

Op weg naar duurzaam vastgoedbeheer

WHITEPAPER



VAN ROUTEKAART NAAR RITME DE ORGANISATIE VAN DUURZAAM VASTGOEDBEHEER

De noodzaak om vastgoed te verduurzamen is helder. Beleidsdoelen zijn vastgesteld, klimaateisen verscherpen en ambities klinken overtuigend. Toch stokt de structurele uitvoering in veel organisaties. Te vaak blijft verduurzaming hangen in losse maatregelen, tijdelijke projecten of rapporten zonder vervolg.

Wat ontbreekt is zelden techniek of budget, maar organisatie. In de ruimte tussen beleid, vastgoedbeheer, duurzaamheid en gebruikers ontstaat een weerbarstige werkelijkheid: versnipperde verantwoordelijkheden, onduidelijk eigenaarschap en een moeizame **verbinding tussen plan en praktijk**. Juist daar ligt de sleutel tot versnelling.

Deze whitepaper bundelt de inzichten die we bij Renor in de praktijk hebben opgedaan. Geen starre blauwdruk, maar een praktische richtinggevende leidraad met inzichten, taal en werkwijzen voor wie samen verder wil komen in duurzaam vastgoedbeheer.



Wat verstaan we onder duurzaam vastgoedbeheer?

Duurzaam vastgoedbeheer is het structureel en integraal beheren van vastgoed met het oog op de lange termijn waarde, waarbij zowel de milieu-impact, sociale aspecten als de economische prestaties van het vastgoed worden meegewogen in dagelijkse beheerkeuzes.

Dit vraagt om samenhang tussen bestuurlijke koers, strategische keuzes, tactische afstemming en operationele uitvoering. Gedeelde informatie, een gemeenschappelijke taal en een ritme van leren en bijsturen verbinden die lagen. Zo wordt vastgoed een actief instrument in het toekomstbestendig maken van de organisatie, in plaats van een last. De belangrijkste verschillen met 'regulier vastgoedbeheer' staan in de tabel op de volgende pagina.

Het verschil tussen regulier en duurzaam vastgoedbeheer

Aspect	Regulier vastgoedbeheer	Duurzaam vastgoedbeheer
Doelstelling	Instandhouding en optimalisatie van de bestaande techniek, gebouw als doel met kostenbeheersing	Toekomstbestendigheid van het vastgoed, gebouw als middel voor (maatschappelijke) waardecreatie
Tijdshorizon	Korte tot middellange termijn (1-10 jaar)	Korte tot lange termijn (1-30 jaar en verder)
Focus	Technisch en financieel beheer (onderhoud, servicekosten, bezettingsgraad)	Integraal beheer (energie, circulariteit, gezondheid, sociale impact)
Besluitvorming	Vaak reactief en gebaseerd op kosten en urgentie	Proactief en strategisch, vanuit doelstellingen en scenario's
Wet- en regelgeving	Voldoen aan huidige wettelijke eisen	Anticiperen op toekomstige wetgeving en richtlijnen
Monitoring en data	Inspanningsgericht: conditiescores, klachten, onderhoudscyclus	Prestatiegericht: monitoring van CO ₂ -uitstoot, gezondheid, circulariteit, gebruiksdata
Financieel	Primair sturend op directe (investerings)kosten	Sturend op totale huisvestingskosten over de tijdshorizon
Samenwerking met leveranciers	Vanuit een hiërarchische positie: contractueel gestuurd op laagste prijs	Vanuit een gelijkwaardige positie: dialoog, co-creatie en gezamenlijke doelen
Organisatiecultuur en vaardigheden	Operationeel, technisch georiënteerd	Verander- en leergericht, met kennis van duurzaamheid, data en samenwerking

De mensen die het doen

Duurzaam vastgoedbeheer vraagt om meer dan plannen en techniek – het vraagt om mensen in sleutelrollen, die ieder een ander deel van de puzzel leggen in het nemen van investeringsbesluiten. In de praktijk zien wij dat dit vanuit het vastgoedbeheer in het algemeen vier rollen zijn: de portefeuillemanager, verduurzamingsmanager, asset manager en technisch manager. Daarnaast hebben ook de bestuurder en de gebruiker van het vastgoed een sleutelrol.

Zij geven elk vanuit hun rol richting aan wat nodig is: van koers en kaders tot voortgang en uitvoering met het initiëren van projecten. Op de volgende pagina staat een toelichting op deze rollen, als basis voor het gesprek over wie waar aan zet is en hoe ze elkaar aanvullen.

De sleutelrollen in het duurzaam vastgoed beheerteam



De bestuurder

De bestuurder is eindverantwoordelijk voor de koers, besluitvorming en verantwoording rond het vastgoedbeleid. Ook borgt de bestuurder dat de vastgoedportefeuille bijdraagt aan de strategische, financiële en maatschappelijke doelstellingen van de organisatie. Bij deze sleutelrol horen de volgende activiteiten:

- Strategisch richting geven aan de organisatie
- Besluitvorming en mandaten vaststellen
- Eindverantwoordelijkheid dragen over de koers
- Verbinding in en met de organisatie creëren
- Risico's en scenario's wegen in relatie tot beleid



De portefeuillemanager

De portefeuillemanager is verantwoordelijk voor de strategische samenstelling en ontwikkeling van de vastgoedportefeuille, zodat deze duurzaam bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie én aansluit bij externe ontwikkelingen. Bij deze sleutelrol horen de volgende activiteiten:

- De vastgoedstrategie en doelstellingen bepalen
- Inzicht en sturing op portefeuilleniveau realiseren
- Balans bewaken tussen waarde, middelen en impact
- Kaders scheppen voor investeringsbesluiten
- Toekomstbestendig denken en scenario's verkennen



De verduurzamingsmanager

De verduurzamingsmanager is verantwoordelijk voor de coördinatie, versnelling en verankering van verduurzaming binnen het vastgoedbeheer en -beleid, zodat de vastgoedportefeuille in lijn komt met de duurzaamheidsdoelen van de organisatie én wet- en regelgeving. Bij deze sleutelrol horen de volgende activiteiten:

- Ambitie en doelstellingen vertalen naar aanpak
- Verduurzaming coördineren
- Sturing en monitoring organiseren
- Bewustwording en draagvlak creëren
- Continu verbeteren en borgen van inzichten

**De asset manager**

De asset manager is verantwoordelijk voor het optimaal laten presteren van individuele gebouwen of gebouwclusters, door te sturen op gebruik, kwaliteit, kosten en investeringen, in samenhang met de strategische doelen van de vastgoedportefeuille. Bij deze sleutelrol horen de volgende activiteiten:

- **Verbinding leggen tussen portefeuillestrategie en gebouwniveau**
- **Sturen op gebouwprestaties en doelen**
- **Investeringsvoorstellen maken**
- **Afstemmen tussen strategie, gebruik en techniek**
- **Signaleren en adviseren over koppelkansen vanuit het gebruik**

**De technisch manager**

De technisch manager is verantwoordelijk voor het technisch functioneren, onderhouden en verbeteren van vastgoedobjecten, zodat deze veilig, betrouwbaar en doelmatig inzetbaar blijven gedurende hun levensduur. Bij deze sleutelrol horen de volgende activiteiten:

- **Signaleren van koppelkansen vanuit beheer en onderhoud**
- **Veiligheid en compliance borgen**
- **Technisch adviseren bij projecten en investeringen**
- **Prestatiemonitoring en rapportage**
- **Technisch implementeren van duurzaamheid en innovatie**

**De gebruiker**

De gebruiker is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de activiteiten van de eigen organisatie binnen het gebouw, en maakt het vastgoed daarbij functioneel, veilig en doelmatig gebruiksklaar. Bij deze sleutelrol horen de volgende activiteiten:

- **Ruimtes en voorzieningen doelmatig gebruiken**
- **Knelpunten vanuit het gebruik signaleren en terugkoppelen**
- **Duurzaam en bewust gedrag tonen en stimuleren**
- **Afstemmen met gebouwverantwoordelijken over maatregelen**
- **Mogelijk maken van de uitvoering**

Samenwerken aan structuur én verandering

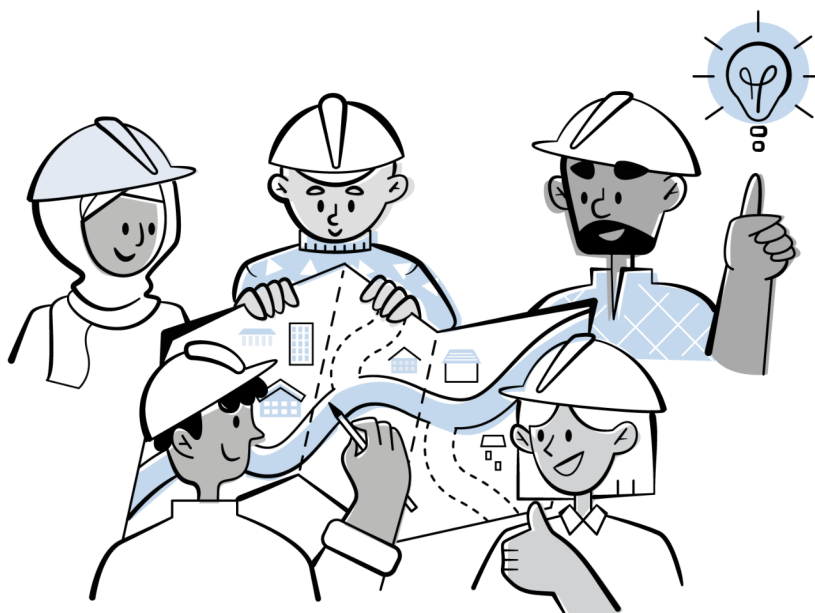
Verduurzamen van vastgoed vraagt een gelijkwaardige samenwerking over afdelingen, functies en hiërarchieën heen. De sleutelrollen en betrokkenen (zoals financiën, inkoop en projectleiders) spelen daarin een cruciale rol. Die rollen krijgen pas echt betekenis binnen de structuur van de organisatie. En juist die structuur verdient aandacht als we niet alleen projecten willen draaien, maar ook willen leren, bijsturen en veranderen.

De kloof tussen plan en praktijk

Een goede structuur helpt om de kloof tussen plan en praktijk te overbruggen. Duurzaam vastgoedbeheer vraagt namelijk samenwerking door de hele organisatie – juist omdat papieren plannen en de dagelijkse realiteit vaak niet vanzelf op elkaar aansluiten. Routekaarten geven richting op de lange termijn (denk aan doelen voor 2040) en vormen het kompas voor investeringsbeslissingen. Maar wie de plannen moet uitvoeren, komt geregeld iets anders tegen vanuit bijvoorbeeld bestaande contracten, technische beperkingen of beschikbare capaciteit.

Wat op papier een logische maatregel lijkt, blijkt in de praktijk onhaalbaar of onevenredig duur. Appels worden peren. Beleidsmakers sturen op koers, visie en ambitie, terwijl uitvoering wordt afgerekend op projectbeheersing en resultaat. Zonder goede terugkoppeling ontstaat verwarring, onderlinge spanning en vertraging.

Daarom is samenwerking cruciaal. Niet alleen inhoudelijk, maar ook procesmatig: met duidelijke overdrachten, gedeeld eigenaarschap en een vaste ritmiek van bijsturen. Duurzaam vastgoedbeheer begint niet bij het gebouw, maar bij de manier waarop we er sámen verantwoordelijkheid voor nemen.





Hoe duurzaam vastgoedbeheer in de organisatie prettig werkt

Duurzaam vastgoedbeheer werkt beter als rollen en verantwoordelijkheden goed op elkaar zijn afgestemd. Onderstaande structuur helpt om van strategie naar uitvoering te komen, met ruimte voor terugkoppeling en samenwerking.

Stuurgroep

De stuurgroep zorgt dat beleid en portefeuillestrategie aansluiten op het vastgoedbeheer. Denk aan het vaststellen van strategische doelstellingen, het beschikbaar stellen van budget en capaciteit en het afstemmen over wijzigingen in de portefeuille zoals aan- en verkoop. De stuurgroep komt elk kwartaal samen.

Kernteam

Het kernteam vertaalt de strategie naar uitvoerbare projecten. Het stelt prioriteiten, definieert projecten en biedt kaders voor de uitvoering. Daarnaast ondersteunt het projectteams in de uitvoering met bijvoorbeeld formats, beleid, processen en verbinding met specialisten. Het kernteam bewaakt maandelijks de voortgang en communiceert dit met betrokkenen.

Projectteams

De projectteams zijn verantwoordelijk voor de succesvolle ontwikkeling en uitvoering van de projecten. Door de directe betrokkenheid in de operatie hebben de projectteams een rol in het informeren van het kernteam over zaken die de haalbaarheid en voortgang naar de doelen beïnvloeden. Met deze informatie wordt het plan bijgewerkt en verbeterd.



Portefeuille
manager



Verduurzamings
manager



Asset
manager



Technisch
manager

Bestuurlijke koers

Stuurgroep



Kernteam



Projectteams



Dagelijks gebruik

De deelname van de sleutelrollen aan teams. Afhankelijk van de omvang en type organisatie varieert dit.

Samen werken aan duurzaam vastgoedbeheer

Wat Renor doet

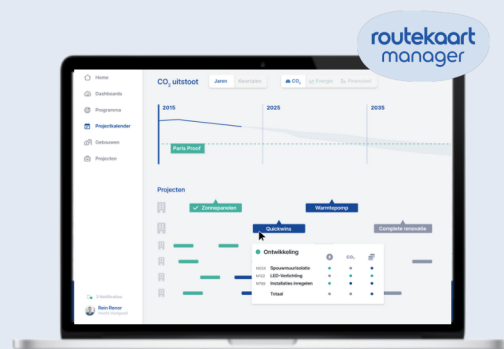
Bij Renor helpen we organisaties om verduurzaming niet te laten stranden in losse projecten of rapporten, maar structureel te verankeren in de organisatie. **Wij begeleiden organisaties:** we zorgen voor richting, ritme en resultaat, zonder zelf de regie over te nemen. Dat betekent:

- het opzetten van een programmatische werkwijze,
- het organiseren van samenhang en tempo,
- het inbrengen van inzichten en stuurinformatie,
- en het benutten van de kracht van interne teams.

De Routekaartmanager

Onze Routekaartmanager is daarbij het **fundament**. Het is één digitale omgeving waarin alles samenkomt: jouw doelen, gebouwen, maatregelen, kosten en voortgang. Met de Routekaartmanager kun je eenvoudig:

- beleid vertalen naar concrete projecten en investeringsbeslissingen,
- scenario's doorrekenen en onderbouwde keuzes maken,
- voortgang volgen en rapporteren,
- en bovenal: één gedeeld beeld creëren voor de sleutelrollen.



Meer weten?

Wij hebben onze visie op duurzaam vastgoedbeheer toegepast bij organisaties in verschillende sectoren, zoals gemeenten, onderwijs, zorg, woningcorporaties, grootzakelijk en beleggers. Wil je verkennen hoe dit voor jouw organisatie kan werken? Neem contact op met Teun van Schijndel via: