

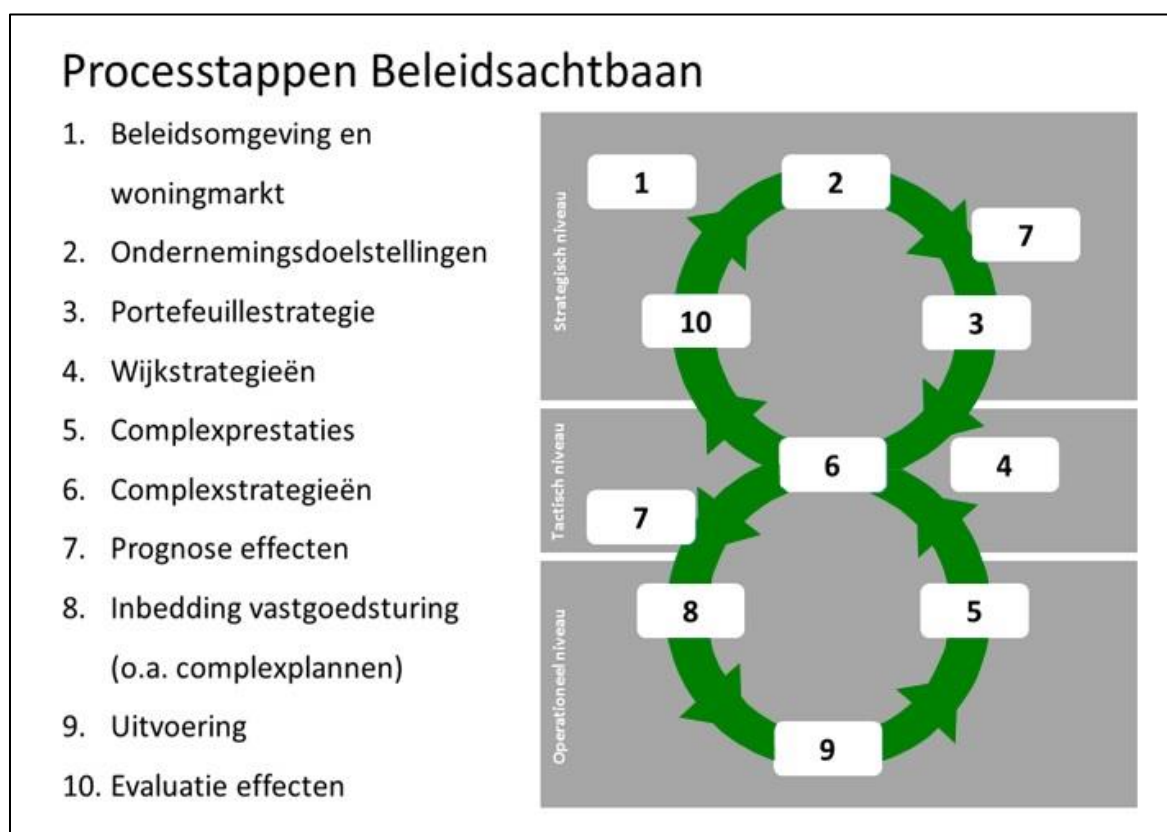
# DE GROENE BELEIDSACHTBAAN

– Een handvat voor de verduurzaming van uw vastgoedportefeuille –

mei 2018

Label B in 2021, gasloos in 2030 en Co2 neutraal in 2050. Het zijn allemaal doelstellingen die gaan over de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Het zijn ook uitdagende doelstellingen. Uitdagend in de zin dat er technisch nog geen pasklare oplossingen zijn die 'en masse' toegepast kunnen worden. Maar ook uitdagend omdat de financiële impact van de maatregelen enorm is.

Bieden bestaande methoden van vastgoedsturing handvatten voor deze enorme opgave? In dit artikel geven we inzicht in het structureren en organiseren van deze verduurzamingsuitdagingen binnen het Strategisch Voorraadbeleid. De Beleids8baan (bron: RIGO) dopen we daartoe om in een Groene Beleids8baan. Per stap in de achtbaan kijken we welke concrete maatregelen voor de hand liggen.



Figuur 1 – De Groene Beleids8baan

De Groene Beleids8baan verbindt het strategische, tactische en operationele niveau. Complexgegevens en ontwikkelingen in de buitenwereld vormen input voor het portefeuillebeleid en daarmee ook het duurzaamheidsbeleid. De bovenste cirkel gaat over de buitenwereld en het organisatiebrede beleid op duurzaamheid. De onderste cirkel gaat over het complexbeleid en de prestaties van complexen op het gebied van duurzaamheid. Beide cirkels werken op elkaar in en

vinden elkaar in de 'Assetknoop', waar de duurzaamheidsaspecten binnen complexstrategieën bepaald worden. Onderstaand doorlopen we kort de verschillende stappen binnen de Groene Beleidsbaan, met de verduurzamingsopgave in het achterhoofd.

#### STAP 1 – BELEIDSOMGEVING EN WONINGMARKT

In deze stap wordt gekeken naar de factoren die van buitenaf invloed hebben op de eigen woningmarkt. Op het gebied van duurzaamheid is hierin het klimaatakkoord van Parijs van groot belang. Via vertaling in EU-regelgeving en Rijkswetgeving zijn daar de sectordoelstellingen label B in 2021 en CO2-neutraal in 2050 uitgekomen. Aardgasvrij in 2030 lijkt daar als doelstelling aan toegevoegd te gaan worden. Naast diverse regelingen en verplichtingen, zoals boven omschreven, kan gebruik gemaakt worden van verschillende stimuleringsmaatregelen. Deze verzachten veelal de financiële impact van de benodigde investeringen. Bekende voorbeelden zijn de Stimuleringsregeling energieprestatie huursector (STEP) en de Energieprestatievergoeding (EPV)<sup>1</sup>. Van belang is dat het algemene vertrekpunt voor alle corporaties gelijk is. De lokale situatie is per regio echter verschillend. Zo is het vertrekpunt in een krimpregio wezenlijk anders dan in de Randstad, waar beschikbaarheid van woningen hoger op de agenda staat dan verduurzaming. Dit verandert de aanvliegroute van de opgave wezenlijk.

#### STAP 2 – ONDERNEMINGSDOELSTELLINGEN

Op basis van externe en interne analyses bepaalt de corporatie de strategische uitgangspunten. Deze worden geformuleerd als concrete doelstellingen. De doelstellingen gaan voornamelijk over de gewenste maatschappelijke prestaties die gerelateerd zijn aan de woningvoorraad. Bijvoorbeeld binnen de driehoek Betaalbaarheid, Beschikbaarheid en Kwaliteit. In Stap 2 bepaalt de corporatie welke positie de verduurzaming binnen deze driehoek heeft. Mogen investeringen in verduurzamingsmaatregelen bijvoorbeeld ten koste gaan van de betaalbaarheid en de beschikbaarheid van woningen? Niet elke duurzaamheidsinvestering verdient zichzelf immers terug. En kies je ervoor om duurzaamheid eerst in het DNA van de organisatie te verweven, of toch liever een meer pragmatische insteek gericht op het optimaal benutten van subsidiemogelijkheden. Samenwerking in de keten biedt de mogelijkheid om de benodigde kennis voor verduurzaming te organiseren met optimalisatiemogelijkheden voor de eigen organisatiestructuur.

#### STAP 7A – PROGNOSE EFFECTEN (EXTERNE TOETS)

In deze stap stemt de corporatie de effecten van haar eigen duurzaamheidsbeleid af met haar 'partners in de stad': de gemeente, collegacorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en andere mogelijke partners. Het doel van deze 'externe toets' is het verbinden van het eigen duurzaamheidsbeleid met die van de partners in de stad. Daarmee wordt voorkomen dat eenieder zijn eigen weg gaat en er stadsbreed een suboptimaal resultaat gehaald wordt.

#### STAP 3 – PORTEFEUILLESTRATEGIE

In deze stap worden de ondernemingsdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid vertaald naar de vastgoedportefeuille. Op basis van stap 1 en 2 wordt een streefportefeuille gemaakt. Door deze te vergelijken met de huidige portefeuille wordt de transformatieopgave inzichtelijk. Deze wordt in de vorm van doelstellingen vastgelegd in het portefeuilleplan. Knoppen om aan te draaien zijn: het huurbeleid, het investeringsbeleid, het aan- en verkoopbeleid en het onderhoudsbeleid.

---

<sup>1</sup> Op de website van de Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland ([www.rvo.nl](http://www.rvo.nl)) zijn alle regelingen te vinden.

Het is wellicht een open deur, maar een goed inzicht in de bestaande energieprestatie van de portefeuille is onontbeerlijk. Na een double-check kwam een corporatie bijvoorbeeld tot de conclusie dat de startsituatie niet gemiddeld een Energieindex van 1,94 was, maar 1,64. Hiermee werd hun opgave om Co2 neutraal in 2050 te zijn ineens haalbaar.

Een ander mooi voorbeeld betreft een corporatie die actief is in een krimpregio. Bij het opstellen van het portefeuilleplan hebben ze slim rekening gehouden met de krimpsituatie en van de nood een deugd gemaakt. Doordat de bestaande portefeuille toch al ingrijpend moest worden aangepast – vanwege de wijzigende vraag in aantallen en typologie – kon de verduurzamingsopgave relatief eenvoudig worden ingepast.

#### STAP 4 – WIJKSTRATEGIEËN

In deze stap worden de duurzaamheidsdoelstellingen van de stad toebedeeld aan specifieke wijken. De verduurzamingsopgave, zoals is vastgelegd in het portefeuilleplan, wordt naar wijken vertaald. Daartoe wordt gekeken naar de duurzaamheidsprestaties- en mogelijkheden van de stad op wijkniveau, bijvoorbeeld aan de hand van een SWOT-analyse. Welke wijken bieden bijvoorbeeld de mogelijkheden tot het aanleggen van een warmtenet of een zonnepark? De (on)mogelijkheden daartoe bepalen mede de verduurzamingsmaatregelen die op woningniveau doorgevoerd kunnen worden. Het betrekken van de gebruikers van de woningen en het beïnvloeden van hun gedrag op energiegebruik biedt ook een kans op verduurzaming die wellicht minder direct voor de hand ligt. Deze stap zorgt voor de afstemming tussen de stadsbrede ambities, de verdeling naar de verschillende wijken en de opgave van corporaties daarbinnen.

#### STAP 5 – COMPLEXPRESTATIES

De basis voor een goede keuze is inzicht in de duurzaamheidsprestaties van individuele complexen. Dit inzicht kan verkregen worden in de vorm van een prestatie-monitor. Door heel gericht inzichtelijk te maken hoe een complex scoort op bijvoorbeeld de Energie-index, het ervaren comfort door de huurders en de bouwkundige en technische mogelijkheden om het complex te verduurzamen, ligt er een goede basis om keuzes te maken ten aanzien van investeringen en maatregelen op complexniveau. Zeker wanneer dit in verband wordt gebracht met de financiële prestaties van het complex.

#### STAP 6 – COMPLEXSTRATEGIEËN

In deze stap gaat het om de strategiebepaling en positionering van de individuele complexen. De uitkomsten van de portefeuillestrategie en de wijkstrategie vormen de kaders van het complexbeleid. De complexprestaties uit stap vijf geven aan in hoeverre het huidige complexbeleid succesvol is. Voorbeelden van complexstrategieën zijn onder andere: doorexploiteren, herpositioneren (bijvoorbeeld door aanpassing van de huurprijs), vernieuwen/renoveren, sloop/nieuwbouw en verkopen. Voor verduurzaming lijkt vooral vernieuwen/renoveren een interessante strategie. Vanwege de omvang van de ambitie en de vaak hoge kosten van renovaties kan het lonen om het sloop-nieuwbouw scenario als serieuze optie mee te nemen. Maar ook bij regulier doorexploiteren kunnen veel maatregelen genomen worden in het standaard onderhoud die de woningen verduurzamen. Meest voor de hand liggende voorbeeld is het vervangen van enkel voor dubbel glas bij schilderwerkzaamheden.

#### STAP 7B – PROGNOSE EFFECTEN (INTERNE TOETS)

In deze stap worden de voorgenomen (individuele) complexstrategieën doorgerekend en wordt de (concept)begroting van de corporatie opgesteld. Wanneer alle voorgenomen complexstrategieën daadwerkelijk worden uitgevoerd, halen we dan de vastgestelde duurzaamheidsdoelstellingen die we onszelf gesteld hebben? Al dan niet gedifferentieerd naar wijk/buurt? En is het nog financieel te behappen? Zo niet, dan zal de Groene Beleids8baan nog een paar keer iteratief doorlopen worden zodat beleid, operatie en financiële mogelijkheden een logisch en haalbaar geheel vormen.

#### STAP 8 – INBEDDING VASTGOEDSTURING

In deze stap worden de complexstrategieën, waar de verduurzamingsaspecten nu een integraal onderdeel van uitmaken, vertaald naar concrete complexplannen. In de praktijk is er een spanningsveld tussen verduurzamingsambities en hiervoor in de investerings- en onderhoudsbegroting in te rekenen kosten. De kunst is scherp aan de wind te varen zonder ambities kapot te rekenen. Het optimaal gebruik maken van subsidiemogelijkheden en verwachte technologische ontwikkelingen om stichtingskosten en toekomstige onderhoudslasten zo laag mogelijk te houden biedt mogelijkheden om scherp te begroten.

#### STAP 9 – UITVOERING

In deze stap zitten we op het operationele niveau waar daadwerkelijk ingrepen op gebouwen worden toegepast, huurbeleid wordt aangepast of woningen worden verkocht. Op dit niveau 'voelt' de huurder het beleid van de corporatie en worden de duurzaamheidsdoelstellingen al dan niet bereikt. Tijdens de uitvoering worden de complex- en projectplannen waar nodig bijgesteld. Het loont om op operationeel niveau steeds te kijken hoe projecten zo optimaal mogelijk kunnen worden uitgevoerd. Zo kan het slimmer zijn om projecten naar voren te halen vanwege de lage rentestand en verwachte prijsstijgingen bij aannemers. Ook het combineren van projecten maakt de uitraag groter en daarmee vaak interessanter. En het blijft natuurlijk lonen om bij de uitvoering van projecten goed te blijven kijken welke subsidiemogelijkheden er zijn. Het stapelen van subsidies is veelal mogelijk levert substantiële besparingen op de stichtingskosten op.

#### STAP 10 – EVALUATIE EFFECTEN

In deze stap wordt op portefeuilleniveau gekeken naar wat de effecten zijn van het gevoerde beleid. Met behulp van de eerder genoemde prestatie-monitor worden de resultaten van het beleid gemeten en gerelateerd aan de gestelde doelen. De uitkomsten dienen weer als input voor de nieuwe plannen en begrotingsronde.

#### CONCLUSIE

De opgave om de woningvoorraad energiezuiniger te maken is fors en uitdagend. Maar met de juiste aanpak zeker niet onmogelijk. Van belang is hier doeltreffend mee aan de gang te gaan. Het goed bepalen van de beginsituatie is daarbij de belangrijkste eerste stap. Hoe functioneert de portefeuille nu qua duurzaamheidsprestaties? Welke installaties zitten waar? En hoe zijn duurzaamheidsmaatregelen slim te integreren met reeds geplande onderhoudsingrepen?

Wanneer de beginsituatie duidelijk is, dienen de duurzaamheidsdoelstellingen zo helder mogelijk te worden geformuleerd én te worden geïntegreerd in de bestaande sturingskaders van de corporatie. Verduurzaming krijgt daarmee een belangrijke plek binnen bijvoorbeeld het Ondernemingsplan, het Portefeuilleplan en het Investeringsstatuut van de corporatie. Deze kaders vormen de uitgangspunten voor elke renovatie of nieuwbouwwontwikkeling. Het integraal inbedden van

duurzaamheid binnen de organisatie en het verantwoordelijk maken van iemand voor de resultaten hierop helpt enorm in de bewustwording binnen de organisatie.

En maak gebruik van subsidies. De STEP loopt eind 2018 af, maar er zijn en komen meer regelingen om deze opgave te ondersteunen. Vaak kunnen deze gestapeld worden, wat aanzienlijk kan helpen bij het financieel haalbaar krijgen van de verduurzamingsmaatregelen.

Het betrekken en mee krijgen van huurders is – last but not least – een belangrijke randvoorwaarde. Niet alleen om instemming op te halen voor werkzaamheden. Maar juist ook om bewustwording over het thema te organiseren, met een gedragsverandering op het gebied van energiegebruik tot gevolg.

#### MEER WETEN?

Ondersteuning nodig om duurzaamheid te implementeren in uw vastgoedsturing? Wij zijn u graag van dienst bij het inrichten van de 'Groene Beleidsbaan' voor uw corporatie, het actualiseren van uw investeringsbeleid en bij het opstellen van concrete investeringsvoorstellen voor bestaand en nieuw vastgoed.

#### *Over de auteurs:*

*Thijs Paré helpt vastgoedgerelateerde organisaties met strategische keuzes ten aanzien van de vastgoedportefeuille of de inrichting van de organisatie. (<http://nl.linkedin.com/in/thijspare/en/>)*

*Arnoud Spithoven is vastgoedspecialist bij AS-Vastgoed B.V. en helpt maatschappelijke organisaties bij het optimaliseren van hun vastgoedkeuzes. (<http://nl.linkedin.com/in/arnoudspithoven>)*