



WHITEPAPER

Om goed te sturen, moet je kunnen zien

Van een routekaart duurzaamheid naar
integrale portefeuillesturing

Juni 2024

Inleiding

Utiliteitsgebouwen moeten in 2030 voldoen aan een CO₂-reductiedoelstelling van 55 procent. Dat is vaak haalbaar door van een vastgoedportefeuille alleen de slechtste gebouwen aan te pakken. In 2050 is het doel klimaatneutraal. Dat vergt aanpassingen aan bijna alle gebouwen in de portefeuille en een integrale sturing.

Model voor integrale portefeuillesturing

Omdat het aantal verduurzamingsprojecten fors toeneemt, is het niet meer mogelijk om te sturen per project. Er is sturing nodig op programmaniveau. Een portefeuillesturingmodel helpt om informatie over gebouwen concreet en abstract te maken en op programmaniveau besluiten te nemen. In deze whitepaper bespreken we daar een methode voor. We laten een dashboard zien dat alle gegevens van alle gebouwen in een portefeuille combineert. Dat dashboard is een praktisch hulpmiddel dat verduurzaming op korte én langere termijn uitvoerbaar, beheersbaar en meetbaar maakt.

Voor beslissers

Om het doel voor 2050 te halen, moet je nu al stappen in de goede richting zetten. Het dashboard portefeuillesturing biedt daarvoor inzicht en overzicht. Het laat zien welke maatregelen nu en op termijn slim en haalbaar zijn. Het geeft informatie over alle lopende en geplande projecten en laat de voortgang van de duurzaamheidsopgave zien. Bestuurders, managers en vastgoedafdelingen kunnen er investeringsbeslissingen en beleid op baseren.

Voor controllers

Greenwashing kan niet meer. Organisaties zijn wettelijk verplicht om hun prestaties en bereikte resultaten te monitoren en daarover te rapporteren (zie het kader over rapportageplicht op pagina 3). Transparant en verifieerbaar. Het dashboard portefeuillesturing genereert alle cijfers die daarvoor nodig zijn. Controllers en financiële afdelingen kunnen hiermee aan hun rapportageplicht voldoen.

Het dashboard voor integrale portefeuillesturing biedt:

- Inzicht in huidige duurzaamheidsprestaties (energie en CO₂)
- Inzicht in resterende duurzaamheidsopgave (tot 2050)
- Overzicht van lopende en geplande werkzaamheden en projecten
- Overzicht van (veranderende) gebruikerswensen en -profielen



2050 is morgen al

Klimaatneutraal in 2050. In vastgoedtermen is dat morgen al. Het is bovendien geen vrijblijvende ambitie. Organisaties zijn wettelijk verplicht om de juiste stappen te zetten en om met cijfers aan te tonen dat de doelstellingen bereikt worden.

De reden: klimaatverandering

Zware neerslag, lange perioden van droogte, extreme hitte en stormen veroorzaken wereldwijd steeds meer schade. Ook in ons land ervaren we de gevolgen van klimaatverandering. Tot nul reduceren van de CO₂-uitstoot is geen droom, maar harde noodzaak. Veruit de meeste landen in de wereld scherpen hun wetgeving daarop aan. Ook Nederland.

Wet- en regelgeving

CO₂-emissie

- In 2015 is het Parijsakkoord gesloten. VN-lidstaten hebben zich ermee verplicht maatregelen te nemen om de opwarming van de aarde tot 1,5° à 2 °C te beperken.
- Als uitwerking van het Parijsakkoord heeft Nederland de Klimaatwet en het Nationaal klimaatakkoord vastgesteld. Doel: 55% CO₂-reductie in 2030 en klimaatneutraal in 2050.
- In de pijplijn zit een aanscherping van de doelstelling naar 60 procent CO₂-reductie in 2030 en de aanscherping om jaarlijks 3% van het overheidsvastgoed emissievrij te maken.

Vastgoed

- In 2050 moeten alle utiliteitsgebouwen circulair en energieneutraal zijn.
- Maatschappelijk vastgoed moet al in 2040 energieneutraal zijn (streven sectorale routekaart).

Energie en emissie

Doelstellingen op het gebied van energiegebruik en emissie van broeikasgassen zijn concreet in wetgeving uitgewerkt. Gebouwen die nu nog nét voldoen aan de wettelijke eisen, doen dat in de nabije toekomst niet meer. Ze mogen dan niet meer worden gebruikt. Zo simpel is het.

Brede duurzaamheid

Andere aspecten van duurzaamheid spelen ook een steeds grotere rol, zoals circulariteit, gezondheid, biodiversiteit en een veilige werkomgeving. Ook op deze gebieden bestaat er wetgeving of is deze in de maak. Het gaat steeds vaker om duurzaamheid in brede zin.

Sectorafspraken

In 2019 zijn de meeste 'sectorale routekaarten' gepubliceerd. Hierin laten twaalf sectoren zien hoe zij in de komende jaren hun vastgoed CO₂-arm maken. Daaronder gemeenten, onderwijs en zorg. Per sector is beschreven wat het vertrekpunt is en volgens welke planning de sector komt tot een duurzame vastgoedportefeuille.

Maatschappelijk vastgoed

Veel organisaties hebben zelf, vanuit corporate beleid, scherpe of brede duurzaamheidsambities. Ook zie je steeds vaker dat een duurzaam gebouw en een heldere visie op duurzaamheid noodzakelijk zijn om personeel te werven en te binden. Eigenaren van maatschappelijk vastgoed hebben bovendien een voorbeeldrol. Verbetering van maatschappelijk vastgoed kan een aanjager zijn van duurzame gebiedsontwikkeling. Marktpartijen zien dat en zullen daarbij aanhaken.

Rapportageplicht

Vastgoedeigenaren zijn verplicht te rapporteren over duurzaamheidsprestaties.

Energie-labelplicht

Sinds 1 januari 2023 moet elk kantoor groter dan 100 m² minimaal energielabel C hebben.

EML-energiebesparingsplicht

Bedrijven en instellingen moeten alle energiebesparende maatregelen met een terugverdientijd van 5 jaar of minder uitvoeren. In de Erkende Maatregelenlijsten energiebesparing (EML) staat om welke maatregelen het gaat.

EED-auditplicht

Voor grote ondernemingen (>250 fte) geldt een rapportageplicht vanuit de Europese Energie-Efficiency Richtlijn (EED).

CSRD

In de toekomst breidt de rapportageplicht zich uit tot andere CO₂-gerelateerde activiteiten, onder andere in het kader van de Europese CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Sturen op korte én lange termijn

Hoe hoger de eisen, hoe ingrijpender de maatregelen en hoe meer gebouwen ermee te maken krijgen. Een klimaatneutrale vastgoedportefeuille vergt daarom stelselmatige sturing met doelen voor de korte én de lange termijn. Dóórkijken, monitoren, bijsturen en overzicht houden. Daar gaat het om.

Portefeuilleroutekaart

Veel organisaties geven inmiddels uitvoering aan een portefuilleroutekaart. Daarin staat voor de komende vier jaar welke gebouwen verduurzaamd worden en wat daarbij het ambitieniveau is. Het eerste doel is een CO₂-reductie van tenminste 55 procent in 2030 (ten opzichte van 1990). Meestal is dat haalbaar door 10 tot 20% van de gebouwen uit je portefeuille te verduurzamen: vooral oudere gebouwen met de grootste energielekken. De routekaart is een hulpmiddel om verbouwingen zoveel mogelijk op natuurlijke investeringsmomenten te plannen en om aan te haken bij reeds in gang gezette projecten. Dat helpt om verduurzaming financieel haalbaar te maken.

Whitepaper

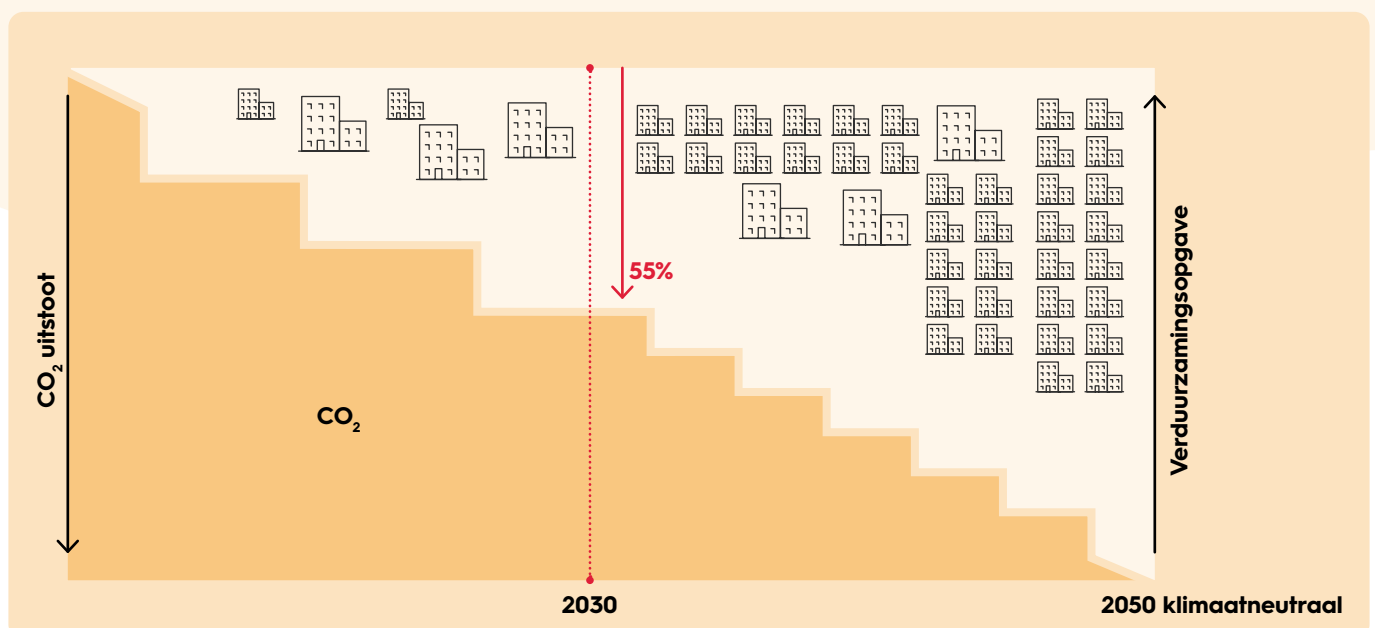
In het whitepaper 'Route naar toekomstbestendig maatschappelijk vastgoed' hebben we toegelicht hoe een routekaart voor maatschappelijk vastgoed in relatie tot de strategie van een organisatie tot stand kan komen. In het whitepaper hebben we een gestructureerde aanpak beschreven om te zorgen dat ambities en uitvoerbaarheid matchen.

Casus Alkmaar

Met deze aanpak hebben wij bijvoorbeeld in opdracht van de gemeente Alkmaar een routekaart gemaakt. Het gaat om verduurzaming van een portefeuille met ruim 150 gebouwen waaronder scholen en gemeentekantoren, theaters en zwembaden, de monumentale Waag en het Regionaal Archief. De routekaart biedt handvatten voor besluitvorming en legt de basis voor concrete verduurzamingsprojecten en monitoring.

Integraal sturingsmodel

De eisen voor 2050 zijn niet alleen veel strenger, waardoor er meer maatregelen nodig zijn, ze raken ook aan meer (zo niet alle) gebouwen in de portefeuille. Hoe groter de CO₂-reductiedoelstelling, hoe groter de verduurzamingsopgave. Het aantal gebouwen waarvan het overzicht bewaakt moet blijven neemt in de toekomst dan ook fors toe. Een doorkijk naar de langere termijn is echter lastig, omdat je niet kunt voorspellen wat er tussen nu en 2050 allemaal nog gebeurt. Toch moet je nu wel stappen in de goede richting zetten. Daarom is er behoefte aan een dynamisch plan. In zo'n plan kijk je vanuit een strategisch perspectief naar de hele portefeuille en naar alle eindgebruikers. Het doel staat vast; de weg ernaartoe kan nog veranderen. Een integraal sturingsmodel biedt daarvoor handvatten. Het geeft op portefeuilleniveau inzicht in vastgoedgebruik, werkzaamheden, projecten en de voortgang van de duurzaamheidsopgave.



Figuur 1: Schematische weergave van de afname van CO₂ en de daarbij behorende toename van de te verduurzamen gebouwen.

Projecten die bijdragen aan toekomstig gebruik

Sturing op je vastgoedportefeuille staat of valt met goede informatie over het gebruik van gebouwen én de gebouwen zelf. De combinatie van deze gegevens biedt zicht op haalbare projecten en op de voortgang van de verduurzamingsopgave.

Gebruik

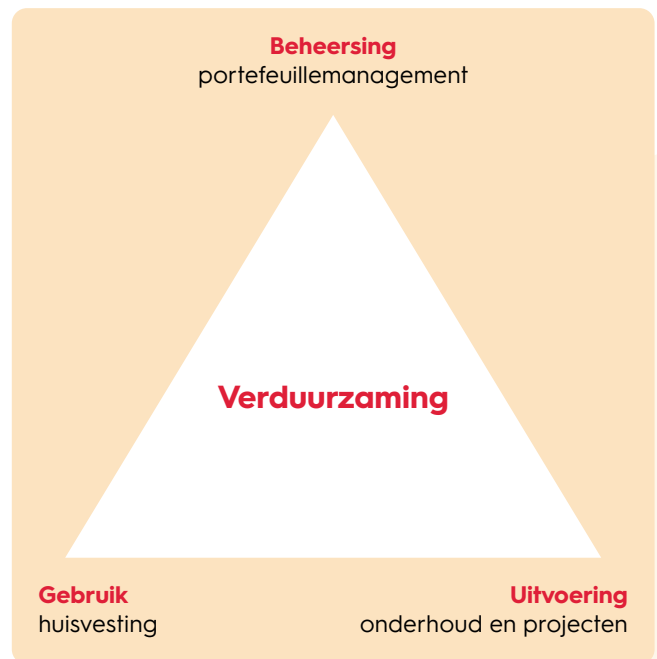
Integrale vastgoedsturing begint met inzicht in de verwachtingen en wensen van de gebruikers. In hoeverre sluiten de gebouwen hierbij aan? Een gebouw dat niet (goed) gebruikt wordt, kan immers nooit duurzaam zijn, bijvoorbeeld een lage bezettingsgraad in een sporthal omdat deze maar weinig sporten accommodeert. Een integraal sturingsmodel geeft daarom inzicht in de gebruiksprestatie van een gebouw en in de mate waarin een gebouw aansluit bij de wensen van gebruikers nu en in de toekomst. Het sturingsmodel bevat een overzicht van het gebruik, de gebruikerstevredenheid en toekomstplannen van organisaties.

Uitvoering

Het is essentieel om inzicht te hebben in wat veranderingen in gebouwen betekenen. Niet alleen financieel (qua projectkosten en vastgoedwaarde), maar ook bijvoorbeeld qua toekomstig energiegebruik. Je wilt inzicht in lopende projecten en onderhoudswerkzaamheden en je wilt weten of deze binnen de kaders van geld en tijd blijven. Bovendien wil je weten hoeveel CO₂-reductie het allemaal oplevert. Informatie uit projecten moet dus terechtkomen in het sturingsmodel, waardoor ook de toekomstige prestatie van de gebouwen inzichtelijk wordt. De rapportage over projecten moet daarvoor aansluiten bij de KPI's op portefeuilleniveau en de projectmanagers worden bevraagd op het behalen van deze KPI's. Uiteindelijk is dat de feedbackloop in het sturingsmodel waardoor je de doelstelling op portefeuilleniveau kunt halen.

Beheersing

Beheersing heeft betrekking op het overzicht van de totale portefeuille: de huidige en toekomstige prestatie van het vastgoed. Gebruik en uitvoering komen hierin samen. Vastgoed verandert voortdurend als gevolg van onderhoud en veranderende gebruikerswensen. Combinatie van deze gegevens biedt daardoor zicht op koppelkansen voor verduurzaming. Zeker bij een omvangrijke portefeuille is dat van grote meerwaarde. Door geïntegreerde sturing dragen projecten bij aan het behalen van duurzaamheidsdoelstellingen én aan de wensen en behoeften van eindgebruikers. Effectief portefeuillemangement heeft daarom altijd zicht op concrete projecten én veranderingen in huisvestingswensen.



Een dashboard voor portefeuillesturing

Integrale, dynamische portefeuillesturing krijgt vorm in een dashboard. Hier komen alle data op het juiste aggregatieniveau samen. Het dashboard biedt een actueel en handzaam overzicht van de vastgoedprestatie op korte én lange termijn. Voor het maken van zo'n dashboard zijn zes stappen van belang.

1 Bepaal de vastgoeddoelstellingen

Aan welke (organisatie)doelstellingen moet het vastgoed bijdragen? Vaak is er al een vastgoedbeleid waarin doelstellingen voor het vastgoed geformuleerd zijn. Gaat het om een prettige werkplek? Hybride werken? Is klimaatneutraal ook een corporate doelstelling van de organisatie? Verschillende organisatieonderdelen worden belicht, zodat iedereen zich in de doelstellingen herkent. Hoe scherper de doelstellingen zijn geformuleerd, hoe beter.

2 Definieer de KPI's

De doelstellingen worden vertaald in concrete indicatoren (key performance indicators). Deze KPI's zijn de wijzerplaten van het dashboard. Je ziet direct of de vastgoeddoelstellingen worden bereikt. Sommige indicatoren zijn momenteel misschien al concreet en inzichtelijk, zoals exploitatiekosten en de CO₂-uitstoot per m². Andere moeten dat op termijn worden, denk aan de hoeveelheid waterberging of het gebruik van materialen en grondstoffen bij onderhoud, renovatie of nieuwbouw.

3 Implementeer dataverzameling

Meting van prestaties betekent het verzamelen van data. Veel data komen uit bestaande systemen, zoals onderhoudsdata uit het vastgoedmanagementsysteem en financiële gegevens uit het financiële systeem. Andere gegevens moeten aanvullend worden verzameld. Daarvoor moeten systemen worden ingericht. Dat is een flinke klus omdat de noodzakelijke bronnen vaak niet goed op elkaar aansluiten. Dat doe je dus niet in één keer. Begin daarom op tijd met het verzamelen van data en breidt de dataverzameling daarna stap voor stap uit. Het is bovendien belangrijk om direct al voorzieningen te treffen waarmee de data in de toekomst kunnen worden bijgehouden. Is er een jaarlijkse update mogelijk vanuit financiële gegevens op basis van de jaarrekening? Kunnen gegevens real-time worden verwerkt, zoals bijvoorbeeld het energiegebruik?

4 Richt het dashboard in

De prestaties op alle KPI's worden inzichtelijk gepresenteerd in een dashboard. Dit laat voor afzonderlijke gebouwen zien hoe deze scoren op de gedefinieerde KPI's. Daarnaast kun je per (deel)portefeuille zien hoe er gescoord wordt, bijvoorbeeld ten opzichte van het gemiddelde. Het dashboard geeft dynamische informatie en laat het verschil zien tussen de huidige prestatie van het vastgoed en de beoogde doelstellingen. Je kunt er ook mee 'spelen' en zien wat het effect is van mogelijke ingrepen op het behalen van de doelstellingen. Zo kunnen verschillende scenario's ontstaan met afstoot en/of renovatie van bepaalde gebouwen.

5 Gebruik het dashboard bij besluitvorming

Het dashboard levert sturingsinformatie op. Die informatie krijgt waarde als de doelstellingen en de KPI's ook terugkeren in periodieke verslaglegging zoals het duurzaamheidsverslag en de begroting. Europese en nationale regelgeving stellen steeds hogere eisen aan deze vormen van rapportage. Ook in andere besluitvorming, bijvoorbeeld over huisvestingsprojecten, is deze informatie waardevol. In voortgangsdokumentatie kan de impact van een project op het behalen van de vastgoeddoelstellingen worden verantwoord. En daarmee een instrument worden om bij te sturen in projecten die niet het gewenste resultaat lijken te gaan leveren.

6 Houd het dashboard up-to-date

Een dynamisch dashboard moet periodiek worden geüpdatet. Bijvoorbeeld na uitvoering van een project of bij wisseling van huurder. Een dynamisch dashboard dat systematisch wordt bijgehouden geeft up-to-date inzicht in de status quo en in de verwachte opbrengsten van projecten. Op ieder moment kun je de juiste managementinformatie aanleveren. Als vastgoedorganisatie weet je voortdurend of je de doelstellingen behaalt, of dat bijsturing nodig is.

Dashboard vastgoedinformatie

Een portefeuilledashboard geeft vastgoedinformatie overzichtelijk weer. Het dashboard geeft op organisatorisch, financieel en technisch vlak inzicht op zowel object- als portefeuilleniveau. De informatie wordt real-time weergegeven, zodat iedereen op elk moment de informatie tot zijn beschikking heeft. De weergave is gepersonaliseerd: je krijgt de informatie te zien die voor jou relevant is.

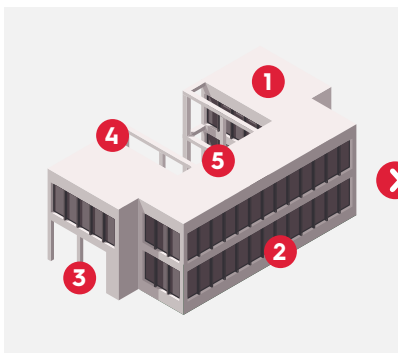
Met een projectenmodule krijg je ook inzicht in de lopende projecten. De aanvankelijk vastgestelde kaders en de huidige stand van zaken. Na afronding wordt bovendien zichtbaar of de doelstellingen zijn gehaald, of dat er bijvoorbeeld structureel minder energiebesparing wordt behaald dan vooraf geschat.

Een projectenmodule in een portefeuillesturingsmodel zorgt voor:

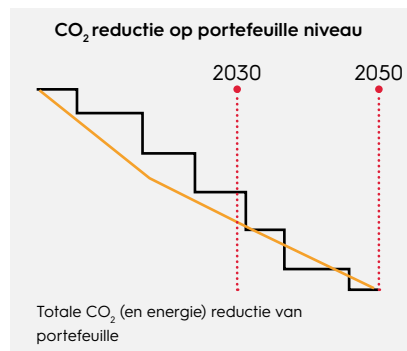
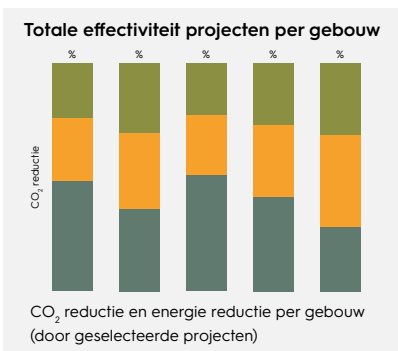
- Monitoring van projecten op programmaniveau, waarbij je inzicht krijgt in de optelsom van verschillende projecten.
- Besluitvorming en acties richting losse projecten, bijvoorbeeld door het toevoegen van projecten of het bijstellen van ambities.

Voorwaarde is dat betrouwbare en actuele informatie uit projecten onttrokken wordt. Dat doe je door een combinatie van beschikbare projectinformatie (fasedocumenten) en een gesprekkencyclus voor actuele en context relevante informatie. Die komt van de projectmanagers.

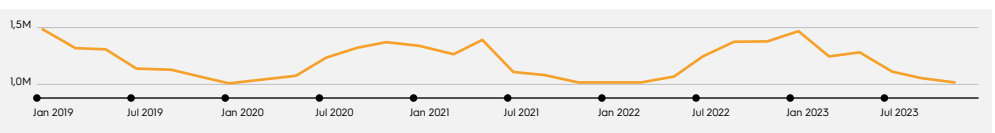
Energieverbruik portefeuille



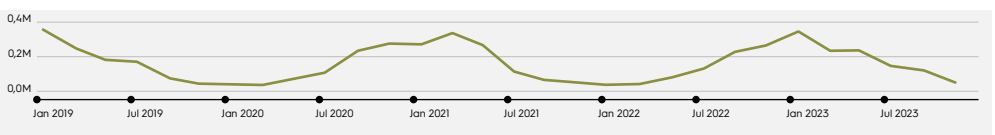
Kerncijfers	
Bruto Vloeroppervlak:	Jaarlijkse exploitatiekosten:
82.413 m²	€ 7.384.865
Totale boekwaarde:	Eigendom:
€ 38.915.358	



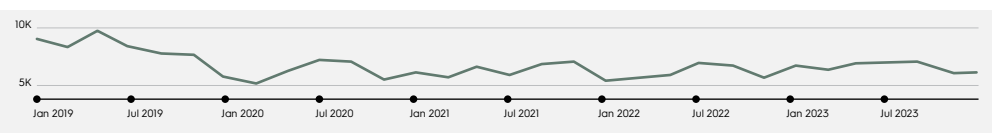
Elektriciteitsverbruik (kWh)
35,87M



Gasverbruik (m³)
4,75M



WATERVERBRUIK (m³)
201,04K



Vorbereid zijn op de toekomst

Iedere organisatie moet de CO₂-doelen voor 2050 behalen. Daarvoor moet je nu al stappen in de goede richting zetten. Op termijn komen daar nog andere duurzaamheidsdoelstellingen bij. Tegelijk wil je antwoord geven op de vraag van eindgebruikers naar kwalitatief goede gebouwen. Een integraal sturingsmodel geeft je alle informatie die daarvoor nodig is.

Routekaart: goed voor nu

De portefeuilleroutekaart helpt om op korte termijn sturing te geven aan de vastgoedportefeuille en tegelijk zicht te houden op de stappen die nodig zijn om de CO₂-doelstellingen voor 2030 te realiseren. Periodiek krijg je inzicht in de voortgang en kun je (beperkt) bijsturen op projecten.

Sturingsmodel: noodzakelijk voor later...

Het sturingsmodel geeft je inzicht in de complete vastgoedportefeuille. Dat maakt afstemming tussen verduurzaming in brede zin en de strategie van je organisatie mogelijk. Informatie uit projecten zorgt ervoor dat je ook inzicht hebt in je toekomstige vastgoedportefeuille. Besluiten worden transparant en in het gesprek tussen eindgebruikers en vastgoedafdelingen goed uitlegbaar. Je hebt tijdig inzicht in de status van projecten en kunt als dat nodig is eventueel extra verduurzamingsstappen zetten. Dat is noodzakelijk om in stappen tot een klimaatneutrale vastgoedportefeuille in 2050 te komen.

...én handig voor nu

Voor de kortere termijn vormt inzicht in de vastgoedportefeuille de basis voor de wettelijke rapportageplicht. Bovendien geeft het de eindgebruikers meer inzicht in de gevolgen van hun organisatie op energieverbruik en CO₂-emissie.

TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, diversiteit, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, energie, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

TwynstraGudde

TwynstraGudde is specialist op het gebied van duurzaamheid en ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. We overzien het hele terrein van initiatief tot en met beheer en ondersteunen onze opdrachtgevers met planvorming, proces- en projectmanagement.

Werken met TwynstraGudde betekent samen maatschappelijke transitie werkend krijgen. Met advies, management en opleidingen helpen we mensen en organisaties bij duurzame veranderingen. Denk aan energie en klimaat, wonen, veiligheid, landbouw, mobiliteit, zorg en onderwijs. Onze kracht ligt in daadkracht. In het creëren van oplossingen die werkbaar zijn én werkbaar blijven. Samen met onze opdrachtgevers - en alle belanghebbenden daaromheen - werken we aan een samenleving die schoon, veilig, gezond en weerbaar is. Zo maken we blijvend impact op morgen.



Sybren van der Velde

Medior adviseur vastgoedsturing
syv@tg.nl



Pieter Wackers

Senior adviseur duurzaam vastgoed
pwa@tg.nl



Wicher Schönau

Adviseur maatschappelijk vastgoed
Partner
wsn@tg.nl