



citydev
.brussels 

**Interne evaluatie van de beheersovereenkomst
2013-2018**

**Duurzame opdrachten ten dienste van het globale
stadsproject**

Inhoudstafel

Inleiding	pag. 4
OPDRACHT 1: ECONOMISCHE EXPANSIE	pag. 6
1° Patrimoniumbeheer	pag. 6
2° Brusselse werkgelegenheid voorop	pag. 8
3° Creativiteit en innovatie	pag. 9
4° Networking	pag. 10
5° Inventimmo	pag. 11
OPDRACHT 2: STADSVERNIEUWING	pag. 12
1° Hoofddoelstelling: een toename in de woningproductie	pag. 12
2° De sociale gemengdheid binnen partnerschappen	pag. 13
3° Pilootprojecten	pag. 14
4° Architecturale en milieukwaliteit en duurzame ontwikkeling	pag. 14
5° Projectoproepen en stedenbouwkundige lasten	pag. 15
6° De tevredenheid van de kopers	pag. 15
OPDRACHT 3: GEMENGDE PROJECTEN	pag. 16
1° Een nieuwe werkmethode	pag. 16
2° Innoverende voorbeeldprojecten	pag. 17
3° Tijdelijke bezettingen	pag. 20
4° Een participatief proces	pag. 21

ORGANISATIE BEHEER EN FINANCIERING	pag. 22
1° Algemeen financieringssysteem	pag. 22
2° Verdeling van de werkingskosten over de opdrachten	pag. 22
3° Financieel beheer	pag. 23
4° Optimalisering van de opbrengsten en kosten	pag. 25
5° Analytische boekhouding per project	pag. 25
6° Andere ondersteunende diensten	pag. 26
7° Samenwerking met de andere openbare instellingen	pag. 26
8° Communicatie	pag. 27

Interne evaluatie van de beheersovereenkomst 2013-2018

Duurzame opdrachten ten dienste van het globale stadsproject

De eerste beheersovereenkomst tussen de Brusselse regering en de Gewestelijke Ontwikkelingsmaatschappij (hierna citydev.brussels genoemd) van 13 oktober 2013 tekende de grote lijnen uit en definieerde de prioriteiten van de instelling voor de volgende vijf jaar.

De eerste uitgesproken ambitie bestond erin om [de twee traditionele opdrachten](#), namelijk de economische ontwikkeling door het aantrekken van ondernemingen en de stadsvernieuwing door de bouw van betaalbare koopwoningen, te laten evolueren tot heuse geïntegreerde tools ten dienste van het stadsproject, zoals dit eertijds werd gedefinieerd in het Gewestelijk Plan voor Duurzame Ontwikkeling (GPDO).

Een van de meest opmerkelijke kenmerken van de beheersovereenkomst is de [bevestiging van een derde opdracht](#). Deze derde opdracht, een samenstelling van de eerste twee opdrachten, bestaat uit het [bouwheerschap van gemengde projecten](#) en het verzoek om hieraan voldoende financiële en organisatorische resources te wijden door transversale procedures op te stellen die bijdragen aan het beoogde doel. Het belang van en het aantal zogenoemde gemengde projecten onder leiding van citydev.brussels hebben hiervan heel duidelijk de gevolgen ondervonden.

Deze nieuwe oriëntering betekent echter niet dat de eerste opdrachten van citydev.brussels minder prioritair zijn geworden. Integendeel, de beheersovereenkomst heeft de becijferde doelstellingen vastgelegd, zowel voor de productie van middelgrote koopwoningen als voor het ter beschikking stellen of de verkoop van ruimten voor economische activiteiten. Deze doelstellingen weerspiegelen de wil tot gevoelige verhoging van de activiteiten van citydev.brussels.

Globaal gezien, boekte deze [verhoging van de productiviteit binnen de traditionele beroepen](#) een groot succes. De oppervlaktes van de terreinen voor economische activiteiten kenden een constante groei, maar het zijn vooral de gebouwen voor economische activiteiten (kmo-park, incubators, ...) die een heel aanzienlijke toename (meer dan 150 %) registreerden, ver boven de ramingen bij het begin van de vijfjarige periode.

Wat de [woningproductie](#) betreft, werd niet alleen de doelstelling van 1000 te koop aangeboden woningen bereikt, maar werden er in het kader van projecten onder leiding van citydev.brussels ook andere soorten woningen (sociale woningen, studentenwoningen, vrije woningen) opgetrokken. Op deze manier werden er meer dan [1200 wooneenheden](#) gecreëerd.

Dit is eveneens het geval voor de [gedelegeerde opdrachten](#) die door de regering of lokale overheidsinstanties worden toegekend. In de genoemde periode werden inderdaad heel veel vastgoedprojecten uitgevoerd voor rekening van andere overheden: UNO-project (gebouw voor Hub en Innoviris), ICT-pool, huis voor

bicommunautaire verenigingen, TechniCity, school voor veiligheidsberoepen, schietstand van de politiezone Brussel HOOFDSTAD Elsene ...

De zoektocht naar nieuwe stedenbouwkundige evenwichten heeft citydev.brussels eveneens aangezet tot het zoeken naar [nieuwe vormen om te wonen of in de stad te werken](#). Naast de projecten die zich focusten op de functionele en sociale gemengdheid kreeg de instelling de opdracht om verschillende [pilotprojecten](#) op te starten. Deze projecten hadden als doel om, buiten de reglementaire beperkingen die gepaard gaan met de productie en de verkoop van gesubsidieerde middelgrote koopwoningen, nieuwe formules te testen zoals het Community Land Trust, het loskoppelen van de eigendom van de grond en het gebouw, co-housing, de verbinding tussen werkplaats en woonplaats en het omvormen van kantoren tot woningen. Al deze projecten worden op dit moment gerealiseerd.

Hiernaast werden nog andere stadsvernieuwingen, die niet in de beheersovereenkomst worden vermeld, opgestart. Voorbeelden hiervan zijn de oprichting van een [netwerk van drie openbare fablabs](#) in het hart van de stad om de digitale fabricage in Brussel te promoten, en een nieuw beleid inzake het tijdelijk ter beschikking stellen van vrije ruimten voor socio-economische of culturele doeleinden gedurende de periode die nodig is om de projecten te ontwikkelen.

Al deze nieuwe oriënteringen, de toenemende complexiteit van programma's en de veelheid aan doelstellingen heeft citydev.brussels ertoe aangezet om [de partnerschappen en samenwerkingen met de andere openbare instellingen die actief zijn op het Brusselse grondgebied te versterken en te formaliseren](#) in overeenstemming met de in de beheersovereenkomst uitgedrukte wens.



OPDRACHT 1: ECONOMISCHE EXPANSIE

Een groter en meer gediversifieerd aanbod

De impact van de beheersovereenkomst op de groei van het aantal activiteiten op het vlak van Economische Expansie kan worden afgemeten aan meerdere becijferde prestaties die tot dan toe nooit waren bereikt:



meer dan 24.000 jobs



430 ondernemingen op onze sites



een bezettingsgraad van onze terreinen van ongeveer 98 %



een gemiddelde tewerkstellingsdichtheid van 125 jobs/ha (tegenover 115 in 2013)



een gebouwenpark van bijna 190.000 m² (tegenover nauwelijks 70.000 m² in 2013)



een bezettingsgraad van onze gebouwen van ongeveer 93 %



jaarlijkse eigen huuropbrengsten van meer dan € 14.000.000 (tegenover 9,6 miljoen in 2013)



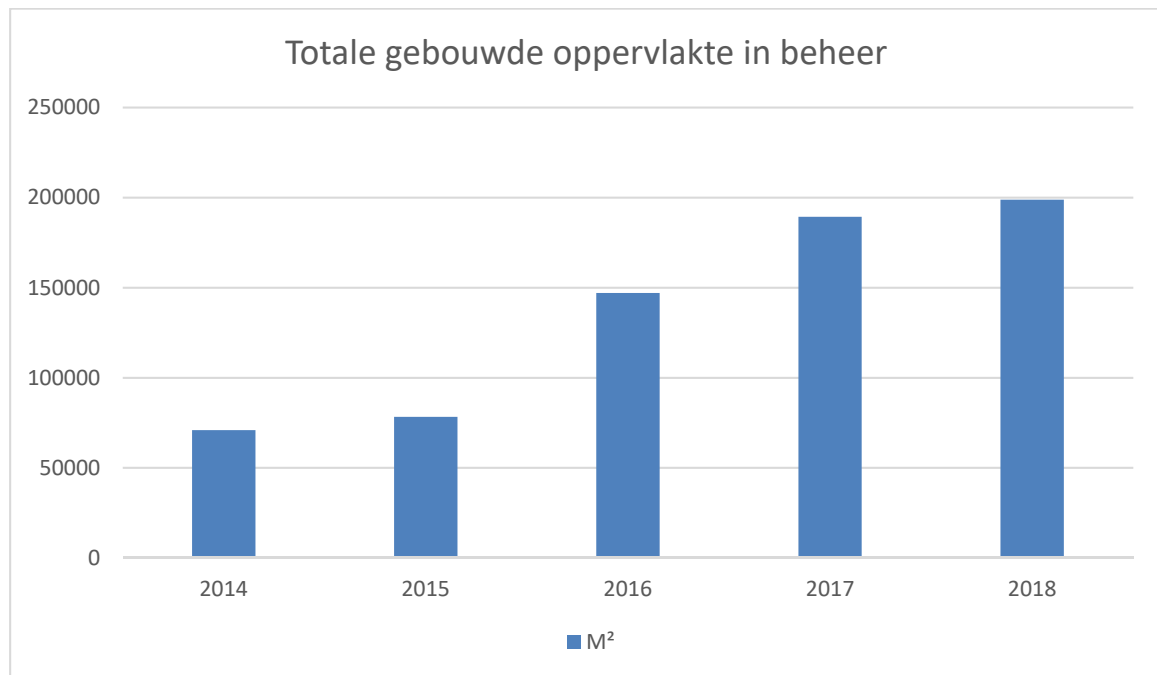
de verkoop van een deel van ons niet-strategische vastgoedpatrimonium ter waarde van € 21 miljoen in 5 jaar

1° Patrimoniumbeheer

Het patrimoniumbeheer van de sites voor economische activiteiten moet voldoen aan een dubbele vereiste:

- Zorgen voor eigen middelen voor citydev.brussels zodat deze opnieuw kunnen worden geïnvesteerd in economische projecten of in het meer globale kader van zijn rol als ruimtelijk stadsplanner. Deze middelen zijn in hoofdzaak afkomstig van huurprijzen en canons van de terbeschikkingstelling van terreinen of bouwoppervlaktes of van de realisatie van het vastgoed van het niet-strategische patrimonium;

- Op een duurzame en stabiele manier uitbreiden van de oppervlaktes van terreinen of gebouwen voor economische activiteiten.



In dit opzicht werden de grondreserves van citydev.brussels op een dynamische manier beheerd, waarbij de volgende vier assen centraal stonden:

- a) De **herverkaveling** via aankopen van mede-eigendommen die eerder per appartement werden verkocht, of van terreinen die aan onze sites grenzen.
- b) De **strategische aankopen** (Takeda en Ganzeweide) en **gelegenheidsaankopen** (Bervoets en ATU).
- c) De **opwaardering van het eigen patrimonium**. De beheersovereenkomst stipuleerde dat een deel van de financiering van de economische opdrachten moest afhangen van de opwaardering van het bestaande vastgoedpatrimonium van de instelling. Voor de respectieve periode bedroeg de verkoop van bebouwde en onbebouwde onroerende goederen meer dan € 21.000.000 (cijfer van begin 2018). Via het meerjarenplan voor investeringen (art. 71) werd dit bedrag volledig opnieuw geïnvesteerd in projecten van economische aard.
- d) De **renovatie van de sites**. Een eerste masterplan focuste zich op onze infrastructuren (wegen, parkeerplaatsen, stadsmeubilair, verlichting, groene ruimte) en werd volledig uitgevoerd. Een tweede masterplan, dat focust op de renovatie van onze gebouwen, wordt op dit moment uitgevoerd.



2° Brusselse werkgelegenheid voorop

Er werd een mechanisme op poten gezet om banen te creëren of de tewerkstelling in stand te houden voor werknemers die daadwerkelijk op het grondgebied van het gewest wonen. Hierbij werd veel aandacht besteed aan de beperkingen inzake de staatssteun en aan non-discriminatie.

Deze nieuwe impuls kende een interessante start met een twintigtal partnerschappen. Dit mechanisme wordt voor de helft met eigen middelen en voor de helft met gewestelijke subsidies gefinancierd. Het systeem moest eind 2018 worden geëvalueerd waarna een tweede fase werd opgestart.



3° Creativiteit en innovatie

Meer dan ooit biedt het **reactievermogen en de aanpak 'op maat'** citydev.brussels niet alleen de mogelijkheid om goederen aan te kopen die, naar alle verwachtingen, zullen voldoen aan de behoeften van Brusselse ondernemingen, maar ook om deze te integreren in meer complexe renovatieprojecten die doeltreffende partnerschappen tussen openbare en privéstakeholders vereisen.

Wat de ontwikkeling van deze sites betreft, bouwde citydev.brussels voort op het succes van de eerste kmo-parken (CityLine, Birmingham). Al 5 jaar lang zien we een **nieuwe stedelijke 'stijl'** die perfect aansluit op het ontwerp van gemengde projecten waarbij kmo's in een stedelijke omgeving worden geïntegreerd: Greenbizz, Newton I en II, Magellan, CityCampus, NovaCity, CityGate.

Ook de diensten van Economische Expansie hebben op een heel **proactieve** manier gestreefd naar een optimaal gebruik van bestaande of nieuwe gebouwen in hun portefeuille die het voorwerp uitmaken van een **renovatie-/herkwalificatieproject**. Initiatieven inzake tijdelijke bezetting en huurovereenkomsten van korte duur schieten als paddenstoelen uit de grond.

4° Networking

Naast de partnerschappen met de andere Brusselse instellingen van openbaar nut verliepen de interacties met alle actoren uit de openbare sector volgens een allesomvattende dynamiek.

Vermeldenswaard zijn hier, onder andere, het bicommunautaire huis (CoCom), het huis van het ondernemerschap (Atrium, Innoviris, BIE vandaag HUB), het ICT-opleidingscentrum (Agoria, Actiris en Evoliris), IrisTech, het ROS-centrum (Brussel Netheid), de gewestelijke school voor veiligheidsberoepen (politie, DBDMH, IODMH), de actieve school van de federatie Wallonië-Brussel te Molenbeek (Takeda-site), het beheer van de maatregelen van ambtswege inzake sanering (BIM). We vermelden bovendien de uitstekende samenwerking met Actiris, de kruispuntbank sociale zekerheid, bij het uitwerken van het mechanisme om banen te creëren of de tewerkstelling in stand te houden voor werknemers die daadwerkelijk op het grondgebied van het gewest wonen.

Los van de reorganisatie van de economische tools is citydev.brussels zijn taken binnen het beheer van incubators en bedrijvencentra blijven uitvoeren. En ook de toevoer van dossiers die in de Raad voor Economische Coördinatie (REC) werden behandeld, was heel intens.

5° Inventimmo

De dienst Inventimmo is nog altijd de referentiesite voor het aanbod aan economisch vastgoed in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Dankzij de globale restyling van de website van citydev.brussels is de navigatie niet alleen veel gebruiksvriendelijker, maar zijn er ook een aantal nieuwe functies en zoektools beschikbaar.

Wat de publicatie van de overzichten (kantoren, productieactiviteiten) betreft, heeft de regering beslist om deze te groeperen binnen perspective.brussels. Zo vormt het overzicht van de productieactiviteiten 2018, de vrucht van een samenwerking tussen perspective.brussels en Brussel Mobiliteit, de laatste aflevering in deze vorm.

Nu moet enkel nog de rijkdom van de informatie die wordt gegenereerd door onze, tot nog toe onvoldoende geraadpleegde databank op een zo autonoom mogelijke manier worden gebruikt.



Zko-park Newton

OPDRACHT 2: STADSVERNIEUWING

De Stad vernieuwen via betaalbare woningen

1° Hoofddoelstelling: een toename in de woningproductie

De beheersovereenkomst legde een becijferde doelstelling vast: het op de markt brengen van gemiddeld 200 woningen per jaar na de periode van 5 jaar, waarvan minstens 100 nul-koolstofemissiewoningen.

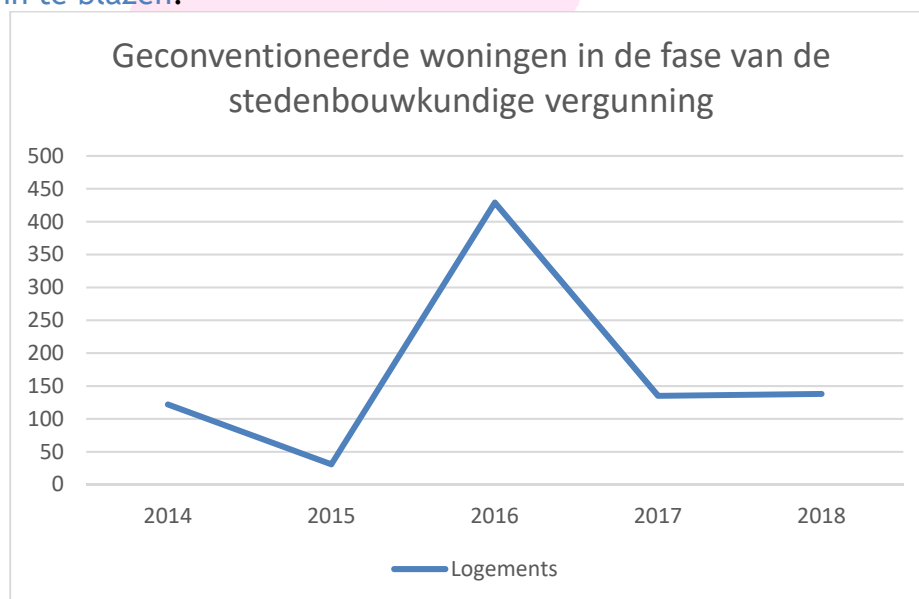
Deze doelstelling betekende een **stijging van ongeveer 33 % van de gemiddelde jaarproductie** van citydev.brussels sinds het moment waarop de opdracht van de stadsvernieuwing aan de instelling werd gegund in het begin van de jaren 90.

De kwantitatieve doelstelling werd ruimschoots bereikt. **Gedurende de looptijd van de overeenkomst werden er niet minder dan 1.200 eenheden op de markt gebracht** waarbij ook de andere soorten woningen (sociale, vrije of studentenwoningen) die binnen bepaalde programma's waren gepland, moeten worden gerekend.

De **100 nul-koolstofemissiewoningen werden bereikt en overschreden**. Zo telt het Tivoli GreenCity-project 120 eenheden en het Vandermaelen-project 4 eenheden.

Om dit te realiseren, ging citydev.brussels op de klassieke manier te werk. Enerzijds werden de terreinen aangekocht waarvoor projecten werden ontwikkeld, waarbij veel aandacht werd besteed aan de voorbeeldrol inzake architecturale en milieukwaliteit. Anderzijds werden nieuwe partnerschappen (zowel openbaar als privé) gesmeed en werd er een beroep gedaan op de **projectoproep**.

Naast de monsterprojecten (in het bijzonder Tivoli GreenCity, CityGate en NovaCity) is citydev.brussels altijd betrokken gebleven bij de ontwikkeling van kleinschaligere projecten die niettemin noodzakelijk zijn **om het stadsweefsel op lokale schaal nieuw leven in te blazen**.



2° De sociale gemengdheid binnen partnerschappen

Overeenkomstig de beheersovereenkomst is citydev.brussels zijn verplichting om een zekere gemengdheid en diversiteit van het woningaanbod te bevorderen door [partnerschappen met de andere openbare huisvestingsoperatoren](#) af te sluiten, nagekomen.

Wat de productie van sociale nieuwbouwwoningen betreft, zijn het in hoofdzaak de lopende projecten, Tivoli GreenCity (126 eenheden) en Compas (60 eenheden), of die op het punt staan een stedenbouwkundige vergunning te krijgen, CityCampus (71 sociale woningen), in partnerschap met de [BGHM en de lokale OVM's](#), die hebben bijgedragen aan het bereiken van de doelstelling.

Dankzij de [overeenkomsten waarover er momenteel wordt onderhandeld](#) en de [reeds ontwikkelde projecten](#) staan deze partnerschappen nu al sterk voor de toekomst.

Naast de nieuwbouwwoningen heeft de raad van bestuur eveneens het criteriaschema herzien in geval van [het opnieuw verhuren van appartementen vóór het verstrijken van de conventionering](#). Zo werden de voorwaarden voor nieuwe verhuur op de vrije markt beperkt en wordt de voorkeur gegeven aan het afsluiten van [huurovereenkomsten van lange termijn met de sociale huisvestingsmaatschappijen](#).

Naast sociale woningen is citydev.brussels eveneens betrokken bij [het op de markt brengen van studentenwoningen](#).



Compas

3° Pilootprojecten

De beheersovereenkomst bepaalt dat een aantal pilootprojecten moet worden opgestart om hun potentieel voor de toekomst van de stadsontwikkeling in Brussel te testen.

In artikel 37 van de beheersovereenkomst wordt gewag gemaakt van verschillende pilootprojecten:

- Een gebouw dat wordt aangepast aan **solidair wonen**: een kavel van het huizenblok Tivoli GreenCity werd ontwikkeld binnen een co-housingproject. De werkzaamheden gingen in oktober 2018 van start.
- citydev.brussels is eveneens van plan om de splitsing van het eigendomsrecht tussen gebouw en terrein te onderzoeken. En dit binnen het kader van zijn **ontwikkelingsprojecten van de tweede kroon** waar de grondkosten een grote belemmering vormen voor de middenklasse om privé-eigendom te verkrijgen. Een eerste project in Sint-Lambrechts-Woluwe onder de naam Gouddal maakte het voorwerp uit van een ontwikkelingsmandaat van het gewest aan citydev.brussels.
- De laatste kavel van het terrein Tivoli GreenCity werd voorbehouden voor een experiment inzake **Community Land Trust (CLT)**. Momenteel wordt de laatste hand gelegd aan de erfpachtakte.
- Inzake het **ombouwen van lege kantoren tot woningen**: op dit moment zijn verschillende projecten aan de gang:
- Het 'BAT-Lavoisier'-project dat bestaat uit een honderdtal geconventioneerde woningen in de buurt van het bedrijfshotel dat eigendom is van citydev.brussels en sociale woningen van de BGHM. De ontwerpopdracht wordt op dit moment gegund.
- Het ombouwen van het gebouw van het Sociaal Administratief Centrum van Schaarbeek waarvan de aankoop in oktober 2018 werd afgerond.
- Het vijfde pilootproject, dat poogde om **formules te vinden die de afstand tussen woonplaats en werkplaats kunnen verkleinen**, werd uitgevoerd in samenwerking met de afdeling Gemengde projecten en Economische expansie en zal voor het eerst in de praktijk worden omgezet in het kader van het NovaCity-project (zie infra, gemengde projecten).

4° Architecturale en milieukwaliteit en duurzame ontwikkeling

Het Piers-Schmitz-project aan het Zwarte Vijversplein te Sint-Jans-Molenbeek kwam in aanmerking voor een subsidie van 'voorbeeldgebouw'.

Het project Tivoli GreenCity viel dan weer tweemaal in de prijzen: het won de Sustainable Building Award - de Belgische Energie- en Milieuprijs - in 2018 en de Publica Awards 2018 in de categorie Stedenbouw/Mobiliteit.

In samenspraak met de bMA werd er beslist om, als de situatie er zich toe leende, de voorkeur te geven aan **ontwerp opdrachten** om zodoende de nadruk te leggen op architecturale creativiteit. Voor de projecten BAT-Lavoisier en CityGate II werd er voor dit soort opdracht gekozen.

5° Projectoproepen en stedenbouwkundige lasten

citydev.brussels heeft, met regelmatige tussenpozen, [projectoproepen gelanceerd binnen de privésector](#). Het doel was om de privésector aan te sporen om woningen voor te stellen die voldoen aan de kwaliteitsnormen van de instelling. Deze woningen bevinden zich op terreinen van citydev.brussels en maken, indien mogelijk, deel uit van grotere projecten waarbij ook andere soorten woningen zijn gepland, meer bepaald op de vrije markt (Ducuroir, CityDockx, Nautica, M-Square). Merk op dat de laatste projectoproep uit 2017 geen enkele kandidatuur heeft opgeleverd, ongetwijfeld door een verzadiging van de markt op het vlak van betaalbare nieuwbouwwoningen. Begin 2019, nadat de veranderingen van de wet betreffende de overheidsopdrachten zijn opgenomen, is er evenwel een nieuwe oproep gepland.

citydev.brussels heeft heel actief de aankoop nagestreefd van woningen die in het kader van het nieuwe gewestelijke besluit betreffende de [stedenbouwkundige lasten](#) werden gebouwd (Nautilus, M-Square en Motown Miroir).

6° De tevredenheid van de kopers

In 2015 en 2018 werd telkens een tevredenheidsenquête uitgevoerd bij de kopers. Uit deze enquêtes blijkt dat de verkoopprocedure een hoge mate van tevredenheid oplevert, maar dat de problemen opduiken op het moment van de oplevering van de woningen, meer bepaald bij het formuleren van de functies en verantwoordelijkheden tussen citydev.brussels en de door de instelling aangestelde projectontwikkelaar. Er is een derde enquête gepland voor 2020 waarin de kwaliteit van de woning en van de oplevering wordt aangekaart.



Vandermaelen

Ambitieuze en participatieve projecten

1° Een nieuwe werkmethode

Het ontwikkelen van gemengde projecten vereist de ontwikkeling van vaardigheden binnen het beheer van grootschalige projecten; de ontwikkeling van een stedenbouwkundige, sociale en milieuvisie van bij het prille begin van elke interventie; een optreden dat verdichting, economische ontwikkeling, oprichting van infrastructuur van collectief belang en ontwikkeling van groene ruimte aan elkaar koppelt; het opzetten van partnerschappen door nauw samen te werken met alle openbare operatoren die bij deze projecten zijn betrokken en ten slotte een benadering van participatieve governance van dergelijke projecten.

De [oprichting van het strategisch aankoopcomité \(SAC\)](#) vormde een sleutelmoment voor alle relevante operationele en ondersteunende diensten (juridisch en begroting) die betrokken zijn bij de aankoop van terreinen en gebouwen. Dit comité biedt de mogelijkheid om informatie multidisciplinair te delen en om het potentieel aan gemengdheid voor elke grondopportunity systematisch te evalueren (zie infra). Het departement Gemengde projecten staat in voor het secretariaat en voert de eerste studies uit van de mogelijkheden voor elk project vanuit het oogpunt van de gemengdheid. Als de beheers- en bestuursorganen akkoord gaan, wordt het gedefinieerde project opgevolgd binnen het [strategische ontwikkelingsprogramma \(SOP\)](#). Elk project kan rekenen op een multidisciplinair team dat onder het toezicht staat van een lid van een operationele dienst. Deze persoon wordt gekozen door het voornoemde comité. Het departement Gemengde projecten volgt het project op, staat in voor de correcte voortgang en zorgt ervoor dat het zich aan de voorgeschreven oriënteringen houdt.

Deze methode heeft ervoor gezorgd dat een aanzienlijk deel van de middelen die zijn voorbehouden aan de investeringen van citydev.brussels, binnen SV of EE, wordt besteed aan projecten die een significant of aanzienlijk deel functionele gemengdheid bevatten. De doelstelling van de performance-indicator die werd opgesteld om die te meten, werd systematisch overschreden (zie indicator 1C1).

2° Innoverende voorbeeldprojecten

a) Tivoli GreenCity

Dit grote project inzake 'horizontale gemengdheid' omvat:

het **Greenbizz**-gebouw dat bedrijven huisvest die gespecialiseerd zijn in milieutechnologieën: 2.800 m² incubators (met administratieve diensten, begeleiding en coaching) en 5500 m² productieplaatsen, verdeeld over 17 modules van 120 tot 550 m². De werf werd in 2016 opgeleverd. De werkplaatsen zijn voor 100 % ingenomen, de incubatieruimten voor meer dan 80 %.

Een duurzame woonwijk: 397 passiefwoningen, waarvan 271 geconventioneerde middelgrote woningen die door citydev.brussels worden verkocht en 126 sociale appartementen, 2 crèches met elk 62 plaatsen, 7 commerciële oppervlaktes (770 m²), een onderhoudslokaal van de cel Openbare Netheid van de Stad Brussel, 291 ondergrondse parkeerplaatsen, 650 fietsstaanplaatsen, 10.000 m² openbare ruimten met 3 nieuwe wegen, een plein van 2.000 m² met bomen en een promenade van 1.000 m². De commercialisering is in juni 2016 van start gegaan. De voorlopige oplevering van de woningen is gepland voor het voorjaar van 2019.

b) CityGate I, II en III

Het globale project omvat verschillende huizenblokken en openbare ruimten aan weerszijden van de spoorweg tussen de Dokter Kubornstraat, de Grondelsstraat en de Klein Eilandstraat te Anderlecht. De gemengdheid hier uit zich op sociaal, economisch, functioneel, verticaal en innovatief vlak. **Alles samen omvat het programma een bouwoppervlakte van 131.631 m²:**

- CityGate I

In 2014 werd een masterplan voor 3 huizenblokken en het toekomstige openbare plein van de Grondels afgerond. Het programma voorzag in geconventioneerde woningen (34.105 m²) en vrije woningen (1520 m²), productieactiviteiten (1.150 m²), door EFRO gesubsidieerde uitrustingen met een crèche van 680 m² en een centrum voor geïntegreerde gezondheidszorg voor Artsen van de Wereld van 1.500 m² en 2068 m² handelszaken.

Het eerste **huizenblok Kuborn** wordt momenteel afgewerkt en op de markt gebracht. De oplevering is gepland voor eind 2020. **Het huizenblok Goederen** maakte het voorwerp uit van een promotieopdracht die in mei 2018 werd gegund. De oplevering van de werken is gepland voor 2023. De promotieopdracht voor **het huizenblok Grondels** werd in september 2018 gegund. De oplevering van de werken is gepland voor 2022.



CityGate I - Kuborn

- CityGate II

Twee aangrenzende herontwikkelde industriële sites die het voorwerp uitmaken van een samenwerking met de BGHM voor een gezamenlijk programma van geconventioneerde woningen (14.000 m²), sociale woningen (27.770 m²), kmo's (14.600 m²) en scholen (12.800 m²). De opdracht is momenteel in de gunningsfase. De gunning zelf is gepland voor april 2019.

- CityGate III

Industriële site waarvan het stedenbouwkundige programma in deze fase bestaat uit geconventioneerde woningen (16.000 m²), een kmo-ruimte (2.000 m²), handelszaken (1.000 m²), een openbaar park dat werd ontworpen en wordt beheerd door Leefmilieu Brussel (2.500 m²) en uitrustingen (1.000 m²).

c) CityCampus

Concept met verticale gemengdheid op de volledige oppervlakte van een oude industriële site in de buurt van CERIA in Anderlecht. Het programma werd uitgewerkt aan de hand van een richtschema dat in 2010 werd goedgekeurd. Het programma van 23.000 m² omvat: 5.000 m² werkplaatsen, die specifiek zijn bestemd voor de horecasector en in 18 modules worden onderverdeeld, 7.300 m² sociale woningen (partnerschap met BGHM), 298 woningen voor studenten boven de werkplaatsen van het kmo-park. De promotieopdracht werd in september 2016 gegund en de verkavelingsvergunning werd op 13 juli 2017 ingediend. De oplevering van de werken is gepland voor juni 2022.

d) NovaCity

Het globale NovaCity-project, nog een **voorbeeld van verticale gemengdheid**, bestaat uit 2 delen: de noordelijke zone die voor het overgrote deel is bestemd voor geconventioneerde woningen en de zuidelijke zone aan de kant van de spoorweg. Deze zone bestaat uit een door het EFRO gesubsidieerd kmo-park dat de onderlaag vormt voor geconventioneerde woningen van citydev.brussels. De twee delen worden van elkaar gescheiden door een nieuwe weg die uitloopt op een toekomstig openbaar plein op de Bergensesteenweg. Het noordelijke gedeelte en de toekomstige wegen maken het voorwerp uit van een verkavelingsvergunning die op 7 juni 2018 werd afgeleverd. Het omvat 17.775 m² geconventioneerde woningen (met een mogelijkheid van ongeveer 3000 m² studentenwoningen) en een crèche van 360 m². Het zuidelijke gedeelte maakte het voorwerp uit van een promotieopdracht die in mei 2018 werd gegund en omvat 7000 m² geconventioneerde woningen boven 7000 m² werkplaatsen. De oplevering is gepland voor 2022. Binnen dit project is eveneens **het pilootproject gepland dat in artikel 37 van de beheersovereenkomst wordt vermeld en ernaar streeft om de afstand tussen de woonplaats en de werkplaats te verkleinen**. Zo worden sommige wooneenheden in eerste instantie verhuurd aan personen die in het kmo-park werken. Op dit moment wordt er met het gewest een regeling besproken die afwijkt van de huisvestingscode.

e) BridgeCity

citydev.brussels heeft voor rekening van de Stad Brussel een richtschema opgesteld voor het huizenblok Navez dat op 6 juli 2017 door de Brusselse regering werd goedgekeurd. Dit schema omvat **vier ontwikkelingsfasen, waarbij citydev.brussels de ontwikkelaar is van drie ervan**:

- 7.216 m² geconventioneerde woningen, gedeeltelijk boven 1.000 m² handelszaken.
- 5.532 m² kmo-ruimte via het ombouwen van een industrieel gebouw (elektriciteitstransformator/gemeentelijke uitrusting/opslagruimte) waarvan de aankoop in december 2017 werd afgerond.
- 7.840 m² sociale woningen en 350 m² uitrustingen, in samenwerking met de BGHM.
- De vierde fase die in het richtschema is gepland, betreft vrije woningen die door een privéontwikkelaar worden ontworpen.

f) StarCity

Een ander voorbeeld van 'verticale gemengdheid' in een OGSO te Haren. De percelen zijn eigendom van het vastgoedfiliaal van de Colruyt-groep die een oproep deed aan de markt voor de verwezenlijking van woningen boven hun toekomstige supermarkten. citydev.brussels heeft zijn interesse in deze ontwikkeling, die eveneens een ruimte voor economische activiteiten omvat, laten blijken. Het programma omvat 10.500 m² geconventioneerde woningen, 7.230 m² handelszaken en 334 m² productieactiviteiten. De onderhandelingen voor **dit project, dat eveneens een heuse vernieuwing betekent voor de samenwerking tussen de openbare**

sector en de privésector zitten in een laatste fase. De Stad Brussel heeft ermee ingestemd om een deel van de stedenbouwkundige lasten te wijden aan de financiering van middelgrote woningen. De oplevering van dit project zou gepland zijn voor 2023.

3° Tijdelijke bezettingen

De ontwikkelingstijd van deze meer complexe projecten heeft citydev.brussels eveneens aangespoord om zijn bezettingsstrategie grondig te herzien voor de langdurige fasen waarin de transformaties van de wijk niet fysiek zichtbaar zijn (opstellen van het masterplan, gunningsprocedure voor de opdracht, afleveren van vergunningen, ...). De diensten werden gereorganiseerd en bieden nu een echte cel voor tijdelijke bezettingen van de sites, een gestandaardiseerde procedure en richtlijnen voor de selecties die door de raad van bestuur werden vastgelegd. De activiteiten die tijdelijk op de sites van citydev.brussels kunnen worden gehuisvest, kunnen van economische, culturele of sociale aard zijn en moeten bijdragen aan de heropleving van de wijken, aan de bewaking van de ruimten en aan de tenlastename van bepaalde vaste bezettingskosten of moeten een maatschappelijke functie in het gewest vervullen. citydev.brussels wil op dit vlak een voortrekkersrol vervullen en als interface dienen voor de hoofdzakelijk lokale openbare instanties bij het beheer van deze dossiers. Door verder te professionaliseren en door ervaring ter zake op te doen, wil citydev.brussels een dynamische en reactieve visie op stadsontwikkeling promoten. Een visie die aansluit op zijn langetermijnvisie.



Tivoli GreenCity

Enkele opmerkelijke voorbeelden zijn:

- studio CityGate: 22.000 m² socio-economische, culturele en evenementenruimte op de site van de oude Vesdre-fabrieken (CityGate II);
- de Leonidas-fabriek (CityGate III) waarvan de oppervlaktes tijdelijk ter beschikking worden gesteld van ROTOR (kringlooeconomie: recyclen van gerecupereerde bouwmaterialen in bestaande gebouwen), maar ook worden gebruikt voor sportactiviteiten (meer bepaald Foot Inside);
- de Blue Star-site die onderdak verleent aan het burgerplatform voor het onthaal van migranten (Porte d'Ulysse) en de winteropvang voor daklozen, die door het Rode Kruis wordt beheerd, in afwachting van het afwerken van het project rond de school voor veiligheidsberoepen;
- transitwoningen (400 onderkomens, BFUH) op de sites van NovaCity en BridgeCity;
- het ter beschikking stellen van de vrije ruimten van de Gosset-site voor evenementen (Fondation Sonore) of educatieve en culturele doeleinden (dansschool Need company);
- de huisvesting van ondernemingen binnen het 'Base jump'-project in gemeenschappelijke industriegebouwen.

4° Een participatief proces

Binnen deze laatste belangrijke as van de ontwikkeling van grootscheepse projecten werd de nadruk gelegd op de [deelneming van de omwonenden en toekomstige kopers](#). Er werd een algemene procedure goedgekeurd voor de organisatie en de vormen van deze deelneming. Binnen dit kader werden verschillende opdrachten gegund aan externe verenigingen die ons begeleiden bij de organisatie van evenementen die verband houden met de deelneming.



Rendement, monitoring en samenwerkingen

1° Algemeen financieringssysteem

Wat de **Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB)** betreft, moeten, overeenkomstig de beschikking van de Commissie van 28-11-2005, de regels voor de berekening, de controle en de herziening van de compensaties bestemd voor de financiering van de activiteiten van citydev.brussels, alsook de modaliteiten voor de terugbetaling van eventuele overcompensaties en de middelen om deze overcompensatie te vermijden, uitdrukkelijk in de beheersovereenkomst worden verduidelijkt.

Zo mag elke financiële compensatie voor citydev.brussels niet meer bedragen dan wat noodzakelijk is om de kosten te dekken die worden opgelopen tijdens de uitvoering van de openbaredienstverplichtingen. Bovendien moet deze compensatie rekening houden met de opbrengsten uit de uitvoering van die openbaredienstverplichtingen alsook met een redelijke winst op het eigen kapitaal dat noodzakelijk is voor de uitvoering van deze verplichtingen.

Wanneer citydev.brussels activiteiten verricht die zowel binnen als buiten de werkingsfeer van diensten van algemeen economisch belang vallen, worden de kosten en inkomsten die met de dienst van algemeen economisch belang verband houden, en die van de andere diensten, alsook de parameters voor de toerekening van die kosten en inkomsten, gescheiden opgenomen in de interne boekhouding.

Wat de toepassing van het financieringssysteem onder de naam DAEB betreft, werden de opdrachten van citydev.brussels - voorzichtigheidshalve - onder de naam DAEB gecatalogeerd. Een aantal gedelegeerde opdrachten werden opgesomd.

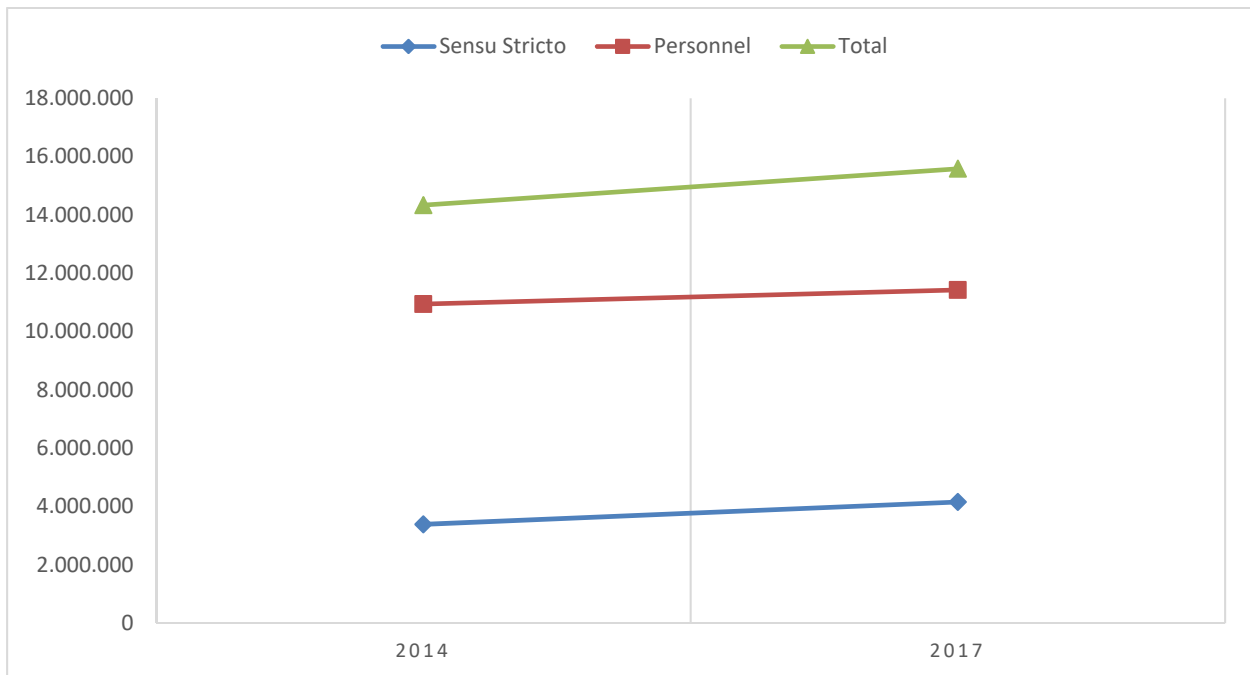
2° Verdeling van de werkingskosten over de opdrachten

De beheersovereenkomst voorziet in een verdeelsleutel voor de financiering van de werking van de instelling: 66 % voor de activiteiten van Economische Expansie en 34 % voor de activiteiten van Stadsvernieuwing. In de toekomst kan **een aanpassing van deze sleutel** worden overwogen, rekening houdend met **de evolutie van de omvang van bepaalde projecten die in het kader van de stadsvernieuwing worden uitgevoerd**, zoals op onderstaande investeringstabel wordt aangegeven:

Investing	Economische Expansie	Stadsvernieuwing
2014	6.037	8.629
2015	5.676	11.708
2016	6.173	11.528
2017	6.636	14.876
2018 (na aanpassing)	8.440	16.757

in duizend euro

	Werking in de strikte zin van het woord	Personeel	Totaal
2014	3.391.000	10.944.000	14.335.000
2017	4.158.000	11.427.000	15.585.000
Verhoging in %	22,62 %	4,41 %	



De stijging van de werkingskosten in de strikte zin van het woord is in grote mate te wijten aan de toenemende fiscale lasten op de onroerende goederen van de instelling. De loonmassa is stabiel gebleven en daalt zelfs licht als we de indexerings en verhogingen van de loonschaal neutraliseren.

Zoals hierboven aangegeven, heeft citydev.brussels het realisatieprogramma van zijn niet-strategische vastgoedpatrimonium nageleefd door meer dan 15 miljoen euro aan vaste activa over te dragen en de opbrengsten te gebruiken voor het investeringsprogramma van de opdracht inzake economische expansie.

Overeenkomstig artikel 71 van de beheersovereenkomst worden zowel voor Economische Expansie als voor Stadsvernieuwing de meerjarige investeringsplannen jaarlijks door de raad van bestuur goedgekeurd en aan de regering voorgelegd. Bovendien werden ze meerdere keren per jaar bijgewerkt.

Voor de eerste keer heeft citydev.brussels een beroep gedaan op externe financiering.

In het kader van de aankoop van het huis van het ondernemerschap en het bicommunautaire huis (externe financiering van 13 miljoen euro) is het duidelijk geworden dat citydev.brussels heel goede voorwaarden heeft verkregen (vaste afschrijvingen, een vaste rentevoet van 1,361 % gedurende 10 jaar en dit zonder

garantie van het gewest), wat een duidelijk bewijs is van de extreem gezonde financiële situatie.

De thesaurie van de instelling wordt beheerd door het Financiële Coördinatiecentrum van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (FCCB). citydev.brussels wordt vergoed voor enerzijds zijn financiële positie binnen het FCCB en anderzijds voor de kwaliteit van zijn ramingen. Zo moeten de diensten wekelijks een vorderingsstaat van de uitgaven van de komende maanden aan het FCCB bezorgen. De dotatie van het FCCB is in de loop van de beheersovereenkomst meer dan verdubbeld. Rekening houdend met een stabiele rentevoet betekent dit dat de kwaliteit van de ramingen sterk verbeterd is. Deze verbetering wordt ook telkens bevestigd in de verslagen van het FCCB. Bij de interpretatie van de thesaurie is het uitermate belangrijk dat er rekening wordt gehouden met ontvangen voorschotten om een correcte weergave te krijgen van de effectieve werkmiddelen van de instelling.

De bonus-malusdotatie, die de instelling wil aanmoedigen om zijn performance te verbeteren, werd elk jaar voor meer dan 90 % toegekend, precies omdat de toegewezen doelstellingen werden bereikt.

4° Optimalisering van de opbrengsten en kosten

In mei 2015 stelde EY zijn eindverslag voor van de analyse met het oog op het optimaliseren van de opbrengsten en het onder controle houden van de werkingskosten, zoals vermeld in artikel 70 van de beheersovereenkomst. Een aantal zaken werden geoptimaliseerd:

- bepaalde activa werden te gelde gemaakt: bijvoorbeeld de verkoop van het huurpatrimonium;
- er werd een einde gemaakt aan de tenlastename van de onderhoudskosten van de crèche Thurn & Taxis;
- het beheer van dubieuze schuldvorderingen werd verbeterd door de oprichting van een multidisciplinair evaluatieorgaan, ...

Van de lopende werkzaamheden vermelden we de implementering van een geïntegreerd informaticasysteem (ERP) en de herontwikkeling van de Gosset-site.

5° Analytische boekhouding per project

Al vóór de beheersovereenkomst van kracht werd, beschikte citydev.brussels over een geautomatiseerde en adequate analytische boekhouding waarin de verschillende opdrachten afzonderlijk werden opgenomen. Deze boekhouding geeft een duidelijk beeld van het financiële beheer per project.

In samenspraak met de operationele diensten heeft de financiële dienst de verdeling van de kostencentra gestroomlijnd zodat deze beter beantwoordt aan de complexiteit van de projecten. Op dit moment wordt er een model uitgewerkt dat in staat is om de return on investment van elk project te berekenen en op te volgen.

6° Andere ondersteunende diensten

Het **humanresourcesmanagement** was volledig gericht op het personeelsverloop om het hoofd te bieden aan het groeiende aantal opdrachten en tegelijkertijd de loonmassa binnen de perken te houden.

Naar aanleiding van de personeelsaudit door het Rekenhof heeft citydev.brussels de belangrijkste opmerkingen inzake aanwervingen geïntegreerd en zijn organigram volledig herzien. De kaderfuncties werden drastisch verminderd. Hierbij werden evenwel de verworven rechten van de ambtenaren gerespecteerd en werden een aantal van deze functies in een uitdovend kader geplaatst.

Wat de **juridische diensten** betreft, werd de meeste aandacht besteed aan de aanpassing aan de nieuwe wet inzake overheidsopdrachten en de zoektocht naar nieuwe vormen van partnerschappen tussen publieke en privéactoren.

Op het vlak van **de ondersteuning van de bestuursorganen** werd de dialoog en het gemeenschappelijk overleg met de diensten opgevoerd.

7° Samenwerking met de andere openbare instellingen

Overeenkomstig de wens die in artikels 49 en 53 van de beheersovereenkomst wordt uitgedrukt, werden verschillende samenwerkingsprotocollen met andere gewestelijke ondernemers ondertekend. Deze protocollen passen in het kader van projecten waarbij vaardigheden en actiemiddelen moeten worden gebundeld. **De toename van het aantal protocollen gaf zelfs aanleiding tot het opstellen van een performance-indicator** (zie indicator 2.4).

Binnen de meest intensieve samenwerkingen onderscheiden we deze die we hebben gesmeed met de Haven van Brussel, Actiris, Leefmilieu Brussel, Brussel-Netheid, perspective.brussels en de Maatschappij voor Stedelijke Inrichting (MSI) (zie infra).



8° Communicatie

De professionalisering van de communicatie vereiste de uitbreiding van het huidige team. **Voor de eerste keer werd een heus vijfjarenplan voor de communicatie uitgewerkt en toegepast.**

De eerste realisaties focusten zich op de kern van de identiteit van citydev.brussels: naam, logo, grafisch charter, algemene rebranding (van stickers aanbrengen op voertuigen tot de signalisatie van sites), volledige herziening van het jaarlijkse activiteitenverslag, nieuwe baseline.

De veertigste verjaardag van de instelling in 2014 was een ideale gelegenheid om een academisch symposium te organiseren waarin het verband werd gelegd tussen de internationale beschouwingen inzake stadsontwikkeling en de realisaties en lopende projecten van citydev.brussels. Naar aanleiding van deze verjaardag werd er eveneens een retrospectieve monografie uitgebracht.

De aanwezigheid van citydev.brussels op talrijke evenementen en symposia werd versterkt, net zoals het onthaal van lokale of internationale delegaties die interesse tonen in onze projecten. De oprichting van de leerstoel citydev.brussels, in samenwerking met het Brussels Studies Institute (BSI) spruit voort uit deze dynamiek en draagt in grote mate bij aan het groeiende succes.

Afgelopen jaar moest ook de nagelnieuwe website van citydev.brussels online beschikbaar zijn, een website die beter voldoet aan de actuele vereisten inzake gebruikersvriendelijkheid, interactiviteit en inhoud. Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan een nieuwe strategie inzake de aanwezigheid op sociale netwerken.

