



STADSESSAY
N ————— 5

VASTHOUDGOED



SBM
GENT
mm

STADSESSAY
N  5
VASTHOUDGOED

INHOUD



DEEL A — INZICHTEN	5	VASTHOUDEN EN DAN PAS LOS LATEN	28
		STELLING 10 Houd goed vastgoed goed vast.	29
STELLING 1 Besef dat 't niet alleen over stenen en centen gaat.	8	STELLING 11 'Verkoop' niets zonder meerwaarde.	31
		STELLING 12 'Verkoop' niets zonder voorwaarden.	33
OVER WILLEN (VRAAG), HEBBEN (AANBOD) EN WILLEN HEBBEN	9	ACTIEF VASTGOEDBELEID	35
STELLING 2 Screen het voorzieningenaanbod en de behoeften wijk per wijk.	10	STELLING 13 Doe aan herwaardering.	36
STELLING 3 Zoek ruimte voor beleidsprioriteiten.	13	STELLING 14 Schakel snel en soepel.	39
STELLING 4 Zet het vastgoedaanbod op de kaart.	14	STELLING 15 Werp de eerste steen.	43
STELLING 5 Schrijf het vastgoedaanbod in de boekhouding in.	16	DEEL B — WIE IS WIE IN HET VASTGOEDBELEID	46
WAT WE HEBBEN IS VAST GOED, NIET?	18		
STELLING 6 Mix, match en makel!	19		
STELLING 7 Verleg veel stenen in één beweging.	20		
STELLING 8 Vaar onder één vastgoedvlag.	22		
STELLING 9 Maak vastgoed vast beter.	24		

DEEL A — INZICHTEN

Stadsontwikkeling is meer dan *het ontwikkelen op stadgrond*. Het is *stad ontwikkelen*: bijkomende ruimte maken om de stad in al haar facetten volwaardig te laten groeien. *Stad ontwikkelen* omvat naast het bouwen van woningen dus ook de inrichting en het programmeren van de publieke ruimte, het aanleggen van infrastructuur en het realiseren van voorzieningen voor de bewoners en gebruikers van de stad. *Stad ontwikkelen* gaat ook over het inschakelen van al het potentiële vastgoed om stad te maken: zowel commercieel vastgoed (in privaat eigendom) als maatschappelijk vastgoed (in publiek eigendom). Ten slotte betekent *stad ontwikkelen* ook het koppelen van overheidssturing aan economische marktdynamiek en burgerinitiatief. En dat allemaal om de ruimtelijke en sociaal-culturele ambities die de Gentse gemeenschap koestert, waar te maken.

Bovenstaande uitleg lijkt misschien een evidentie, maar dat is het allerm minst. Er is immers een kwalijke evolutie aan de gang: de laatste decennia nam de economische betekenis van de ruimte steeds meer de bovenhand ten koste van het maatschappelijk gebruik ervan. De uitwas hiervan is wereldwijd zichtbaar: vastgoedontwikkeling wordt steeds uitdrukkelijker beschouwd als een beleggingsvehikel, zeker op de woonmarkt. Dat is in Gent niet anders. Er valt nu eenmaal veel geld te verdienen met het bouwen en bezitten van woningen.

Dit heeft twee gevolgen. Enerzijds komen alle andere programma's en voorzieningen in de verdrukking. Private ontwikkelingen focussen steevast op het realiseren van woningen, doorgaans met weinig aandacht voor de inbedding in een levendige wijk. Dat wordt dan door de overheid gecompenseerd

via stedenbouwkundige lasten. En die naam verradt meteen ook hoe ontwikkelende partijen ertegen aankijken: als een last. Anderzijds worden er vooral nieuwe woningen gerealiseerd in het duurdere marktsegment. Interessant als investering voor sommigen, maar geen adequaat antwoord op de stedelijke wooncrisis waar Gent en andere steden mee worstelen (meer over het woonvraagstuk in stadsessay #01, *Breed Wonen*). Sterker nog, het gentrificerend effect van stadsontwikkeling dreigt de wooncrisis net in de hand te werken voor de meest kwetsbare stadsbewoners.

Deze gevolgen hebben hun weerslag op het private vastgoed – hoge grondprijzen! – maar nog meer op het maatschappelijk vastgoed. Immers, de bijkomende behoefte aan voorzieningen voor een groeiende stad wordt afgewenteld op de publieke gronden. Dat terwijl de torenhoge grondprijzen voor de stedelijke overheid een serieuze hindernis vormen om zelf bijkomend nieuwe gronden te verwerven. Het wordt bovendien erg aantrekkelijk om zelf stadsgronden in te brengen in de marktlogica, en er munt uit te slaan. Door de hoge druk op de vastgoedmarkt is de eigen grondpositie immers veel waard. Stadsgronden representeren voor elk bestuur veel middelen om te valoriseren. Des te meer wanneer de stadskas (bijna) leeg is.

De vastgoedmarkt is een eigengereid beest dat zich niet makkelijk laat sturen. Maar als er één instrument bij uitstek is om dit toch te doen, dan is het stadsontwikkeling. De vastgoedpositie van de Stad Gent en haar partners (samen 'Groep Gent') is een cruciale hefboom om de stedelijke groei aan te sturen en vorm te geven. Die vastgoedpositie is zeker niet minder waard dan de verkoopwaarde ervan. De Groep Gent beheert haar vastgoedportfolio vandaag onvoldoende vanuit het besef van dit strategische potentieel. Er ontbreken heldere vastgoeddoelen en

-principes ingebed in een geïntegreerd beleidskader. Daardoor ontstaat versnippering in de aanpak en gebrek aan overzicht. Rollen en processen zijn onduidelijk. Informatie stroomt niet tijdig door. Vraag en aanbod matchen niet en de stadsorganisatie blijkt onvoldoende vooruit op maatschappelijke ontwikkelingen. Dit kan beter. Daarom breekt dit essay een lans voor het uitbouwen van een volwaardige stedelijke vastgoedstrategie als instrument om stad te maken.

Een goede maatschappelijke vastgoedstrategie streeft er in essentie naar om de ruimtebehoefte (=vraag) in de stad en de ruimtes die daarvoor ter beschikking zijn (=aanbod) op elkaar af te stemmen. Deze **vraag – aanbod benadering** wordt uitgewerkt in de eerste vijf stellingen van dit essay. In de stellingen 6 tot 9 worden bouwstenen aangereikt voor een bredere vastgoedstrategie op drie sporen. Prioritair ligt de nadruk op een **strategisch beheer van het bestaande maatschappelijke vastgoed**. Dit impliceert een goed overzicht van de mogelijkheden van beschikbaar vastgoed, en van alle uitdagingen waar dat vastgoed voor komt te staan. Om vervolgens dat vastgoed ook effectief onder handen te nemen.

In een tweede stap verschuift de klemtoon naar de stedelijke overheid als een actieve speler in de vastgoedmarkt, om discrepanties tussen vraag en aanbod weg te werken. In stellingen 10, 11 en 12 komen de mogelijkheden van **slim 'aankopen'** en nog **slimmer 'verkoppen'** aan bod (telkens bewust tussen aanhalingstekens geplaatst, omdat we net op zoek gaan naar mechanismen die meer teweegbrengen dan een loutere verwerving). Tenslotte zoeken we in de laatste drie stellingen een **instrumentarium** om een vastgoedstrategie ten volle te laten werken op de markt in functie van de stedelijke doelstellingen. Dit om te komen tot een actievere maar ook meer gedragen vastgoedstrategie.

Onder iedere stelling van dit essay staan de verschillende rollen die nodig zijn om een stedelijke vastgoedstrategie waar te maken. Ze komen uitgebreider aan bod in het tweede deel (achteraan) van dit essay.

STELLING 1 Besef dat 't niet alleen over stenen en centen gaat. Vastgoed gaat over veel meer: over gronden, gebouwen, gebieden, gebruik én gebruikers. *Gronden* inzetbaar voor stedelijke ontwikkeling, als open ruimte of bebouwbare ruimte, of als strategische reserve (ruimtelijk en financieel). *Gebouwen* voor het inpassen van diverse stedelijke functies en programma's. *Gebieden* die de context vormen waarbinnen vastgoed zijn waarde en rol krijgt. Het gaat vooral ook over wat we ermee doen – het *gebruik* – en over de *gebruikers* die het vastgoed innemen. Dat geeft ons vastgoed leven en betekenis. Uiteindelijk zijn het de gebruikers die de verantwoording vormen voor de beoogde vastgoedpositie.



OVER WILLEN (VRAAG), HEBBEN (AANBOD) EN WILLEN HEBBEN

Over welk soort vastgoed beschikken we en welke voorzieningen moeten er een plaats in krijgen vandaag en in de toekomst? In Gent is de lokale overheid op zowat alle beleidsdomeinen actiever dan de gemiddelde Vlaamse gemeente. Op het vlak van zorg, onderwijs, gemeenschapsoverbouw, sport, cultuur, etc. zijn de diensten en voorzieningen al breed uitgebouwd. En dat gespreid over het hele grondgebied, in alle wijken van de stad, ingebed in de directe leefomgeving van iedere Gentenaar. Het is een aanpak die goed werkt, maar veel ruimte vraagt.

Aan de **vraagzijde** – welk vastgoed *willen* we? – bestaat de opgave uit het in beeld te brengen hoeveel vastgoed de stedelijke overheid nodig heeft. Dat is in cijfers uit te drukken; een aantal vierkante meter voor elke activiteit, een aantal werkplekken voor het ambtenarencorps dat dienstverlening mogelijk maakt ... De ruimtevraag voor elk programma is bovendien niet louter kwantitatief, maar ook kwalitatief: Welk type gebouw of terrein hebben we nodig? Wat is de gewenste ligging? En wat is de beoogde bereikbaarheid? Welke bundeling met andere stedelijke programma's kan? En ten slotte is de ruimtevraag geen stabiel gegeven. De behoeften en beleidsprioriteiten veranderen steeds. Als we beseffen dat deze kwesties oprijzen voor iedere activiteit binnen elk beleidsdomein, dan wordt snel duidelijk hoe complex de vraag is naar welk vastgoed we precies willen.

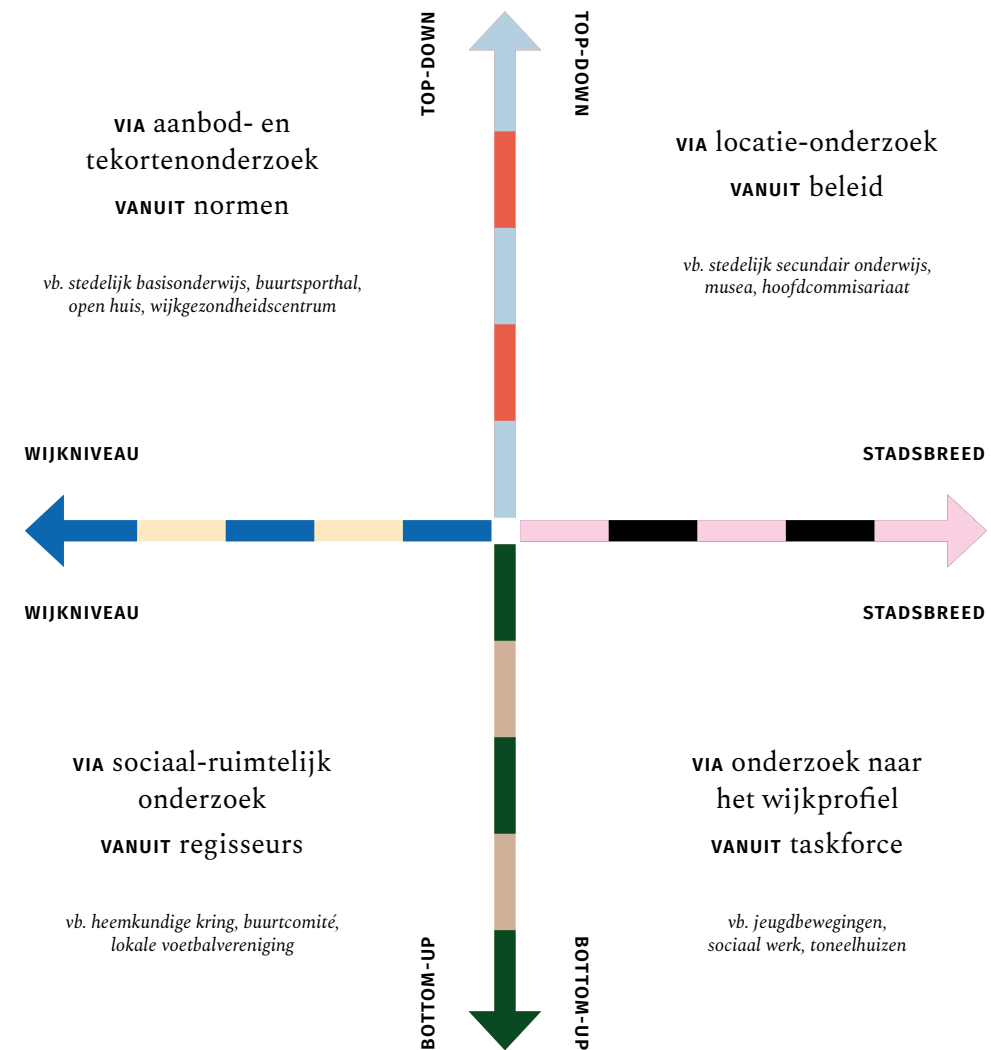
Aan de **aanbodzijde** – welk vastgoed *hebben* we? – lijkt het een pak eenvoudiger. Daar is het onderzoek vooral: welk vastgoed

heeft Groep Gent ter beschikking? Alhoewel ... Als je weet dat het over zo'n kleine vierduizend eigendommen gaat, waarvan 650 gebouwen en 3.200 percelen grond (al dan niet met gebouwen van andere eigenaars erop), waarvan een heel aandeel zich ook buiten Gent bevindt (het zogenaamde passief patrimonium van OCMW Gent), dan is het ook weer niet zó eenvoudig. En wat is dat vastgoed letterlijk en figuurlijk waard?

De volgende vier stellingen bieden handvaten om aan de slag te gaan met wat we *willen* (vraag) en wat we *hebben* (aanbod). Daarnaast is er nog de vraag wat we *willen hebben*: Op welk soort vastgoed moet de Stad inzetten? Wat willen we in de stedelijke vastgoedportefeuille? Dit komt pas terug aan bod bij stelling 10, maar loopt ook als een rode draad door de tekst.

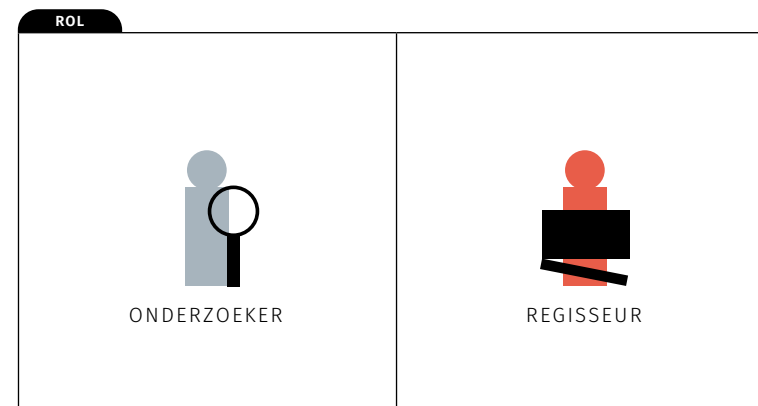
STELLING 2 Screen het voorzieningenaanbod en de behoeften wijk per wijk. Om te weten welke publieke voorzieningen de stad nodig heeft, volstaat het niet om de optelsom te maken van wat er vandaag is. Je moet ook achterhalen welke **behoeftes** er leven die momenteel geen plek vinden, of die slechts latent aanwezig zijn. En dat kan in Gent op schaal van de 25 wijken onderzocht worden. Het is een niveau dat het dichtst aansluit bij de gebruikers. De Stad pakt dit op zowel top down als bottom-up aan. (Om dit te illustreren harnemen we het assenkruis uit het essay #04 *Stadsgebouw 2.0*, dat de vier aanvliegroutes toont voor de programmatie van stedelijk vastgoed).

Grondige data-analyse vormt de basis van een **top-down programma-onderzoek in de wijk**. Voor elk van de 25 stadswijken zijn diverse databronnen beschikbaar die toelaten om een omgevingsanalyse te maken en algemene behoeftes te detecteren. De opdracht is helder. Breng aan de hand van GIS-data bestaande voorzieningen per wijk in kaart, en koppel dat aan



andere gegevens: demografie (leeftijdsverdeling, type huishoudens, kansarmoede ...), woondichtheid (woningtype, aandeel sociaal wonen ...), mobiliteit (parkeeraanbod en -behoefte, fietsbereikbaarheid ...). Relateer deze gegevens vervolgens aan richtcijfers en normen om te komen tot een algemene 'dekkingsgraad'. Met een dergelijk aanbod- en tekortenonderzoek kan je immers objectief en onderbouwd de lokale noden mappen. Bijvoorbeeld, per 1.000 inwoners is één buurtpark nodig, of per 2.000 omwonenden één basisschool. Die oefening dus. Bovendien kan je ook projecties maken voor toekomstige ontwikkelingen. Bijvoorbeeld wat de impact is van een grote woonontwikkeling op de lokale behoefte aan voorzieningen. Voor de groenbehoefte heeft de Stad dit al gedetailleerd in kaart gebracht. Het is nu een uitdaging om verder te werken aan een geïntegreerde methodiek voor andere bebouwde en onbebouwde programma's (denk aan zorg-, school- en culturele infrastructuur, speelruimte voor kinderen en hangplek voor jongeren ...).

Het gespecialiseerd team van wijk- en gebiedsexperts capteert signalen die de basis vormen voor een **bottom-up programmering in wijken**. Dit team houdt de vinger aan de pols in de wijken, kent alle lokale actoren en verzorgt voor hen de directe lijn met de stedelijke administratie. Gebruik de inzichten uit hun onderzoek van het wijkprofiel om specifieke behoeftes te achterhalen en vul dat aan een visie op de toekomstige gewenste ontwikkeling van een wijk, bijvoorbeeld via gebiedsvisies, zoals de wijkstructuurschetsen, programmawerking ...



STELLING 3 Zoek ruimte voor beleidsprioriteiten.

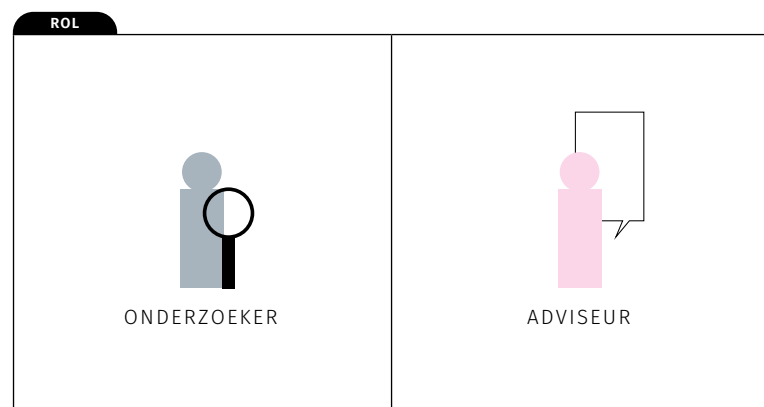
Het programmeren van stedelijk vastgoed komt niet uit de lucht vallen. De afgesproken beleidsprioriteiten uit de meerjarenplanning en het bestuursakkoord geven aan welke noden prioritair zijn. Een methodiek is nodig om af te wegen of een project of functie past binnen die beleidsdoelstellingen. Ook dit kan van boven af of van onderuit (terug volgens het assenkruis). Voor elke insteek werkt een ander mechanisme om de **noden** te bepalen.

Voor top-downprogramma's op stedelijke schaal vormen de beleidsnota's van het stadsbestuur en de daaraan gekoppelde meerjarenplanning de motivatie. Vaak is het vinden van een goede locatie voor een dergelijk programma de opgave. Daarvoor wordt locatieonderzoek ingezet.

Voor bottom-up programma's op stedelijk niveau is het traject niet steeds even duidelijk. Het is voor organisaties uit het middenveld telkens weer een uitdaging om hun maatschappelijke rol aan te tonen. Ze zijn dus vaak op zichzelf aangewezen. Specifiek voor de onderwijskoepels heeft Stad Gent een stedelijke taskforce ingesteld, met een grote impact op de sturing van

de vraag naar en het aanbod van ruimte. Een dergelijke methode zou ook voor andere sectoren nuttig zijn: denk aan een task-force Zorg, Cultuur, Sociaal Werk ... Sociaal-ruimtelijk onderzoek kan 'de landing' op een bepaalde locatie mee voorbereiden.

De Stad moet daarbij ook daadwerkelijk prioriteiten durven stellen: de publieke middelen zijn beperkt, en de maatschappelijke noden zijn schier eindeloos. Als we geen klemtonen leggen dan zullen we misschien veel doen, maar weinig *goed* doen: waar zijn de noden het hoogst, wat valt onder bevoegdheid van de Stad, en waarmee realiseren we de stedelijke beleidsdoelstellingen het meest?



STELLING 4 Zet het vastgoedaanbod op de kaart.

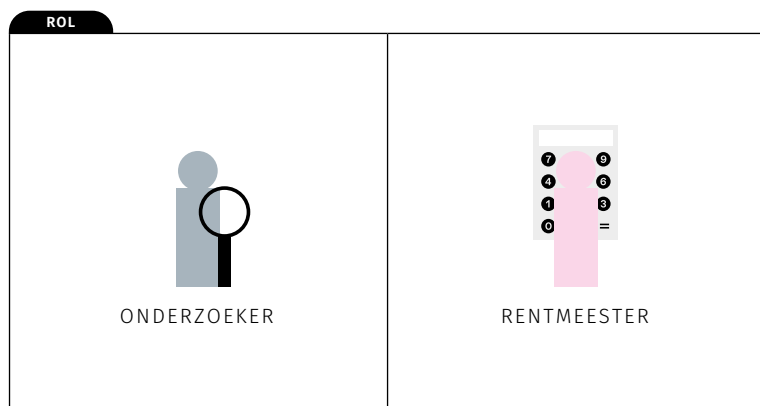
Om het ruimte-aanbod in beeld te krijgen is er nood aan een slimme cartografie: maak een kaart van al het beschikbare patrimonium. Inventariseer ook wat we ermee doen en wat de staat ervan is. Zo wordt de kaart niet alleen een belangrijk beheersinstrument, maar vormt ze ook een onderlegger voor nieuwe initiatieven. Veel actoren hebben nu immers zelf geen zicht op de stedelijke vastgoedpositie en de mogelijkheden ervan. De cartografie moet dus meteen het potentieel tonen.

Koppel aan elk pand duidelijke info over de beschikbare ruimte (oppervlakte en indeling) en de reeds gebruikte ruimte, de technische faciliteiten en aanwezige dienstverlening. Maar beschrijf ook de gebruikers die er vandaag reeds gehuisvest zijn en waarmee nieuwe gebruikers zouden kunnen samenhuizen of samenwerken. Tools die hiervoor de basis kunnen vormen zijn het loket inventaris vastgoed Groep Gent, de centrale data-tool Planon (centraal databeheer met basisdata (zoals adressen, erfgoed, beheerder, eigenaar ...), info over ruimtebeheer, contracten, inventariselementen, werkorders ...), de zalenzoecker, de diverse geoloketten van de stedelijke diensten (zoals de tools die gebruikt worden voor aanleg, onderhoud en innames van openbaar domein), en meer. Maar het lijkt noodzakelijk die in relatie te brengen met elkaar en van extra data te voorzien.

De vastgoedkaart hoeft overigens niet louter als intern werk-instrument te dienen. Gent noemt zichzelf een stad van open data. Dus stel het platform meteen ter beschikking van iedereen, gekoppeld aan de openbaarheid van bestuur. Kijk over de grens: *Rotterdam Open Data* en *Data Amsterdam* (met onder andere de data laag stadsloods Amsterdam) zijn digitale applicaties die burgers (en georganiseerde actoren) inzage bieden in de 'onzichtbare' organisatie achter de zichtbare gebouwde stad.

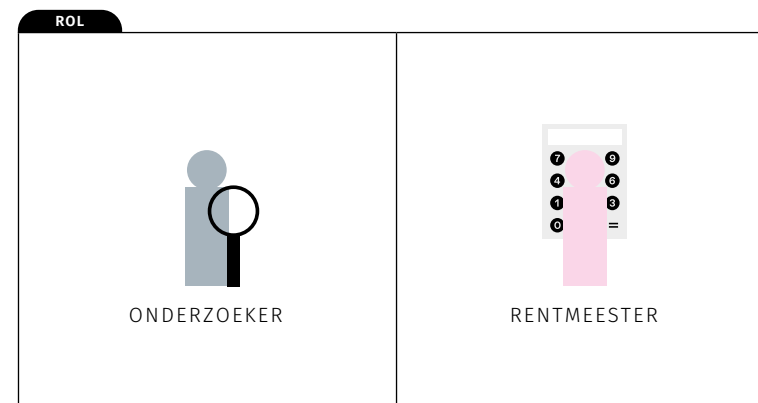
De kaart kan werken als een katalysator voor mogelijke invullingen en coalities. Ze hoeft trouwens niet beperkt te blijven tot het patrimonium van Groep Gent. Ook andere overheden, maatschappelijke actoren en middenveldorganisaties met een significante maatschappelijke vastgoedpositie hebben er baat bij hun ambities en behoeftes kenbaar te maken en te koppelen aan beschikbaar of aanwezig patrimonium. Als Gentmakers, Gentbouwers en Gentenaars hun kaarten op tafel leggen, ontstaan er nieuwe synergiën. Waar kunnen we delen?

Waar kunnen we wisselen? Waar kunnen we ontwikkeling koppelen? Dat alles samenbrengen, legt het echte potentieel van de stad bloot.



STELLING 5 Schrijf het vastgoedaanbod in de boekhouding in. Niemand weet vandaag wat de waarde is van de gronden en panden in eigendom van Groep Gent. En niemand weet wat de kost is van al dat vastgoed. Denk daarom aan een vorm van taxatie van het volledige patrimonium. Dat gaat niet uitsluitend over de investeringswaarde van elk goed, maar ook over de exploitatiekosten en -opbrengsten, zowel voor gebruik als beheer. Breng de *total cost / value of ownership* in beeld. Zowel de stenen, de inrichting en voorzieningen als de kost voor personen die een gebouw bruikbaar maken en houden. Maak die gebruikers ook bewust van die kosten! Op die manier worden zij geresponsabiliseerd. En reken ook scenario's door: Wat winnen we als we op de ene plaats programma's combineren? En elders afstoten? Of wat kost het ons als we iets niet doen of elders doen?

Beschouw het als een soort slimmere versie van een klassiek schattingsverslag. Alleen zo krijgen we zicht op de waarde van een gebouw of een grond. En bij uitbreiding over de globale waarde van al het patrimonium van Groep Gent. Dat is trouwens een permanente opgave, aangezien dat patrimonium dynamisch is. Maar het laat ons toe om veel strategischer te schakelen op de vastgoedmarkt. Het is ook een werk dat vereist dat tussenschotten binnen de stedelijke organisatie wegval- len. Want vandaag zitten de budgetten voor bouw, renovatie, onderhoud, gebruik en exploitatie verspreid over verschillende diensten. En bovendien zijn ze nog eens losgekoppeld van het aan- en verkoopbeleid van Groep Gent.



WAT WE HEBBEN IS VAST GOED, NIET?

Het stedelijke leven heeft zich van oudsher georganiseerd rond publieke functies. En dus ligt het publiek vastgoed meestal bijzonder centraal. En zelfs als dit niet zo is, zijn publieke gronden toch van strategische waarde omdat ze groot zijn, of heel goed bereikbaar, of omdat ze deel uitmaken van het collectieve geheugen. Kortom: publiek vastgoed is goud waard.

Maar er zijn ook minpunten. Het huidige stedelijke patrimonium is een samenraapsel van eeuwen bouwen en verhandelen door diverse lokale overheden die vandaag samen de Groep Gent vormen. Zo kwam eind de jaren zeventig bij de gemeentefusies een pak patrimonium van alle deelgemeentes samen. Het gaat om sterk verspreid en versnipperd vastgoed van heel uiteenlopende aard. En er zit stevig sleet op. Er is achterstand op het vlak van renovatie of restauratie, technische uitrusting en structureel onderhoud.

De inefficiëntie van dat verouderd patrimonium heeft veel facetten: Doordat de gebouwen niet afgestemd zijn op een hedendaags gebruik zijn ze functioneel inefficiënt. Doordat ze gebouwd zijn in een periode waarin van begrippen als 'duurzaamheid' en 'circulair bouwen' nog geen sprake was, zijn oude stadsgebouwen ook energetisch en ecologisch inefficiënt. Doordat de stedelijke overheid haar vastgoedpositie (op strategische plaatsen) onvoldoende heeft weten te benutten, is het patrimonium ook financieel inefficiënt. De gebouwen worden bovendien vaak onderbenut, zeker buiten de kantooruren, waardoor ze inefficiënt zijn in ruimte- en tijdgebruik.

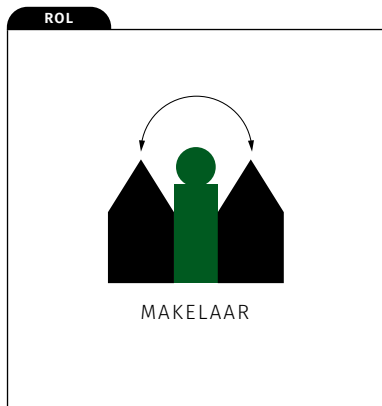
Conclusie: de vernieuwing van het patrimonium is een permanente opgave.

Maar het is ook een opgave die groter is dan de Stad financieel aankan. Een inhaaloperatie is aan de gang, maar die vraagt nog heel wat tijd en middelen. In veel gevallen zijn investeringen de moeite waard, ook al gaat het om spreekwoordelijk oud ijzer. Maar dat geldt zeker niet voor al het vastgoed: er zijn gewoon te veel gebouwen in te slechte staat. Daarom moeten er prioriteiten worden gesteld, en keuzes gemaakt: hoe zetten we het vastgoed zo slim mogelijk in? Wat we hebben is vast goed ... maar vaak kan het beter. Laat ons maar stevig aan de slag gaan met ons bestaand patrimonium, en afscheid nemen als het nodig blijkt. Want niet al ons vastgoed is goed genoeg om beter te maken.

STELLING 6 Mix, match & makel! Aan de slag met vastgoed betekent in eerste instantie aan de slag gaan met *bestaand* vastgoed. Afstemming tussen vraag en aanbod is daarbij de mantra: we streven naar een *afstemmend vastgoedbeleid*. Het is een vorm van maatschappelijk makelen: koppel de mogelijkheden van het vastgoed dat we ter beschikking hebben in een gebied (aanbod) aan de lokale ruimtelijk-sociale behoeftes in die omgeving, alsook aan stadsbrede beleidsacties die ruimte vragen (vraag).

De Stad operationaliseert dat beleid via de methodiek van een 'vastgoedscan'. Voor elke wijk (of geheel van een paar wijken) wordt eenzelfde cyclus doorlopen in drie fasen. Zo wordt optimalisatie gezocht in het gebruik en de invulling van de panden van Groep Gent. In een eerste stap wordt ingezet op datacollectie waarbij vraag (oppervlaktenormen, concrete lokale ruimtenoden) en aanbod in beeld worden gebracht, de context

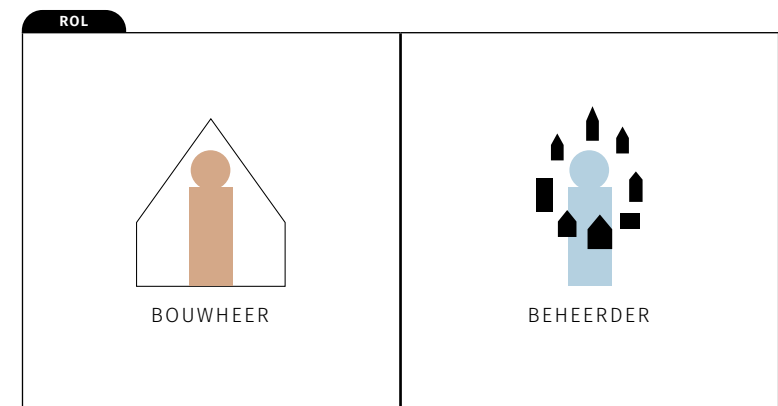
wordt onderzocht en vervolgens mogelijkheden van matchmaking in beeld komen. Dat levert is een lijst van panden op die in aanmerking komen voor afstoten of optimalisatie (inclusief hergebruik voor andere functies). In een tweede stap worden kansrijke scenario's van matchmaking in detail geanalyseerd. In een derde stap wordt formeel beslist hoe we vraag en aanbod matchen aan elkaar. Let wel: dit is geen eenmalige opgave. De ruimtevragen evolueren voortdurend, maar evenzeer kunnen de mogelijkheden van het stedelijk vastgoed veranderen.



STELLING 7 Verleg veel stenen in één beweging.

Er komen continu uitdagingen af op steden en gemeenten die een impact hebben op hun vastgoedportefeuille. De klimaatcrisis maakt een verduurzaming van het patrimonium absoluut noodzakelijk. Nieuwe normen vereisen nieuwe technieken, circulaire bouwmethoden of herbestemming. Wijzigend ruimtegebruik vergt het slim combineren van programma's en gebruikers. De klimaatimpact van ons vastgoed en de maatschappelijke en financiële gevolg- of gebruikskosten daarvan moeten naar beneden. Door als opdrachtgever en vervolgens als beheerder anders na te gaan denken over onze vastgoedportefeuille kunnen we nieuwe antwoorden vinden.

Er zijn ook andere transities: structurele vernieuwing van de technologie (onder andere digitalisering) verandert de relatie tussen overheid en burger. Met een meer diverse bevolkings-samenstelling ontstaan meer uiteenlopende gebruikersnoden. Er is een sterke focus op integrale toegankelijkheid. Er treden wijzigingen op in onze stedelijke logistiek, in steeds veranderende verhoudingen tussen overheid en markt, en meer. Als we ons verouderde vastgoedportefeuille vernieuwen moeten we al deze uitdagingen in elk project behandelen. **Sturend vastgoed-beleid** staat dan gelijk aan het sturen op de doeltreffendheid en doelmatigheid van de vastgoedportefeuille. Een verhoging van het maatschappelijke rendement staat hierbij voorop, zijnde: de mate waarin de stedelijke en/of politieke doelstellingen worden behaald door vastgoed als middel in te zetten. Idealiter slaagt elk gebouw van de Groep Gent er bovendien in om zoveel mogelijk beleidsdoelstellingen tegelijk waar te maken. Hier raakt vastgoedstrategie aan goed opdrachtgeverschap: wat we bouwen, verbouwen, vernieuwen of onderhouden doen we op zo een manier dat ons vastgoed zelf de goede richting aangeeft voor maatschappelijke evoluties. Elke steen die we verleggen biedt ons de kans meerdere ambities waar te maken.



STELLING 8 Vaar onder één vastgoedvlag.

Streef naar *een autonoom maar responsabiliserend vastgoedbeleid*. Een beleid dat volgt uit een logische en rationele aanpak inzake vastgoed, los van andere doelstellingen, maar inclusief alles wat het beheer betreft. Maar ook een beleid waarin degene die ruimte gebruikt (of wil gebruiken) zich bewust is van de kosten die dat met zich meebrengt. Tussen die twee doelstellingen zit een spanningsveld. Twee extremen – die niet werken – verduidelijken dit.

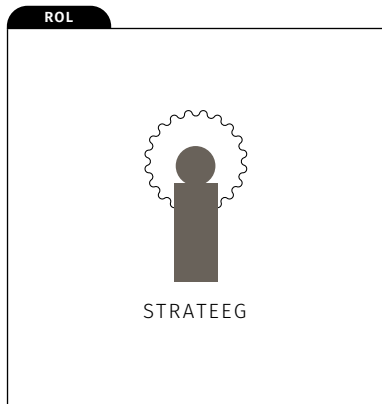
In de ene uithoek zit een vastgoedbeleid beheerd vanuit één grote pot. Dat biedt de meeste kansen voor een robuuste vastgoedportefeuille met een duidelijke strategie voor aankoop, bouw, onderhoud en beheer. Het grote nadeel is echter dat ruimtevragen vanuit andere beleidsdomeinen neergelegd worden zonder enige notie van de vastgoedkost die ermee gepaard gaat. In de andere uithoek zit een vastgoedbeleid dat zich per beleidsdomein of per gebruiker organiseert: zeer sterk responsabiliserend – men geeft immers de eigen middelen uit – maar zonder overkoepelende strategie of enige vorm van ruimte delen. Een stadsgebouw 2.0 is zo goed als onmogelijk in dergelijk model.

Welke aanpak kan beide extremen verenigen? Groep Gent hanteert vandaag een tussenvorm, maar ook die is suboptimaal. De vastgoedstrategie zit weliswaar centraal, maar de doorvertaling naar programmatie, realisatie en beheer zit verspreid. Daardoor worden kansen gemist voor een wisselwerking tussen strategie en uitrol via bouw en beheer. Bovendien blijft de afstand naar de gebruikers te groot. Een optimalisatie is dus wenselijk. Zeker nu de overheidsmiddelen bijzonder beperkt zijn.

Er is ook een andere operationele aanpak nodig, bijvoorbeeld op het vlak van contractueel beleid, beleid ten aanzien van eigenaars en grondposities, rendements- en overige eisen, en functionele invulling. Dat alles begint echter bij de financiën. Vandaag is het nog bijzonder moeilijk om gedeeld gebruik te organiseren van stedelijk vastgoed wanneer de middelen van de gebruikers uit verschillende spaarpotten moeten komen. Het probleem wordt helder als je volgende logische ambities vooropstelt:

- **Vastgoed op strategisch gekozen locaties:** Cluster het vastgoedaanbod op strategische sites of locaties, bijvoorbeeld aan knooppunten of in de nabijheid van de doelgroep, in plaats van ze her en der over wijken en stadsdelen te verspreiden. Dergelijke clustering laat veel makkelijker interactie toe: het delen van ruimtes, het delen van vormen van beheer en het uitwisselen van stromen en medewerkers.
- **Vastgoed via slimme casco's:** Maak vastgoed inzetbaar voor verschillende doelen en gebruikers. Maak het ook future proof. Dat betekent dat we ook moeten bouwen op basis van een opportuniteit en niet op basis van een vraag. Dergelijke gebouwen groeien door ze te gebruiken, van een neutraal casco tot een heel specifiek stadsgebouw 2.0. Dit zijn gebouwen die zowel meervoudig als multifunctioneel ruimtegebruik toelaten. Gebruik in 5D of vijf dimensies dus: zowel in de ruimte, de tijd als naar diverse ruimtegebruikers.

- **Vastgoed dat complementair is:** Zoek diversiteit in de soorten gebouwen die we hebben. Niet elk gebouw kan een casco zijn, en niet ieder programma is daarbij gebaat. Daarom moeten we oog hebben voor wat we niet zien in de vastgoedportefeuille: welke gebouwen hebben we niet of onvoldoende, en welke activiteiten zijn vervolgens hier en nergens anders mogelijk?



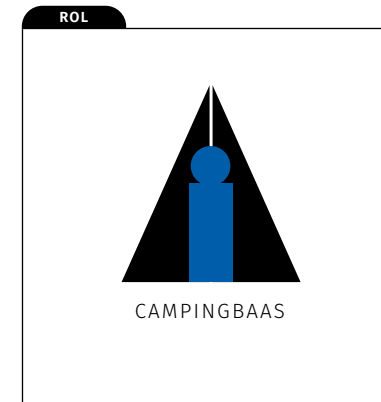
STELLING 9 Maak vastgoed vast beter. Dit stadsessay is in essentie een pleidooi voor een andere soort vastgoedstrategie, maar onvermijdelijk is het daardoor ook een pleidooi voor andere soorten vastgoed, en andere soorten gebruik van dat vastgoed. Wat kan zo'n *vernieuwend vastgoedbeleid* inhouden?

- **Gedeelde ruimte – maak stadsgebouwen 2.0:** Door verschillende programma's slim te combineren en te verwerken, door gebruikers samen te brengen en elkaars werking te laten verrijken, door gebouwen in te zetten voor de Stad én voor de omliggende wijk, maken we efficiëntere stadsgebouwen. Dit werd in detail uitgewerkt in Stadsessay #04 Stadsgebouw 2.0.

- **Witruimte – voorzie onbestemde ruimte:** Nog te veel plannen we en bouwen we direct voor de eindgebruiker. Het gevraagde programma van eisen van die gebruikers wordt daarbij één-op-één vertaald in de plattegrond van het gebouw. Daardoor ontstaat er geen rek in de ruimte voor bijkomende vragen. Het stedelijk patrimonium moet geen pak zijn op maat van de beoogde gebruiker, maar eentje wat net te ruim zit. Een bouwproject op de groei dus.
- **Schuifruimte – organiseer frictieleegstand:** Schuif met ruimtes en gebruikers. Zorg dat vastgoed volatiel inzetbaar is. De gronden en stenen liggen vast, maar de gebruikers kunnen we vlot doen wisselen. Zet in op verschillende regimes, van kortlopende huur tot langlopende erfpachten. We moeten zorgen voor ruimtes die makkelijk verhuurbaar, bruikbaar zijn om snel op noden te kunnen inspelen. We hebben nood aan frictieleegstand in ons eigen patrimonium om vlot kansen te kunnen bieden aan steeds wijzigende noden.
- **Zwerfruimte – zet onderbenutte ruimte in:** Waarom blijven we bijbouwen en hebben we nauwelijks oog voor de mogelijkheden van wat er al gebouwd is? RE-ST architecten lanceerde het begrip zwerfruimte om de nodeloze groei van het gebouwde patrimonium op de agenda te zetten: "Zwerfruimte is gebouwde en onbebouwde ruimte die we samen hebben geproduceerd maar dagelijks onderbenutten. Het is ruimte die op verschillende schalen overal en nergens aanwezig is. Niemand weet hoeveel zwerfruimte er precies is. In het detecteren, in kaart brengen en activeren van zwerfruimte ligt zowel een taak als een kans besloten, namelijk via het ontwerpen aan de herbestemming van wat er is en pas bouwen als het echt niet anders kan."

- **Probeerruimte – zet pilootprojecten op:** Maak mentaal en organisatorisch ‘ruimte vrij’. Door harde regels weg te nemen en losse spelregels in te zetten. Zet pilootprojecten op die andere hefboomen uittesten, die middelen krijgen om een nieuwe dynamiek op gang te brengen. Noem het ‘voorproefruimtes’: plekken waar je de beleving van de functie al kan meepikken. Deze pilootprojecten kunnen later doorgroeien tot nieuwe andersoortige vastgoedstrategieën en instrumenten voor de toekomst.
- **Andere ruimte – kijk voorbij vier muren en een dak:** Stap af van het idee dat de term ‘vastgoed’ enkel kan doelen op gebouwen in de klassieke zin van het woord. Heel wat van de programma’s waarvoor de Stad ruimte ter beschikking stelt, zijn niet noodzakelijk gediend met zo’n ‘gebouw’. Denk ruimer: luifels, loodsen, ruïnes, kelders, casco’s, daken, draagstructuren, portalen, galerijen ... Het zijn vooral typologieën op de grens tussen binnen en buiten die veel kansen bieden. Door deze te beoordelen op hun inzetbaarheid voor atypische programma’s, kunnen deze atypische ‘gebouwen’ ook beter naar waarde geschat worden.

Zet in op vernieuwende manieren van beheer en activering van die andere vormen van vastgoed. Daarin is Gent al sterk. Twee decennia van tijdelijk en/of breed gebruik van diverse stedelijke gebouwen en sites hebben een pak ervaring opgeleverd over hoe we als stedelijke overheid of hoe andere actoren in samenwerking met ons in kunnen staan voor het herdenken van hoe we ruimte gebruiken.



Geen vastgoedstrategie zonder vastgoed. Of beter, het is interessanter om vastgoed in handen te hebben en te houden, dan om ruimte tekort te hebben. Of ook: als we vastgoed verkopen louter om de stadskas te spijzen, dan zit daar geen enkele strategie achter. En dus is dat de allerlaatste optie. Maar er zijn nog tussenstappen. Ze vormen een *cascade* waarbij we stapsgewijs en onder voorwaarden afstand nemen van het stedelijk vastgoed. Optimaal benutten staat bovenaan, en elke trede naar beneden wordt pas overwogen als de vorige stap niet wenselijk of haalbaar blijkt. Concreet:

Het vertrekpunt vormt de vastgoedscan: het makelen tussen vraag en aanbod, het juiste programma vinden voor het betreffende pand.

- Lukt dit niet ... kunnen we dan aan het publieke vastgoed sleutelen om het beter inzetbaar te maken? Door verbouwingswerken uit te voeren, door te splitsen of net samen te nemen, door te krimpen of uit te breiden? Het aanbod aanpassen aan de vraag, dus.
- Lukt dit niet ... kunnen we dan andere spelers (ontwikkelaars, middenveldorganisaties, burgers ...) gebruik laten maken van het publieke vastgoed zonder het te verkopen, en zo ja, onder welke vorm is dat dan? Daarbij streven we naar het maximaal realiseren van onze eigen beleidsdoelstelling.

- Lukt dit niet ... kunnen we het publieke vastgoed 'verkopen' of uit handen geven aan derden, zonder met lege handen achter te blijven? Kunnen we maatschappelijke meerwaarde realiseren door anderen voor ons stad te laten ontwikkelen?
- Lukt dit niet ... kies dan resoluut voor verkopen.

STELLING 10 Houd goed vastgoed goed vast.

Grond of vastgoed is in een stad die sterk groeit een schaars en bijgevolg waardevol goed... Op voorwaarde dat het ook goed is. En dus komen we terug op de vraag wat we *willen hebben*: op welke soorten vastgoed wil Groep Gent in de toekomst inzetten? Zonder een voldragen keuze naar voor te schuiven, zijn in dit essay al een aantal zaadjes geplant. We moeten vooral inzetten op:

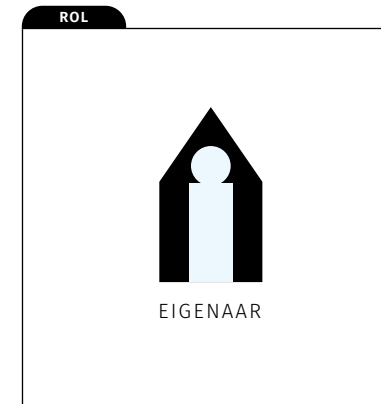
- vastgoed waar vanuit gebruik en gebruikers behoefte aan is (stelling 2);
- vastgoed dat ruimte biedt aan maatschappelijke noden (stelling 3);
- vastgoed op de juiste ligging (stelling 4);
- vastgoed waarvan de waarde en de kosten verantwoordbaar zijn (stelling 5);
- vastgoed waarvan de inzetbaarheid geobjectiveerd kan worden (stelling 6);
- vastgoed waar meerdere beleidsdoelstellingen tegelijk gerealiseerd worden (stelling 7);
- vastgoed dat efficiënt ingezet kan worden (stelling 8);
- vastgoed waar experiment in mogelijk is (stelling 9).

Het wordt ook en vooral een kwestie van keuzes maken. Steden hebben, los van belastingen of subsidies en dotaties van andere overheden, immers niet veel mogelijkheden om inkomsten te genereren; geld waar stedelijk beleid mee gevoerd kan worden. Het onderhouden van stadsgebouwen is deel van dat beleid. Verkoop (hier zonder aanhalingstekens, want we bedoelen effectieve vervreemding van het vastgoed uit de vastgoedportefeuille) is een aantrekkelijke bron van extra inkomsten, en in geval van aftandse gebouwen: een uitgespaarde bron van uitgaven. Vanuit dat perspectief is het niet verwonderlijk dat vastgoed zo duur mogelijk verkocht wordt. De opbrengsten komen de gemeenschap ten goede, want de stedelijke overheid kan er mooie dingen mee doen voor de bevolking. Maar je kan vastgoed natuurlijk maar één keer verkopen, en ook maar één keer beleidsinitiatieven nemen met de opbrengsten. Daarna is het als hefboom weg.

Zet het vastgoed daarom vooral actief in. Het is dé grootste troefkaart voor een stedelijk ruimtelijk beleid. Het laat toe mee te participeren in de stedelijke uitdagingen. In Vlaanderen hebben openbare besturen geen traditie in het voeren van een actief grond- en pandenbeleid, waardoor ze nog maar beperkt in staat zijn om via de eigen grondpositie de stedenbouwkundige ontwikkelingen te sturen. Dat is voor Gent niet anders. Maar zonder grondpositie is het veel moeilijker om hefbomen te vinden. Dus ja, de stedelijke grondpositie is zeer waardevol ...

... Totdat ze dat niet is. Wees niet dogmatisch in dat 'vasthouden'. De realiteit is dat de stedelijke vastgoedportefeuille heel veel inefficiënte gebouwen bevat. Veel meer dan we onder handen kunnen nemen en beheren. Het spreekwoordelijk oud ijzer. Daar kunnen we selectief wat van opblinken, maar niet alles. En dan komt verkoop in beeld. Je zou verwachten dat een

stad in financieel krappe tijden zijn vastgoed in de uitverkoop dreigt te gooien, maar het tegendeel is waar in Gent. Er is de afgelopen jaren net een grote terughoudendheid om afstand te nemen van vastgoed (gelegen op grondgebied Gent). Met de volgende stellingen willen we dat taboe doorbreken. Want dit essay is zeker geen pleidooi tegen verkoop, zolang het maar doordacht gebeurt.



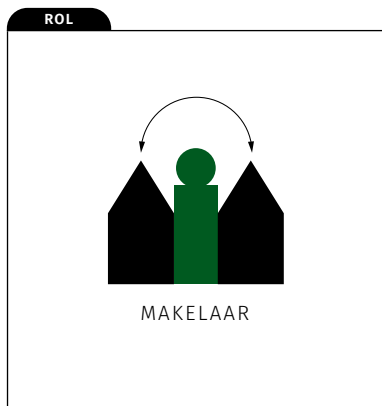
STELLING 11 'Verkoop' niets zonder meerwaarde.

Vasthouden is geen dogma. Er zijn genoeg redenen om eigen publiek vastgoed te verkopen, en dan behoort 'verkoop' expliciet ook tot de opties. Maar de term 'verkoop' kan veel zijn: klassieke verkoop, verhuur op korte of lange termijn, kosteloze terbeschikkingstelling, erfpacht, recht van opstal, vruchtgebruik, publiek-private samenwerking ...

Soms ligt een grond op een locatie met zeer hoge grondwaarde. Zo hoog dat de verkoopwaarde niet meer in verhouding staat tot de maatschappelijke gebruikswaarde. Zo hoog dat daardoor de plek te waardevol is om in te zetten voor eigen dienstverlening. Of zo hoog dat gebruik door lokale burgers en organisaties tegen een logische gebruiksvergoeding niet langer haalbaar

is. Soms maakt die meerwaarde *meer* mogelijk door het vastgoed te verkopen en de opbrengst in te zetten. Bijvoorbeeld om elders in de stad ander vastgoed aan te kopen, op plekken die beleidsmatig van groter strategisch belang zijn.

Soms is vastgoed niet waardevol genoeg omdat we er weinig mee kunnen aanvangen. Het past niet in een duurzame vastgoedportefeuille: oud patrimonium, versnipperd gelegen over een gebied, zonder echte gebruikswaarde of meerwaarde voor de buurt. Soms is vastgoed niet langer bruikbaar voor de doelen waarvoor we het willen inzetten. En dan kan iemand anders er misschien wel *meer* mee. ‘Verkoop’ is dus geen taboe, maar het moet gericht en doordacht gebeuren. Met een verantwoording en met een duidelijke meerwaarde.



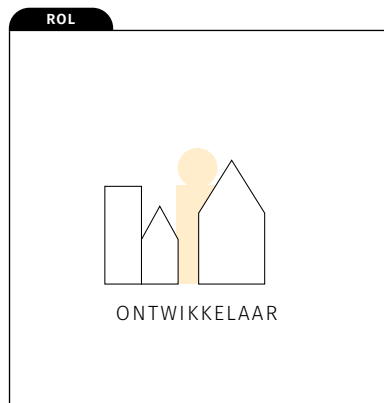
STELLING 12 ‘Verkoop’ niets zonder voorwaarden.

Met de opbrengst die het verkopen van publiek vastgoed met zich meebrengt, ontstaat een eenmalige beleidsmatige hefboom. Maar daarnaast biedt het ook de kans om de eigen doelstellingen door anderen te laten realiseren. Dat kan door binnen de wettelijke kaders (overheidsopdrachten, gelijkheid van concurrentie, etc.) voorwaarden te koppelen aan de verkoop. Het gaat over hetzelfde mechanisme als bij stedenbouwkundige lasten, maar dan met meer slagkracht, omdat de stedelijke overheid ook als eigenaar-verkoper betrokken is. En die beleidswaarde kan veel groter zijn dan louter de verkoopwaarde.

Dat betekent dat we ook bij elke verkoop grondig moeten nadenken over de gewenste ontwikkeling van het goed dat we verkopen. Dat vergt niet alleen een beleidsdomein-overschrijdende visie op maat van zo’n eigendom, maar er kruipt ongetwijfeld ook veel werk in het benoemen van heldere randvoorwaarden. Als overheid zou – meer nog dan de prijs die we krijgen bij verkoop – het realiseren van de beleidsdoelstellingen moeten doorwegen. Bedenk daarom mechanismen die daarmee rekening houden: leg bijvoorbeeld de prijs vast en vraag kandidate-kopers welke meerwaarde ze daarvoor kunnen realiseren.

Toegegeven, als ‘verkoop’ (in de brede zin) niet enkel gaat over de financiële opbrengsten maar ook over de maatschappelijke winsten, dan wordt het een moeilijker vraagstuk. Er is nood aan open, transparante en op kwaliteit gerichte procedures om vastgoed aan te bieden zodat ook spelers met een groot maatschappelijk engagement kans maken. Er is ook nood aan een brede en gerichte (in veel gevallen: expliciet *lokale*) communicatie, om zoveel mogelijk, maar vooral ook de juiste partijen te bereiken. Als stedelijke overheid moeten we uitleggen waarom we een vastgoed afstoten, en welke voorwaarden we opleggen

aan een koper. Er is ten slotte ook nood aan heldere spelregels: een toewijleidraad met eenduidige criteria en een gedragen programma van eisen, zodat alle partijen weten waartoe ze zich moeten engageren.



ACTIEF VASTGOEDBELEID

Tijd om het over privaat vastgoed en bestaande eigendomsrechten te hebben. Want al mag de stedelijke overheid een aanzienlijke vastgoedportefeuille beheren, die is toch klein in verhouding tot de totale Gentse vastgoedmarkt. En terwijl de private sector weinig in beeld verschijnt, strijkt ze wel veel winst op uit publieke investeringen. In de praktijk zorgt de ontwikkeling van stedelijk vastgoed en het openbaar domein immers vooral een waardestijging van het private vastgoed in de omliggende wijken. Het huidige vastgoedmodel leidt dus tot private winsten en publieke lasten. Tijd voor een kentering.

Er zijn op dit moment weinig correctiemechanismen op de grondverkoop en de marktwerking daarvan. Vastgoed wordt sterk herleid tot een beleggingsproduct, tot voorwerp van speculatie. Om daartegenop te boksen, moet de overheid andere instrumenten inzetten in functie van maatschappelijke meerwaarde. We moeten ook open communiceren hoe we onze vastgoedpositie en -instrumenten inzetten. Vastgoedbeleid is op vandaag een te hermetische activiteit waarbij burgers het gevoel hebben dat beslissingen achter gesloten deuren plaatsvinden. Hoe kunnen we dat gevoel keren en inzetten op een volwaardig debat over wat de stad als gemeenschap wil bezitten en wat niet? Over hoe vastgoed betaalbaar kan blijven?

STELLING 13 Doe aan herwaardering. Maak kennis met de **residuele grondwaarde**. Dit is de prijs die een ontwikkelaar kan bieden aan de eigenaar voor een stuk grond. De waarde wordt bepaald op basis van wat een ontwikkelaar op de grond kan ontwikkelen. Voor de volledigheid: de residuele grondwaarde houdt in dat de grondprijs berekend wordt op basis van de verwachte marktwaarde van wat erop gebouwd kan worden, minus de bouw- en stichtingskosten, de winst van de ontwikkelende partijen en de btw. Hoe groter de ontwikkelingsmogelijkheden, hoe hoger mogelijke opbrengsten en dus ook de residuele grondwaarde. Maar... vandaag rekenen grondeigenaars (en ook doorverkopers) zich snel rijk. Ze zien bij voorbaat hoge ontwikkelingsmogelijkheden en vragen disproportioneel veel voor hun grond. Waardoor de *bovengrens* van wat *kan*, de *facto* de *ondergrens* wordt van wat een ontwikkelaar *moet* realiseren, wil hij winst maken.

Vandaag volgt de overheid hierin nog te vaak vanaf de zijlijn. Dat komt vooral omdat het gesprek over de gewenste stadsontwikkeling gevoerd wordt met de verkeerde partijen. We staren ons blind op de impact van de ontwikkelaar, terwijl het eigenlijk vooral de initiële grondeigenaar is die met de vastgoedmeerwaarde gaat lopen. En dat zonder dat ze enige betrokkenheid vertonen, verantwoordelijkheid nemen of risico dragen. Die marktwerking is moeilijk om te doorbreken als lokaal bestuur, maar we hebben weldegelijk instrumenten ter beschikking. De stedelijke overheid kan private ontwikkeling reguleren door voorwaarden te stellen aan **ontwikkelingsmogelijkheden** (de ruimtelijke randvoorwaarden, uitgedrukt in bouwlagen, bruto-vloeroppervlakte, bestemmingen, etc.). Met de vernietiging van een deel van het Grond- en Pandendecreet werd een juridisch gat geslagen. Maar er blijven genoeg hefboomen over. Via verordeningen, ruimtelijke uitvoeringsplannen,

maar ook via convenanten en samenwerkingen kunnen we meer impact te hebben op wat en hoe er gebouwd wordt. Net dat vormt de basis voor de waardebepaling van de grond (via de residuele grondwaarde).

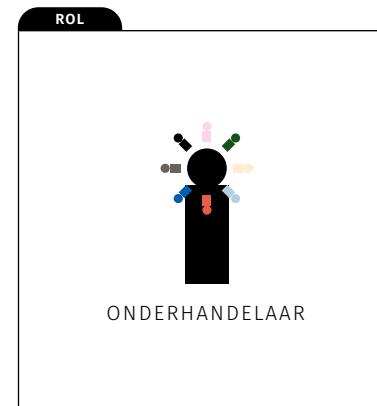
Een direct inzetbare tool is ook het opstellen van een anterieur advies op de ontwikkeling: een **nulmeting**. We screenen sites en leggen vast wat erop kan gerealiseerd worden. Daardoor dijen we speculatie op ontwikkeling en stijging van de grondwaarde in. Het is een document dat ontwikkelaars en grondeigenaars met de neus op de feiten drukt: overschat de grondpositie niet. Afwijken – méér bouwen – kan, maar enkel in functie van maatschappelijke meerwaarde. Zo vermijden we dat de bovengrens meteen ook de ondergrens is, en dat er stukken stad ontstaan waarvan alle marge voor maatschappelijke meerwaarde bij voorbaat opgebruikt is.

Hier ligt een belangrijke taak voor de stedenbouwkundige. Als de nulmeting van een terrein niet heel veel mogelijk maakt, dan is dat een voordeel: we kunnen die nulmeting later, met het oog op maatschappelijke meerwaarde, moedwillig doorbreken. Die vorm van onderhandelen mogen we natuurlijk niet lukraak en achter gesloten deuren houden, want dat voedt wantrouwen. We moeten het gestructureerd en in alle openheid doen. En we moeten ze vastleggen in **overeenkomsten**, zowel tussen de private partijen (al dan niet inclusief de grondeigenaars) en de overheid, maar ook met de buurt. Dat laatste kan via een buurtbatenovereenkomst (een *community benefits agreement* zoals die gekend is in Angelsaksische landen).

Stedenbouwkundige lasten bieden een hefboom. Concreet: wanneer een grondeigenaar meerwaarde realiseert door verdichting, dan moet een deel naar de overheid terugvloeien om

te investeren in de publieke voorzieningen in de directe omgeving. Zo komt die verdichting de bestaande buurt ten goede, inclusief de nieuwe bewoners. De term stedenbouwkundige lasten is overigens misleidend. Laten we wel wezen: bij nieuwe ontwikkelingen zijn het de omwonenden die er 'last' van hebben. Hun open ruimte verdwijnt, de druk op hun voorzieningen en openbaar domein vergroot. Het is heel erg NIMBY, maar ook heel begrijpelijk en zelden volstrekt onterecht. Die lasten zijn geen paaitaks om de bestaande buurt koest te houden, neen, het moet een volwaardige manier zijn om aan stadsontwikkeling te doen buiten grondpositie van de Stad. De meerwaarde blijft lokaal, via het principe van de "glazen stolp": wat verdiend wordt, investeren we ook weer binnen een vastomlijnd gebied. Het hoeft overigens niet noodzakelijk om ruimtelijke investeringen te gaan, een wijk heeft ook socio-culturele behoeftes die om budget vragen. Het is een principiële kwestie: de meerwaarde moet er zijn ten bate van de burger.

Kernwoord om dit te doen slagen is: **onderhandelingsmarge**. De stedelijke overheid moet zelf actief onderhandelen om ontwikkeling mogelijk te maken. Vanuit heel wat ruimtelijke beleidsdomeinen hebben we kaders die, met het oog op *kwantitatieve* verbetering, een *kwantitatieve* eis opleggen. Maar: het op elkaar leggen van die kaders is het moment van de waarheid, waarop duidelijk wordt waar er sprake is van conflict of synergie. Om project per project de juiste (ruimtelijke en financiële) voorwaarden te kunnen formuleren, moeten we onderhandelen, maar dat begint met het scheppen van onderhandelingsruimte: rek op de stedenbouwkundige kaders maar dan wel steeds met de blik op lokale en maatschappelijke meerwaarde.



STELLING 14 Schakel snel en soepel. De stedelijke overheid is vandaag niet gewapend om op een sterk concurrentiële markt effectief een slag te slaan. Andere vastgoedspelers zijn sneller, wendbaarder, beschikken over meer geld en expertise. Toch zijn we niet kansloos. Een overheid kan haar eigen aanpak ontwikkelen. Hierbij een aanzet om een instrumentenkoffer samen te stellen (een deel van onderstaande suggesties vragen om een verdere uitwerking of verankering in Vlaamse wetgevende of uitvoeringsgerichte kaders):

- **Bestemmingsplan, nulmeting, beleidsmatig gewenste ontwikkeling, vergunning:** De visie over welke ruimtelijke ontwikkeling we beogen of toelaten op een site of perceel vormt de basis voor de vastgoedontwikkeling en -waardering. Via die weg kunnen we overdruk tegengaan en kwetsbare functies (zoals gemeenschapsvoorzieningen, sociaal wonen, groenruimte, ruimte voor economie) beschermen.
- **Voorkooprecht, onteigeningsrecht, eerste biedingsrecht:** De lokale overheid kan vastgoed verwerven zonder in concurrentie te gaan met de markt. Het voorkooprecht blijft een passief instrument dat pas kan gelicht worden bij een feitelijke verkoop op specifieke plaatsen. Een onteigening

biedt dan weer kansen om, onder voorwaarden van algemeen belang, actief gronden te verwerven zelfs al staan deze niet te koop. We kunnen bij 'verkoop' van stedelijk vastgoed bepaalde organisaties en maatschappelijke ondernemers als eerste laten bieden op grond en vastgoed. Zo zorgen we ervoor dat lokale initiatieven niet door kapitaalcrachtige marktpartijen worden weggedrukt.

- **Verwervingsbudget, wijkbudget:** De stedelijke begroting voorziet budgetten voor de realisatie van projecten, maar ook voor het onderhoud van het huidige vastgoed. Het lijkt relevant om daarnaast budget te voorzien voor strategische verwerving, los van een concreet project. Een dergelijke budgetpost kan stadsbreed ingezet worden als een financiële reserve voor verwerving, maar kan ook per wijk opgezet worden om de inkomsten uit stedenbouwkundige lasten op te sparen voor lokale grondverwerving.
- **Aankoop-doorkoop, rollend fonds:** Het verwerven van vastgoed weegt op de begroting en dat terwijl die vastgoedpositie net kansen biedt om stadsontwikkeling te sturen. We kunnen dit ook begrotingsneutraal doen, door vastgoed te verwerven en meteen daarna weer te verkopen onder voorwaarden, waarbij de kosten gedekt worden met opbrengsten. De voorwaarden worden uiteraard geformuleerd in functie van beleidsdoelstellingen. Dit principe kan ook systematisch ingezet worden door de opbrengsten uit vastgoedoperaties telkens weer te gebruiken om nieuwe investeringen te doen via een rollend fonds. Dit kan een sneeuwbal effect creëren zonder zwaar door te wegen op de stedelijke begroting.
- **Her- en ruilverkaveling, grondruil, publieke grondbank:** De lokale overheid kan ook ruilen. We hebben nog geen uitgebouwde aanpak, althans niet voor bebouwde kavels in stedelijke omgevingen. Bij ruil moeten we uiteraard

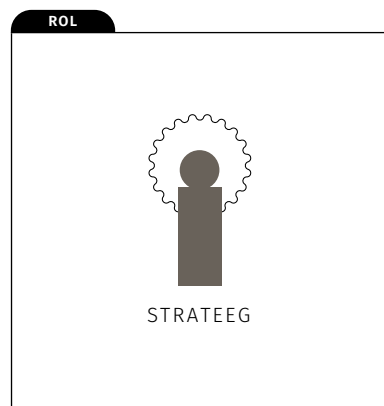
vertrekken van onze eigen vastgoedportefeuille, waarbij we gronden kunnen inbrengen in een publieke grondenbank, inzetbaar voor strategische ruil en het uitbouwen van een grondpositie in een specifiek gebied. De grondenbank kan aangevuld worden via gebiedsgerichte aankopen die de vastgoedportefeuille versterkt. Ze kan ook samengesteld worden door grondposities van diverse actoren en overheden samen te brengen. Samen wegen die dan meer door op de vastgoedmarkt.

- **Van verkoop naar 'verkoop':** We hoeven niet steeds volle eigenaar te zijn of blijven, we kunnen ook inzetten op diverse andere mechanismes en zakelijke rechten waarbij de grondpositie gebruikt kan worden door onszelf of derden. Denk maar aan verhuur op korte of lange termijn, huursubsidies, kosteloze terbeschikkingstelling, erfpacht, recht van opstal, vruchtgebruik ... Het is daarbij wel noodzakelijk om een helder, transparant en consequent systeem van vergoeding of waardering op poten te zetten om gebruik te maken van het stedelijk vastgoed.
- **Samenwerkingsovereenkomst, convenant:** De stedelijke overheid hoeft niet alles alleen of zelf te doen. Via slimme allianties tussen verschillende overheden, tussen overheid en burgers en tussen overheid en private spelers kan een goede samenwerking brede meerwaarde realiseren.
- **Quickscan en business case:** De vastgoedmarkt is een fastgoedmarkt. Daarom moeten we snel opportuniteiten kunnen screenen op hun meerwaarde voor de eigen portefeuille. Niet elke aankoop kan daarom volledig onderbouwd zijn door een grondige screening en waardering. Maar andere verwervingen kunnen dan net wel weer het gevolg zijn van een goed onderbouwd onderzoek. Door veel ruimer dan louter de aankoopsom te bekijken, maar ook diverse andere kosten (gebruik, beheer, onderhoud, synergie ...)

in beeld te brengen kan de waarde van een pand of perceel veel gunstiger uitvallen dan de initiële schatting. En dan is het zeker ook raadzaam in actie te schieten.

- Leegstandsheffing en anti-speculatiebeding: Niet iedereen zal willen meewerken op de vastgoedmarkt, excessen moeten we kunnen tegenhouden of temperen. Dat kan door mee te wegen op excessieve doorverkoop of langdurige leegstand.

Een vastgoedstrategie vereist niet alleen een goed overzicht op vraag en aanbod, maar ook de regierol om al deze instrumenten tactisch in te schakelen om snel en soepel op de vastgoedmarkt te kunnen bewegen. Een goede afstemming tussen de specifieke organisaties binnen Groep Gent is nodig.



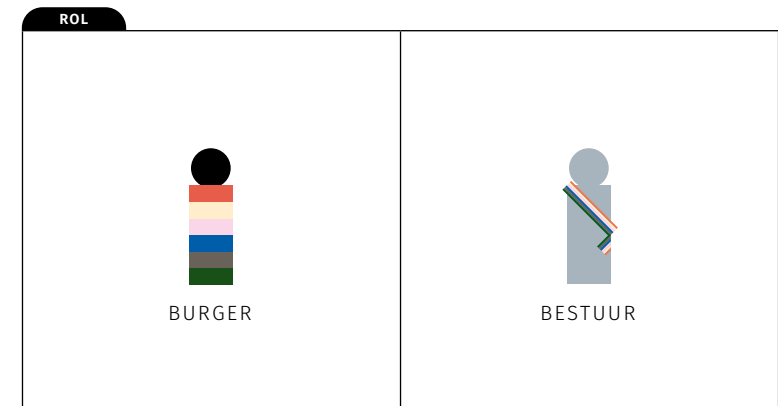
STELLING 15 Werp de eerste steen. De vastgoedportefeuille van Groep Gent omvat een rijke verzameling gebouwen en gronden met een meerwaarde voor de maatschappij. Plekken die plaats bieden voor allerlei diensten of functies voor en door bewoners van de stad. Vaak sites met een hoge betekeniswaarde voor de stadsbewoners. Ingrepen op dat vastgoed en zeker de verkoop ervan leidt niet zelden tot consternatie, protest en zelf toe-eigening. Stadsbewoners geven aan dat zij dat maatschappelijk vastgoed mee bezitten en dat ze het waar nodig zelf zullen bezetten. Recentere verkopen toonden dat stadsbewoners inspraak willen, dat ze vragen om de gebouwen ter beschikking te stellen van buurt- of stadsinitiatieven en dat ze zelf activistisch te werk willen gaan – lees kraken en procederen – om vervreemding tegen te gaan.

Dat klinkt behoorlijk heftig, maar het illustreert vooral de expliciete vraag van de stadsbewoner om betrokken te worden bij de toekomst van het stedelijk vastgoed. Dat mag in een stad die sterk inzet op burgerparticipatie geen hindernis vormen. Het start bij **inzicht**: wat bezit die stedelijke overheid eigenlijk? Laat ons het op kaart zetten en die kaart delen (zie stelling 3). Extra datalagen op de kaart dus. Maar laat ons dan echt alle kaarten op tafel leggen en ook aangeven wie er gebruik van maakt, voor wat en tegen welke vergoeding. En welke beleidsdoelstellingen ermee gerealiseerd worden. Want een stad kan onmogelijk aan iedere vraag tegemoetkomen.

De burger vraagt ook **inspraak**. Beleidsbeslissingen worden – terecht – niet ‘zomaar’ aanvaard, waardoor een professioneel en transparant vastgoedbeleid in belang toeneemt. Uit de discussies kunnen we ook een pak signalen capteren over ruimtenoden die we mee kunnen pakken in het slim programmeren van ons vastgoed (zie stelling 2 en vervolgens stelling 5).

Tenslotte zijn die burgers geen passieve stadsbewoners. Ze willen zelf ook aan de slag met dat stedelijk vastgoed. Het zijn niet enkel gebruikers, maar evengoed ondernemers en campingsbazen die **initiatief** willen nemen maar verlegen zitten om ruimte. Daarom zouden ze de eerste partners moeten zijn om vastgoed dat de stedelijke overheid zelf niet meer nodig heeft, in gebruik te nemen. Uiteraard op voorwaarde dat het mee zorgt voor maatschappelijke meerwaarde (zie cascade en stelling 11+12).

De stedelijke vastgoedportefeuille is dus zonder twijfel de meest vruchtbare grond voor burgerparticipatie. Gent heeft hierin al decennia ervaring en kan als een bakermat van hedendaagse tijdelijke invullingen en *commons* gezien worden. Maar we mogen niet op onze lauweren rusten, en het medegebruik beperken tot een paar plekken in de stad. Het mag gerust een volwaardige beleidshouding zijn. Dit is geen pleidooi om de sleutel van het stedelijk vastgoed uit handen geven. Uiteindelijk beslist het beleid over de toekomst van de vastgoedportefeuille. En die beslissing moet, zo toont het geheel van dit essay, heel wat factoren samen in overweging nemen.

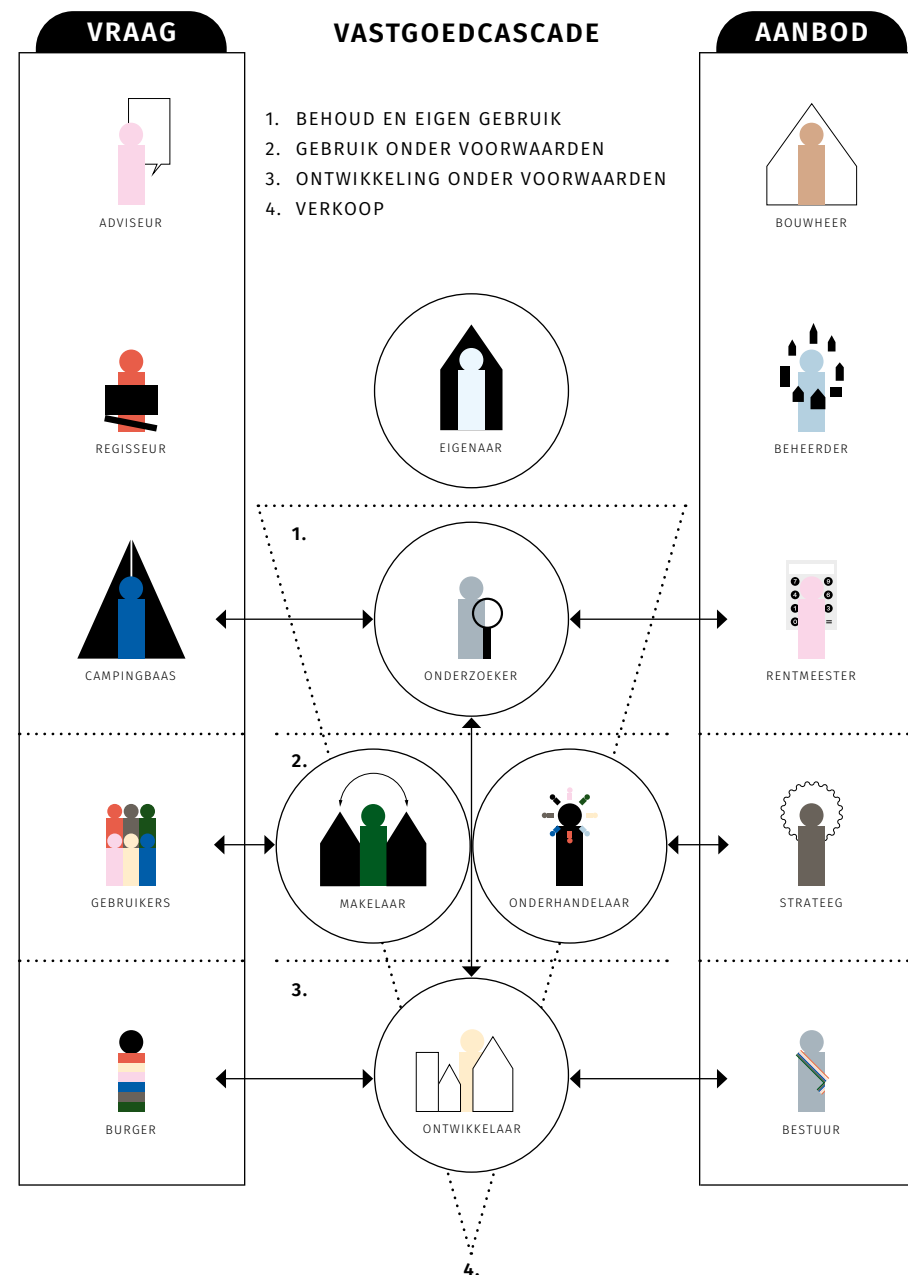


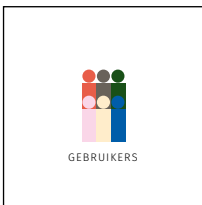
DEEL B

— WIE IS WIE IN HET VASTGOEDBELEID?

In Gent zijn de verschillende taken en bijhorende rollen met betrekking tot vastgoedbeleid verspreid over diverse diensten en partners van Groep Gent. Om een effectief en efficiënt vastgoedbeleid te voeren is het cruciaal om deze rollen helder te formuleren en ze vervolgens in een juiste structuur in te bedden. De verdeling van de taken over de verschillende diensten en actoren vormt geen onderdeel van dit essay. Maar om alvast richting te geven, lijsten we de aangehaalde rollen op, en omschrijven we de type taken, los van waar binnen de organisatie ze al dan niet-gekoppeld moeten worden opgenomen.

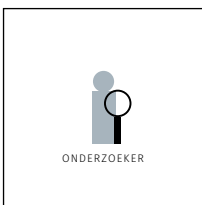
Onderstaande figuur ten slotte, plaatst de verschillende rollen overzichtelijk ten opzichte van elkaar volgens de verschillende taken van het vastgoedmanagement, en suggereert zo een mogelijke organisatie van het vastgoedbeleid.





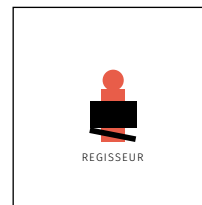
GEBRUIKER

Elk huis heeft zijn bewoners, en je kan de gebruiker beschouwen als de 'bewoner' van een publiek gebouw. Zowat elke Gentenaar is wel gebruiker van één of meerdere stadsgebouwen. Een burger die aan het loket komt, een administratief bediende die dagelijks komt werken in een stadskantoor, een scholier in een stadsschool, een jongere in een jeugdhuis, of een sporter in een buurtsporthal ... Allemaal zijn het gebruikers van het stedelijke vastgoed. Er is toch één belangrijk verschil met de bewoner van een huis, namelijk: er is ook wel toe-eigening van het gebouw, maar dat nooit ten koste van een ander. Een publiek gebouw blijft publiek.



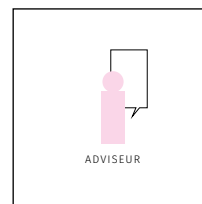
ONDERZOEKER

Een gedegen stedelijke vastgoedstrategie baseert zich op data, en nog veel meer op inzichten die voortvloeien uit interpretatie van die data. Hier komt de onderzoeker aan zet. Het gaat over een neutrale positie, geen vertegenwoordiging van een specifiek beleidsdomein of actor. Wel om een expert die met een wetenschappelijke blik beleidsdoelstellingen of belangen van actoren aftoetst aan de realiteit. Of meer specifiek, de realiteit uitgedrukt in geobjectiverde informatie: kaartmateriaal omtrent vraag en aanbod, metingen van behoefte op basis van kengetallen en GIS-analyse, financiële doorrekeningen van bepaalde vastgoedmechanismen, locatie-onderzoek (al dan niet ontwerpnd van aard), enzovoort.



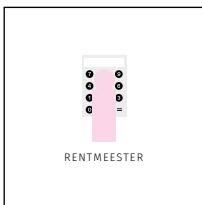
REGISSEUR

De regisseur houdt 'ter plekke' de vinger aan de pols, en legt zo de verbinding tussen de wijk (of een ander schaalniveau van gebied) en de Stad. De regisseur detecteert de bottom-up behoeftes aan nieuwe programma's, en ziet lokaal kansen (voor synergie tussen gebruikers, voor strategische vastgoedverwerving, voor koppeling tussen projecten, voor fondsenwerving,...) van zodra ze zich voordoen. Het vergt dus kennis en overzicht van alle actoren op wijkniveau en van hun gevoeligheden. En kunde om verbinding tussen al deze spelers en overheidspartners tot stand te brengen.



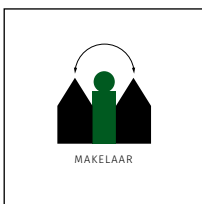
ADVISEUR

De adviseur geeft vanuit een expertenblik binnen een bepaald beleidsdomein advies over een project. Het is dus niet de initiatiefnemer voor een project, en ook niet de eindgebruiker of -verantwoordelijke. Een adviseur waakt er over dat een beleidsagenda gevolgd wordt binnen een bepaalde bevoegdheid, bijvoorbeeld inzake duurzaamheid, architectuurkwaliteit, toegankelijkheid ... Meerdere adviseurs samen zorgen er zo voor dat een project over alle beleidsdomeinen heen beleidsdoelstellingen realiseert. Het is daarbij een uitdaging om voldoende besef van eigenaarschap bij de adviseurs te leggen. Zodat zij niet louter oog hebben voor impact binnen hun eigen expertisedomein, maar zich ook inzetten voor het integrale welzijn van een bepaald project.



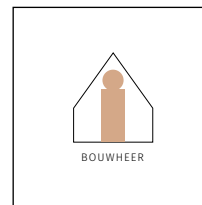
RENTMEESTER

Een rentmeester zorgt voor het juridisch-financiële beheer van de vastgoedportefeuille. Dit impliceert onder andere overdracht van eigendom, pacht, erfpacht, vestiging van zakelijke rechten, opstallen, onteigeningen, schadevergoedingen, waardering van vastgoed, huursubsidie-regelingen, fiscale aspecten, juridische aspecten. Een rentmeester richt zich op lange termijn en is dus niet uit op snel gewin. Hierin onderscheidt de rentmeester zich van de makelaar, die meestal kort aan een project of eigendom gebonden is. De rentmeester activeert het vastgoed via een soort ruimtelijke boekhouding.



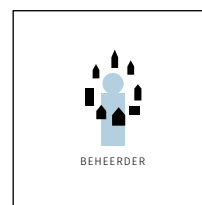
MAKELAAR

De makelaar wordt in hoofdzaak ingezet voor de programmatie van vastgoed. De makelaar detecteert en bevraagt potentiële programma's en gebruikers, en gaat daar vervolgens mee aan de slag: aftoetsing met de beleidsagenda's, doorvertaling naar een projectdefinitie, ... Kortom, de makelaar is de regisseur op het vlak van programmatie van een gebouw. Eens dat gebouw of project operationeel is, dan blijft de makelaar een rol opnemen als bewaker van de programmatische puzzel. De makelaar stelt vraag en aanbod voortdurend met elkaar in verbinding. We willen geen ruimte onbenut laten, dus een makelaar zoekt ook geschikte gebruikers voor maatschappelijke gewenste activiteiten.



BOUWHEER

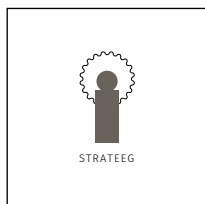
De bouwheer is de afgevaardigde van de initiatiefnemer van een project, tot en met de oplevering. Het is een projectleider die instaat voor de realisatie van het project, en enkel in deze specifieke fase. Wanneer het project er staat, verdwijnt de bouwheer. In relatie tot de eigen organisatie (het bestuur, de adviserende diensten) heeft de bouwheer een coördinerende rol en volgt daarbij de proceslogica van de stedelijke projectwerking. Ten aanzien van extern aangestelde partijen (in eerste instantie de ontwerper en de aannemer) heeft de bouwheer de rol van opdrachtgever en volgt daarbij de wetgeving overheidsopdrachten. Bij Groep Gent heeft de bouwheer heel wat handvaten. Er gelden stedelijke en anderen richtlijnen en randvoorwaarden (o.a. rond duurzaamheid) voor bouwprojecten. Elk stadsgebouw moet voldoen aan de gestelde criteria, ongeacht de bouwheer. Voor de aanstelling van een ontwerper volgt de bouwheer de leidraad *Samen Stad Ontwerpen*. De bouwheer verzamelt input voor de projectdefinitie van een project en volgt een vaste set aan bouwregels, financieringsregels en procesafspraken.



BEHEERDER

De beheerder is vanuit praktisch oogpunt verantwoordelijk voor het dagelijkse functioneren van een stadsgebouw. Aspecten zoals het sleutelbeheer, het technisch onderhoud en het schoonmaken dus. Maar ook het regelen van werkmiddelen voor elektriciteit, verwarming, water, meubilair, koffie, printers en dergelijke. Wanneer verschillende gebruikers een gebouw delen, worden goede afspraken nog belangrijker om conflicten te vermijden. Beheer vergt een goede afweging tussen een gecentraliseerd systeem (dat

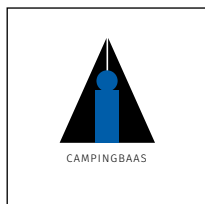
ontegensprekelijke voordelen heeft op het vlak van efficiëntie) en een lokaal beheer (dat beter kan inspelen op de behoeftes en gebreken ter plaatse).



STRATEEG

Een strateeg werkt voor de toekomst en bedenkt hoe we de vastgoedportefeuille het beste kunnen inzetten, niet zozeer met de focus op hier en nu voor een specifiek project, maar met de blik vooruit op de alge-

mene vastgoedpositie van de Stad. Kortom, de strateeg – *what's in a name* – bepaalt de strategie. Dat gaat niet alleen over het nastreven van financiële optimalisatie maar evengoed over het opzetten van een visie rond grondposities, het ijveren voor een duurzaam patrimonium (toekomstbestendig en wendbaar), en het ontwikkelen van normen en standaarden voor stedelijk vastgoed. De strateeg werkt toe van een vraag-gestuurde aanpak naar een aanbod-gestuurd beleid. De strateeg bouwt ook aan een kennisplatform rond research & design, en rond juridische, fiscale, technische en economische aspecten.

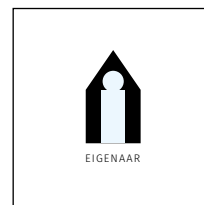


CAMPINGBAAS

De campingbaas is verantwoordelijk om leven in de brouwerij te brengen in een stadsgebouw. De persoon staat in voor het dagelijkse functioneren van vastgoed met een focus op het samenleven van de verschillende

gebruikers. De campingbaas zorgt ervoor dat alle gebruikers kunnen, willen en mogen gebruik maken van het gebouw. 'Kunnen' slaat op het praktisch functioneren, met goede afspraken over het gebruik van gedeelde ruimtes en de toegankelijkheid. 'Willen' gaat over het aantrekkelijk houden van het gebouw als thuishaven voor gebruikers. 'Mogen' ten slotte gaat

over het opbouwen van wederzijdse erkenning en begrip tussen de gebruikers, zodat het voor iedereen aanvaardbaar is dat ook andere gebruikers hun activiteiten ontplooiën. Dat omvat drie deelaspecten: inzetten op gastvrijheid, de werking van gebruikers stimuleren en de verbinding maken tussen programma's en gebruikers. De rol komt ook uitgebreid aan bod in stadsessay 04# *Stadsgebouw 2.0*.



EIGENAAR

Bij Groep Gent hebben verschillende entiteiten het vastgoed in eigendom, zowel juridisch als fiscaal. Dat zou niet mogen belemmeren dat het stedelijk vastgoed inhoudelijk en strategisch als één eigendomsportfolio

wordt beschouwd. Niet eenvoudig, maar ook niet onmogelijk. De belangrijkste succesfactor daarvoor is een professionele werking, waarbij de rollen (waarvan we er hier een groot aantal omschrijven) helder zijn, en de samenwerkingen gestroomlijnd. Op die manier kunnen bestaande pijnpunten van het verspreid eigenaarschap weggewerkt worden, waaronder inefficiëntie in beheer en beperkt stuurvermogen.



ONTWIKKELAAR

De ontwikkelaar is een professionele bouwheer van (doorgaans) private gebouwen. Deze partij handelt volgens een economische logica, en bouwt meestal met vrij grote bouwstenen mee aan Gent. De ontwikkelaar heeft

een wezenlijke impact op de ontwikkeling van de stad. Hoewel 'aan de andere kant van de tafel' ten opzichte van de overheid (aanvrager versus vergunner, koper versus verkoper), is het toch een belangrijke potentiële partner om aan stadsontwikkeling te doen. Als de Stad, onder andere via haar vastgoedbeleid, de

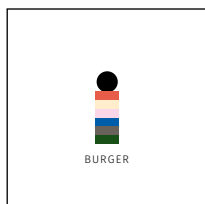
juiste incentives biedt, dan kunnen en willen ontwikkelaars mee bouwen aan de realisatie van stedelijke beleidsdoelstellingen.



ONDERHANDELAAR

De onderhandelaar tracht een overeenkomst te bereiken tussen verschillende partijen en eigenaars, om een zo groot mogelijke maatschappelijke meerwaarde te bekomen bij stedelijke ontwikkeling. De kernboodschap

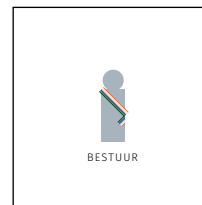
daarbij is: voor wat hoort wat! Het onderhandelen richt zich op de vastgoedpositie, in relatie tot stedenbouwkundige lasten, en verkent de mogelijkheden van het slim aanpassen van de eigendomsposities. Via verkoop, grondruil, samenwerking en andere modellen, en dat telkens in dialoog – of onderhandeling – met alle betrokken actoren. De onderhandelaar brengt ook verschillende eigenaars bijeen, in situaties met een versnipperde eigendomsstructuur, om te komen tot een gedragen, realiseerbaar project mét maatschappelijke meerwaarde.



BURGER

De Gentenaar is uiteindelijk degene aan wie alle andere actoren (de 14 andere rollen) verantwoording moeten afleggen over de manier waarop het publieke patrimonium ingezet wordt. De Gentenaar stuurt via burgerparticipatie (en in het stemhokje) aan waarvoor publieke

middelen worden besteed (en waarvoor niet), voor welke soorten programma's er ruimte wordt vrijgemaakt (en voor welke niet) en op welke plaatsen en voor welke gebouwen er prioriteiten gelegd worden (en waar niet). Dat impliceert dat de burger geïnformeerd wordt over het stedelijk vastgoedbeleid.



BESTUUR

Het bestuur vertegenwoordigt de rechtspersoon (de Stad) die de eindverantwoordelijkheid draagt over het stedelijk vastgoed. Dit orgaan neemt formeel de beslissingen, en is daarvoor als enige bevoegd. Het betreft de

grote strategische keuzes (bijvoorbeeld, waarvoor zetten we welk vastgoed in), de beslissingen omtrent projecten (bijvoorbeeld, dit gebouw wordt gerenoveerd, gesloopt of verkocht) en alle financiële engagementen die eenmalig of structureel nodig zijn voor vastgoedbeheer (onderhouds- en investeringsbudgetten dus). Aangezien het bestuur van de Stad politiek wordt verkozen, zijn zij in eerste instantie verantwoording verschuldigd aan de burgermaatschappij door wie ze verkozen werden.

COLOFON

TEKST

Peter Vanden Abeele, Stadsbouwmeester Gent

Matthias Blondia, Team Stadsbouwmeester

REDACTIE

Bregje Provo, Team Stadsbouwmeester

VORMGEVING

Specht Studio

Dit stadsessay werd uitgebracht in februari 2023.

D/2023/0341/3

V.U. | Mieke Hullebroeck, Algemeen directeur

Stadhuis, Botermarkt 1, 9000 Gent

2023

PDF is beschikbaar op www.stad.gent/stadsbouwmeester

Herplaatsing op andere websites is niet toegestaan.

CONTACTGEGEVENS

Stadsbouwmeester Gent: Peter Vanden Abeele

Postadres: Botermarkt 1, 9000 Gent

Email: stadsbouwmeester@stad.gent

www.stad.gent/stadsbouwmeester



STADSESSAY

N 5

In zijn visienota zet de stadsbouwmeester de krijtlijnen uit voor een toekomstgerichte stedelijke ontwikkeling. Dat biedt lang niet alle antwoorden op de stedelijke vraagstukken waarmee we geconfronteerd worden. Daarom zoomt het Team Stadsbouwmeester regelmatig met gerichte essays in op concrete uitdagingen.

Elk Stadsessay heeft een duidelijk thema. Het Team Stadsbouwmeester werkt hiervoor samen met een of meer stedelijke diensten en/of externe experts en actoren. Met de Stadsessays wil het Team de stedelijke agenda beïnvloeden en elementen aandragen om het beleid te voorzien van richting en inzicht.

Elk Stadsessay bestaat uit twee delen: het eigenlijke essay heeft een vast format en is opgehangen aan een reeks stellingen. Het tweede gedeelte heeft een vrije invulling. In het essay #01 *Breed wonen* was dat een uitgeschreven rondetafelgesprek, in #02 *Betonschra(a)p* een beeldessay met foto's van Olmo Peeters. In #03 *Brokkelbrug* werden historische foto's van de bouw van het E17-viaduct verzameld in een fotoreeks. Essay #04 *Stadgebouw 2.0* bracht een overzicht van studies en projecten in verband met gedeelde stedelijke gebouwen en campussen. Dit essay '05 *Vasthoudgoed*' benoemt een aantal operationele rollen om de stedelijke organisatie te verrijken in functie van een efficiënt en effectief vastgoedbeleid.