



Roadmap versnellen verduurzamen gemeentelijk maatschappelijk vastgoed

Inleiding

Gemeenten in Nederland staan voor een grote verduurzamingsopgave van hun eigen vastgoed. In het Klimaatakkoord is afgesproken dat gemeenten hun maatschappelijk vastgoed tot en met 2050 verduurzamen. Het doel is om uiterlijk 2050 de CO₂-uitstoot met 95% te reduceren en de gebouwen aardgasvrij te maken. De energietransitie is een van de grootste uitdagingen van deze generatie. En 2050 lijkt nog ver weg, maar de opgave is groot en complex. Hoog tijd dus om te versnellen om de doelstelling te halen!

In 2020 heeft de VNG de Sectorale Routekaart Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed opgesteld. Deze routekaart geeft op hoofdlijnen weer hoe de sector CO₂-arm en aardgasvrij wordt gemaakt richting 2050. Al het maatschappelijk vastgoed van gemeenten is hier in beeld gebracht, evenals een financiële onderbouwing van de (additionele) kosten voor het realiseren van de ambitie uit het klimaatakkoord.

In de praktijk zien we nu dat veel gemeenten beleid maken met betrekking tot de verduurzaming van hun eigen vastgoed. Er is door veel gemeenten een portefeuilleroutekaart verduurzaming opgesteld die in besluitvorming is gebracht. De portefeuilleroutekaart geeft op hoofdlijnen inzicht in de verduurzamingsopgave en de te verduurzamen gebouwen.

Bij veel gemeenten blijkt het vervolgens lastig om de stap naar de uitvoering van verduurzaming te zetten. Soms is het realiseren van budget een probleem, is er een gebrek aan personele capaciteit bij de gemeente of is het vinden van de geschikte aannemers voor de verduurzaming lastig.

Om gemeenten handvatten te bieden bij het komen tot de benodigde versnelling, heeft Republiq in opdracht van Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) de 'Roadmap versnellen verduurzamen gemeentelijk maatschappelijk vastgoed' opgesteld. Deze roadmap biedt inzicht in het proces van beleid tot uitvoering van de verduurzaming in vier stappen (zie figuur). In elke stap zijn de verschillende te maken keuzes beschreven, waarbij sommige keuzes tot versnelling kunnen leiden. Voor elke stap in dit proces hebben we de verschillende keuzes, opties, afwegingen en voor- en nadelen in beeld gebracht. Van belang om te benoemen is dat er, naast de beschreven

opties, ook een combinatie van verschillende opties gehanteerd kan worden. Het één sluit het ander niet altijd uit. Ten slotte hebben we de afwegingen onderbouwd met praktijkvoorbeelden van verschillende gemeenten.



Routekaart



Concreet plan



Aanbesteden



Uitvoeren

Deze roadmap is tot stand gekomen in actieve samenspraak tussen VNG, Republiq en Bizob. Er is documentstudie gedaan op basis van openbare documenten. Ook heeft Bouwstenen voor Sociaal documenten ter beschikking gesteld. Daarnaast hebben we 10 verschillende gemeenten uit verschillende grootteklassen geïnterviewd. De bevindingen uit deze documentstudie, de interviews en verschillende brainstormsessies hebben geleid tot de roadmap die voor u ligt.

Versnellen in de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed

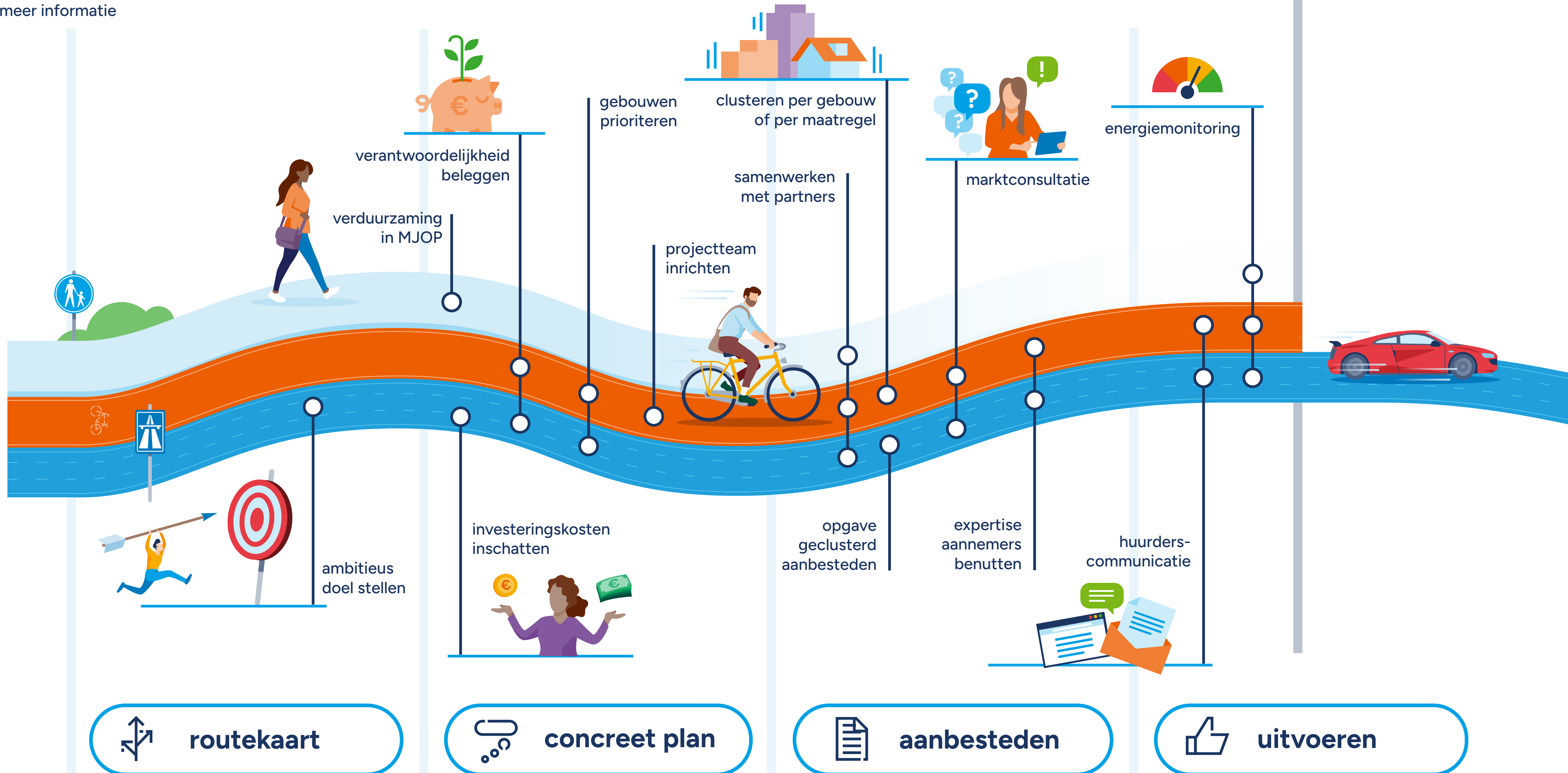
Klik hier voor meer informatie

2050
95% CO₂-neutraal

het voetpad
geen mogelijkheid voor tempo

het fietspad
op koers voor de doelstellingen

de snelweg
hoge urgentie en motivatie





Stap 1: Het opstellen van een portefeuille-routekaart verduurzaming

Het verduurzamen van het maatschappelijk vastgoed van gemeenten wordt veelal aangevlogen met een portefeuilleroutekaart. Een portefeuilleroutekaart is een strategisch plan waarin de doelen voor de verduurzaming van de gemeente uitgewerkt zijn. In de meeste portefeuilleroutekaarten is tevens de vertaling gemaakt naar de gebouwportefeuille en grove raming van de investeringskosten. De portefeuilleroutekaart is de vertaling op gemeentelijk niveau van de landelijke doelen. Het is de eerste stap om je vertrekpunt en doelen helder te krijgen om vervolgens de stap te maken naar een concreet plan.

Bij het opstellen van de portefeuilleroutekaart zijn enkele keuzes te maken die tot versnelling kunnen leiden. Dat zijn:

- **Wat is de doelstelling van de gemeente in de verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed?**
Volgt de gemeente de afspraken uit het Klimaatakkoord, of stelt ze zichzelf een ambitieuzere doelstelling?
- **Waarom wil de gemeente de verduurzaming van haar maatschappelijk vastgoed versnellen?**
Moet de gemeente versnellen om aan de afspraken uit het Klimaatakkoord te voldoen, of om aan de ambitieuzere doelstelling van de gemeente te voldoen? Deze keuze hangt samen met de vorige keuze. Als de gemeente er bijvoorbeeld voor kiest om zichzelf een ambitieuzer doel te stellen, kan hieruit de noodzaak voor versnelling voortkomen.
- **Hoe is de financiële situatie van de gemeente?**
Naast het stellen van een doel, is het van belang om de financiële situatie van de gemeente in acht te nemen. Als de gemeente zich een ambitieus doel stelt, maar niet de financiële middelen heeft om het doel te realiseren,

wordt de uitvoering problematisch. Het is daarom van belang dat het doel in lijn is met de financiële mogelijkheden.

In onderstaande tabellen lichten we per keuze de opties toe, evenals de voor- en nadelen.

Wat is de doelstelling van de gemeente in de verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed?

Voldoen aan de afspraken uit het Klimaatakkoord.

De gemeente wil 55% CO₂-uitstoot reduceren ten opzichte van 1990 in 2030, en 95% in 2050.

Voordelen

- De gemeente voldoet aan wet- en regelgeving.

Nadelen

- De doelstelling voor 2050 voelt ver weg, waardoor verduurzaming van het eigen vastgoed vaak weinig prioriteit heeft. De urgentie wordt (nog) niet gevoeld.
- Veel gemeenten kiezen ervoor met relatief beperkte ingrepen de doelstelling voor 2030 te halen. Hiermee wordt het complexere deel van de verduurzamingsopgave vooruit geschoven.

Ambitieuzer dan het Klimaatakkoord.

Bijvoorbeeld eerder (nagenoeg) CO₂-neutraal zijn dan in 2050, bijvoorbeeld in 2030, 2035 of 2040.

Voordelen

- De gemeente is ambitieus in de verduurzaming.
- De noodzaak om te versnellen wordt gevoeld binnen de gemeente.

Nadelen

- De ambitieuze doelstelling kan onrealistisch zijn in relatie tot uitvoeringskracht of budget, waardoor de verduurzaming alsnog vooruit wordt geschoven.

Waarom wil de gemeente de verduurzaming van haar maatschappelijk vastgoed versnellen?

Om de afspraken uit het Klimaatakkoord te halen.

Als de gemeente nu niet start met (de versnelling van) het verduurzamen van haar maatschappelijk vastgoed, zijn de doelstellingen uit het Klimaatakkoord niet haalbaar.

Voordelen

- Er is urgentie en noodzaak om te verduurzamen, wat aanjagend kan werken.

Nadelen

- Doordat het halen van de afspraken een verplichting is, kan het zijn dat er binnen de gemeente niet voldoende intrinsieke motivatie is om de plannen te maken en uit te voeren.

Om een ambitieuze doelstelling van de gemeente te halen.

De gemeente heeft zich een ambitieus doel gesteld, bijvoorbeeld 'CO₂-neutraal in 2030'. Om dit te halen, moet de gemeente versnellen in de verduurzaming.

Voordelen

- De gemeente is vanuit haarzelf bezig met verduurzaming, waardoor versnelling vaak eerder plaatsvindt dan wanneer dit niet het geval is.

Nadelen

- De ambitieuze doelstelling kan onrealistisch zijn in relatie tot uitvoeringskracht of budget, waardoor de verduurzaming alsnog vooruit wordt geschoven.

Waarom wil de gemeente de verduurzaming van haar maatschappelijk vastgoed versnellen?

Om een voorbeeldrol te hebben als gemeente in de energietransitie.

Door het goede voorbeeld aan burgers, ondernemers en andere partijen te geven, wil de gemeente andere partijen stimuleren ook te verduurzamen. Voorop lopen kan een positief effect hebben in de energietransitie in zijn geheel en op het imago van de gemeente.

Voordelen

- Andere vastgoedbezitters raken geïnspireerd om ook hun vastgoed te verduurzamen.
- Door voorop te lopen kan de gemeente de samenwerking zoeken met koplopers in de verduurzaming en profiteren van de innovatie en duurzame ontwikkelingen.

Hoe is de financiële situatie van de gemeente?

De gemeente heeft niet de mogelijkheid om te investeren in verduurzaming.

Door een slechte financiële situatie, het naderende 'ravijnjaar' en/of andere prioriteiten binnen de gemeente, heeft de gemeente niet de middelen om in verduurzaming te investeren.

Nadelen

- Er kan geen prioriteit gegeven worden aan de verduurzaming. De (benodigde) versnelling kan niet gerealiseerd worden.
- Eventuele ambitieuze doelstellingen zullen niet haalbaar zijn. Wees daarom realistisch bij het uitwerken van de portefeuilleeroutekaart.

Hoe is de financiële situatie van de gemeente?

De gemeente heeft wel de mogelijkheid om te investeren in verduurzaming.

Ze heeft voldoende financiële middelen om te investeren.

Voordelen

- Er is voldoende ruimte om een projectorganisatie in te richten en om te investeren in verduurzamings-maatregelen, waardoor verduurzaming écht tot uitvoering komt.
- De gemeente is (financieel) in staat om de benodigde versnelling te realiseren.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Vught

De gemeente Vught heeft zichzelf als ambitieus doel gesteld om in 2030 alle gemeentelijke gebouwen bij elkaar genomen energieneutraal te maken. Hiermee heeft gemeente Vught zowel in het coalitieakkoord als in de Nota Energie en Klimaat zichzelf ambitieuzere doelstellingen gesteld dan het Klimaatakkoord. Door de doelstelling naar voren te halen en er actief mee aan de slag te gaan zorgt gemeente Vught ervoor dat er meer prioriteit en urgentie is. Daarnaast heeft de gemeente voldoende mogelijkheid om te investeren in de verduurzaming. Om versnelling in te zetten is de gemeente Vught direct gestart met twee pilotgebouwen en staat ondertussen de tweede aanbesteding in de markt voor de verduurzaming van hun bezit.



Stap 2: het maken van een concreet plan voor verduurzaming

De volgende stap is het uitwerken van de portefeuilleroutekaart verduurzaming in een concreet plan. Waar de portefeuilleroutekaart verduurzaming op hoofdlijnen is, is het concreet plan uitgewerkt op portefeuille-, deelportefeuille- en gebouwniveau. Na rondgang bij gemeenten blijkt dit concreet plan verschillend genoemd te worden, bijvoorbeeld een investeringsplan, uitvoeringsplan of verduurzamingsprogramma. Het concreet plan bevat in ieder geval een overzicht van de investeringskosten op gebouwniveau en een prioritering van de te verduurzamen gebouwen voor een bepaalde periode (vaak tot 2030).

Bij het opstellen van een concreet plan liggen er een aantal keuzes voor:

- **Hoe prioriteer je de te verduurzamen gebouwen?**
Om van de portefeuilleroutekaart verduurzaming naar een concreet plan te komen, is het van belang om de gebouwen uit de portefeuilleroutekaart te prioriteren. Op deze manier wordt het duidelijk wat de opgave is voor de komende jaren en welk budget hiervoor benodigd is. Belangrijk hierbij is dat gebouwen die volgens wet- en regelgeving (label C verplichting, energiebesparingsplicht) verduurzaamd moeten worden, de hoogste prioriteit krijgen.
- **Wat doe je met het MJOP?**
Het uitvoeren van verduurzaming bij (een deel van de) portefeuille beïnvloedt de meerjarenonderhoudsplanning (MJOP). Het is daarom van belang om te bepalen wat er met het MJOP gedaan wordt. Dit is mede afhankelijk van de vorige keuze. Als hier gekozen is om de gebouwen te prioriteren op basis van het MJOP, is het vanzelfsprekend dat het MJOP niet stopgezet wordt tijdens de verduurzaming.

- **Hoe worden de investeringskosten ingeschat?**
Het inschatten van de investeringskosten voor verduurzamingsprojecten kan op verschillende manieren worden gedaan. Het is van belang om dit op het juiste detailniveau te doen, zodat er een goed onderbouwde begroting ligt op basis waarvan budget aangevraagd kan worden bij de gemeenteraad.
- **Hoe ga je om met investeringskosten richting de huurders?**
Huurders hebben het voordeel wanneer het gebouw dat ze huren verduurzaamd wordt. De energierekening daalt en ze krijgen een beter en comfortabeler gebouw. Daarom kan de gemeente ervoor kiezen om een deel van de investeringskosten terug te vragen door een huurverhoging.
- **Waar ligt de verantwoordelijkheid voor de verduurzaming?**
Belangrijk is om de verantwoordelijkheid voor de verduurzaming duidelijk te beleggen binnen de gemeentelijke organisatie. Zo zorg je ervoor dat er voldoende aandacht, prioriteit en expertise voor de verduurzaming is. Dit is noodzakelijk om te versnellen.
- **Hoe moet de projectorganisatie eruit zien?**
Afhankelijk van de vorige keuze én de omvang van de gemeente, kan de projectorganisatie van de verduurzaming er verschillend uitzien. We schetsen de verschillende opties. Uit de rondgang bij gemeenten blijkt de projectorganisatie een belangrijke factor in het versnellen in de verduurzaming.
- **Op welke manier vraag je budget aan bij de gemeenteraad?**
Het aanvragen van budget voor de verduurzaming kan op verschillende manieren worden aangepakt. Bijvoorbeeld per gebouw, per jaar of per meerdere jaren. Dit hangt onder andere af van de omvang van de verduurzamingsopgave.
- **Hoe zet je energiemonitoring in?**
Energies monitoring is een essentieel onderdeel in de verduurzaming van vastgoed. Het biedt inzicht in het energieverbruik, helpt bij het identificeren van praktische mogelijkheden voor energiebesparing en leidt daarmee tot energiebesparing. Het is aan te raden vroegtijdig een verantwoordelijke voor energiemonitoring aan te wijzen en deze actief te betrekken bij de verduurzamingsopgave.

Hoe prioriteer je de te verduurzamen gebouwen?

Op basis van het MJOP.

Verduurzaming wordt gekoppeld aan natuurlijke (vervangings)momenten in het MJOP. Dit kunnen gebundelde onderhoudswerkzaamheden zijn en/of het grotere vervangingsonderhoud.

Voordelen

- Continuïteit van het onderhoud wordt gewaarborgd.
- Door verduurzamingsmaatregelen te integreren met geplande onderhoudsactiviteiten creëer je efficiëntie en kunnen daarmee kosten bespaard worden.

Nadelen

- Wanneer de kwaliteit van het MJOP onvoldoende is kan dit leiden tot onnodige complexiteit. Planmatige vervangingen blijken nog niet benodigd of juist uitgesteld te zijn. Wanneer dit het geval is, maakt het koppelen van MJOP aan verduurzaming het juist complexer.

Op basis van de Transitievisie Warmte (TvW).

De gebouwen die verduurzaamd worden zijn afhankelijk van het moment dat een wijk van het aardgas afgaat en op een warmtenet wordt aangesloten. Tot die tijd wordt er qua verduurzaming voornamelijk geïsoleerd en PV panelen gelegd.

Voordelen

- Desinvesteringen worden voorkomen doordat er geen onnodige verduurzamingsingrepen worden gedaan die enkele maanden/jaren later overbodig zijn.

Nadelen

- Het tempo van de verduurzaming is afhankelijk van het tempo van de lokale warmtetransitie. Dit kan dus ook resulteren in een vertraging van de verduurzaming.

Hoe prioriteer je de te verduurzamen gebouwen?

Op basis van het energieverbruik.

Gebouwen met een hoog energieverbruik bieden vaak de grootste kansen voor energiebesparing en daarmee CO₂-reductie. Het prioriteren op basis van energieverbruik helpt niet alleen om de doelen te behalen, maar ook om de operationele kosten te verlagen door de energierekening te verminderen.

Voordelen

- Er kunnen snel grote stappen gemaakt worden in CO₂-reductie als de grootste verbruikers als eerst aangepakt worden.

Nadelen

- De grootste energieverbruikers zijn vaak ook de meest complexe gebouwen (zwembaden, MFA's, theaters, ambtelijke huisvesting). Dit zijn vaak afzonderlijke projecten, waarbij voorbereiding en realisatie vele jaren kosten. Het is daarom niet aan te raden enkel op grootste energieverbruikers te focussen, maar juist een slimme prioritering te maken waarbij rekening gehouden wordt met de complexiteit van de gebouwen.
- Het energieverbruik op gebouwniveau is niet altijd (goed) in beeld bij gemeenten. Het kost regelmatig veel inspanning om dit voor alle gebouwen in beeld te krijgen.

Hoe prioriteer je de te verduurzamen gebouwen?

Op basis van gebouwstrategie.

Om te kunnen prioriteren op basis van de gebouwstrategie moet de portefeuillestrategie helder zijn. Welke gebouwen houd ik in portefeuille en behoren tot mijn kernportefeuille en welke afwegingen spelen er bij andere gebouwen (sloop-nieuwbouw, afstoten, etc.). In het maatschappelijk vastgoed is dit vaak dynamisch en ook onderhevig aan invloeden vanuit de politiek. Het is belangrijk dat de gebouwstrategie voor langere periode helder is om geen desinvesteringen te doen

Voordelen

- Op basis van gebouwstrategie prioriteren helpt de gemeente om haar duurzaamheidsdoelen in lijn te brengen met andere beleidsmatige doelen.
- De kans op desinvesteringen is kleiner wanneer er geprioriteerd wordt op basis van hoe lang een gebouw (naar verwachting) nog in portefeuille blijft.

Nadelen

- Wanneer de gemeente geen heldere portefeuillestrategie heeft, maakt dit het prioriteren in de verduurzaming lastig. We zien dan dat bij opstart van de verduurzaming veel afwegingen nog gemaakt moeten worden, wat leidt tot vertraging.

Hoe prioriteer je de te verduurzamen gebouwen?

Op basis van het bouwjaar.

Oudere gebouwen verbruiken vaak meer energie en hebben meer baat bij verduurzamingsmaatregelen. Het is daarbij aan te raden de bouwportefeuille in te delen naar de verschillende bouwperiodes volgens Bouwbesluit. Door de oudere gebouwen meer prioriteit te geven, kan men sneller grote stappen zetten in de CO₂-reductie. We zien daarbij wel vaker dat de écht oude gebouwen, monumenten, later geprioriteerd worden vanwege de complexiteit.

Voordelen

- Het bouwjaar geeft een indicatie van de isolatiewaarden en installaties die toen gangbaar waren en daarmee de mogelijke verduurzamingsmaatregelen.

Tips

- Het is daarbij aan te raden gebouwen van hetzelfde bouwjaar en typologie na elkaar te prioriteren. Zo creëer je een leereffect.
- Enkel richten op de oudere gebouwen is daarbij onverstandig, omdat de gebouwen met een recent bouwjaar (bijv. MFA's) vaak veel groter zijn en meer energie verbruiken. Combineer dus in de prioritering.
- Kijk naast het bouwjaar ook goed naar het renovatiejaar: wanneer zijn de laatste grootschalige aanpassingen/vervangen aan het gebouw gedaan? Een ouder gebouw hoeft niet per se een grotere energieverbruiker te zijn.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Tilburg

Bij het prioriteren van gebouwen heeft de gemeente Tilburg gekeken naar de gebouwen die de grootste impact kunnen hebben op het gebied van verduurzaming en CO₂-besparing. Dit heeft geresulteerd in een planning waarbij de meest uitdagende gebouwen als eerste werden aangepakt. De ervaring leert echter dat dit leidt tot diverse problemen waar nog geen ervaring mee is, omdat er nog geen eerdere verduurzamingsprojecten zijn uitgevoerd. Door te beginnen met de wat eenvoudigere gebouwen, wordt de projectorganisatie geleidelijk blootgesteld aan de obstakels die gepaard gaan met het verduurzamen van gebouwen. Op deze manier heeft de projectorganisatie een beter beeld van wat te verwachten wanneer in een later stadium of na een pilotproject een complexer gebouw wordt aangepakt.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Land van Cuijk

Land van Cuijk maakt onder andere gebruik van haar MJOP om te prioriteren in de verduurzaming. Ze zoeken naar natuurlijke vervangingsmomenten om gebouwen te verduurzamen. Daarnaast heeft men een scorekaart ontwikkeld om de gebouwen te prioriteren. Hierbij wordt gekeken naar het energielabel, het gasverbruik, het elektraverbruik, de bezettingsgraad en de leeftijd. Bij een lage bezettingsgraad of een hoge leeftijd van het gebouw worden er nul punten toegewezen. Dit is met het idee dat bij gebouwen die zo'n lage bezettingsgraad hebben of al zo oud zijn er eerst gekeken moet worden of het überhaupt nog nodig is om te verduurzamen of dat het een beter idee is om het gebouw te slopen of af te stoten. Deze scorekaart is toegepast op de gehele kernportefeuille, op basis waarvan de prioritering van gebouwen is ontstaan. Daarbij is de scorekaart een vertrekpunt waarvan men het gewicht van de scores kan aanpassen, om op die manier zelf te sturen welke criteria zwaarder moeten wegen. Dit is een voorbeeld waarin voor een combinatie van bovenstaande opties is gekozen.

Scorekaart					
Energie-label	A+ en hoger	A-B	C-D	E-F	G
Punten	0	1	2	3	4
Gas-verbruik	0-2.500 m ³	2.501-5.000 m ³	5.001-7.500 m ³	7.501-10.000 m ³	>10.001 m ³
Punten	1	2	3	4	6
Elektra-verbruik	0-2.000 kWh	2.001-2.500 kWh	2.501-5.000 kWh	5.001-10.000 kWh	>10.001 kWh
Punten	1	2	3	4	6
Bezettingsgraad	0%-15%	16%-35%	26%-50%	51%-75%	>76%
Punten	1	2	3	4	6
Leeftijd	>40 jaar	30-39 jaar	20-29 jaar	10-19 jaar	<10 jaar
Punten	1	2	3	4	6

Hoe ga je om met het MJOP?

Tijdelijk stopzetten.

Wanneer een gebouw een grootschalige renovatie ondergaat waarin ook verduurzaming meegenomen wordt, kan het zinvol zijn om het reguliere onderhoud voor een korte periode uit te stellen totdat de renovatie is afgerond.

Voordelen

- Met deze werkwijze wordt voorkomen dat er onnodig onderhoud plaatsvindt. Hierbij is het wel aan te raden het noodzakelijke storingsonderhoud uit te blijven voeren.

Nadelen

- Er moet 100% zekerheid zijn over de tijdslijn van de renovatie, zodat er niet te langdurig gebrekkig onderhoud uitgevoerd wordt en de gebouwkwaliteit onnodig verminderd.
- Verhoogde kans op correctief onderhoud en de daarbij komende kosten.

Door laten lopen.

In dit geval blijft al het reguliere onderhoud uitgevoerd worden. Dat is zowel het storings- als het planmatig onderhoud, om de gehele gebouwportefeuille op het gewenste onderhoudsniveau te houden. Hierbij is de afstemming tussen onderhoud en verduurzaming van groot belang.

Voordelen

- De gebouwkwaliteit wordt op het gewenste niveau gehouden door het uitvoeren van het reguliere onderhoud.

Nadelen

- De kans op het doen van desinvesteringen is groot als er onvoldoende afstemming is tussen onderhoud en verduurzaming. Er moet voorkomen worden dat grote vervangingen die relatie hebben met verduurzaming (CV-ketel, dakbedekking, etc.) gedaan worden. Het is aan te raden deze mee te nemen in de verduurzaming.

Hoe ga je om met het MJOP?

Telkens een paar jaar vooruit kijken.

In dit geval wordt het MJOP niet volledig stopgezet, maar worden de grotere vervangingen die relatie hebben met verduurzaming (CV-ketels, dakbedekking, etc.) uitgesteld. Hierbij wordt de combinatie gezocht tussen MJOP en verduurzaming, waarbij het belangrijk is dit proces jaarlijks te doorlopen.

Voordelen

- Op deze manier zet de gemeente de beschikbare middelen zo optimaal mogelijk in. Dit vraagt wel om goede afstemming tussen onderhoud en verduurzaming.

Hoe worden de investeringskosten ingeschat?

Opname en energieprestatieadvies per gebouw.

De gemeente kan energieprestatieadviezen (EPA-U) op gebouwniveau laten opstellen. Hierin worden maatregelen technische en financieel doorgerekend op gebouwniveau. De optelling van de verschillende gebouwen leidt tot het investeringsprogramma voor de verduurzaming

Voordelen

- EPA-U adviezen geven enig inzicht, maar worden veelal met beperkte informatie opgesteld. Het is aan te raden om opslagen (onvoorzien, ambtelijke kosten, etc.) te rekenen over de ingeschatte kosten vanuit de EPA-U adviezen wanneer deze gebruikt worden voor besluitvorming.

Nadelen

- Het is tijdsintensief en brengt hoge kosten met zich mee om voor elk gebouw een EPA-U advies uit te werken.
- Verschillende gemeenten hebben de ervaring dat de ingeschatte kosten uit de EPA-U adviezen vaak een stuk lager zijn dan werkelijke kosten. Dit zorgt voor verhoogde kosten in de projecten, nieuwe besluitvorming in de gemeenteraad en vertraging.

Hoe worden de investeringskosten ingeschat?

Op basis van kostenkengetallen.

Kengetallen kunnen als basis fungeren voor het opstellen van de investeringskosten per gebouw. Bij de toepassing van kengetallen wordt veelal gekeken naar het type gebouw, de grootte, het bouwjaar en de huidige staat van het gebouw. Met de juiste kengetallen en toepassing van opslagen kan een goede schatting worden gedaan van de kosten van verschillende ingrepen, eventueel door gebruik te maken van een bandbreedte.

Voordelen

- Op basis van kengetallen de investeringskosten per gebouw doorrekenen kan snel en tegen beperkte kosten.
- Kengetallen zijn een globale inschatting van de kosten, waarbij het belangrijk is dit op het juiste abstractieniveau te zien en bewust te zijn van de gehanteerde uitgangspunten. Het is aan te raden om te bepalen welke opslagen gelden bij het vertalen naar het totale investeringsprogramma dat in besluitvorming worden gebracht.
- Door op basis van kostenkengetallen de investeringskosten te berekenen kan er een middellange termijn strategie gehanteerd worden en een meerjarig budget aanvragen.

Nadelen

- De inschatting van werkelijke kosten voor verduurzaming is in deze fase erg lastig, omdat het gaat om bestaande gebouwen. Ook hier zien we daarom dat de werkelijke kosten soms hoger uitvallen.

Tips

- Kijk voor kostenkengetallen in [Bijlage 1](#) van de Sectorale Routekaart of de kostenkengetallen in detail van [RVO](#).

Praktijkvoorbeeld: gemeente Tilburg en gemeente Den Bosch

De gemeenten Den Bosch en Tilburg hebben voor het maken van het investeringsprogramma gebruik gemaakt van EPA-U adviezen. Voor elk gebouw zijn energieprestatieadviezen opgesteld die als basis fungeren voor het investeringsprogramma. De gemeenten ervoeren dat, doordat de EPA-U adviezen vaak te beperkt gebouwen specifiek waren, de werkelijke investeringskosten en gerealiseerde energieprestaties vaak sterk afwijken van de adviezen.

Hoe ga je om met investeringskosten richting huurders?

Huurverhoging instellen.

De gemeente verbetert het verhuurde gebouw door het te verduurzamen. Daarom kan de gemeente ervoor kiezen de huur van het gebouw te verhogen en zo (een deel van) de investeringskosten terugverdienen.

Voordelen

- De gemeente kan een deel van de investeringskosten terugverdienen.

Nadelen

- Door de huurverhoging niet direct te relateren aan de energiekostenbesparing, kan er discussie ontstaan over de huurverhoging met de huurder en is de huurder wellicht minder bereid mee te werken aan de verduurzaming.

Hoe ga je om met investeringskosten richting huurders?

Huur verhogen middels een 'split incentive'-regeling.

Door de verduurzaming zijn de energiekosten van de huurder lager. Door een 'split incentive' toe te passen kan de gemeente een deel van de besparing op energiekosten terugvorderen, bijvoorbeeld 75%. In dat geval bespaart de huurder nog steeds minimaal 25% op de energiekosten.

Voordelen

- De gemeente kan een deel van de investeringskosten terugverdienen.
- Door de split-incentive wordt er een eerlijke regeling getroffen. Immers, de gemeente investeert en de huurder heeft het grootste voordeel hiervan. De huurder zal sneller geneigd zijn om akkoord te gaan.

Nadelen

- De verwachte energiebesparing is een inschatting. Later zal pas blijken of de ingeschatte besparing daadwerkelijk gerealiseerd is. Dit kan leiden tot discussie met de huurders.
- Bij het bepalen van de hoogte van de huurverhoging is de ervaring dat het ingewikkeld is het energietarief samen te bepalen. Zeker met de recente energiecrisis zijn deze zeer divers.

De gemeente neemt de investering volledig voor eigen rekening.

Voordelen

- De huurder zal sneller geneigd zijn in te stemmen met de verduurzaming.

Nadelen

- De huurder heeft het volledige voordeel van de verduurzaming in een lagere energierekening, terwijl de gemeente de volledige investering heeft gedaan. Dit is geen eerlijke benadering.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Breda

De gemeente Breda was een voorloper in het sluiten van allonges met haar huurders, waarin opgenomen is dat de huur verhoogd wordt met 50 of 75% van de berekende energiekostenbesparing. Het percentage is hierbij afhankelijk van het type huurder. De huurder heeft hierdoor gegarandeerd een bepaald percentage aan lagere energiekosten na de verduurzaming. Negatieve uitschieters worden opgevangen door niet de volledige berekende besparing in te rekenen.

Hierbij is van belang dat er volgens de Wet Markt en Overheid kostprijsdekkend verhuurd dient te worden. Indien de kapitaallasten of de WOZ-waarde stijgen door de verduurzaming, dient de huur hierin mee te groeien. Via subsidiestromen kunnen maatschappelijke gebruikers hiervoor gecompenseerd worden. De split incentive moet dan terugvloeien richting de subsidiepot.

Waar ligt de verantwoordelijkheid voor de verduurzaming?

Als taak bij de huidige organisatie.

Werknemers van de huidige organisatie krijgen verduurzaming erbij in hun takenpakket.

Nadelen

- Er is onderbezetting in gemeentelijke organisaties. Hierdoor is de werkdruk voor ambtenaren al hoog. Het kan daardoor lastig zijn om tijd vrij te maken voor verduurzaming. Het risico is dan dat mensen het als een 'taak erbij' zien en er minder prioriteit is voor verduurzaming.
- Wanneer de verduurzaming als extra taak wordt toegevoegd, is er een grote kans dat er versnipperde verantwoordelijkheid ontstaat. Ook dit draagt bij aan een minder verantwoordelijkheidsgevoel.

Waar ligt de verantwoordelijkheid voor de verduurzaming?

Verduurzaming is ingedeeld als aparte verantwoordelijkheid.

In dit geval is één persoon of een team verantwoordelijk en kunnen zij zich volledig richten op de verduurzaming.

Voordelen

- Verduurzaming heeft in dit geval echt prioriteit bij één of meerdere personen. Hierdoor kan versnelling worden gerealiseerd.

Hoe moet de projectorganisatie eruit zien?

De projectorganisatie bestaat uit een team.

Als de omvang van de gemeente het toelaat, is het aan te bevelen om de projectorganisatie in te richten als een separaat team binnen de afdeling vastgoed. In dat team dient één persoon verantwoordelijk en budgethouder te zijn voor de verduurzaming. Verder is het aan te bevelen om een relatiemanager in het team op te nemen die met huurders schakelt, en een of meerdere technisch beheerder(s). Op die manier kan technische kennis makkelijk worden ingebracht voor en overgedragen na de verduurzaming.

Voordelen

- Door de verduurzaming bij een projectteam neer te leggen, leeft verduurzaming meer in de organisatie. Dit draagt bij aan versnelling.
- Wanneer de technisch beheerder(s) betrokken zijn vanaf het begin van de verduurzaming is hij/zij volledig op de hoogte van alle technische aspecten en keuzes in de verduurzaming. En deze beheerder(s) kennen de gebouwen vaak het beste. Dit vergemakkelijkt het proces en na oplevering de overgang naar de dagelijkse exploitatie.

Hoe moet de projectorganisatie eruit zien?

De projectorganisatie bestaat uit één verantwoordelijke voor de verduurzaming.

In dit geval is één persoon verantwoordelijk en kan de projectorganisatie naarmate het proces vordert uitgebreid worden. Uit de praktijk blijkt dat het in dit geval de voorkeur heeft om één persoon helemaal vrij te maken voor de verduurzaming.

Voordelen

- Door de verantwoordelijkheid bij één persoon te leggen en die persoon helemaal vrij te maken voor de verduurzaming, heeft niemand het als 'taakje erbij'. Op deze manier kan verduurzaming voldoende aandacht en prioriteit krijgen, zodat versnelling gerealiseerd wordt.

Nadelen

- Verduurzaming is een omvangrijk traject. Afhankelijk van de grootte van de gemeente, kan het ingewikkeld zijn om deze taak enkel bij één persoon neer te leggen

Praktijkvoorbeeld: gemeente Amsterdam

Gemeente Amsterdam heeft een grote vastgoedportefeuille en daarmee ook een grote verduurzamingsopgave. Om de doelen te bereiken is een programmateam en een uitvoeringsteam ingericht die nauw met elkaar samenwerken. Door deze intensieve samenwerking ligt de focus van beide teams op het behalen van de doelen. Dit zorgt er uiteindelijk ook voor dat de gehele organisatie dezelfde kant op gaat en enthousiast wordt over verduurzaming van het eigen vastgoed. Een duidelijk voorbeeld van projectteams verduurzaming die impact hebben op de gemeentelijke organisatie en daardoor voor versnelling zorgen!

Praktijkvoorbeeld: gemeente Eindhoven

Gemeente Eindhoven is acht jaar geleden gestart met het inrichten van hun projectorganisatie. Hierbij is er een apart team samengesteld en een duidelijke verantwoordelijkheid belegd voor hun eigen panden. Het programma "Slim verduurzamen gemeentebouwen" is gestart met als doel het creëren van een efficiënte en gezonde huisvesting voor alle medewerkers. Door het creëren van een team met specifieke verantwoordelijkheden zorgt gemeente Eindhoven ervoor dat er stappen gemaakt kunnen worden binnen de verduurzaming.

Op welke manier vraag je budget aan bij de gemeenteraad?

Per gebouw.

Per gebouw ga je met een uitgewerkt plan (maatregelen en kosten) naar de gemeenteraad om budget aan te vragen.

Voordelen

- Bij een kleine opgave is het overzichtelijk om op gebouwniveau budget aan te vragen.
- Het is op deze manier gemakkelijker om een goede inschatting te maken van de benodigde investering.

Nadelen

- Bij een grotere opgave is het complex en met name tijdrovend om voor elk gebouw los budget aan te vragen. Bij een overschrijding van budget is extra besluitvorming benodigd, wat voor vertraging zorgt. Hierdoor is het lastig te versnellen.

Op welke manier vraag je budget aan bij de gemeenteraad?

Per jaar.

Jaarlijks wordt er vastgesteld welke gebouwen verduurzaamd worden en wordt er gerapporteerd over de voortgang van de lopende projecten.

Voordelen

- Door jaarlijks budget aan te vragen kun je makkelijker inspelen op veranderende prioriteiten en behoeften.
- De jaarlijkse frequentie is overzichtelijk en voorspelbaar en in te passen met andere budgetten (bijv. MJOP)

Nadelen

- Een jaarlijkse aanvraag is minder concreet dan op gebouwniveau, waardoor het risico bestaat dat de gemeenteraad meer inzicht wil op gebouwniveau.

De gehele opgave in delen.

Hierbij wordt er voor meerdere jaren budget aangevraagd, waarna er jaarlijks bepaald wordt welke gebouwen verduurzaamd worden en wordt er gerapporteerd over de voortgang. Het is hierbij mogelijk dat het budget ook daadwerkelijk voor meerdere jaren beschikbaar wordt gesteld, maar het is ook mogelijk ieder jaar te rapporteren en dan enkel voor het opvolgende jaar weer budget aan te vragen.

Voordelen

- Als de gemeenteraad voor meerdere jaren budget beschikbaar stelt, geeft dit veel zekerheid voor de uitvoering van de verduurzaming. Dit is prettig voor de eigen organisatie, maar ook om marktpartijen meerdere jaren aan je te binden.
- Dit biedt de mogelijkheid om te schuiven op gebouwniveau met de budgetten. Tegenvallers in het ene gebouw kunnen opgevangen worden met meevallers in andere gebouwen. Dit geeft meer flexibiliteit.

Nadelen

- De aanvraag van het budget omvat het gehele investeringsprogramma wat een zeer groot besluit is. Wanneer hier geen financiële middelen voor zijn of er politiek gezien te weinig prioriteit is voor verduurzaming, is de kans van slagen klein.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Amersfoort

De gemeente Amersfoort heeft bij start van de verduurzaming in 2021, op basis van een concreet plan, budget aangevraagd voor het gehele investeringsprogramma. De doelstelling is dat het eigen vastgoed uit de kernportefeuille CO₂-neutraal is in 2030. De gemeenteraad heeft het gehele budget beschikbaar gesteld, waarbij het eerste deel bestond uit de jaren 2021-2024. Ondertussen is tot en met 2026 het budget verkregen. Elk jaar wordt er naar de gemeenteraad gerapporteerd over de voortgang en wordt een update gegeven over de inzet van het budget.

Hoe richt je energiemonitoring in?

Laten uitvoeren door de technisch beheerder in samenwerking met een onderhoudspartij of externe partij.

De technisch beheerder kent de gebouwen en hun installaties vaak goed. Zo ook de onderhoudspartij die al onderhoud aan de gebouwen uitvoert. Het is logisch om de energiemonitoring en het beter inregelen van bestaande installaties bij deze partijen neer te leggen. Zij nemen dit mee in het reguliere onderhoudsproces. Voor complexere installaties kan het verstandig zijn dit bij een externe partij neer te leggen.

Voordelen

- De technisch beheerder en de onderhoudspartij kennen de gebouwen en de huurders. Ze kunnen snel schakelen indien het energieverbruik sterk afwijkt van de verwachting.

Nadelen

- Het is in deze vorm een extra taak naast het reguliere onderhoudsproces voor zowel technisch beheerder als onderhoudspartij. Het risico bestaat, bij gebrek aan capaciteit en middelen, dat het onvoldoende prioriteit krijgt.

Hoe richt je energiemonitoring in?

Een nieuwe functie voor creëren / iemand inhuren.

Wanneer de vastgoedportefeuille voldoende omvang heeft, is het aan te raden hier iemand voor verantwoordelijk te maken. Er is flinke energiebesparing te realiseren door energiemonitoring en het beter inregelen van installaties. Dit heeft zich dan ook snel terugverdiend.

Voordelen

- Door iemand hiervoor verantwoordelijk te maken wordt er focus gecreëerd. Dit leidt tot sneller en meer energiebesparing.

Nadelen

- Het is een nieuwe functie dus het duurt even voordat diegene alle gebouwen en installaties heeft leren kennen. Aan de andere kant moet dit zich ook snel weer terug kunnen verdienen.

Maak de aannemer na verduurzaming verantwoordelijk voor energieprestatie.

In sommige gevallen kan het aan te raden zijn om de aannemers na oplevering van de verduurzaming voor een aantal jaar verantwoordelijk te maken voor de energiemonitoring. Dit is mede afhankelijk van de reeds bestaande afspraken met onderhoudspartijen. Door de aannemer verantwoordelijk te maken voor de energieprestatie daag je ze uit met zo realistisch mogelijke verduurzamingsplannen te komen. Ook wordt er dan snel bijgestuurd wanneer het werkelijk verbruik hoger blijkt dan vooraf berekend.

Voordelen

- De aannemer wordt uitgedaagd om met de beste verduurzamingsmaatregelen te komen, om de energieprestatie ook in de praktijk te behalen.
- Er is een incentive om snel te schakelen als het energieverbruik hoger is dan verwacht, omdat hij de afgesproken energieprestaties moet behalen.

Nadelen

- De demarcatie tussen de onderhoudspartij van de gemeente en de aannemer voor de verduurzaming kan voor moeilijkheden zorgen tijdens de energiemonitoring.
- De daadwerkelijke energieprestatie is voor een groot deel afhankelijk van het gedrag van de huurders. Dit kan in beperkte mate (door coaching) door de aannemer beïnvloed worden.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Helmond

Gemeente Helmond heeft een pilot gedaan om het effect van actieve energiemonitoring te onderzoeken. Binnen deze pilot is er binnen een multifunctioneel gebouw van circa 5.500 m² en de huurders actief gecoacht en gemonitord op het energieverbruik. Na de pilot bleek dat deze aanpak leidde tot een energiebesparing van 20%. Hierdoor heeft de gemeente er nu voor gekozen om deze functie binnen de organisatie te beleggen, omdat dit (en een hoger resultaat) bij alle gebouwen te realiseren.

Praktijkvoorbeeld: gemeente Eindhoven

Ook gemeente Eindhoven is al een langere periode bezig met energiemonitoring. Hiervoor zijn er twee verantwoordelijke aangesteld. Slimme meters meten het energiegebruik, waaraan kan worden afgelezen waar er onnodig verbruik is. Samen met technisch beheer en de huurders wordt er gekeken naar de oorzaak. Waar nodig wordt er geïnvesteerd om het onnodige verbruik tegen te gaan. Hierdoor bespaart gemeente Eindhoven tot 30% energie.



Stap 3: De aanbesteding(en) voorbereiden en uitvoeren

Nadat er een concreet plan is gemaakt, de projectorganisatie is ingericht en er budget beschikbaar is gemaakt vanuit de gemeenteraad, is het tijd om de opgave in de markt te zetten. Bij het voorbereiden van de aanbesteding(en) zijn wederom enkele keuzes te maken:

- **Op welke manier cluster je de opgave?**

Bij een bepaalde omvang van de opgave is het te overwegen om dit geclusterd in de markt te zetten. Zo voorkomt men dat voor ieder gebouw een aanbesteding doorlopen moet worden, maakt men de opgave aantrekkelijker voor de markt en is er de mogelijkheid om meerdere projecten met dezelfde partij uit te voeren. Vooral dit laatste zorgt voor een leereffect in de projecten, verkorting van de doorlooptijd van projecten (met name in de voorbereiding) en daarmee tot versnelling.

- **Wil je de markt onderzoeken voorafgaand aan de aanbesteding(en)?**

Marktpartijen hebben het druk. Ze hebben het werk voor het uitkiezen. Daarom is het van belang om de markt goed te kennen, zodat de aanbesteding en de opgave zo goed mogelijk aansluit bij wat de markt kan bieden. Op deze manier is de kans op een succesvolle aanbesteding en uitvoering, en dus versnelling, het grootst.

- **Waar wil je de aannemer(s) voor inzetten?**

Het is van belang om te bepalen waar de gemeente de aannemer(s) voor wil inzetten. Deze keuze hangt samen met de eigen capaciteit en expertise van de gemeente. Wat kan en wil de gemeente zelf doen? Wat wil ze aan de

markt overlaten? Dit kan variëren van enkel de uitvoering tot ontwerp en uitvoering en zelfs een deel exploitatie.

- **Wat voor samenwerkingsvorm kies je?**

In samenhang met de vorige keuze is van belang om te bepalen hoe de gemeente met marktpartijen wil samenwerken. Dit kan op een traditionele manier zijn, of een innovatief partnerschap voor lange termijn.

- **Waar wil je op gunnen in de aanbesteding(en)?**

Tijdens de voorbereiding op de aanbesteding moeten de gunningscriteria bepaald worden. Het type gunningscriteria hangt samen met de vorige keuzes: wat zoekt de gemeente in een partij voor deze opgave?

Op welke manier cluster je de opgave?

Niet.

De gemeente zet elk gebouw los in de markt.

Voordelen

- Als de opgave niet omvangrijk genoeg is voor een geclusterde aanbesteding, is een aanbesteding per gebouw een alternatief.
- Er is veel ruimte voor maatwerk wanneer de gebouwen los in de markt worden gebracht.

Nadelen

- Aanbestedingen kosten tijd en capaciteit.
- Het is lastig om voldoende interesse bij marktpartijen te wekken voor de vele losse projecten, met name als dit de kleinere verduurzamingsprojecten zijn.

Op welke manier cluster je de opgave?

Per maatregel.

Hierbij wordt dezelfde maatregel, bijvoorbeeld het plaatsen van PV-panelen, in verschillende gebouwen uitgevoerd door één aannemer.

Voordelen

- Als het elementen zijn die gemakkelijk aan te brengen zijn en niet afhankelijk zijn van de staat van het gebouw (zoals PV-panelen of LED-verlichting) is dit zeker een optie.

Nadelen

- Verschillende verduurzamingsmaatregelen zijn op elkaar van invloed (bijv. installaties en schil), waardoor sommige losse maatregelen leiden tot weinig of geen verlaging of zelfs verhoging van het energieverbruik.
- De DUMAVA subsidie is gebouwgebonden. Wanneer je clustert op maatregel sluit dit minder goed aan en is het dus niet mogelijk om deze subsidie te verkrijgen.
- Bij het uitvoeren van meerdere losse maatregelen betekent dit dat er meerdere aannemers op verschillende momenten overlast kunnen veroorzaken bij huurders. Dit vraagt om veel afstemming.

Op welke manier cluster je de opgave?

Op basis van gebouwkenmerken.

Gebouwen met dezelfde kenmerken, bijvoorbeeld gymzalen, worden in één cluster opgenomen. Vervolgens kunnen er één of meerdere aannemers per cluster gezocht worden. Zo kan er bijvoorbeeld bij het ene cluster met met name installatietechnische werkzaamheden een installateur gezocht worden en bij een ander cluster met met name bouwkundige werkzaamheden een bouwkundige aannemer.

Voordelen

- Aannemers werken telkens aan dezelfde type gebouwen waardoor ze van eerdere gebouwen leren, dezelfde maatregelen kunnen toepassen en dus efficiënter kunnen werken.
- Het werken met clusters maakt de opgave omvangrijker en daarmee de aanbesteding interessanter voor marktpartijen.

Nadelen

- De ervaring leert dat gebouwen die op elkaar lijken, niet per se op dezelfde wijze verduurzaamd moeten worden. Dit is vaak afhankelijk van de specifieke situatie per gebouw. Het is aan te raden dus echt per gebouw de kenmerken te inventariseren. Dit is bij een grote vastgoedportefeuille een omvangrijke exercitie.

Samen met andere gemeenten of maatschappelijke partners.

Met deze optie bundelt de gemeente de opgave met bijvoorbeeld een andere gemeente, een zorginstelling of een onderwijsinstelling.

Voordelen

- Met name voor kleine gemeenten kan dit aantrekkelijk zijn, om zo voldoende omvang in opgave te creëren maar ook van elkaars organisatie gebruik te maken.

Nadelen

- Elke organisatie heeft haar eigen werkwijze. Het kan ingewikkeld zijn om een effectieve projectorganisatie en werkwijze in te richten waarbij de wensen uit verschillende organisaties een plek moeten hebben.

Op welke manier cluster je de opgave?

Op basis van een gebiedsgerichte aanpak.

Hierbij wordt er gekeken naar specifieke wijken of gebieden binnen de gemeente in plaats van individuele gebouwen. Hierbij worden meerdere gebouwen in een gebied als een cluster beschouwd en gezamenlijk aangepakt.

Voordelen

- Een gebiedsgerichte aanpak maakt het mogelijk om beter samen te werken met lokale belanghebbenden, zoals bewoners, bedrijven en woningcorporaties. Dit kan zo ook bijdragen aan het creëren van meer draagvlak.
- Deze aanpak biedt de mogelijkheid om aan te sluiten bij de lokale warmtetransitie.

Nadelen

- Het kan voorkomen dat de gebouwen in het gebied zeer verschillend zijn en daardoor erg uiteenlopen wat betreft planning en ingrepen. Dit kan het onnodig gecompliceerd maken.

Praktijkvoorbeeld: de gemeente Amersfoort

Gemeente Amersfoort heeft ervoor gekozen om op basis van gebouwkenmerken te clusteren en aanbesteden. Hier kwamen drie clusters uit van in totaal 45 gebouwen: nieuwere grotere gebouwen met een installatietechnische opgave (MFA's en theaters), de oude en kleinere gebouwen met een bouwkundige en installatietechnische opgave (zoals gymzalen en welzijnsgebouwen) en monumenten. Ieder cluster vraagt om een specifiek type aannemer en/of installateur. De clusters waren aantrekkelijk qua omvang, waardoor de drie aanbestedingen succesvol verliepen. Nu heeft de gemeente de zekerheid dat ze voor de projecten van de komende jaren aannemers aan zich gebonden hebben voor de uitvoering. Zo kan de gemeente versnellen!

Praktijkvoorbeeld: de gemeente Oldambt

Gemeente Oldambt heeft samen met andere maatschappelijke instellingen hun maatschappelijk vastgoed gebundeld en dit aanbesteed. Gemeente Oldambt fungeerde hierbij als penvoerder tussen de verschillende partijen. Door samen te werken konden zij meer gebouwen op de markt brengen en zo het schaalvoordeel vergroten. Hierdoor heeft de gemeente een aantrekkelijke(re) aanbesteding op de markt gebracht.

Wil je de markt onderzoeken voorafgaand aan de aanbesteding(en)?

Nee.

De gemeente kent de markt al goed of er is tijdsdruk, waardoor een marktconsultatie overgeslagen wordt.

Voordelen

- Een marktconsultatie kost tijd, dus het niet uitvoeren levert (op korte termijn) wat tijdwinst op.

Nadelen

- De dynamiek en capaciteit van de markt zijn sterk veranderlijk. Varen op eerdere ervaringen met de markt is risicovol. Er is kans op een mislukte aanbesteding, omdat de uitvraag mogelijk niet matcht met de markt.
- Wanneer er geen marktconsultatie wordt uitgevoerd, moet de gemeente alle beslissingen omtrent de aanbesteding zelf nemen en bestaat het risico op onjuiste aannames. Dit kan leiden tot vertraging.

Wil je de markt onderzoeken voorafgaand aan de aanbesteding(en)?

Ja.

De gemeente kiest ervoor een marktconsultatie te houden om de behoeften van de marktpartijen op te halen.

Voordelen

- Hierdoor leer je de actuele marktsituatie goed kennen. Je kan de behoeften van marktpartijen ophalen en ervoor zorgen dat je uitvraag goed aansluit op de behoefte van de markt. Hiermee is de kans op een succesvolle aanbesteding én samenwerking het grootst.

Praktijkvoorbeeld: de gemeente Den Bosch

Veel gemeenten geven aan gebruik te maken van een marktconsultatie voordat ze een aanbesteding starten, waaronder de gemeente Den Bosch. Zij heeft de marktpartijen in een marktconsultatie betrokken bij de vraag hoe de portefeuille het best geclusterd kon worden. Maar ook heeft zij bij marktpartijen input opgehaald voor het vormgeven van de selectie- en gunningscriteria. De aanbesteding is vervolgens succesvol doorlopen. Een goed voorbeeld van de toegevoegde waarde van een marktconsultatie!

Waar wil je de aannemer(s) voor inzetten?

Uitvoering.

De gemeente bedenkt en werkt de verduurzamings-maatregelen tot in detail uit en laat dit vervolgens door de aannemer uitvoeren.

Voordelen

- Met de juiste kennis in huis, kan de gemeente volledig zelf bepalen welke maatregelen er uitgevoerd worden

Nadelen

- De gemeente is zelf verantwoordelijk voor het effect van de maatregelen, en dus van de juistheid van de aangedragen oplossingen.
- Veel gemeenten hebben niet meer de eigen capaciteit om dit zelf uit te werken. Dit kan uitbesteed worden, maar ook dit kost tijd en coördinatie is nodig.
- Dit is een traditionele rolverdeling tussen gemeente en aannemer, terwijl veel gemeenten meer in een regierol willen werken. Op deze manier maak je maar beperkt gebruik van de kennis en innovatiekracht van marktpartijen.

Waar wil je de aannemer(s) voor inzetten?

Ontwerp en uitvoering.

De gemeente geeft aan wat het doel is van de verduurzaming en laat de aannemer vervolgens, volgens een vast ingericht proces, de verduurzamingsmaatregelen uitwerken. Na goedkeuring van de gemeente voert de aannemer dit ontwerp uit.

Voordelen

- Door ontwerp en uitvoering bij één partij te leggen is het proces efficiënter en kan vroegtijdig de uitvoeringskennis van de aannemer gebruikt worden. Dit leidt tot versnelling.
- De gemeente heeft één aanspreekpunt voor het gehele traject, waardoor er minder coördinatie nodig is.

Nadelen

- De aannemer focust zich in sommige gevallen nog voornamelijk op het uitvoeren van de verduurzamingsmaatregelen. Het is belangrijk om als gemeente te sturen op de beste maatregelen tegen de beste prijs.

Waar wil je de aannemer(s) voor inzetten?

Ontwerp, uitvoering en exploitatie.

De aannemer is verantwoordelijk voor alle fasen. De gemeente is hierbij sterk afhankelijk van één aannemer voor een lange periode, wat risico's met zich mee kan brengen als men te afhankelijk wordt van één partij. Aan de andere kant kan dit ook een voordeel zijn, omdat je voor een langere periode een aannemer aan je gebonden hebt die daardoor ook meer geëncmitteerd zal zijn.

Voordelen

- De aannemers zijn ook verantwoordelijk voor de exploitatie, waardoor ze gemotiveerd zijn om de meest duurzame en kostenefficiënte verduurzamingsmaatregelen te realiseren.
- Doordat de aannemer verantwoordelijk is voor het gehele traject kan dit bijdragen aan consistente kwaliteit en prestatie

Nadelen

- Voor grootschalige nieuwbouw is dit een goede optie, maar voor bestaande bouw kan dit conflictuerend werken met bestaande onderhoudspartijen en is de huidige staat van het gebouw vaak onderwerp van discussie.
- Veel gemeenten willen de risico's meer spreiden en niet te afhankelijk worden van één partij. Daarnaast worden de contracten vaak groot en complex en zien de aannemers daarin veel risico's. Dit maakt de interesse uit de markt voor deze contracten kleiner.

Praktijkvoorbeeld: de gemeente Amersfoort

In de gemeente Amersfoort zijn de aannemers verantwoordelijk voor het ontwerp en de uitvoering van de verduurzaming. Zij werken in de voorbereidingsfase verschillende scenario's voor de verduurzaming uit, waarna de gemeente een voorkeursscenario voor verduurzaming kiest. Deze werkt de aannemer vervolgens uit tot een projectplan. Nadat de aannemer dit projectplan in uitvoering heeft gebracht, is hij drie jaar verantwoordelijk voor het garanderen van de energieprestaties van het gebouw. Dit betekent dat hij ook verantwoordelijk is voor het onderhouden van de door hem nieuw aangebrachte bouwkundige en installatietechnische voorzieningen.

Wat voor samenwerkingsvorm wil je met de markt?

Traditioneel, volgens de UAV.

In een traditionele samenwerkingsvorm werkt de opdrachtgever de verduurzamingsmaatregelen en het ontwerp uit en is daarvoor verantwoordelijk, waarna de aannemer dit realiseert en daarvoor verantwoordelijk is.

Voordelen

- Deze samenwerkingsvorm is nog het meest gangbaar in het maatschappelijk vastgoed. Bekend bij zowel gemeenten als aannemers.

Nadelen

- Als opdrachtgever ben je verantwoordelijk voor het ontwerp, wat tot risico's leidt bij fouten in het ontwerp.
- Er is minder ruimte voor innovatie en minder focus op samenwerking. Aannemers zijn vooral gericht op het voldoen aan de minimale vereisten.

Wat voor samenwerkingsvorm wil je met de markt?

Meer in regie, bijvoorbeeld in een bouwteamverband met UAV-gc of op eigen voorwaarden.

In dit geval doet de gemeente een functionele uitvraag (bijvoorbeeld 'alle gebouwen CO₂-neutraal'). De aannemer werkt vervolgens verschillende scenario's met verduurzamingsmaatregelen uit, waarvan de gemeente er één kiest. De aannemer is verantwoordelijk voor het behalen van het doel wat de gemeente heeft geformuleerd.

Voordelen

- Er is veel ruimte voor innovaties en samenwerking.
- De aannemer is verantwoordelijk voor zowel het ontwerp als de uitvoering, waardoor je als gemeente minder risico loopt. Je belegt de risico's bij de partij die deze het beste kan beheersen.

Nadelen

- Er zijn al veel aannemers die zich meer richten op de integratie van ontwerp en uitvoering, maar dit blijft in ontwikkeling. Hierdoor kan het zijn dat sommige aannemers zich nog voornamelijk focussen op het uitvoeren van de verduurzamingsmaatregelen. Het is belangrijk om als gemeente te sturen op de beste maatregelen tegen de beste prijs.

Waar wil je op gunnen in de aanbesteding(en)?

Enkel op prijs.

Dit is een mogelijkheid wanneer de gemeente (kleine en simpele) projecten los in de markt zet of kiest om maatregelen aan te besteden (bijv PV-panelen). In dit geval kan de gemeente ervoor kiezen om enkel op laagste prijs te gunnen.

Voordelen

- Het is goed mogelijk om op laagste prijs te gunnen bij bijvoorbeeld het aanbesteden van maatregelen, zoals PV-panelen. Denk echter wel goed na over de gevolgen voordat je een opdracht op laagste prijs gunt.

Nadelen

- Er is vanuit marktpartijen nog maar weinig interesse in dit type aanbestedingen, zeker bij grote, complexe projecten.
- Er zijn altijd kwalitatieve aspecten te bedenken die van invloed zijn op het project. Het is aan te raden om prijs en kwaliteit mee te laten wegen.

Waar wil je op gunnen in de aanbesteding(en)?

Op prijs en kwaliteit, op basis van een casus of een algemeen plan van aanpak.

Het uitvragen van een casus is interessant als meerdere projecten ineens aanbesteed worden. De gemeente laat partijen een verduurzamingsaanpak uitwerken voor één van de gebouwen uit de opgave op basis van een taakstellend budget.

Een andere mogelijkheid is dat de gemeente partijen een algemeen plan van aanpak laat opstellen, waarin hun visie op de opgave en hun voorgestelde aanpak wordt uitgewerkt. In beide gevallen prijst de aannemer het project af of uurtarieven en staartkosten.

Voordelen

- Zowel prijs als kwaliteit worden beoordeeld, waarbij dit in een juiste verhouding gedaan moet worden. Bij losse projecten is het aan te raden prijs significant mee te laten wegen. Bij meerdere projecten in één aanbesteding moet de focus meer liggen op kwaliteit, waarbij uurtarieven en opslagen een basis geven voor prijs. Marktconformiteit in de projecten moet geborgd worden door een toets van een kostendeskundige op de begrotingen voor de uitvoering.
- Door de partijen een casus te laten uitwerken, wordt duidelijk hoe men concreet in de projecten te werk zal gaan. De partij heeft de mogelijkheid zich technisch, op proces en in de samenwerking te onderscheiden in aanpak. Dit kan ook prima in combinatie met een plan van aanpak op bijv. samenwerking.

Nadelen

- Bij een algemeen plan van aanpak is er het risico dat de beste tekstschrijver op kwaliteit wint. Het is geen garantie dat deze partij het best aansluit bij de opgave van de gemeente.

Tips

- Zorg bij de beoordeling van kwaliteit voor een voldoende (maar niet té) groot team om het beeld van meerdere personen mee te kunnen nemen.

Waar wil je op gunnen in de aanbesteding(en)?

Enkel op kwaliteit.

De gemeente vraagt een casus en/of een plan van aanpak uit en beoordeelt enkel op kwaliteit.

Voordelen

- Als de gunningscriteria goed aansluiten bij de opgave en de doelen van de gemeente, contracteert de gemeente op deze manier de partij(en) die het best aansluit(en) bij de opgave.

Nadelen

- Er is geen concurrentie op prijs, waardoor de marktconformiteit niet geborgd is. Dit risico kan beheerst worden door het inschakelen van een bouwkostenadviseur, die de begrotingen van de aannemer voorafgaand aan uitvoering toetst op marktconformiteit.

Praktijkvoorbeeld: de gemeente Amersfoort

De gemeente Amersfoort heeft er in haar aanbestedingen voor gekozen om de partijen een casus te laten uitwerken. De casus betrof één van de gebouwen uit de opgave welke na gunning als eerst verduurzaamd wordt. De partijen dienden de verduurzamingsmaatregelen voor deze casus uit te werken en moesten daarnaast aangeven hoe ze invulling gaven aan het processchema wat de gemeente had opgesteld. Het uitwerken van de casus moest binnen een taakstellend budget. Daarnaast moesten partijen uurtarieven en staatkosten afprijzen voor het prijsdeel van de beoordeling. Deze uurtarieven en staatkosten zijn vervolgens opgenomen in het raamcontract.



Stap 4: Het uitvoeren van de verduurzaming

In de voorgaande stappen zijn keuzes uitgewerkt die kunnen leiden tot versnelling. Dat zijn dan ook de stappen waar versnelling mogelijk is. In het uitvoeren van de verduurzaming zijn de meeste keuzes die tot versnelling kunnen leiden reeds gemaakt, maar zijn er nog wel enkele aandachtspunten en risico's. Onderstaand zijn deze uitgewerkt.

Gebouw in gebruik of niet?

Een belangrijke afweging is of er verduurzaamd wordt terwijl het gebouw in gebruik is of niet. Wanneer er genoeg 'schuifruimte' in de portefeuille van de gemeente zit, kan ervoor gekozen worden om te verduurzamen in leegstaande gebouwen. Vaak is dit mogelijk bij gymzalen en sporthallen. Ook kan de huurder zelf wellicht tijdelijk alternatieve huisvesting vinden, bijvoorbeeld bij grotere kinderopvangorganisatie of schoolbesturen. Dit kan de uitvoeringstijd van aannemers beperken en daarmee tot versnelling leiden. Wanneer er onvoldoende ruimte is om te schuiven kan er ook verduurzaamd worden terwijl de gebouwen in gebruik zijn. De gekozen verduurzamingsmaatregelen bepalen dan de mate van overlast voor de huurder. Het is dan van groot belang om de aannemer de planning goed af te laten stemmen met de huurder.

Communicatie met de huurder

Wanneer een gebouw verduurzaamd wordt, is het van belang om duidelijk te communiceren met de huurder(s). Het is aan te raden om hier duidelijke afspraken over te maken met de aannemer(s). Wie communiceert wanneer met de huurder? Is dat de gemeente enkel in de voorbereiding en de aannemer(s) tijdens de uitvoering? Het is aan te raden om de aannemer tijdens de uitvoering het aanspreekpunt te laten zijn.

Maar ook in de voorbereiding moeten de aannemer en de gemeente gezamenlijk optrekken om de huurder goed te informeren. Het is belangrijk om huurders mee te krijgen in de verduurzaming, ook om uiteindelijk zoveel mogelijk energie te besparen. Ook het akkoord op bijvoorbeeld huurverhoging kan een belangrijk onderdeel zijn in een verduurzamingsproject.

Kwaliteitscontrole leidt tot betere gebouwen

In de traditionele samenwerking tussen opdrachtgever en aannemer vindt directievoering en toezicht plaats. Namens de gemeente is er een toezichthouder dagelijks aanwezig op de bouw om toezicht te houden op de werkzaamheden. Dit zien we niet veel meer voorkomen bij de verduurzaming van hun eigen vastgoed bij gemeenten. Wel geven alle gemeenten aan in enige vorm toezicht of kwaliteitscontrole op de uitvoering uit te voeren. Een goede kwaliteitscontroleur kan tijdig bijsturen tijdens de uitvoering en zorgt voor meer kwaliteit in de gebouwen. Dit leidt na oplevering tot een energiezuiniger gebouw.

Overdracht naar beheer

Na de uitvoering (en eventueel exploitatie) dient de aannemer het gebouw over te dragen aan het (technisch) beheer van de gemeente. Het is belangrijk dat de oplevering volledig is, ook in de overdracht van documenten. In veel gevallen horen we terug bij gemeenten dat de revisiegegevens van de verduurzaming niet goed overgedragen worden. Het is een aandachtspunt om dit goed te organiseren, zodat het technisch beheer op de hoogte is van de getroffen verduurzamingsmaatregelen. Het is aan te raden om goede afspraken over de overdracht al vast te leggen in de overeenkomst die aangegaan wordt voor de uitvoering. Zo is tijdig bekend wat er van de aannemer en gemeente wordt verwacht bij de overdracht naar beheer.

Gedrag en coaching

Ongeacht welke versnelling je als gemeente inzet om te verduurzamen, is het belangrijk dat je je huurders coacht op hun gedrag in de gebouwen. Gedragsverandering bij huurders speelt een cruciale rol in het behalen van energiebesparing. Ook bij verduurzaamde gebouwen leidt verkeerd gebruik van het gebouw en de installaties vaak nog tot minder energiebesparing dan verwacht. Huurders hebben direct invloed op hun energieverbruik door hun dagelijkse handelingen, zoals het gebruik van verlichting, verwarming en apparaten. Door dit gedrag actief te coachen kan er al een hoop energie

bespaard worden. Het is aan te raden om een energiecoach in te schakelen om huurders te activeren om energie te besparen. Dit kan overigens ook voor gebouwen die niet verduurzaamd worden tot een energiebesparing van 30% leiden.

Netcongestie

Door de vele verduurzamingsmaatregelen en daarmee de hoge vraag naar elektra wordt steeds vaker een beroep gedaan op het elektriciteitsnetwerk in Nederland. Dit brengt het risico van netcongestie met zich mee. Netcongestie treedt op wanneer het elektriciteitsnetwerk overbelast raakt door een te grote vraag naar of aanbod van elektriciteit. Door de toename van duurzame energiebronnen zoals zonnepanelen wordt er in de zomer veel extra energie opgewekt. Tegelijkertijd kunnen verduurzamingsmaatregelen zoals warmtepompen en elektrische voertuigen de vraag naar elektriciteit verhogen. Deze toename in zowel het energieaanbod als de energievraag kan uiteindelijk te groot worden voor het elektriciteitsnetwerk. Dit kan leiden tot vertragingen bij de aansluiting van nieuwe duurzame energieprojecten, hogere kosten voor netverzwaring en mogelijke beperkingen in de energievoorziening.

Natuurinclusiviteit

Natuurinclusiviteit bij verduurzaming houdt in dat tijdens de verduurzaming van gebouwen er actief rekening wordt gehouden met de natuur en biodiversiteit. Dit betekent dat bij het ontwerpen, bouwen, renoveren en onderhouden van vastgoed maatregelen worden genomen om de natuur te integreren en te bevorderen. Bij het verduurzamen van gemeentelijk vastgoed is natuurinclusiviteit een aandachtspunt wat kan worden meegenomen. Het integreren van natuurinclusieve maatregelen zorgt niet alleen voor een duurzamere leefomgeving, maar bevordert ook de biodiversiteit en draagt bij aan klimaatadaptatie. Door aandacht te besteden aan deze aspecten kunnen gemeenten hun vastgoed op een ecologisch verantwoorde manier verduurzamen en bijdragen aan een gezonde en adaptieve stedelijke omgeving.

Lokale warmtetransitie

Veel gemeenten zijn bezig met de overgang van traditionele verwarmingssystemen naar duurzame warmtebronnen zoals warmtenetten. Sommige gemeenten kiezen ervoor om aan te sluiten bij lokale initiatieven. Het is mogelijk om de verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed

hierop af te stemmen, mits er een duidelijke planning voor deze lokale transitie bekend is.

Circulariteit

Het gebruiken van circulaire materialen en grondstoffen binnen de bouw en renovaties van gebouwen wordt steeds gebruikelijker. Hierbij worden materialen en grondstoffen zoveel mogelijk hergebruikt en afval tot een minimum beperkt. Er kan echter een drempel zijn om circulaire oplossingen te integreren in verduurzamingsplannen, vanwege een gebrek aan kennis en ervaring. Dit kan vervolgens tot vertragingen en inefficiënties leiden binnen de verduurzamingsprojecten. Het is van belang om de circulaire markt te leren kennen en gebruik te maken van de kennis van de marktpartijen met wie je samenwerkt. Een voorbeeld van een verduurzamingsmaatregel die relatief eenvoudig circulair toe te passen is, is isoleren.

Klimaatadaptatie

Naast verduurzaming speelt ook klimaatadaptatie een grote rol. Soms kiezen gemeenten ervoor om klimaatadaptatiemaatregelen toe te passen wanneer de verduurzamingsmaatregelen worden uitgevoerd, als een natuurlijk moment. Voorbeelden van klimaatadaptatiemaatregelen zijn het aanbrengen van groene daken en gevels, de aanleg van waterdoorlatende bestrating, het verbeteren van afvoersystemen voor regenwater, en het creëren van stedelijke groene ruimtes die kunnen fungeren als hittebuffers. Wanneer bijvoorbeeld de straten opengebrouwen worden voor de overgang van aardgas naar duurzame warmtebronnen is dit een goed natuurlijk moment om de straten klimaatadaptiever te maken. Daarnaast omvatten klimaatadaptatiemaatregelen ook het versterken van gebouwen tegen stormen en overstromingen, en het aanpassen van bouwmaterialen en -technieken om beter bestand te zijn tegen extreme weersomstandigheden. Deze maatregelen kunnen worden meegenomen wanneer er verduurzamingsplannen worden gemaakt.



**Vereniging van
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93

info@vng.nl

september 2024