven kunnen enkel opgenomen worden wanneer hiervoor de nodige middelen voorzien zijn, waarbij inkomsten enkel beschikbaar worden gesteld indien ze verworven zijn. Deze meerjarenplanning is geen statisch gegeven en wordt door de jaren heen aangepast op basis van evoluties van voorliggende bouwprojecten en opportuniteiten, en op basis van de beschikbaarheid van financiële middelen. Tijdens de voorafgaande fase aan infrastructurele projecten moet een degelijke haalbaarheidsstudie gemaakt worden. Hierbij wordt een zo volledig mogelijk beeld gevormd van de implicaties van een vooropgesteld project.

Om het patrimonium op een correcte manier te kunnen beheren, mogen niet enkel de grote bouwprojecten opgenomen worden in het investeringsplan, maar dienen ook de nodige budgetten voorzien te worden voor het verbeteren en optimaliseren van het bestaand patrimonium. Op basis van een preventieve onderhoudsplanning en een planmatige opvolging van veiligheidsaspecten en bijbehorende ramingen kunnen op lange termijn de nodige budgetten op een rationele manier bepaald worden. Dit zal niet enkel bijdragen tot een

kwalitatief gebouwenbeheer, maar ook tot een duidelijkere communicatie naar de gebruikers van de gebouwen betreffende de timing van werkzaamheden.

Er wordt verder ingezet op een intensievere samenwerking en het gemeenschappelijk maken van beleidsrelevante informatie tussen de directie Gebouwen en Patrimonium en de directie Financiën, Begroting en Aankoop. De twee focusgebieden situeren zich op het vlak van het financiële aspect van de investeringen en de monitoring. In afwachting van een analytische boekhouding voor de hele organisatie, zal in samenwerking met de directie Financiën, Begroting en Aankoop een financiële rapportering op punt gesteld worden die een betere financiële opvolging mogelijk maakt voor de grote bouwprojecten.

**Actiepunten en timing:**

- 5.1.1. Systematische uitvoering van projecten in het investeringsplan: doorlopend
- 5.1.2. Aanbevelingsnota's en overzichten financiële impact volgens noodzaak en bij aanvang legislatuur: doorlopend
- 5.1.3. Investeringsplan: beginperiode legislatuur voor 5 jaar met jaarlijkse bijsturing
- 5.1.4. Managementplan: na inlooperperiode mandaat met jaarlijkse bijsturing
- 5.1.5. Dialoog met directie Financiën, Begroting en Aankoop voor optimalisering: vanaf 2017 doorlopend

**OD 5.2: Verdere verfijning en standaardisering van de methodiek van ramingen en prognoses**

Om de juiste financiële impact te kunnen inschatten van gewenste projecten en opportuniteiten die zich voordoen, is het belangrijk om interne expertise verder uit te bouwen in het kader van ramingen en prognoses. Hierbij wordt gedacht aan het ontwikkelen van een instrumentarium waarbij per mogelijke ingreep een aantal eenheidsprijzen worden opgenomen, dit kan gaan van eenheidsprijzen voor ondergrondse parkings tot gemiddelde grondprijzen par regio. Daarnaast kan dit instrumentarium gebruikt worden om onderbouwde prognoses op te maken met realistische marges voor bijkomende externe expertises, meerwerken, indexeringen enzovoort .

Vandaag gebeuren deze inschattingen op basis van de opgedane ervaring binnen de directie GP. Het is echter gebleken dat dit sterk kan variëren naargelang de persoonlijke expertise en dat er telkens opnieuw moet gezocht worden achter betrouwbare cijfers. Bovendien merken we dat er steeds meer projecten duurder uitkomen dan de initiële ramingen. Een grondige analyse van deze fenomenen en een meer objectiverende / onderbouwde aanpak die door verschillende actoren kan gehanteerd worden is noodzakelijk en gewenst.

**Actiepunten en timing:**

- 5.2.1. Opmaak draaiboek 'analyse en leidraad ramingen en prognoses voor VGC-bouwprojecten': vanaf 2018
- 5.2.2. Coaching van het personeel en kennisdeling in het kader van ramingen en prognoses: doorlopend

## LITERATUURLIJST

VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE, Aanbevelingsrapport van de administratie 2014-2019, 2014

VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE, Bestuursakkoord 'Goesting in Brussel' 2014-2019, 2014

VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE, Het nieuwe Management- en operationeel plan van de Leidend Ambtenaar 2013-2018, 2013

VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE, Het investeringsplan 2016-2020 van de Vlaamse Gemeenschapscommissie, 2016

VLAAMSE GEMEENSCHAPSCOMMISSIE, Het Management- en operationeel plan van de directie Gebouwen en Patrimonium 2014-2019, 2015