

Bij gemeentelijk vastgoedbeheer helpt alleen een integrale aanpak

Hoe kunnen gemeenten actief hun vastgoedportefeuille op strategisch niveau integraal, duurzaam en rendabel managen? Zeker nu steeds meer gemeenten hun vastgoedportefeuille in één interne afdeling onderbrengen en de financiële middelen onder druk staan. Verduurzaming van gebouwen biedt kansen voor energie- en kostenbesparing en voor kwaliteitsverbetering van de gebouwen en de leefomgeving. Het lijkt erop dat alleen een integrale aanpak kans van slagen heeft om dit te financieren. Daarbij vier belangrijke tips: Organiseer samenwerking tussen gemeentelijke diensten, en zo mogelijk externe partners, betrek de gebouwgebruikers en vergeet vooral het laaghangende fruit niet.



Binnen het kennis-, innovatie- en ontmoetingsplatform 'De Groene Versnelling' wisselden bestuurders op donderdag 28 maart jl. informatie en praktijkervaringen uit.

Tekst: Gerrit Tenkink

Binnen het kennis-, innovatie- en ontmoetingsplatform 'De Groene Versnelling' (zie kader) wisselden bestuurders op donderdag 28 maart jl. informatie en praktijkervaringen uit over dit onderwerp. Veel gemeenten zien het belang en de noodzaak om gebouwen te verduurzamen, maar de portefeuille is divers. Vaak zijn de energiedata en contracten nog niet goed in beeld, hebben gemeenten weinig investeringsbudget en is sprake van de split-incentive. Nu is echter het momentum, omdat gemeenten hun vastgoed professionaliseren en vanwege bezuinigingen en krimp bezig zijn met efficiënter huisvesten.

Keuzes maken

Alvorens de aanwezige bestuurders door middel van Ronde Tafelgesprekken zich inhoudelijk op de zaak stortten, werd de bijeenkomst opgeluisterd door een masterclass onder leiding van Monique Arkesteijn van de TU Delft en Anne van Eldonk van financieel adviesbureau Fakton. Van Eldonk wees de aanwezigen op de problemen die er op dit moment zijn. "Gemeenten hebben te maken met forse bezuinigingen. Daarnaast staan zij voor nieuwe taken in het sociale domein. Zij zien zich genoodzaakt om meer met minder te doen, hetgeen in praktijk een sterkere focus op kerntaken betekent en een zoektocht naar samenwerking met publiek- private partijen. Ook is er een sterker bewustzijn voor duurzame inzet van middelen, zoals het beperken van verkeersbewegingen en energie." "In praktijk betekent dat: waarde toevoegen en kosten minimaliseren", vult Arkesteijn aan (zie schema). Van Eldonk vervolgt: "Daarbij moeten keuzes worden gemaakt en soms horen daar impopulaire maatregelen bij. De bibliotheek in een kleine dorpskern? Kan zo'n gebouw in exploitatie blijven? Daarbij is transparantie in kosten en toegevoegde waarde noodzakelijk. Bij veel gemeenten is dat, zeker bij bestuurders, niet geheel duidelijk."

Vijf tips

Vervolgens besprak Van Eldonk een herhuisvestingscasus: concentratie van diverse verspreide gemeentelijke kantoorpanden naar één locatie. Zij zette vier belangrijke tips op een rij:

1. Werk in scenario's, zodat je kunt inspelen op veranderingen in de markt, organisatie en bestuurlijke context.
2. Definieer een heldere nullijn. De ervaring leert dat scenario's worden afgezet tegen de huidige begroting, terwijl niets doen ook investeringen vergt (bijvoorbeeld extra onderhoud). Hierdoor ontstaat een foutieve vergelijking.
3. Verken alternatieve financieringsmogelijkheden, zoals een sale-en-leaseback, gebouwen ruilen met verschil in ontwikkelpotentie of verken de mogelijkheden van een ESCo/DB(F)MO.
4. Maak gebruik van een multicriteria analyse als ondersteunend besluitvormingsinstrument, waarbij financiën, naast bijvoorbeeld duurzaamheid, bereikbaarheid en kwaliteit, slechts één van de te wegen criteria is.

Laaghangend fruit

Na de masterclasses werd tijd ingeruimd voor praktijkvoorbeelden. Eén van de voorbeelden betrof een project in Tilburg, waarbij MKB-scans nu ook worden ingezet voor overheidsgebouwen. Naar aanleiding van deze scans realiseerden de deelnemende bedrijven een elektriciteitsbesparing van gemiddeld 30 procent. Herman Gels,

programmamanager MOED (Midden-Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij voor Energie Duurzaamheid) coördineert de scans: "We zijn eerst op zoek gegaan naar het zogenaamd 'laaghangende fruit'. Begin maar eens met de simpele zaken als 's avonds de verlichting en de verwarming uit te doen en de ramen dicht. Dat droeg bij aan 30 procent besparing." De gemeente Tilburg was zo enthousiast over deze uitkomst dat het ook scans heeft laten uitvoeren bij de zeventig schoolgebouwen die in eigen bezit zijn. "Maar de grote vraag is hoe de maatregelen geïmplementeerd kunnen worden zonder aan de budgetten van de scholen te komen."

Split incentive-probleem

Erwin van Proosdij is hoofd Vastgoedbedrijf bij de gemeente Enschede. Hij ziet zeker kansen in de Tilburgse opzet, maar weet ook hoe moeilijk scholen het hebben om uitkomsten van zo'n onderzoek verplicht door te voeren. "Ik weet dat scholen in het primair onderwijs structureel 15 tot 20 procent te laag bekostigd worden door het Rijk op onderhoud en energie. Een tweede probleem is de scheiding in de bekostiging vanuit het Rijk en de gemeente. Zo financiert de gemeente de gebouwen en het groot onderhoud, terwijl de school de energienota moet betalen vanuit de rijksbegroting. Dit levert het split incentive-probleem op", zegt Van Proosdij. In januari 2015 gaat er op het gebied van de financiële vergoeding van scholen een en ander veranderen. De wetwijziging zegt dat de verantwoording voor het



De bijeenkomst werd opgeluisterd door een masterclass onder leiding van onder andere Monique Arkesteijn van de TU Delft.



Anne van Eldonk van Fakton: "Er moeten keuzes worden gemaakt en soms horen daar impopulaire maatregelen bij."



Meindert Smal, directeur Woningbouw Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: "Ik zie veel enthousiasme en tegelijkertijd zie ik om mij heen dat het niet hard genoeg gaat."



Ronald van Natterm, hoofd Beheer en Onderhoud Dienst Huisvesting Technische Universiteit Eindhoven: "We kijken naar de gebruikswaarde, het verduurzamen van het vastgoed en de Total cost of ownership."

gehele onderhoud naar de scholen zelf gaat. "Hiermee wordt in elk geval dit split incentive-probleem opgelost. Het probleem dat op de loer ligt, is dat scholen de beperkte financiële middelen die ze krijgen (afhankelijk van het aantal leerlingen, red.) naar eigen inzicht gaan inzetten en dus ook zelf de keuze bepalen of het geld naar de leermiddelen gaat of bijvoorbeeld naar het onderhoud van het gebouw."

Zonnepanelen

Hoe creatief scholen en overheden kunnen zijn voor wat betreft het verduurzamen van hun gebouwen legt Van Proosdij uit aan de hand van een voorbeeld in Enschede. "Wij zetten in op frisse en groene scholen door de gebruikers van die scholen daarbij te betrekken, dus schoolleiding, maar ook ouders en kinderen. Als gemeente hebben we een spaarsysteem bedacht, waar scholen zonnepanelen mee kunnen verdienen, door energiebesparing. Je verdient een zonnepaneel door eenvoudige maatregelen, zoals de verwarming naar beneden en op tijd het raam dicht. Op die manier zien wij dat een school zich bewust is van het energieverbruik en als beloning krijgt men één of meerdere zonnepanelen op het dak", zegt Van Proosdij. "In totaal werden met het uitvoeren van duurzame acties door negenduizend kinderen van zo'n veertig basisscholen driehonderd zonnepanelen op hun schooldak verdiend."

Ondernemend samenwerken

Een heel ander soort van integraal vastgoedbeheer is het voorbeeld van Ronald van Natterm, hoofd Beheer en Onderhoud Dienst Huisvesting Technische Universiteit Eindhoven. Drie jaar geleden startte de TU/E met het contracteren van een vijftal partijen in het kader van ondernemend samenwerken. Ondernemend samenwerken is het vanuit een zakelijk en resultaatgericht perspectief met een beperkt aantal toeleveranciers opbouwen en het proactief blijven onderhouden van een samenwerkingsrelatie. Deze relatie is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en op de intentie van uitbesteder en

toeleverancier om voor langere tijd met elkaar samen te werken (Prof. van Weele 1997). "De scope is om tien jaar met deze partijen het vastgoed (gebouwen en terreinen) in stand te houden, waarin zaken zoals duurzaamheid en innovatie een belangrijk onderdeel vormen. Het samenwerken tussen TU/E en contractors én de contractors onderling staat centraal en de risico's worden gedragen door de partij die deze het beste kan managen. Wij zijn van mening dat je het totale

pakket moet aanpakken in plaats van een gefragmenteerde aanpak. Het komt erop neer dat je bij de uitvoering ook moet accepteren dat je contractors geld verdienen", aldus Van Natterm, die zijn verhaal aanvult met een voorbeeld. "Wij hebben met de contractors samen met de TU/E het gebouw Helix (faculteit Scheikunde, red.) aangepakt. Honeywell, als leader in het proces, heeft een quick scan uitgevoerd, waarin de kansen staan beschreven om de CO₂-footprint van het gebouw te verlagen. Dit resultaat heeft geleid tot een letter of intent waarin de intenties staan die moeten leiden tot een energieprestatiecontract. De businesscase die wordt opgesteld zal na goedkeuring de randvoorwaarde vormen voor de EPC. De verwachting is dat wij dit jaar starten met de maatregelen die de CO₂-footprint verlagen en de komende tien jaar wordt gefinancierd door het minder energieverbruik." Bij het bepalen van het succes van deze samenwerking wordt gekeken naar een aantal factoren. Van Natterm: "We kijken naar de gebruikswaarde, het verduurzamen van het vastgoed en de Total cost of ownership (TCO)."

Daadkrachtige bestuurders

Tot slot was het woord aan Meindert Smal, directeur Woningbouw Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Hij wees de toehoorders nog even fijntjes op de ambitieuze overheidsdoelstellingen, zoals de 2020-doelstelling (20 procent minder CO₂-uitstoot ten opzichte van de peildatum 1990) en de 2050-doelstelling (Nederland economisch onafhankelijk van fossiele brandstoffen). "Ik zie veel enthousiasme en tegelijkertijd zie ik om mij heen dat het niet hard genoeg gaat. Ik wil niet horen wat er allemaal niet kan, maar ik ben benieuwd wat er wel kan. Dat vraagt om krachtige bestuurders met moed, die risico's durven te nemen. Ik zeg hier toe dat alle nieuwe initiatieven die bij ons op het ministerie binnenkomen bijzonder serieus worden bekeken en u kunt mij benaderen als er belemmeringen zijn ten aanzien van de wet- en regelgeving, want ook wij willen graag aan de gestelde doelen voldoen."

'Begin maar eens met de simpele zaken als 's avonds de verlichting en de verwarming uit te doen en de ramen dicht'



Den Heijer (2011)

Er is een sterker bewustzijn voor de duurzame inzet van middelen, zoals het beperken van verkeersbewegingen en energie. In praktijk betekent dat: waarde toevoegen en kosten minimaliseren.

De Groene Versnelling

De Groene Versnelling is een platform voor en door bestuurders. Het blijkt dat er onvoldoende expertise is bij bestuurders en ambtenaren om actief de gemeentelijke vastgoedportefeuille op strategisch niveau integraal duurzaam en rendabel te managen. De bestuurders erkennen en herkennen deze informatiebehoefte. Op verzoek van de wethouders uit het netwerk van De Groene Versnelling heeft het BlomBerg Instituut met haar kennispartners, Fakton, Honeywell en met bijdrage van Agentschap NL, het initiatief genomen om een Ronde Tafel van De Groene Versnelling te faciliteren. Om aan de informatiebehoefte te voldoen werd voor deze middag de insteek gekozen om de scope te verbreden. Van een scherpe focus op duurzaam gemeentelijk vastgoed naar een integraal gemeentelijk vastgoedbeleid en nieuwe financiële arrangementen.