

Route verduurzaming maatschappelijk vastgoed



Route verduurzaming maatschappelijk vastgoed

Inleiding

Duurzaamheid staat hoog op de [Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2019](#). In deze notitie biedt Bouwstenen voor Sociaal, al sinds 2005 actief als hét platform voor maatschappelijk vastgoed, een bijdrage aan de diverse (sectorale) routekaarten, die momenteel worden ontwikkeld in het kader van het Klimaatakkoord. Deze routekaarten moeten de weg wijzen naar een duurzame samenleving.

Met betrekking tot de verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed pleit Bouwstenen voor een meer integrale benadering. Dit doet ze namens het werkveld: de professionals bij gemeenten, scholen, woningcorporaties, partijen in zorg en welzijn, bedrijven en adviesbureaus zijn dagelijks actief in het publieke vastgoed. Ze zijn allen aangesloten bij Bouwstenen en één of meer van haar (ontwikkellende) netwerken.

De in deze notitie voorgestelde aanpak richt zich op vastgoed dat bestemd is voor en in gebruik is van onderwijs, zorg, cultuur, sport, ontmoeten et cetera (zie [cijfers 2011](#)). Dit vastgoed is doorgaans in eigendom van gemeenten, woningcorporaties, scholen en cultuurstichtingen, (sport-) verenigingen, (sport-) BV's en NV's en bewonerscoöperaties met een maatschappelijk doel. Dit vastgoed wordt grotendeels publiek gefinancierd.

Achtergronddocumenten

[Energie-akkoord](#) (2013);
[Interbestuurlijk programma](#) (IBP 2018);
[concept Klimaatakkoord gebouwde omgeving](#) (2018).

Doelen en (concept) afspraken

2020: 2,5 PetaJoule energiebesparing;
2020: BENG voor nieuwbouw (zo opgeleverd dat het van het gas af kan);
2023: Label C voor kantoren;
2030: 50% CO2 reductie t.o.v. 1990 (1Mton);
2040: Circulair, energieneutraal, 95% CO2 reductie t.o.v. 1990;
2050: Alles van het gas af.

Basisgedachte

Basisgedachte achter deze aanpak is dat de verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed nu vooral gericht is op energiebesparing en vaak sectoraal, via losse maatregelen, een meerjaren onderhoudsprogramma of vastgoedbeleid tot stand komt.

Om echter daadwerkelijk stappen te kunnen zetten in de verduurzaming is het nodig veel breder te kijken dan energie en bijvoorbeeld meteen ook gezondheid, circulariteit en klimaatadaptatie erbij te betrekken. Daarnaast is meer (financieel) draagvlak nodig en vereist verduurzaming een intensievere samenwerking met gebruikers en anderen in onze omgeving.

In het schema op de volgende pagina is de door het Bouwstenen-platform voorgestane aanpak van de verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed in beeld gebracht.

Samen vooruit

Deze notitie is geschreven vanuit het perspectief van en in nauwe samenwerking met het werkveld in het maatschappelijk vastgoed. Hoe kijken wij als beroepsgroep aan tegen de verduurzamingsoperatie en welke acties zijn volgens ons noodzakelijk om de gestelde doelen te realiseren? Op de laatste pagina's leest u wie er allemaal heeft meegedacht en meegeschreven.

De notitie is bedoeld voor iedereen die op het gebied van de verduurzaming met ons mee wil denken en de publieke sector vooruit kan helpen bij:

de ondersteuning van de besluitvorming:

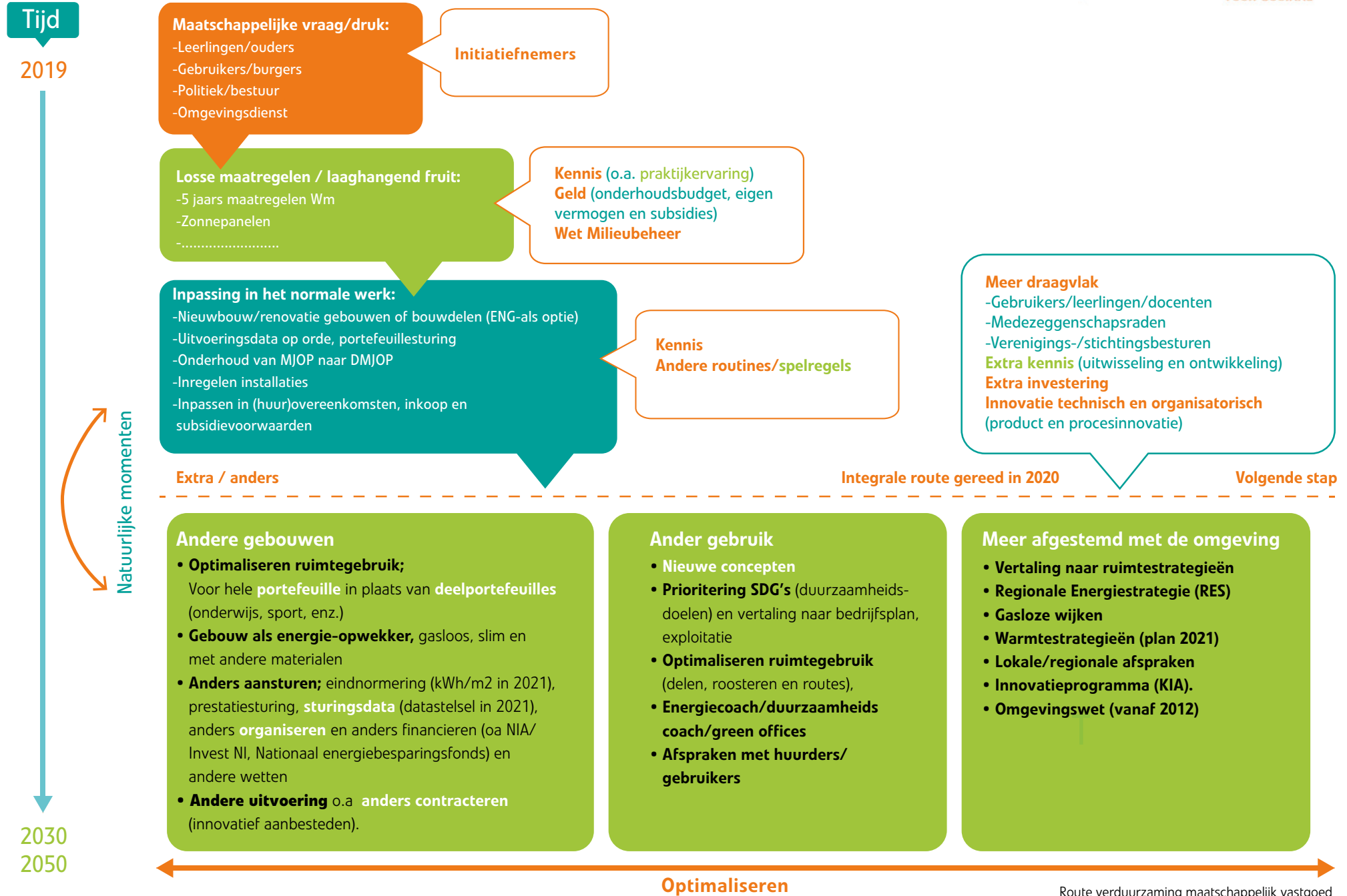
- meer samen en collegiaal;
- minder complex;
- betere sturingsinformatie;
- extra en andere vormen van financiering.

de uitvoering

- meer capaciteit en aandacht voor de eigen vastgoedorganisatie;
- meer en sneller gebruik van nieuwe aanpakken en technieken;
- meer aandacht voor de gebruiks- en menskant;
- meer integraal, afgestemd en gebiedsgericht.

[Links in de tekst verwijzen de lezer waar mogelijk naar meer \(vakinhoudelijke\) informatie op de website van Bouwstenen.](#)

Aanpak verduurzaming



Stand in het land

We zijn al even onderweg met de energiebesparing in en verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed. Het kan uiteraard altijd beter en sneller, maar veel gemeenten, scholen, sport- en cultuurorganisaties hebben - binnen de mogelijkheden die ze nu hebben - energie- en klimaatbeleid geformuleerd en stappen gezet in de realisatie van de gestelde doelen. Zie hiervoor ook de resultaten van onze [enquête onder gemeenten](#) en de duurzaamheidsaanpak van gemeenten, scholen en provincies op [onze website](#).

Resultaat zijn mooie innovatieve en aansprekende [voorbeelden](#) onder andere van:

Gebouwen:

[Stadhuis Venlo](#) (nieuwbouw, circulair)

[IKC Hof van Twente](#) (nieuwbouw, innovatief aanbesteden)

[Atlasgebouw TU Eindhoven](#) (renovatie, slimme techniek)

[Sporthal Arnhem](#) (energieopwekking)

[Gemeentewerf Fryske Marren](#) (nieuwbouw)

Bedrijfsvoering:

[Avans Hogeschool](#)

[Gemeente Vlaardingen](#) (ook inkoop)

Gebiedsaanpak:

[Energierijk Den Haag](#) (rijks- en gemeentelijke kantoren)

Natuurlijk moet er nog heel wat gebeuren.

Maar de trein rijdt; we beginnen niet vanaf nul.

Ondersteuning van de besluitvorming

Het werkveld worstelt in meer dan één opzicht met de besluitvorming rond de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. In de eerste plaats wordt er teveel vanuit 'Den Haag' gestuurd, waarbij ook nog eens sectoraal wordt geacteerd. Voor het realiseren van de gezamenlijke doelen, gebaseerd op een gezamenlijke verantwoordelijkheid, zou meer gas gegeven kunnen worden op **samenwerking en collegialiteit** zowel tussen afdelingen en organisaties, als tussen bestuurslagen.

Ten tweede is de besluitvorming rond energie, duurzaamheid, circulariteit en klimaatadaptatie enorm complex. Niet zelden weten bestuurders niet goed waar te beginnen. Het gevolg is dat er nog vooral op geld en techniek en te weinig op andere waarden wordt gestuurd. Door het geheel **minder complex** te maken is te voorkomen dat kansen worden gemist.

Een derde complicerende factor is het gebrek aan lokale en landelijk informatie om goed te kunnen sturen. Al werkende weg moeten we komen tot betere sturingsinformatie.

Tot slot moeten we af van het idee dat de verduurzaming geld oplevert of zichzelf terugbetaalt. Slechts een deel van de maatregelen kan worden getroffen in het kader van het meerjaren onderhoud. Als we de achterstand willen wegwerken en meer en sneller dan nu onze transitiedoelen willen bereiken, zijn **extra geld en andere financieringsvormen** noodzakelijk; voor investeringen in uiteenlopende en verdergaande maatregelen, voor beheer en onderhoud, voor planvorming en voor het uitvoeringsapparaat.

Hierna worden de noties en suggesties op deze vier punten nader toegelicht.

Meer samen en collegiaal

Voor het realiseren van de klimaatdoelen is een breed draagvlak nodig en ieders inzet. De benodigde transitie om de doelen te behalen vraagt ook een transitie in de wijze waarop we het met elkaar organiseren.

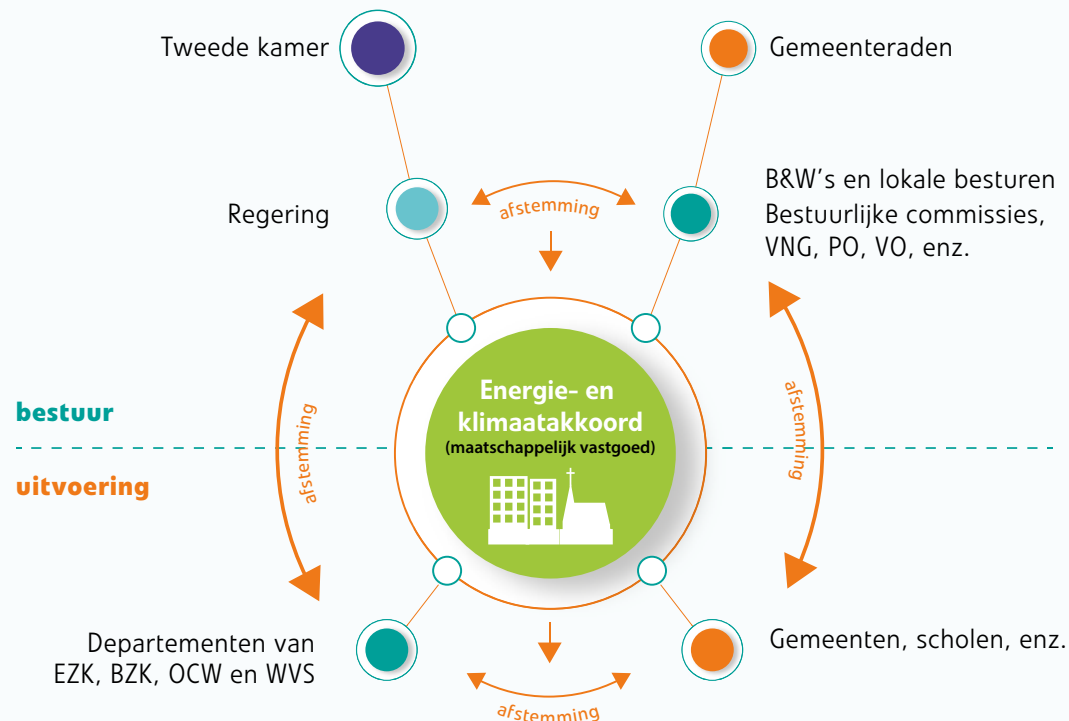
Het energie- en klimaatbeleid is gebaseerd op akkoorden tussen het rijk en lokale overheden (samenwerking), maar de uitwerking van die akkoorden is volgens Bouwstenen te sectoraal en top down georganiseerd (te complex met veel systemen en rapportageverplichtingen). De Haagse werkelijkheid sluit onvoldoende aan bij de (steeds meer integrale vastgoed-) praktijk in den lande. De gekozen aanpak vertraagt en motiveert niet.

Alle betrokkenen hebben hun eigen belangen en rol in het maatschappelijk veld, hun eigen ambities, autonomie, governance en mogelijkheden. Voor het draagvlak en de voortgang is het belangrijk oog te hebben voor en goed om te gaan met de verschillen tussen de betrokken mensen en organisaties. Er is meer aandacht nodig voor het draagvlak en meer ruimte voor het eigen pad om de duurzame doelen te realiseren.

Bouwstenen staat een organisatievorm voor ogen, die meer dan nu is gericht op het realiseren van de gezamenlijke doelen en is gebaseerd op gezamenlijke verantwoordelijkheid, met een duidelijke focus en rolverdeling en een brede blik (meer integraal); transparant, open en eerlijk. Dit alles in een setting die tot samenwerking uitnodigt.

Acties/suggesties

- Nodig iedereen uit mee te denken hoe de transitie zo te organiseren is, dat we de doelen bereiken en de vaart erin houden: wie zijn je partners, met wie kom je vooruit, hoe werk je samen, wat regel je wel/niet, hoe bereik je sneller meer, hoe organiseer je op eenvoudige wijze het optimum tussen maatregelen rond gebied (RES), gebouw en gebruiker; zowel landelijk, provinciaal als lokaal.
- Houd de autonomie van betrokkenen intact en stuur op doelen. Laat de hoe-vraag daar waar die hoort. Bouw geen nieuwe systemen en organisaties op die de snelheid eruit halen en die de kip van de leg afhouden.
- Trek meer samen op in collegiaal verband. De belangen van beleid, vastgoedeigenaren en budgethouders (rijk, provincies, gemeentelijke afdelingen, stichtingen, verenigingen, maatschappelijk vastgoed BV's en NV's), maar ook die van ketenpartners (toeleveranciers, installateurs, financiers) moeten zoveel mogelijk bij elkaar worden gebracht en waar mogelijk gebundeld.
- Kies expliciet voor collegiaal bestuur, waarbij het rijk niet boven (top-down), maar naast de lokale bestuurders staat. Dat geldt ook voor de organisaties die een rol hebben in de uitvoering van het energie- en klimaatbeleid.
- Geef een iets andere inrichting voor van het Kennis en Innovatieplatform energiebesparing maatschappelijk vastgoed (KIP) i.o. Het werkveld heeft geen behoefte aan een nieuw platform, maar stelt voor aan te sluiten bij bestaande door het werkveld gedragen organisaties als Bouwstenen voor Sociaal (gemeenten, onderwijs, corporaties), Kenniscentrum Sport, Milieuplatform Zorg, samen met (en niet overkoepeld door) rijksinstellingen als de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, de Rijksdienst voor cultureel erfgoed en de diverse ministeries.
- Maak de directeuren-generaal van de betrokken departementen verantwoordelijk voor afstemming tussen ministeries, een meer integrale benadering op rijksniveau en een goede afstemming met het publieke werkveld.
- Zoek via het landelijk netwerk meer verbinding met organisaties als de Jonge Klimaatbeweging, Natuur en Milieu, NOC*NSF, Sociaal Werk Nederland, Techniek Nederland, Bouwend Nederland, PIANO en de Nederlandse Vereniging van Banken. Maak gebruik van de energie en kennis over integrale oplossingen, die daar aanwezig is.



Minder complex

Tot op heden worden de verschillende landelijke doelen, met name die rond duurzaamheid, circulariteit en klimaatadaptatie, nog als aparte entiteiten gezien. Ze zijn bovendien nog nauwelijks geoperationaliseerd. Dat maakt de besluitvorming erover bijzonder lastig.

Onder de veelheid aan inhoudelijke en organisatorische doelen en belangen weten lokale bestuurders vaak niet meer waar te beginnen en waarop te sturen. Mede daardoor wordt er in het algemeen nog vooral op geld en techniek en veel minder op andere waarden gestuurd. Daar komt bij dat veel organisaties de basis van het vastgoedmanagement nog niet op orde hebben. Zij hebben onvoldoende inzicht en overzicht in de eigen vastgoedportefeuille en focussen zich daarom veelal noodgedwongen op onderhoud. Wanneer de noodzakelijke vastgoedinformatie ontbreekt, kan de besluitvorming onvoldoende worden gefaciliteerd (zie in dit verband ook de [enquête van Bouwstenen onder gemeenten](#)). De mogelijkheden en (financiële) consequenties van de verduurzamingsoperatie kunnen immers (nog) niet goed in kaart kunnen worden gebracht. Daarbij is de verwachting dat de komende jaren nog veel nieuwe technologie en aanpakken worden ontwikkeld. Maar dat maakt dat men hier nu nog niet op kan inspelen/sturen, simpelweg omdat de oplossingen nog niet bekend zijn.

Volgens het Bouwstenen platform moeten acties, gericht op een vermindering van de complexiteit, dan ook meer prioriteit krijgen.

Acties/suggesties

- Operationaliseer begrippen als gezond, duurzaam, circulair en klimaatadaptatie en koppel deze aan een eenvoudig afwegingskader. Kijk daarbij ook naar zaken als mentale en fysieke gezondheid, gebruikswaarde (voldoet het nog aan de vraag/functie), leefbaarheid (opwarming, gebruik grondstoffen, etc.) en toekomstwaarde (krimp, groei, vastgoedmarkt). Maak bovendien een duidelijk onderscheid in basiskwaliteit (wettelijk minimum) en dat wat als uiterste mogelijkheid kan worden gezien (waarin je kunt excelleren). Zie een eerste aanzet hiervoor op pagina 16 van [In Control 2018](#).
- Neem gezondheid, duurzaamheid, circulariteit en klimaatadaptatie op als natuurlijk en integraal onderdeel van elk inhoudelijk (woon, onderwijs, sport, zorg, ARBO en kwaliteits- en vastgoed-) beleid en niet als iets apart.
- Stel eenvoudigere en meer integraal toepasbare eindnormen, (beleids-) regels, kwaliteitskaders, prestatie-indicatoren en subsidiestromen vast. Doe dit zowel op rijks- en provinciaal als op lokaal niveau.
- Bepaal in de veelheid van mogelijke doelen het kader waarbinnen besluiten worden genomen, bijvoorbeeld op basis van [trias energetica](#) (minder ruimtegebruik, multifunctioneler) of euro/CO2 reductie. Dit kan een ander resultaat opleveren dan beginnen bij het laaghangend fruit (maatregelen die zich in 5 jaar terug verdienen).
- Neem voor ingrijpende maatregelen buiten het MJOP om de noodzakelijke besluiten op gebouwniveau. Door te kiezen voor sequentiële besluitvorming zijn de consequenties te overzien, wordt de uitvoering behapbaar en kan er steeds worden ingespeeld op de nieuwste inzichten en technieken. Wie in 20 jaar tijd zijn vastgoed wil verduurzamen zal gemiddeld elk jaar vijf procent van zijn portefeuille moeten aanpakken (en dat monitoren en daarvan leren). Het is belangrijker om in het eerste jaar met een proef en voorbeeldprojecten te beginnen zodat er in later jaren meer snelheid kan worden gemaakt, dan om meteen in het eerste jaar de vijf procent te willen halen (de S-curve bij leren).
- Breng de diverse knelpunten, drempels en vertragingfactoren rond doelen, wetgeving, financiering, organisatie en cultuur helder in kaart. Neem ze met elkaar door en werk ze waar mogelijk weg.
- Maak eenvoudige afspraken over de verdeling van kosten en opbrengsten tussen de vastgoedeigenaar en de gebruiker, die gelden voor alle publieke sectoren en aansluiten bij afspraken in de private sector (normaliseren van de verhoudingen; met name voor het onderwijs). Een simpele verdeelsleutel tussen publiek en privaat kan als basis dienen voor de te maken afspraken en contracten.

Betere sturingsinformatie

Partijen in het maatschappelijk vastgoed kampen met een gebrek aan lokale en landelijk informatie om goed te kunnen sturen. Het ontwikkelprogramma [In Control](#) van Bouwstenen voor Sociaal richt zich specifiek op informatiemanagement voor vastgoed- en facilitymanagers. Daarmee biedt het programma een goede basis om op voort te bouwen, ook als het gaat om de monitoring van (tussen) doelen.

Acties/suggesties

- Bouwstenen voor Sociaal denkt graag mee met een eenvoudige vorm van monitoring op landelijk niveau, waarbij meer wordt gemonitord op het eindresultaat - zoals de milieuwetgeving beoogt - en dat een alternatief biedt voor de informatieplicht Wet milieubeheer.
- Bouwstenen werkt graag mee aan wetgeving voor het openbaar maken van de energiegegevens van utiliteitsgebouwen. Het beschikbaar maken van deze informatie verhoogt de aanspreekbaarheid, beperkt de administratieve lasten die zijn gemoeid met monitoring en het voldoen aan de informatieplicht en kan een aanjager zijn voor publieke benchmarks en private oplossingen/initiatieven.
- De leegstandsmonitor, die mede op initiatief van Bouwstenen is ontwikkeld door Geonovum, het Kadaster en het Centraal Bureau voor de Statistiek, kan hiertoe snel omgebouwd worden tot een energie- gebruiksmonitor voor utiliteitsgebouwen (zie pagina 18 [In Control 2019](#)).
- Voorwaarde om dit te laten slagen is dat er een meer eenduidige definitie van maatschappelijk vastgoed wordt geformuleerd. Dit kan in eerste instantie worden gerealiseerd door in Bouwstenen-verband hiervoor een spelregel te ontwikkelen.
- We zien mogelijkheden voor betere, snellere en efficiëntere sturing door meer [uitwisseling van informatie](#) tussen gemeenten, scholen, sportverenigingen, enzovoort door gebruik te maken van een lokaal informatiesysteem als gezamenlijke feitenbasis voor integrale (huisvestings- en) verduurzamingsplannen.
- Neem ook de energie- en duurzaamheidsprestaties in (compacte overzichten in) de jaarverslagen van organisaties op. Dit vormt een goede aanvulling op de financiële verantwoording van de publieke middelen (goed voor de samenwerking en het horizontaal toezicht).



Extra en andere vormen van financiering

De financiering van de verduurzaming is een belangrijk aandachtspunt. In ieder geval moeten we af van het idee dat de verduurzaming geld oplevert of zichzelf terugbetaalt. Zeker: een deel van de maatregelen kunnen worden getroffen in het kader van het meerjaren onderhoud. Maar als we de achterstand willen wegwerken, meer willen verduurzamen en sneller dan nu onze transitiedoelen willen bereiken, is er extra geld nodig: voor investeringen in uiteenlopende, meer en minder verdergaande maatregelen, voor beheer en onderhoud, voor planvorming en voor het uitvoeringsapparaat. In de huidige praktijk doet zich in dat verband een aantal problemen voor, die specifiek om aandacht vragen.

Het rijk is verantwoordelijk voor de bekostiging van de onderwijshuisvesting. Deze is echter al jaren te laag en loopt bovendien via een erg ingewikkeld en ondoorzichtig systeem, waarin het gemeentefonds en een lumpsum voor schoolbesturen zijn gecombineerd. Er zijn allerlei subsidies beschikbaar, waaronder SDU+, maar een helder overzicht (per doelgroep) ontbreekt en niet alle subsidies, waaronder de BOSA-regeling, werken naar wens. Voor extra investeringen wordt door partijen eigen vermogen ingezet en kan tegen lage rente worden geleend. Ook de Waarborgfondsen (voor Kinderopvang, Sport, Volkshuisvesting) kunnen hier een positieve rol spelen. Maar niet alle partijen hebben eigen vermogen en zijn in de positie te lenen. Verschillende financieringsvormen als ESCo's passen niet in de gemeentelijke praktijk.

Er is buiten extra rijksmiddelen (subsidies) geen generieke oplossing voor de financiering van de verduurzaming. Voor elke accommodatie zal een nieuwe businesscase moeten worden opgesteld, op basis van de TCO-benadering. Extra kosten zullen op basis van de Wet markt en overheid moeten worden doorberekenen aan de gebruikers (verhoging van de [kostprijsdekkende huur](#)). Vaak komt de rekening van de verduurzaming van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed direct of indirect bij de gemeente te liggen (als vastgoedeigenaar of subsidiegever) en daarmee bij de lokale gemeenschap (sportbeoefenaars, cultuurminners, belastingbetaler).

Mogelijke oplossing is een verhoging van de prijs van maatschappelijke voorzieningen (het cement van de samenleving, de basis voor gezonde ontwikkeling), maar hierdoor zal zeker ook de vraag veranderen. Uiteindelijk kan dat zelfs leiden tot een herbezinning van het huisvestings- en accommodatiebeleid van publieke diensten.



Acties/suggesties

- Communiceer prijzen naar iedereen, maar vooral naar bestuur, gebruikers en burgers in combinatie met de (extra) te leveren kwaliteit en zorg voor realistische en eenvoudige sommen en vuistregels zoals: 'de investering in klimaatdoelen kost x keer meer of de (kostprijsdekkende) huur gaat met y omhoog'.
- Houd de prijsontwikkeling in de bouw en voor installaties strak in de gaten. Financiële kentallen uit het verleden bieden geen houvast voor de toekomst. Maatwerkrapporten met begrotingen zijn vaak geen maatwerk maar gebaseerd op verouderde kentallen en dus niet altijd even realistisch.
- Breng de bekostiging meer in lijn met de doelstellingen. Pas de (norm)bedragen voor bouw en onderhoud naar boven toe aan. Trek extra geld uit voor de uitvoering.
- Breng alle subsidieregelingen in beeld en ontsluit de informatie daarover via een zoekfunctie voor specifieke doelgroepen (onderwijs, sport, enz.). Hier ligt een mooie taak voor RVO.
- Richt op lokaal niveau revolving funds op, naar het voorbeeld van Nijmegen en Groningen (Gresco). Deze kunnen eventueel breder worden ingezet dan voor het eigen vastgoed alleen.

Betere uitvoeringscondities

Alleen onder de juiste condities is het mogelijk voldoende vaart te maken met de verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed. En juist aan die voorwaarden schort het regelmatig.

Dat raakt in de eerste plaats de eigen organisatie. Het ontbreekt veel partijen in het maatschappelijk vastgoed aan tijd om de verduurzaming goed op te pakken. Dat is een geldkwestie, maar er kan ook **meer capaciteit** voor worden uitgetrokken **en meer aandacht** aan worden besteed door de eigen organisatie.

Het is daarnaast belangrijk dat er **nieuwe duurzame aanpakken en technieken** worden ontwikkeld en dat de informatie daarover beter en sneller wordt verspreid.

In de derde plaats is het van belang om de **gebruikers van de gebouwen** nadrukkelijk bij de verduurzaming te betrekken. Een gebouw kan nog zo duurzaam zijn, maar als het niet duurzaam wordt gebruikt is het een desinvestering.

Tot slot moet verduurzaming integraal worden aangepakt, waar nodig op lokale omstandigheden aangepast en gebiedsgericht georganiseerd. Om ruimtes efficiënter te gebruiken (multifunctioneler) en integraler te kunnen werken is het noodzakelijk (de sectorale) bakens te verzetten. Individuele organisaties moeten bereid en in staat zijn over hun eigen schaduw heen te stappen.

Hierna worden de noties en suggesties op deze vier punten nader toegelicht.

Meer aandacht voor de eigen organisatie

Het ontbreekt het werkveld vaak aan tijd om de verduurzaming goed op te pakken. Dat is een geldkwestie (voor personeel, inhoudelijke vertaling en operationele systemen), maar zeker ook een zaak van aandacht en professionaliteit.

Gesprekken over de verduurzaming van een school of theater gaan al snel over het gebouw en niet over het curriculum of het programma. Op lokaal niveau gaat veel aandacht uit naar woningen, burgerinitiatieven en energiebureaus, maar nauwelijks naar het eigen maatschappelijk vastgoed of het vastgoed dat via subsidies wordt betaald.

Ondersteuners op het gebied van facility, huisvesting en vastgoed op hun beurt worden vaak overvraagd en hebben te weinig tijd om alle ballen in de lucht te houden, aan alle 'moetjes' te voldoen en alle verbindingen te leggen die nodig zijn om de doelen te halen. We zien ze regelmatig omvallen (burn out).



Acties/suggesties

- We willen bestuur en politiek beter informeren en ondersteunen in hetgeen nodig is aan geld en middelen om de doelen te realiseren.
- Planvorming vergt meer capaciteit en geld dan er nu voor wordt uitgetrokken. Dit geldt ook voor de inhoudelijke vertaling, uitvoering, cursussen, kennisuitwisseling en kennisontwikkeling (intern en in netwerkverband).
- Het is te overwegen de organisaties die in grote mate publiek gefinancierd worden (stichtingen, verenigingen, coöperaties van bewoners) te ontzorgen bij de verduurzaming van hun vastgoed, bijvoorbeeld door gratis energiescans, hulp bij de besluitvorming, et cetera.
- Trek behalve meer ook beter gekwalificeerd personeel aan, passend bij de opgave (professioneel, meerdere disciplines, communicatief ingesteld).
- Bepaal voor de eigen organisatie en duidelijke opdracht (verdeling van [rollen en verantwoordelijkheden](#)) en leg een betere verbinding met andere relevante organisaties en organisatie-onderdelen.
- Ga na wat de ondergrens is om de taken nog zelf te kunnen blijven uitvoeren.
- Zoek voor de samenwerking naar een partner die mede vorm kan geven aan intensief en meervoudig ruimtegebruik (hogere bezetting) en de gewenste verduurzaming. Zie in dit verband ook [het Kompas](#) vastgoedmanagement.

Sneller gebruik van nieuwe techniek

Het is niet alleen van groot belang dat er nieuwe duurzame aanpakken en technieken worden ontwikkeld, maar ook dat de informatie over en de ervaring met (oude en nieuwe) aanpakken en technieken beter en sneller worden verspreid. Daarmee wordt desinvestering voorkomen en de introductie van nieuwe technieken en aanpakken versneld. Belemmering is dat we nu veelal afhankelijk zijn van informatie van leveranciers, die ook andere belangen hebben, niet graag hun vuile was buiten hangen of hun schone was juist nog even voor zichzelf willen houden (omwille van de eigen marktpositie).



Acties/suggesties

- Neem als rijk en provincies een actieve rol in om innovatieve methodes uit te proberen en financieel te ondersteunen.
- Stel strengere eisen aan en vraag om bewijsvoering van de daadwerkelijke prestaties van bestaande en nieuwe producten en maatregelen. Neem dit mee in bestek- en aanbestedingsfase, maar veranker het ook in de wet.
- Een goed vastgoedinformatie- en energiebeheersysteem zijn absolute voorwaarde voor professioneel vastgoedmanagement.
- Deel de praktijkervaringen met aanpakken bij rijk, [provincies](#), [gemeenten](#), [scholen](#), corporaties en andere organisaties en met [maatregelen](#) bij publieke voorzieningen en vastgoed. Doe dit ook vaker, sneller en in alle openheid. Bouwstenen onderneemt al actie hiertoe, maar dit initiatief kan verder worden verbreed en nog wel een zetje gebruiken. Zo kan bijvoorbeeld een tijdelijk register worden aangelegd, waarin afgeronde publieke vastgoed-projecten goed gedocumenteerd worden opgenomen. Op die manier kan men van elkaar leren als er gelijkwaardige panden moeten worden aangepakt.
- Zoek gezamenlijk naar oplossingen die de markt nog niet levert (innovatie vanuit het publieke domein).
- Gun elkaar meer tijd en ruimte om kennis te delen, te vernieuwen en fouten te maken waarvan geleerd wordt.
- Richt de aandacht in netwerkverband op het doorontwikkelen van (meer duurzame) [spelregels](#).
- Ontwikkel nieuwe tools en biedt meer houvast aan de hand van duidelijke afwegings- en beoordelingskaders.



Meer aandacht voor mensen

Met techniek en geld alleen komen we er niet. Niet iedereen omarmt de techniek en/of kan er mee omgaan. Mensen blijven mensen, ondanks alle techniek die hen ter beschikking staat. Een gebouw kan nog zo duurzaam zijn, maar als het niet duurzaam wordt gebruikt is het een desinvestering.

Acties/suggesties

- Investeer in de vertaling van het inhoudelijk werk naar de verduurzaming van de eigen organisatie, ook wat betreft niet-technische activiteiten.
- Bied ruimte aan oplossingen die mensen zelf bedenken.
- Hou het simpel (low tech) en overzichtelijk en maak er een wedstrijd maar zeker ook een feestje van.
- Sluit binnen en buiten de eigen organisatie aan bij de energie en initiatieven die er in de samenleving al zijn. Het gedachtengoed van Green Offices valt in meer organisaties toe te passen, met name in gemeentelijke organisaties, het primair en voortgezet onderwijs, de sport en het wijkwerk.
- Laat zien wat je bereikt, bijvoorbeeld via real time monitoring (en wees daar eerlijk in). Vier je successen.
- Vertaal de gebruiksvoorwaarden om de verduurzaming te realiseren in huurcontracten of (zoals in Den Haag gebeurt) in [huurdersprotocollen](#).

Meer integraal, afgestemd en gebiedsgericht

Om ruimtes efficiënter te gebruiken (multifunctioneler) en integraler te kunnen werken moeten (de sectorale) bakens worden verzet. Organisaties op hun beurt moeten in staat en bereid zijn om over de eigen schaduw heen te stappen. Opschalen en een keuze voor collectieve oplossingen in de eigen (sectorale) koker leiden niet per definitie tot het meest gewenste resultaat. Lokale en gebiedsgerichte oplossingen vereisen ook een lokale en gebiedsgerichte organisatie.

De afstemming van de verduurzamingsaanpak van woningen met die van maatschappelijk vastgoed staat nog in de kinderschoenen. Er liggen met name koppelkansen als het gaat om:

- verduurzaming sportpark met energieopwekking in relatie tot aardgasvrije wijken;
- groot maatschappelijk vastgoed (theaters en dergelijke) in relatie tot andere grote energiegebruikers (kantoren).

Tijdelijk bezit (vanuit gebiedsontwikkeling) maakt structurele oplossingen lastig.



Acties/suggesties

- Zet iemand aan tafel die als taak krijgt het algemeen belang te behartigen (focus op maatschappelijk doel, resultaat en kosten-effectiviteit), los van sectoren, instituties en geografische grenzen.
- Ruim alle regels op die niet meer van deze tijd zijn, belemmerend werken voor het doel en partijen in een sector opsluiten (zie als voorbeeld het onderzoek destijds naar de waarden en normen achter het NMP4: nog van de tijd?).
- Doe onderzoek naar de stapeling van milieuregeling (voor de praktijk niet meer te doen), trajecten als Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit (om beklemmende regels aan te pakken) en bottom up acties als 'Ontregel de zorg', waardoor meer ruimte ontstaat voor zaken die er echt toe doen.
- Investeer in een betere afstemming tussen beleid en vastgoed en in nieuwe vormen van samenwerking binnen en buiten de eigen organisatie (onderwijs, sport, gemeenten, corporaties, energie, warmteleveranciers, ICT).
- Wees open en eerlijk over het eigen (institutionele) belang, zoek naar het gedeelde belang en laat zien wat je kunt bijdragen aan het algemeen belang. Benoem het belang zo concreet mogelijk. 'In het belang van onze kinderen en de toekomst' is te vaag, 'meer handen aan het bed' al een heel stuk concreter.

Verantwoording

Deze routekaart is gebaseerd op de grote hoeveelheid kennis en informatie, die de partners in Bouwstenen voor Sociaal met elkaar uitwisselen.

Een deel daarvan is onder andere aan bod gekomen tijdens diverse Bouwstenen-bijeenkomsten, waaronder met gemeenten, VNG en BZK over het klimaatbeleid (30 mei 2018), het hele werkveld tijdens onze jaarbijeenkomst (4 december 2018), met scholen (17 januari 2019), met onderhoudsprofessionals (24 januari 2019), met verduurzamers (13 februari 2019 en 23 april 2019), netwerk sport (19 maart 2019), regiobijeenkomsten op 20 en 26 maart 2019 en 3 april 2019) en met het netwerk chefs vastgoed (15 maart 2019).

Colofon

Met bijdragen van:

Ad Renting, Gemeente Amstelveen | Albert Geleijns, Fakton- Anko Kuyt, Gemeente Almere | Anne-Mara Gerrets, Gemeente Horst aan de Maas | Annemie Loozen, VNG | Annemieke Reekers, Gemeente Alphen aan den Rijn | Arend Wilms, Gemeente Groningen | Attie Dijkstra, Gemeente Rotterdam | Auke Tenhage, Gemeente De Fryske Marren | Barbara Swarts, Ons Middelbaar Onderwijs | Bart van Rijn, Gemeente Horst aan de Maas | Bert Robben, Gemeente Den Haag | Bob Rooding, Gemeente Apeldoorn | Cheimaa Aouni, Gemeente Zoetermeer | Claudia van der Sluys-Speksnijder, Gemeente Alphen aan den Rijn | Coen Kalkhoven, Kind en Onderwijs | Conrad van Keulen, Gemeente Oss | Cynthia van der Horst, Gemeente Den Helder | Dana Zijlmans, Vlindar | Demian Keetelaar, Gemeente Utrecht | Dennis Damink, Gemeente Tilburg | Diana Verkooijen-Schram, Gemeente Venlo | Diderick Oerlemans, Covalent | Doetina van Kelle, Stichting Markland College | Erwin van Proosdij, Gemeente Enschede | Esther Verkerk, Gemeente Zoetermeer | Eveline Botter, Gemeente Leiden | Eveline Roubos, Gemeente Amsterdam | Ferdi Licher, Ministerie BZK | Frank Kok, Gemeente Medemblik | Frank Rubel, Stichting Swalm & Roer | Freek Rurup, Hogeschool Van Hall Larenstein | Geertje Tax, Gemeente Bergen op Zoom | Gert Kleinhalle, Gemeente Enschede | Hans Arends, KCS | Hans de Groot, Gemeente Zeist | Hans Huizinga, Vlindar | Hans Trip, Ministerie BZK | Harrie vander Sterre, Gemeente Zaltbommel | Harry Timp, Gemeente Leiden | Henk Hoogland, Gemeente Almere | Henk Oosterveld, Gemeente Groningen | Henk Philippens, Gemeente Almere | Henk van Loon, Gemeente Peel en Maas | Henno van Eijk, Gemeente Leiden | Hylke Holverda, Gemeente Leiderdorp | Jaap de Neef Hovius, Gemeente Gooise Meren | Jaap van Nunen, Gemeente Utrecht | Jan Kappers, Gemeente Deventer | Jan-Willem Verbeek, Gemeente De Fryske Marren | Jasper Zwam, Gemeente Epe | Jenine Hingstman, Gemeente Rheden | Jeroen Glandrup, Gemeente Bronckhorst | Jeroen Klaassen, Gemeente Emmen | Jessica Brillman, BEL Combinatie | John Theeuwes, Avans Hogeschool | Jolande Mensink, Gemeente Amersfoort | Jurrien Brombacher, Gemeente Utrecht | Karien van Houwelingen, Gemeente Barneveld | Karin Smeenk, Gemeente Overbetuwe | Kevin Caris, Gemeente Venlo | Klaas Mast, Gemeente Delft | Leendert Odijk, Gemeente Bergen op Zoom | Linda Hulspas, Ministerie BZK | Lot van Hooidonk, Gemeente Utrecht | Lourens Schipper, Gemeente Arnhem | Maikell van Rooijen, Gemeente Tilburg | Marcel Slijkhuis, Gemeente Groningen

| Marcel Tonen, Gemeente Horst aan de Maas | Marco Brosens, Emmauscollege | Mari van Wanroij, Plandatis | Marianne de Widt, Gemeente Arnhem | Marianne Nevens, Marianne Nevens | Mario van der Lans, Gemeente Bloemendaal | Marion Bakker, Gemeente Tilburg | Marion Timmermans, Gemeente Rotterdam | Mariska Eikenaar, Gemeente Den Haag | Marjolein van der Kaa, Avans Hogeschool | Marjon van Vilsteren, SRO | Mark van Rotterdam, Gemeente Amersfoort | Martijn Voorham, Rijksvastgoedbedrijf | Martin Timmermans, Gemeente 's Hertogenbosch | Martin Vis, Gemeente Haarlem | Maud Wolf, Gemeente Arnhem | Michael Welten, SRO | Michel Mellem, Gemeente Zwijndrecht | Michiel Oomen, Gemeente Eindhoven | Michiel Otto, HEVO | Nanda van Beest, Gemeente Leiden | Nihad Mesevic, Gemeente Enschede | Olaf Derksen, Gemeente Amstelveen / Aalsmeer | Patrick Zeilemaker, Helix | Paul Oortwijn, Gemeente Groningen | Paul van der Veen, Sylryk Projectmanagement B.V. | Peter van Deursen, Gemeente Haarlemmermeer | Pieter Truijens, Gemeente Almere | Riccardo Moes, Gemeente Overbetuwe | Rick de Kogel, Gemeente Utrecht | Rob Terheggen, Gemeente Barneveld | Robert Kater, Gemeente Bronckhorst | Robert Leemburg, Gemeente Alphen aan den Rijn | Rogier Grondman, Gemeente Deventer | Ron Sint Nicolaas, Gemeente Deventer | Sabrina Sperling, Gemeente Haarlemmermeer | Sanne Gielis, Gemeente Oss | Sonja Pool, Stichting de Haagse scholen | Stan van der Schoot, Gemeente Oisterwijk | Stefan Ruizendaal, Gemeente Gooise Meren | Thamar Dirx - de Greef, Gemeente Veldhoven | Theo Lauwen, Delta-onderwijs | Tinio van Diest, Gemeente Epe | Tjeerd Meijer, SRO | Tom Goelst, Portaal | Tonny Nijholt, HAS Hogeschool 's-Hertogenbosch | Willem Neerincx, Ymere | Willem Raaijmakers, Gemeente Eindhoven | Wout van Blitterswijk, Gemeente Nieuwegein

Vanuit Bouwstenen

Ingrid de Moel
Inge Bommezijn

Eindredactie: Eric Harms

Vormgeving: Charlot Luiting

© Verspreiding van deze uitgave, of delen hieruit, is toegestaan met bronvermelding van Bouwstenen. 1 Mei 2019

