

# VERDUURZAMING GEMEENTELIJK VASTGOED: OVER AMBITIES, COMPLEXITEIT EN DE SLEUTELS TOT SUCCES

*Nederland wil toe naar een klimaatneutrale toekomst. In 2050 moet de energievoorziening volledig duurzaam zijn, heeft het Rijk vastgelegd. Omdat 34% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot wordt veroorzaakt door de gebouwde omgeving, draagt ook de verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed bij aan het realiseren van de Nederlandse klimaatambities. In deze De cirkel rond buigen vier experts zich over de aanpak hiervan.*



**Welke ambities zouden gemeenten moeten hebben op het gebied van verduurzaming van hun vastgoed? En wat valt er mee te winnen?**

**Bossink:** Vernieuwing op het gebied van verduurzaming gaat altijd via voorbeeldprojecten. Daarom moet een gemeente bij alle gebouwen waar ze invloed op heeft – als eigenaar, uitgever van de grond of opsteller van het bestemmingsplan – verder gaan dan wat de wet voorschrijft. Daarmee daagt ze marktpartijen uit om mee te gaan. Zonder extra eisen doen veel marktpartijen niet aan verduurzaming. Het is volkomen vanzelfsprekend dat de gemeente het voortouw neemt. Maatschappelijk vastgoed is er voor de burgers en moet bijdragen aan het algemeen welbevinden. Een niet-duurzaam gebouw doet dat niet. Het opraken van primaire grondstoffen en de CO<sub>2</sub>-uitstoot gaan immers ten koste van toekomstige generaties.

**Odijk:** Voor veel gemeenten zijn de landelijke ambities de aanleiding dit nu op te pakken. Sommige begonnen al eerder, vooral vanuit het maatschappelijk besef dat de CO<sub>2</sub>-uitstoot omlaag moet. Een aantal maatregelen, zoals led-verlichting, kan binnen pakweg vijf jaar worden terugverdiend en is daarom relatief makkelijk door te voeren. Andere investeringen hebben een langere terugverdientijd. Als vastgoedeigenaar krijgt de gemeente die voordelen wel terug, omdat ze bepaald vastgoed vanwege zijn functie, altijd in bezit zal houden.

**Thijssen:** Gemeenten hebben veel te winnen bij verduurzaming. Uiteraard bestaat er landelijke wet- en regelgeving, maar de energiebesparende ambities worden veel geloofwaardiger als ze zelf het goede voorbeeld geven. Maatschappelijk vastgoed wordt kwalitatief beter van verduurzaming, de energierekening gaat omlaag en het geeft een positief neveneffect op de leefbaarheid. Toch is het een complex proces. Een kleine gemeente heeft misschien 100 eigen gebouwen, Rotterdam heeft er wel 3.000. En met alle betrokken partijen moeten afspraken worden gemaakt: interne diensten, de organisaties die de panden huren en marktpartijen.

**Langenberg:** De gemeente Rotterdam heeft haar ambities neergelegd in het programma Duurzaam 2015-2018, 'Dichterbij de Rotterdammers'. Het spreekt vanzelf dat Rotterdam zich inzet voor duurzaamheid, in termen van luchtkwaliteit, emissies, gezondheid en energiegebruik. Als grootste haven in Europa moet je die verantwoordelijkheid nemen. Rotterdammers hebben recht op een gezonde, mooie en groene stad. We gaan voor schone lucht, droge voeten en lage energierekeningen. Verduurzaming moet alle Rotterdammers iets opleveren. Zij hebben er het meest bij te winnen.

**Hoe kunnen gemeenten op een efficiënte manier hun vastgoed verduurzamen?**

**Langenberg:** In het programma Duurzaam staan de maatregelen die we nemen. Daarbij geven we zelf het goede voorbeeld met ons vastgoed en onze inkoop en aanbesteding. We willen 40% energiebesparing realiseren en waar mogelijk zonnepanelen plaatsen. Dit doen we onder

andere door het uitwerken van een businesscase voor slimme energiemeters en energiemonitoring in vastgoed, een pilotproject voor zonnepanelen op de daken van zeventig gymzalen, uitwerken van financieringsmogelijkheden van verduurzamingsmaatregelen, opnemen van een duurzaamheidsparagraaf in de aan te besteden onderhoudscontracten, behalen van minimaal een BREEAM-score Good maar liever Very Good bij nieuwbouwprojecten en grootschalige renovaties, verbeteren van het binnenklimaat van de vijftig slechtste scholen op dit gebied en adviseren van sportverenigingen over de mogelijkheden tot energiebesparing.

**Thijssen:** Het begint vaak bij een wethouder of ambtenaren met ambities. Maar ook al is de politieke wens duidelijk, de uitwerking is niet eenvoudig. Het verkrijgen van een goed inzicht in het aantal gebouwen, energieverbruik, de gebruikers en de huur- en beheercontracten is de eerste stap. Vaak levert die al quick wins op. Daarna kijk je welke gebouwen je wilt behouden voor welke termijn en welke je wilt afstoten. Daarbij is het raadzam niet te denken in investeringen, maar in de totale exploitatieperiode.

**Odijk:** Het komt dus neer op goed portfolio-management, om te komen tot gefundeerde keuzes over welke gebouwen je op korte termijn wilt verduurzamen, welke op een reservelijst komen en welke je niet gaat verduurzamen. Zo wordt het proces beter behapbaar. Zorg verder voor goed inzicht in de resultaten van de aanpak. Wanneer is een gebouw verduurzaam? Is het geld goed besteed? Hoeveel investeer je en hoe snel is dat terugverdiend?

**Bossink:** Het stadium van de bevrogen wethouders zouden we voorbij moeten zijn. Het begint met de keuze voortaan alleen nog duurzaam te investeren. Stop het geld alleen in duurzame opties, ook al kun je dan wellicht minder wensen realiseren. Knap liever tien gebouwen duurzaam op dan vijftien niet-duurzaam. Kies daarbij niet voor spectaculaire voorbeeldprojecten waarbij veel mis kan gaan, maar voor een brede toepassing van beproefde technologieën. Daarmee bied je mogelijkheden aan marktpartijen om ervan te leren. Uit onderzoek blijkt dat zij datgene wat ze hebben geleerd, later in onderdelen opnieuw toepassen. Daardoor ontstaat de schaalgrootheid die tot nieuwe verdienmodellen leidt.

**Wat zijn de belemmeringen en succesfactoren?**

**Thijssen:** Natuurlijk de split incentive: het feit dat eigenaar en huurders verschillende redenen kunnen hebben voor energiebesparende maatregelen. Tweede belemmering is het wantrouwen om met marktpartijen in zee te gaan. Er zijn nieuwe contractvormen en financieringsmogelijkheden waarbij de verduurzaming volledig wordt uitbesteed aan een marktpartij, zoals een ESCo (Energy Service Company). Ook bij het uitbesteden van alleen het beheer kan een gemeente prestatie-eisen formuleren over energiebesparing. Om die kansen te benutten, zijn ambitie, vakmanschap en doorzettingsvermogen nodig. Gemeenten kunnen nog veel winnen in het aanbesteden en opdracht-

**Vier experts aan het woord**



**Bart Bossink** is professor Science, Business & Innovation aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij doet veel onderzoek naar verduurzamingsstrategieën en de rol van technologie daarin.

Bossink was lid van het Actieteam Innovatie in het kader van de Actieagenda Bouw. Hij is tevens innovatie-expert in TeamNL, het businessprogramma voor ondernemend Nederland op RTL Z.



**Pex Langenberg** is voor D66 wethouder Haven, Duurzaamheid, Mobiliteit en Organisatie in de gemeente Rotterdam. Daarvoor was hij directeur Topsector Water en Water Internationaal op het

ministerie van Infrastructuur en Milieu. Ook was hij directeur Verkeer en Vervoer in de gemeente Amsterdam, directeur Regionaal Vervoer bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat en wethouder Verkeer, Cultuur en Bestuurlijke Vernieuwing in Leiden.



**Leendert Odijk** is eigenaar van adviesinstandhouding.nl, dat gemeenten, aannemers en corporaties ondersteunt met vragen over de duurzaamheids transitie, aanbestedingsvormen en financiering.

Bij de gemeente 's-Hertogenbosch, voorloper in het verduurzamen van vastgoed, is hij teamcoördinator Bouw en Onderhoud van de afdeling Maatschappelijk Vastgoed. Daarnaast is hij actief in Bouwstenen voor Sociaal, als voorzitter van de groep Duurzaamheid.



**Irma Thijssen** is senior adviseur duurzaam vastgoed bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl), voorheen Agentschap NL, en daarvoor Senter-Novem). RVO.nl stimuleert de

partijen in de huisvestingsketen om vastgoed te verduurzamen. Thijssen werkt in een team dat zich richt op energiebesparing in de utiliteitsbouw en is daarinbinnen coördinator van de programma's Scholen en Maatschappelijk (gemeentelijk) vastgoed.



geverschap. Struikelblok is de complexiteit van het proces. Die vraagt om een strategische aanpak op portefeuilleniveau, maar je moet ook gewoon beginnen en van je ervaringen leren.

**Langenberg:** We moeten niet alleen kijken naar de initiële investeringskosten, maar ook naar de totale kosten en opbrengsten tijdens de exploitatie. Verduurzaming zou ook een standaardonderdeel moeten zijn van de onderhoudscyclus. Een uitdaging is nog vaak dat de gebruiker die voordeel heeft van de investeringen niet altijd de investeerder is. En dat de opbrengsten niet altijd in geld zijn uit te drukken. Kijk maar naar scholen. Energiebesparing gaat daar samen met een beter binnenklimaat, wat de gezondheid en leerprestaties van kinderen verhoogt.

**Odijk:** Succesfactor is dat verduurzaming altijd resulteert in financieel voordeel op langere termijn en dus in lagere lasten voor de gebruikers. Belemmering is de administratieve kant: hoe koppel je de resultaten terug? Veel mensen zien risico's en die moeten allemaal worden afgedicht. Dat is de slangenkuil waarin je kunt verdrinken. Als er veel stakeholders zijn, zijn marktpartijen vaak terughoudend om verduurzamingsmaatregelen te financieren. Voor maatregelen die zich op korte termijn terugverdienen, bieden marktpartijen wel een totaalpakket. Maar het financieren van ingrepen op lange termijn vinden ze nog te complex en risicovol.

**Bossink:** Een sleutel tot succes, of falen, is het breed uitventen van de goede resultaten en leereffecten. Met voor iedereen toegankelijke voorbeelden is er meer zicht op wat eenvoudig is door te voeren, waardoor dat ook beter kan landen op het niveau van wet- en regelgeving. Gemeenten zullen dat uitventen zelf moeten doen. Misschien kan hiervoor in VNG-verband een nationaal informatiepunt worden opgezet.

#### Hoe veranker je verduurzaming in de gemeentelijke organisatie?

**Odijk:** Het helpt om al het vastgoed te centraliseren bij één afdeling. Dat maakt het makkelijk de portfolio en toekomst van gebouwen inzichtelijk te maken. Negentig procent van het werk is vastgoedinhoudelijk gericht. Daarvoor is het handig mensen in te zetten met een vastgoedachtergrond. Maar vastgoed is uiteindelijk wel een middel om maatschappelijke doelen te bereiken. Het is daarom cruciaal hoe je de resterende tien procent van het werk aan vastgoed organiseert en waarborgt dat de beleidsdoelstellingen en vastgoedvragen goed bij elkaar blijven komen. Daar zijn geen algemene regels voor. Er zijn 400 gemeenten met 400 bedrijfsorganisaties. Het is overal anders en dat maakt de complexiteit ook zo groot.



**Bossink:** Neem bij vacatures alleen nog mensen aan met een opleiding en achtergrond in duurzaamheid. En stuur werknemers die afstand nemen van duurzaamheid naar een cursus en maak ze verantwoordelijk om daarna aan verduurzaming te werken. Ik geloof er niet in dat de ene afdeling de andere gaat vertellen dat er duurzaam moet worden gewerkt. De crux ligt bij opleiden en het veranderen van de basisattitude.

**Langenberg:** In Rotterdam is het gemeentelijk vastgoed gecentraliseerd, zodat maximaal kan worden geleerd van alle projecten. Zeker bij gebruikers zijn draagvlak en communicatie van groot belang. Bij 'duurzaam' gaat het immers ook om een aangenaam en gezond gebouw, met goed licht, goede voorzieningen en makkelijk te bedienen installaties. Verder is monitoring belangrijk: is het gebouw echt geworden wat we ervan verwachten, voelen de kinderen in de nieuwe schoollokalen zich goed, gedragen de installaties zich naar behoren?

**Thijssen:** Een goede manier voor verankering is om bijvoorbeeld een fonds te creëren waarbij de afdeling die investeert in verduurzaming de besparingen terugkrijgt die daardoor ontstaan. Dat heeft onder meer de gemeente Nijmegen gedaan. Zo kun je een revoluerend fonds maken, waarbij de opbrengsten voortdurend opnieuw worden ingezet. Dat creëert een vliegwieltje voor steeds verdere verduurzaming.

#### Reactie van HEVO

De ambities omtrent verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed zijn torenhoog bij de centrale en decentrale overheden. Er moet echter wel naar gehandeld worden en dat gebeurt nog onvoldoende integraal. Professioneel vastgoedmanagement is daar een voorwaarde voor, om goed zicht en grip te hebben op de vastgoedprestaties. De verduurzamings-scenario's moeten strategisch bepaald worden om geen kapitaalvernietiging te krijgen. Investeren in een locatie die eigenlijk niet meer functioneel is, moet daarbij worden voorkomen. Naast de kostenkant moet zeker ook gewerkt worden aan het optimaliseren van het gebruik en de opbrengst van voorzieningen. De realisatie van verduurzamingsprojecten moet vooral met prestatiecontracten worden bereikt, zodat de overheid niet de risico's draagt. De markt kan daarin meer dan de overheid denken, maar het is cruciaal om het niet te moeilijk te maken - 'keep it simple'.

Meer weten?  
Vraag Willem Adriaanssen  
E [willem.adriaanssen@hevo.nl](mailto:willem.adriaanssen@hevo.nl)  
T +31 (0)73 6 409 511  
M +31 (0)6 22 47 50 49

#### EERSTE GRAADS



Winifred van den Bosch is senior projectmanager bij HEVO waar hij de bouw van veel scholen in met name het voortgezet onderwijs heeft begeleid. Hij verzorgt regelmatig trainingen op het gebied van onderwijshuisvesting. In zijn rol van kennismanager is hij betrokken bij diverse innovatieve aanbestedingsvormen zoals onlangs uitgevoerd bij het vmbo Stedelijk College Eindhoven. In dit project werden tegelijkertijd met de nieuwbouw ook het onderhoud en de schoonmaak succesvol aanbesteed.

# OPDRACHTGEVER AAN ZET VOOR HUISVESTING ÉN CONTRACT OP MAAT

Een contract legt vast wat partijen overeengekomen zijn. Om in de bouw niet steeds opnieuw over alle voorwaarden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer overeenstemming te bereiken, zijn er standaarden ontwikkeld voor deze contractvoorwaarden. Deze zijn er zowel voor ontwerp (De Nieuwe Regeling, DNR) als voor uitvoering (Uniforme Administratieve Voorwaarden, UAV).

#### Van verschillende contracten naar een integraal contract

In de bouw werd traditioneel met een architect een ontwerpcontract afgesloten, met een aannemer een aannemingscontract en vervolgens vaak met een (onder)aannemer een onderhoudscontract. De laatste jaren echter komen er steeds meer integrale contracten in de bouw. Dit zijn contracten waarbij ontwerp en realisatie in één contract vastgelegd worden. Dit heeft enerzijds te maken met de wensen van opdrachtgevers om minder contractpartijen te hebben en meer verantwoordelijkheid bij één partij te leggen. Hiermee kunnen opdrachtgevers zich meer richten op hun primaire proces. Anderzijds zien ontwerpers en uitvoerende partijen kansen om het ontwerp en de realisatie op een meer integrale wijze op te pakken.

#### Speciale voorwaarden

Om deze integrale contractvormen te ondersteunen zijn er speciale 'algemene voorwaarden' ontwikkeld zoals de UAV-GC (UAV Geïntegreerde Contracten). Met behulp van de UAV-GC is het mogelijk om ontwerp en realisatie in één contract onder te brengen. Dit is bijvoorbeeld nuttig bij Design & Build-opdrachten. Uitbreiding van dit soort contracten op de gebieden financiering, onderhoud en exploitatie (Design, Build, Finance, Maintain, Operate) is mogelijk.

#### Contract op maat

Maar u als opdrachtgever hoeft zich niet te beperken tot deze 'standaardcontracten' en bijbehorende samenwerkingsvormen. Iedere opdrachtgever en elk project kennen namelijk specifieke kansen en risico's. Het is belangrijk om aan het begin van een bouwproject die kansen en risico's goed in beeld te krijgen zodat u niet alleen huisvesting op maat maar ook een bijpassend contract op maat krijgt.

Zijn bijvoorbeeld draagvlak en gezamenlijke besluitvorming in uw organisatie bijzonder belangrijk, dan kunt u er beter voor kiezen om eerst een uitgewerkt gedragen ontwerp te krijgen om daarna een uitvoerende partij te zoeken. Dit kan met een traditioneel bestek, maar ook een Engineer & Build-contract op basis van een Voorlopig ontwerp dat verder is uitgewerkt dan normaal (een zogenaamd VO+) biedt mogelijkheden.

Leveren de kosten voor onderhoud aan uw gebouwen u meer kopzorgen op dan de bouw ervan, dan kan het opnemen van realisatie en onderhoud in één contract interessant zijn. Dit kan zowel met een contract op basis van een bestek als met een contract op basis van ontwerp en realisatie. Wilt u bij uw nieuwbouw het optimum zoeken op het gebied van exploitatiekosten? Dan kunt u niet alleen ontwerp, realisatie en onderhoud, maar ook energieopwekking en schoonmaak in één contract onderbrengen.

Ten slotte is er de contractvorm waarbij de opdrachtgever maximale invloed heeft tegenover minimale risico's: integraal risicodragend projectmanagement. U wordt hierbij volledig ontzorgd, de risico's zijn voor rekening van de projectmanager. Concreet betekent dit dat een opdrachtgever ervoor kan kiezen om ontwerpers en uitvoerende partijen te selecteren, en de projectmanager vervolgens contractueel verantwoordelijk te maken.

#### Regel het goed

Voor al deze contractvormen geldt dat u aan zet bent om het contract zo op te stellen dat uw kansen benut en uw risico's verkleind worden. Het opnemen van 'standaardvoorwaarden' alleen is hierbij niet voldoende. Om alle voor- en nadelen van verschillende contractvormen in beeld te krijgen is het goed hier vooraf advies over in te winnen.

Hierbij is het interessant om niet alleen de contractmogelijkheden maar tegelijkertijd de kansen en risico's van het gehele project in beeld te krijgen. De marktsituatie, de complexiteit van het gebouw, de omgevingsvoorwaarden maar ook bijvoorbeeld de financiële en juridische voorwaarden zijn hierbij bijzonder belangrijk. Want contractvormen zijn niet goed of slecht, maar ze passen wel beter of minder goed bij uw project. U heeft als opdrachtgever de sleutel in handen om de beste match tussen project en contractvorm te vinden, gebruik die sleutel!

#### Meer weten?

Vraag Winifred van den Bosch  
E [winifred.bosch@hevo.nl](mailto:winifred.bosch@hevo.nl)  
T +31 (0)73 6 409 467  
M +31 (0)6 12 11 67 28