

Slimme financial engineering in Eindhoven

Verduurzaam gemeentegebouwen zonder investering

Weinig ruimte op de begroting, geen vette spaarpot en toch een significante verduurzamingslag met de gemeentegebouwen realiseren; de Gemeente Eindhoven heeft die ambitie met het project Slim Verduurzamen van Gemeentegebouwen. Het kan met slimme *financial engineering* én het stellen van de juiste vraag aan de markt.

Garry Whitrick is senior projectmanager bij Gemeente Eindhoven en projectmanager Slim Verduurzamen van Gemeentebouwen. Wouter van den Wildenberg, directeur bij Fakton, adviseert als trekker van het gemeentelijke financiële team de gemeente in het project Slim Verduurzamen van Gemeentebouwen.

Verduurzaming van het gemeentelijk vastgoed – voor veel gemeenten een speerpunt – kan door gebruik te maken van de financiële kracht die alle gemeenten hebben. In het bijzonder de in de gemeentebegroting gereserveerde dekkingsbronnen om de exploitatielasten van gebouwen te dekken, bieden meer mogelijkheden dan men op het eerste oog zou zeggen. Ze zijn aan te vullen met kredieten voor vervangingsinvesteringen gaandweg de exploitatie. Eindhoven mobiliseerde deze financiële kracht en stelde in de aanbesteding van Slim Verduurzamen van Gemeentebouwen aan de markt de gemeentelijke dekkingsbronnen voor de exploitatielasten beschikbaar. Zij vroeg de markt in ruil daarvoor maximale verduurzaming van de zeven gemeentebouwen in het stadscentrum onder de voorwaarde van een sluitende businesscase.

Voor marktpartijen zijn gemeentelijke cashflows zeer interessant. Gemeenten zijn solide partijen en de cashflows zijn dus vrij zeker. Bovendien zit meestal nog wat ruimte in de budgetten die zijn gereserveerd voor de exploitatiekosten van vastgoed. Ze zijn gebaseerd op Meerjaren Onderhoudsplannen (MJOPs), vaak door één partij in korte tijd voor alle objecten tegelijk opgesteld. Deze MJOPs zijn vrijwel altijd op een standaardwijze opgezet, gevuld met standaardperioden voor onderhouds- en vervangingsintervallen. De praktijk laat zien dat budgetten die op basis van dit soort MJOPs zijn gereserveerd, niet altijd volledig worden uitgegeven.

STEL DE JUISTE VRAAG AAN DE MARKT!

Systeembenadering

Door besparingen op de energiekosten en door slim onderhoud ontstaat ruimte in de kasstroom om de financieringskosten van de investeringen in duurzaamheid aan de voorkant te dekken. Met voldoende schaalgrootte, door meerdere gebouwen in deze benadering te betrekken, ontstaat een derde optimalisatiemogelijkheid: de systeembenadering. De voor een enkel gebouw veel te dure duurzaamheidsmaatregelen – zoals een WKO – worden rendabel als ze meteen worden genomen voor meerdere objecten. Bijkomend voordeel is de risicospreiding voor de investeerder; tegenslagen bij het ene object kunnen worden opgevangen met mogelijke meevallers bij het andere object. Zo kunnen meevallers in de benutting van de onderhoudsbudgetten worden gebruikt om tegenvallende energiekosten af te dekken, of nog breder: voor zaken als de facilitaire diensten en schoonmaak.

Eindhoven verbreedde haar opgave vanuit deze systeemopgave, zowel door meerdere objecten in de scope op te nemen als door meerdere taken (al dan niet optioneel) in de scope van de opgave op te nemen. Het gaat hierbij om het uitvoeren van het integrale onderhoud, het energiemanagement, de schoonmaak, de facilitaire diensten en de verbouwing van de stadhuistoren.

Slim inzetten van de gemeentelijke kasstromen in een systeembenadering lijkt simpel, maar vraagt om specialistische kennis. Kennis die de gemeentelijke overheid vaak niet in huis heeft. Dan is het van groot belang om een contractpartner te vinden die zich als expert eigenaar voelt van de aanpak. Daarbij geldt een drietal belangrijke uitgangspunten.

Open vraagstelling

Ten eerste moet je je als gemeente ervan bewust zijn dat je nog niet weet welke oplossing je exact wilt hebben. Hoofddoel is maximaal verduurzamen zonder geld uit te geven, daarbij gebruikmakend van de dekkingsbronnen die in de begroting reeds zijn gereserveerd. Voorschrijven van oplossingen aan de markt leidt gegarandeerd tot suboptimale oplossingen. Denk aan de metafoer van de man die graag een hoge berg wil beklimmen zonder dit ooit zelf gedaan te hebben, en die op zoek gaat naar een goede gids. De man gaat niet uitgebreid beschrijven wat hij verwacht van deze gids, simpelweg omdat ie dat niet weet en hier juist naar op zoek is. Hij zoekt naar voorstellen van de gids over wat hij moet doen om de top te bereiken, waarbij de man zich laat overtuigen door de onderbouwing van de gids en diens referenties over hoe vaak hij al onervaren bergbeklimmers tot de top begeleid heeft. Voor een optimale verduurzaming stelt een gemeente zich kortom op als leek en stelt zij de markt als expert een open vraag wat zij moet doen om haar doelen te bereiken.

Ten tweede is het van belang om bij een dergelijke opgave goed met elkaar te praten om tot de optimale oplossing te komen. Leek en expert moeten met elkaar de dialoog voeren om de complexiteit van een integrale systeemopgave terug te brengen tot de essentie en vanuit dit begrip de expert in staat te stellen tot het bieden van de oplossing die exact aansluit op de behoefte van de gemeente. Zaken als de precieze speelruimte binnen de gestelde doelen, de optimale samenwerkingsvorm passend bij de aard van beide partijen en de politieke context daaromheen, zijn alleen in dialoog met elkaar door het stellen van de juiste vragen bij beide partijen scherp te krijgen. In Eindhoven bleek de dialoog een belangrijke succesfactor om te komen tot het gevorderde punt waar het proces van de aanbesteding nu staat: de omvang en diversiteit van de opgave vraagt het bij elkaar brengen van vele disciplines. De dialoog is nodig om beide kanten van de tafel bij de essentie te laten blijven.



Belangen

Ten derde is het zaak om steeds oog te hebben voor de belangen van de achterban in betrokken organisaties, vanuit de wil en het inzicht dat de optimale oplossing alleen vanuit een goede samenwerking van de grond komt. Zo hebben de publieke en de private sector verschillende verdienmodellen. Marktpartijen bestaan nu eenmaal door het realiseren van winst met hun projecten. De overheid wil concreetheid en scherpheid in de afspraken, evenals verdeling van verantwoordelijkheden en risico's, om zeker te weten dat ze krijgt wat ze beoogt.

Markt en gemeente redeneren en rekenen fundamenteel anders. De markt structureert een project vanuit een Discounted Cashflow (DCF)-benadering, ofwel de netto contante waarde methode. De gemeente heeft hier niets mee en redeneert vanuit haar baten en lasten. Hierin is alleen het resultaat per jaarschijf van belang waarbij investeringen, die in de DCF-benadering volledig vallen in het betreffende jaar, worden uitgesmeerd over de afschrijvingsperiode via de jaarlijkse kapitaalslasten. Om tot een goede samenwerking te komen waarbij beide achterbannen overtuigd zijn van de feitelijke financiële impact op de begroting van zowel markt als gemeente, is het transparant en één op één met elkaar verbinden van deze twee benaderingen cruciaal.

In Eindhoven bleek de dialoog ook hiervoor van cruciaal belang: door goed te snappen met welke beweeg-

redenen beide partijen voorstellen doen en het wederzijdse begrip hiervoor met de focus op de samenwerking ontstaat de win-win. Het complexe onderwerp van de verschillende rekenwijzen bracht de gemeente bij elkaar door beide rekenmethodieken te verwerken in één aanbestedingsrekenmodel.

De Gemeente Eindhoven organiseerde afgelopen tijd de aanbesteding Slim Verduurzamen van Gemeentebouwen conform de bovenstaande principes. Na

DE GEMEENTE ALS LEEK, DE MARKT ALS EXPERT

een intensieve maar goede dialoog met drie marktpartijen doorloopt zij nu de pre-awardfase met het consortium Impuls, aan wie de opdracht voorlopig is gegund. De aanbesteding wordt naar verwachting dit najaar afgerond, maar het lijkt erop dat met een slimme financial engineering én het stellen van de juiste vraag aan de markt, de gemeente een grote stap zet in de verduurzaming van haar gemeentebouwen. Die stap zal veel groter zijn en doorspekt met veel meer innovatie dan wat zij zelf als oplossing zou hebben bedacht.

▲ *Lichtfeest op het Stadhuisplein, Eindhoven. Zeven gemeentebouwen maximaal verduurzaamd met sluitende businesscase. Beeld Gemeente Eindhoven*