



WHITEPAPER

Route naar toekomstbestendig maatschappelijk vastgoed

Portefeuilleroutekaart of strategisch vastgoedplan 2.0

Wicher Schönau
Pieter Wackers
Fay van Zeijl

April 2020

Inleiding

Match tussen ambities en uitvoerbaarheid

Strategische sturing van de vastgoedportefeuille maakt verduurzaming van maatschappelijk vastgoed haalbaar en uitvoerbaar.

Met stip gestegen

Het verduurzamen van maatschappelijk vastgoed is met stip gestegen op de prioriteitenlijst van managers vastgoedbeheer, duurzaamheidsmanagers, beleidsmedewerkers en bestuurders. De uitstoot van CO₂ moet met 95 procent omlaag en aardgas komt er voortaan niet meer aan te pas. Maar hoe pak je dat aan? Hoe zorg je ervoor dat zwembaden, sporthallen, scholen, bibliotheken, gemeentekantoren en theaters aardgasvrij worden en voldoen aan het Nationaal Klimaatakkoord, het Energieakkoord en het programma 'Nederland Circulair in 2050'?

Strategische sturing is cruciaal

Grote vastgoedeigenaren worden in het Klimaatakkoord aangemoedigd iedere vier jaar een portefeuilleroutekaart te maken. Hoe kan dat worden aangepakt? Technisch is er veel mogelijk, maar iedere euro kan maar één keer worden uitgeven. Welke investering draagt bij aan zowel de klimaatdoelstellingen als de toekomstwaarde van het vastgoed? Wat is een kosteneffectieve strategie en wat zijn natuurlijke investeringsmomenten?

Over dit paper

In dit whitepaper bespreken we hoe een routekaart voor maatschappelijk vastgoed in relatie tot de strategie van een organisatie tot stand kan komen. We baseren ons daarbij op ervaring met het ontwikkelen van portefeuilleroutekaarten bij diverse maatschappelijke organisaties. We beschrijven een gestructureerde aanpak waardoor we ambities en uitvoerbaarheid matchen.



De urgentie

Verduurzaming is niet langer vrijblijvend

De wet- en regelgeving verandert. Gebouweigenaren zijn verplicht daarop in te spelen. Eigenaren van maatschappelijk vastgoed hebben bovendien een voorbeeldfunctie.

Klimaatakkoord

Als uitwerking van het Akkoord van Parijs van 2015 publiceerde het kabinet op 28 juni 2019 het Nationaal Klimaatakkoord. Meer dan honderd bedrijven en organisaties hebben hieraan gewerkt. Het centrale doel is het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen in Nederland met 49 procent in 2030 en 95 procent in 2050 (ten opzichte van 1990). Met de Klimaatwet van 2 juli 2019 kreeg dit akkoord kracht van wet.

Aardgasvrijtransitie

Tegelijkertijd heeft het kabinet besloten in versneld tempo het gebruik van aardgas terug te brengen. Niet alleen om CO₂-emissie te beperken, ook om de gaswinning in Groningen te beëindigen. Een groot deel van de gebouwde omgeving zal in de komende decennia zonder aardgas verwarmd gaan worden. Hoe? Dat verschilt per locatie. De regie voor de aardgasvrijtransitie ligt bij gemeenten die daarvoor uiterlijk eind 2021 een gemeentelijke Transitievisie Warmte vaststellen.

Andere wetgeving

- Het Activiteitenbesluit milieubeheer stelt het verplicht om alle energiebesparingsmaatregelen met een terugverdientijd van vijf jaar of minder uit te voeren. Ook een energielabel is verplicht. Vanaf 2023 moet dat voor kantoren minimaal C zijn.
- In het Nationaal Grondstoffenakkoord uit 2017 zijn afspraken gemaakt om te komen tot een circulaire economie: 50% minder primaire grondstoffen in 2030 en een volledig circulaire economie in 2050.
- Voor nieuwe gebouwen moet een MPG-berekening (milieuprestatie gebouw) worden gemaakt. Een vergunning mag alleen worden verleend als uit die berekening blijkt dat het gebouw voldoet aan een wettelijke grenswaarde die in de komende jaren bovendien zal worden aangescherpt.

'Wie vooruit denkt, sorteert voor op al dan niet wettelijke afspraken waarvan de we contouren nu zien. Daarmee wordt de verduurzamingsopgave ook een kans voor organisaties met veel maatschappelijk vastgoed om zich voor te bereiden op de toekomst.'

Sectorafspraken

In het Klimaatakkoord is een fasering afgesproken voor de aanpak van maatschappelijk vastgoed. Twaalf sectoren maken daarvoor een 'sectorale routekaart': het Rijksvastgoedbedrijf, VNG, IPO, politie, onderwijs (van primair tot wetenschappelijk), langdurige en curatieve zorg, sportvastgoed en monumenten. Hierin wordt per sector beschreven wat het vertrekpunt is en volgens welke planning de sector op een kosteneffectieve manier komt tot een CO₂-arme vastgoedportefeuille. De Rijksoverheid maakt een financiële doorrekening van de sectorale routekaarten. Daaruit kan blijken dat de sectoren aanvullende middelen nodig hebben om de afspraken te realiseren. Een belangrijke notie is bovendien, dat maatschappelijk vastgoed een voorbeeldrol vervult en een aanjager voor duurzame gebiedsontwikkeling kan zijn.

De opgave

Routekaart als kans om ambities concreet te maken

Eigenaren van maatschappelijk vastgoed moeten binnen de kaders van 'hun' sectorale routekaart een eigen vierjaarlijkse portefeuilleroutekaart maken.

Doelstellingen concreet maken

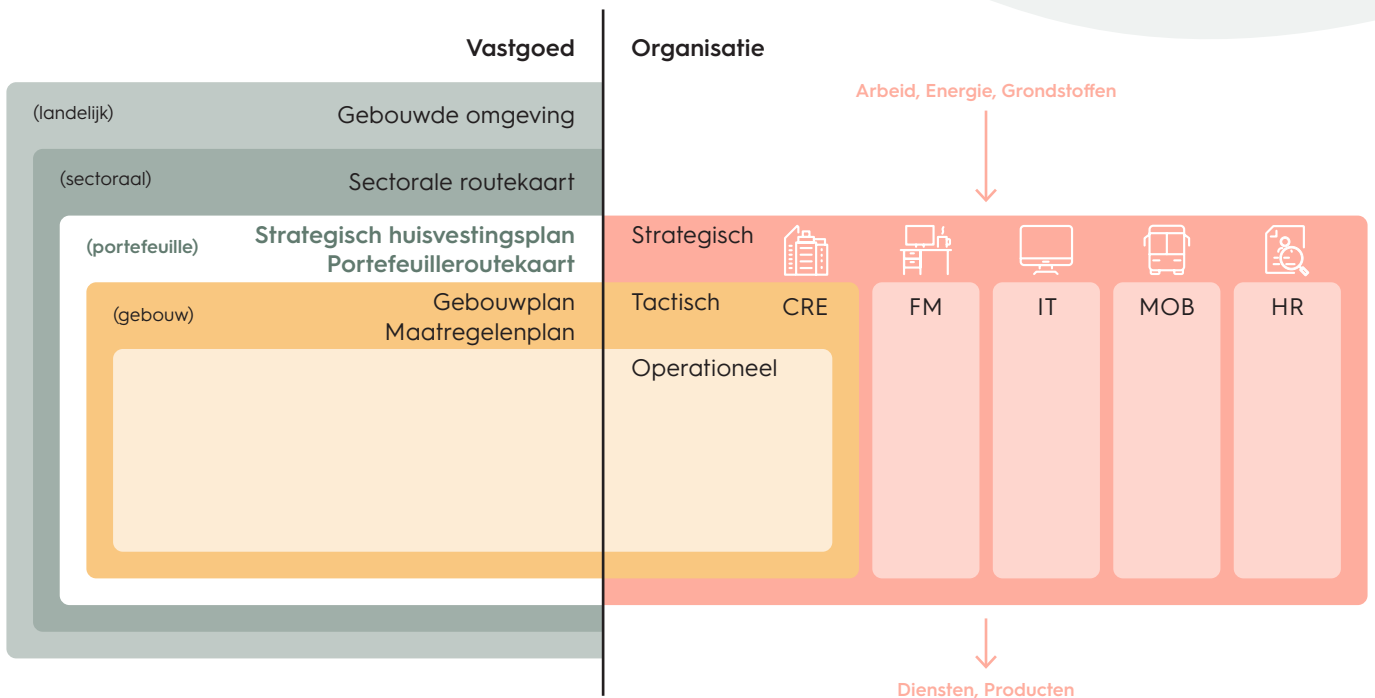
Landelijke doelstellingen worden vertaald naar sectorale routekaarten. Binnen de sectorale routekaarten stellen grote gebouweigenaren vervolgens een portefeuilleroutekaart op. In een portefeuilleroutekaart maken zij concreet welke maatregelen er worden genomen om met hun vastgoed de klimaatdoelstellingen te halen. Met de portefeuilleroutekaarten krijgen landelijke en sectorale doelen dus een doorvertaling naar individuele organisaties. Zo worden duurzaamheidsambities concreet.

Wat is vertrouwd?

Veel grote vastgoedeigenaren zijn vertrouwd met het maken van een strategisch vastgoedplan. Strategisch vastgoedbeheer vloeit voort uit het algemene beleid van een organisatie. Dat is dus ook de crux van een goede portefeuilleroutekaart. Een portefeuilleroutekaart is in wezen een strategisch vastgoedplan, met als extra dat het specifiek ingaat op verduurzaming.

En wat is nieuw?

- In een portefeuilleroutekaart worden duurzaamheidsdoelen, in ieder geval op het gebied van energie en emissies, geïntegreerd in een strategisch vastgoedplan. Dat maakt inzichtelijk hoe het vastgoed van een organisatie inspeelt op het Klimaatakkoord en de gemeentelijke Transitievisie Warmte.
- Een portefeuilleroutekaart sluit aan bij de betreffende sectorale routekaart.
- Een portefeuilleroutekaart wordt iedere vier jaar herijkt. Zo kan een organisatie inspelen op natuurlijke investeringsmomenten en bijsturen voor de lange termijn.



Figuur 1. Een portefeuilleroutekaart is een doorvertaling van de sectorale routekaart, maar sluit ook aan op het algemene beleid van een organisatie.

Duurzaamheidsambities versnellen

Een organisatie bepaalt zelf hoe de doelstellingen in de routekaart worden uitgewerkt. Er zijn organisaties die kiezen om te versnellen of te verbreden. Organisaties die versnellen, willen het einddoel eerder realiseren. De gemeente Amsterdam wil bijvoorbeeld al in 2040 aardgasvrij zijn, de Universiteit Utrecht wil al in 2030 volledig CO₂-neutraal zijn.

Duurzaamheidsambities verbreden

Organisaties die verbreden grijpen de kans aan om de vastgoedportefeuille integraal te verduurzamen. Zij kijken niet alleen naar doelstellingen op het gebied van energie en emissies, maar werken ook de thema's circulariteit, klimaatadaptatie en gezondheid in de portefeuilleroutekaart uit.



Energie & Emissies

De Trias Energetica biedt handvatten om de CO₂-emissie als gevolg van energiegebruik te reduceren: eerst de energievraag beperken, dan het resterende gebruik zoveel mogelijk dekken met hernieuwbare, lokale energiebronnen en tot slot, indien onvermijdelijk, fossiele brandstoffen zo efficiënt en schoon mogelijk gebruiken.



Circulariteit

De huidige bouwindustrie in Nederland leidt tot uitputting van grondstoffen en veel afval. In een circulair systeem

worden kringlopen gesloten. Voorkomen (refuse), levensduurverlenging, hergebruik, reparatie en recycling zijn belangrijke strategieën. Slopen wordt urban mining. Het is belangrijk de functie van een gebouw in een brede context te zien, op andere manieren met ketenpartners samen te werken, anders te denken over producten en diensten en opnieuw naar de ontwerptafel te gaan.



Klimaatadaptatie

We krijgen vaker te maken met perioden van extreme droogte, zware neerslag en langere hittegolven. Vooral in stedelijk gebied komt ook hittestress voor. Dat kan leiden tot arbeidsuitval, ziekte en, in uiterste gevallen, overlijden. Door klimaatadaptatie maken we de gebouwde omgeving beter bestand tegen dergelijke weersextremen.



Gezondheid

Personeel is de grootste asset van maatschappelijke organisaties. Toch wordt slechts tien procent van het operationele budget aan gebouwkwaliteit besteed. Een gezonde werkomgeving bevordert welzijn en arbeidsproductiviteit en brengt het ziekteverzuim omlaag. Door te sturen op gezondheid, kan een relatief kleine verschuiving van de geldstroom veel meerwaarde opleveren.



Figuur 2. Een organisatie moet minimaal voldoen aan de CO₂-reductiedoelstellingen uit het Klimaatakkoord (2030: -49%, 2050: -95%). Veel organisaties kiezen ervoor om duurzaamheidsdoelstellingen te verbreden, bijvoorbeeld op basis van het grondstoffenakkoord.

Een gestructureerde aanpak

Zowel versnellen als verbreden vereist nieuwe kennis en nieuwe data, bijvoorbeeld up-to-date informatie over gebouwenmerken, energiegebruik en over draagvlak bij gebruikers van het vastgoed. Er zijn contracten nodig met nieuwe partijen, zoals leveranciers van restwarmte en hernieuwbare energie. Een gestructureerde aanpak helpt om alle puzzelstukken op het juiste niveau en het juiste moment bij elkaar te krijgen.

Strategie

Van kosten naar toekomstwaarde

Duurzaamheidsmaatregelen kosten veel geld. Wie niet alleen naar de kosten kijkt, maar ook naar de toekomstwaarde, kan beoordelen of dat geld goed besteed is.

Kosteneffectieve strategie

Het Klimaatakkoord spreekt van een 'kosteneffectieve strategie'. Maar wat is kosteneffectief? Geld kan maar één keer worden uitgegeven en - zeker als het om publieke middelen gaat - eist de samenleving een sobere en doelmatige besteding. Door nu de juiste investeringen te doen, worden klimaatdoelstellingen gehaald en stijgt de toekomstwaarde van het vastgoed.

Sturen op toekomstwaarde

De toekomstwaarde van een vastgoedportefeuille kan worden verdeeld in vier categorieën: financiële waarde, technische waarde, gebruikswaarde, maatschappelijke waarde.

De financiële waarde

Wat zijn de exploitatiekosten van het vastgoed in de tijd? Hoe worden pieken in onderhoud- en beheerskosten voorkomen? Een voorbeeld van een organisatie die op financiële waarde stuurde, is de Nationale Politie die vanaf 2025 een structurele besparing van €76,5 miljoen per jaar beoogt op de huisvestinglasten.¹

De technische waarde

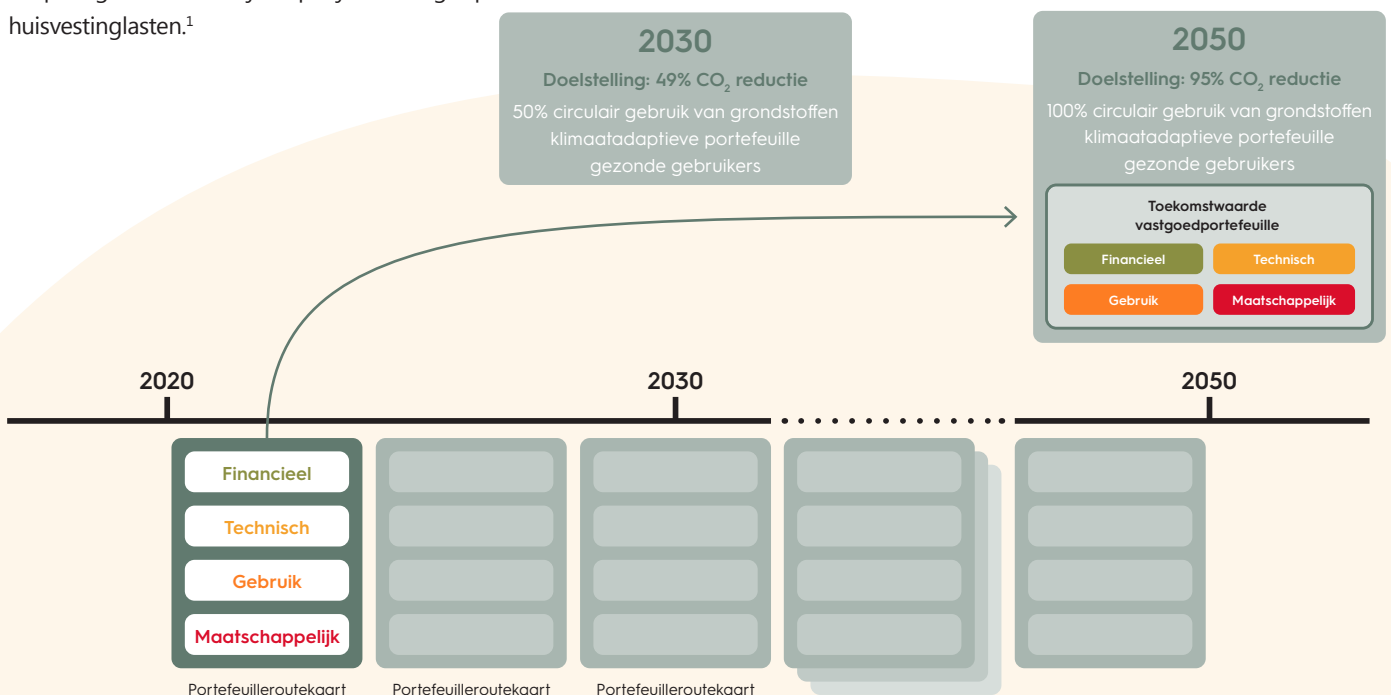
Dit gaat over de lange termijn kwaliteit van de bouwvoorraad. Bijvoorbeeld de comptabiliteit van een gebouw met nieuwe warmte- en energiesystemen. Wat komt er kijken bij transformatie van hogetemperatuurverwarming naar lage-temperatuurverwarming? Als nog niet helder is hoe de energietransitie op lokaal niveau plaatsvindt, is het belangrijk de gebouwen voor te bereiden op verschillende warmtesystemen.

De gebruikswaarde

Vastgoed moet voorzien in de behoeften van de eindgebruiker. Maar de gebruikers en hun behoeften veranderen voortdurend. Een adaptief gebouw houdt rekening met huidige en toekomstige doelgroepen en heeft daardoor meer gebruikswaarde. Ingrijpende verbouwingen en sloop/nieuwbouw worden voorkomen. Een adaptief gebouw draagt dus ook bij aan circulariteit.

De maatschappelijke waarde

Welke maatschappelijke functie heeft de organisatie, en hoe kan vastgoed daar een middel toe zijn? Een gemeente die van zijn inwoners vraagt om van het gas af te gaan, heeft een voorbeeldfunctie te vervullen met het eigen vastgoed. Onderwijsinstellingen kunnen gemeenschapsgevoel stimuleren onder studenten en docenten door te investeren in de ontwikkeling van een campus.



Figuur 3. Door vandaag de juiste investeringen te doen worden klimaatdoelstellingen gehaald en stijgt de toekomstwaarde van de vastgoedportefeuille.

¹<https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2015/07/08/huisvesting-nationale-politie>

Het resultaat

Met het oog op uitvoering

Het maken van een routekaart is één. Zorgen dat de routekaart ook daadwerkelijk tot uitvoering komt, is nog een heel ander verhaal. Daarvoor zijn concrete stappen op de korte termijn nodig.

Natuurlijke investeringsmomenten

Het einddoel is gesteld op 95 procent CO₂-reductie in 2050. Binnen die termijn wordt een portefeuilleroutekaart in principe iedere vier jaar geactualiseerd. De lange termijn geeft de ruimte om gebruik te maken van natuurlijke investeringsmomenten, zoals plannen voor renovatie, nieuwbouw en afstoot. Op korte termijn kan gekeken worden naar de impact van CO₂-besparende maatregelen in regulier, planmatig onderhoud.

Kosteneffectief

Een goede routekaart is kosteneffectief. Hij laat zien welke investeringen op de lange termijn bijdragen aan doelen op het gebied van duurzaamheid en welke investeringen op korte termijn nodig zijn. En net zo belangrijk: voor een goede routekaart is draagvlak binnen de eigen organisatie als ook bij externe partijen (zoals gebruikers). Voor besluitvorming is het goed om meerdere stappen te doorlopen:

1. Concretiseer de doelstellingen:

Welke doelstellingen heeft de organisatie op gebied van energie en emissies, circulariteit, klimaatadaptatie, gezondheid? (pagina 4-5 van dit whitepaper)

2. Formuleer de strategie:

Welke investeringen kan de organisatie doen zodat de duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald en tegelijkertijd de toekomstwaarde van de vastgoedportefeuille stijgt? (pagina 6 van dit whitepaper)

3. Verdiep de analyse:

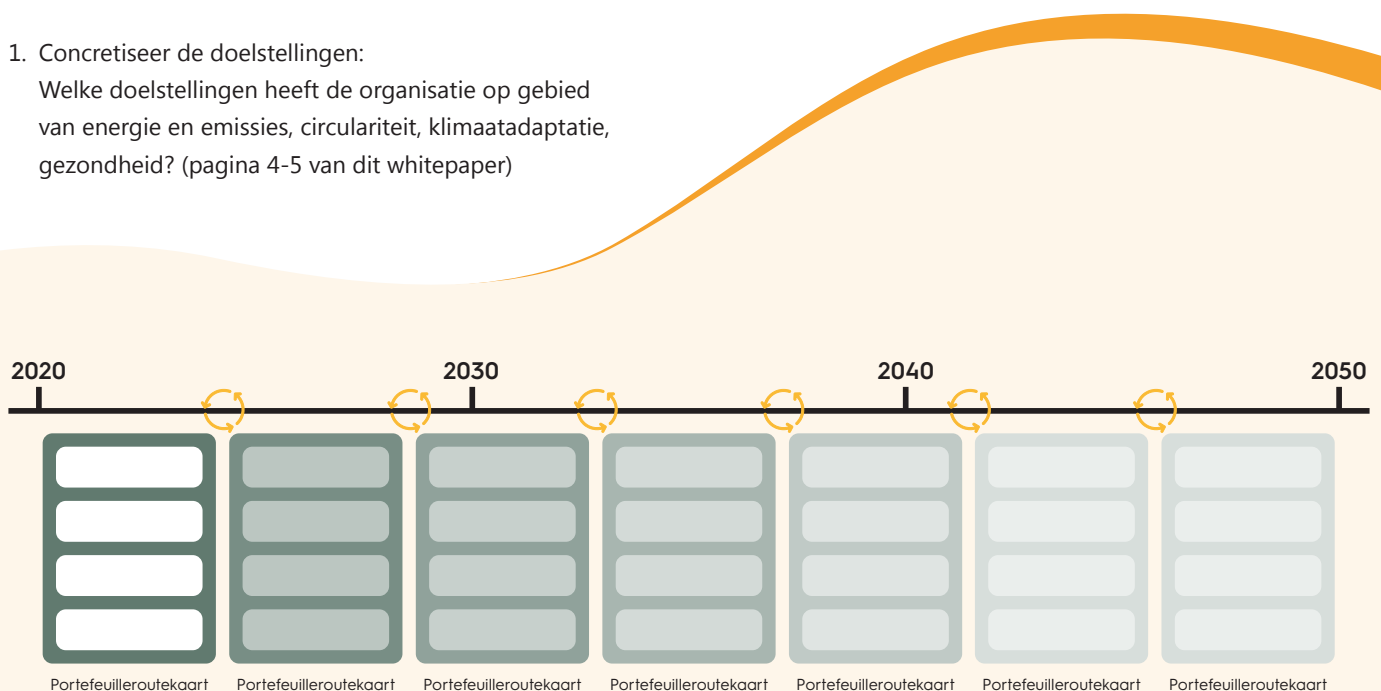
In de wetenschap dat de eerste jaren maar enkele gebouwen kunnen worden verduurzaamd, is een slimme selectie nodig. Op deze manier is er dus geen gedetailleerde technische inventarisatie meer nodig van de gehele portefeuille, maar alleen van de gebouwen die op korte termijn aan de beurt zijn.

4. Stel kaders voor de uitvoering op:

Welke eisen stellen de eigen organisatie en diverse gebruikers aan de uitvoering van portefeuilleroutekaart? Helder moet zijn hoeveel middelen beschikbaar zijn en hoe dit gefinancierd wordt, maar ook hoe de voortgang wordt gemonitord.

5. Stel een uitvoeringsplan op:

Projecten worden gekozen die binnen de termijn van de portefeuilleroutekaart (4 jaar) leiden tot concrete verduurzaming van het vastgoed. Een uitvoeringsorganisatie vraagt extra capaciteit, maar maakt ook effectief gebruik van kennis en ervaring van de markt.



Figuur 4. Optimaal gebruik van natuurlijke investeringsmomenten: een portefeuilleroutekaart wordt elke 4 jaar geactualiseerd.

Portefeulleroutekaart: de businesscase

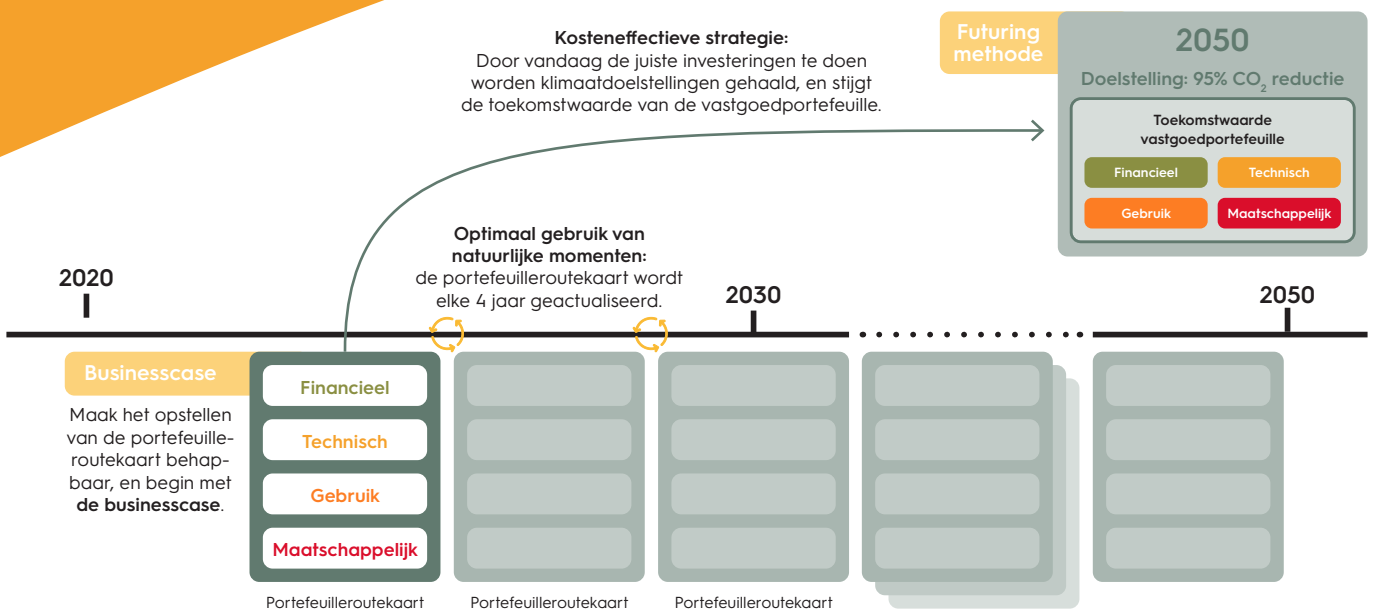
Om het opstellen van een portefeulleroutekaart behapbaar te maken, ondersteunen we u bij het opstellen van stap 1 en 2. Dit noemen wij de businesscase. Na het uitwerken en vaststellen van de businesscase, is de duurzaamheidskoers voor uw vastgoed gezet en wordt het uitwerken tot een portefeulleroutekaart een stuk overzichtelijker.

De businesscase geeft binnen enkele maanden inzicht:

- Welke klimaatdoelstellingen van belang zijn voor de vastgoedstrategie van uw organisatie;
- Wat de toekomstwaarde van het vastgoed op lange termijn (2050) bepaalt, en hoe u hierop kan sturen;
- Wat de financiële impact is van de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed op de komende begroting en de jaren daarna.

Blik op 2050: Futuring methode

Behoeft u om te verdiepen in de langetermijnperspectieven die van belang zijn voor uw vastgoedportefeuille? Een beproefde methode hiervoor is futuring. Daarbij brengen we eerst de belangrijkste sociale, technische, economische, ecologische en politieke trends in kaart. Hoe verwachten we dat die zich ontwikkelen? Op deze manier voeren we het goede gesprek over kansen, risico's en afhankelijkheden van uw vastgoedportefeuille. We redeneren terug naar het heden om te zien welke paden in de actuele portefeulleroutekaart moeten worden opgenomen.



Figuur 5. Een portefeulleroutekaart is een middel om met de juiste investeringen niet alleen klimaatdoelstellingen te halen, maar ook de toekomstwaarde van de vastgoedportefeuille te laten stijgen.

De waarde van een goede portefeulleroutekaart

We hebben in dit whitepaper uitgelegd hoe een goede portefeulleroutekaart onderbouwing geeft aan investeringen met toekomstwaarde. Door een gestructureerde aanpak is het mogelijk de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed vanuit de breedte aan te vliegen, zonder te verdrinken in ingewikkelde technische inventarisaties en onhaalbare ambities. Het is mogelijk om duidelijk en gemotiveerd een selectie te maken van objecten die al snel kunnen worden aangepakt en van

objecten die nog even kunnen wachten. Bovendien anticipeert een goede routekaart op komende wetgeving en maatschappelijke ontwikkelingen. De vastgoedmanager houdt hierdoor de regie in eigen hand. Hij kan voortdurend de verbinding leggen tussen de vastgoedstrategie en de beleidsdoelstellingen van zijn organisatie.

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.

Wicher Schönau, partner
Pieter Wackers, adviseur
Fay van Zeijl, adviseur

Redactie: Henk Bouwmeester