



Rijksdienst voor Ondernemend  
Nederland



# Whitepaper 4

## Praktijkvoorbeelden en inspiratie over ESCO's in Nederland

*In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

*>> Duurzaam, Agrarisch, Innovatief  
en Internationaal Ondernemen*



# Inhoud

Inleiding	4
1 Slim onderhoud leidt tot waardecreatie	6
2 Tevreden klanten en gebruikers	8
3 Kip met gouden eieren	10
4 Strategische keuze voor ESCo-formule	13
5 Integrale benadering sleutel tot succes	18
6 De kracht van samenwerking	21
7 Financieel gezonde vastgoedexploitatie en verduurzaming gaan hand in hand	25
8 Drieluik: Aanpak van Rijksvastgoedbedrijf bij contracteren van Strukton Worksphere voor het technisch onderhoud van het Van Goghmuseum	28
I Sterk team krijgt bestaand gebouw onder de knie	28
II Duurzaamheidscontract creëert samenwerkingswaarde	30
III Meesterwerken Van Gogh verdienen superieur beheer	32
9 Prestatiecontract biedt basisschool frisse lucht en perspectief	35

## Inleiding

Er moet iets gebeuren. Gebouweigenaren zullen onder ogen moeten komen dat energiebesparing in hun gebouw bij hun professe of verantwoordelijkheid hoort. We verspillen dagelijks nog te veel energie aan onnodige brandende verlichting, koeling die tegelijkertijd met de verwarming aan staat en gebouwen die überhaupt niet geïsoleerd zijn.

Voor gebouweigenaren, ondernemers, eindgebruikers, woningcorporaties, ziekenhuisdirecteuren is het organiseren van de energiebesparing niet eenvoudig, maar wel noodzakelijk. Er is een transitie nodig bij opdrachtgevers die zich meer bewust moeten zijn van het laaghangende fruit en soms ook het hooghangende op het gebied van energiebesparing.

Aanbiedende partijen en leveranciers, denk aan installateurs, aannemers, energieadviseurs en projectleiders, zullen ook hun verantwoordelijkheid moeten pakken. Opleveren wat ze beloofd hebben, zich verantwoordelijk voelen voor de exploitatiefase, naar andere businessmodellen kijken. Energiebesparing moet een professe worden, vakmanschap is onmisbaar, maar ook communiceren met de opdrachtgevers is een competentie die meer ontwikkeld moet worden.

Dat was de lastige boodschap. Nu de makkelijke:

### Leuke boodschap

Energiebesparing is leuk, energiebesparing loont en door energiebesparing werk je ook nog aan een betere wereld.

Er zijn meerdere manieren om energie te besparen. Als gebouweigenaar kun je installaties, isolatie en verlichting zelf kopen, zelf installeren of laten installeren en hopen dat alles werkt en het daadwerkelijk energie bespaart. Wil je meer garanties dan er op de doos staat van deze producten, kun je overwegen een vorm te kiezen waarin de prestaties voorop staan, in plaats van de technieken. De energiedienst wordt via een energieprestatiecontract vastgelegd.

“In Energieprestatiecontracten zijn gegarandeerde energieprestaties vastgelegd, met verantwoordelijkheden voor de opdrachtgever en de uitvoerende partij.”

Wat ik hiermee wil zeggen is dat energieprestatiecontracten een andere manier van samenwerken vereisen. Energiebesparing wordt georganiseerd en gerealiseerd. En bij samenwerken horen andere competenties: transparantie, vertrouwen, communicatie, verificatie.

## Europa

Energiediensten worden al sinds 2006 door Europa gepromoot en zijn achtereenvolgend in de Energy Service Directive en in de Energy Efficiency Directive<sup>1</sup> opgenomen. De nationale overheid heeft de verantwoordelijkheid partijen goed te informeren over energiediensten.

RVO.nl heeft sindsdien voorbeeldcontracten, praktijkvoorbeelden, whitepapers en leidraden ontwikkeld. Samen met het Platform Duurzame Huisvesting of het ESCoNetwerk.

### Negen fantastische voorbeelden inspireren

RVO.nl heeft bij negen projecten opdrachtgevers, uitvoerende partijen of eindgebruikers geïnterviewd en daarbij de successen en de knelpunten beschreven.

Openhartig vertellen de geïnterviewden waarom ze gekozen hebben voor een energieprestatiecontract en wat hun dat heeft opgeleverd.

#### Uitvoerende partijen:

- Ruud Schreuder (Engie): “Neem altijd een periode om aannames te toetsen en te onderzoeken welke gegarandeerde prestaties realistisch zijn.” Over het project WTC Schiphol. Medewerkers hebben veel kennis van energiemanagement nodig, daarom coachen experts de betrokkenen.
- Jeroen Nollet (ESCoPlan): “We gebruiken een eenvoudige gestandaardiseerde methode waarmee je kunt vaststellen hoe de school ervoor staat”. Het gaat dan over de Mytyschool in Venlo. Ger Kempen: “Je moet vanuit de trias energetica een gebouw integraal aanpakken. Door ook de gebouwschil onder de loep te nemen, krijg je een hele andere business case. Dan is bijvoorbeeld een wko of warmtepomp wel rendabel.”
- Jan-Maarten Elias (Unica Ecopower) spreekt liever over een samenwerkingscontract tussen de partners van De Hallen. Het succes is afhankelijk van de soft skills, de people skills. Een tip voor een opdrachtgever is om niet te veel te focussen op technische details, maar op functionaliteiten, de planning, het proces, het halen van deadlines en over samenwerken.
- Jorrit Oversteeg (Strukton Workspere): “Een goed prestatiecontract zorgt ervoor dat alle belangen gefocust zijn op hetzelfde doel: een perfect presterend comfortabel, veilig en duurzaam gebouw.”  
“Niet alleen het product, maar ook het proces is gespecificeerd”, over cruciale communicatie bij het Van Gogh Museum. “Onderhandelingsrondes zouden standaard moeten zijn.”
- Jan van Hout (Owvia): “De uitvraag voor een prestatiecontract is totaal anders. Er staan functionele eisen in, de aannemer mag de technische oplossingen zelf verzinnen”.

<sup>1</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32012L0027&from=EN>

“Bij gemeenten moet je de twee dominante verhaallijnen van financiën en techniek bij elkaar brengen, dan heb je meer kans op succes.”

“Met integrale oplossingen op basis van de trias energetica kun je soms wel 80% besparen”.

#### **Opdrachtgevers:**

- Laura Schutte (Erasmus Universiteit Rotterdam): “Het is belangrijk dat je eigen doelstellingen helder zijn. Dat je weet wat je van een aannemer verwacht”.

“We hebben bewust gekozen voor een implementatietraject van twee jaar.”

Ook werd er een workshop georganiseerd met monteurs van Engie en technische medewerkers van EUR om elkaar beter te leren kennen.

Tip: de markt nog meer mee laten denken in de aanbestedingsfase

- Gert-Jan de Looze (Gemeente Rotterdam): “Als je op basis van functionele specificaties werkt, is een dialoog vereist” en kiest daarom het liefst voor een concurrentiegerichte dialoog.  
“De belangrijkste les is dat je ervoor moet zorgen dat je gegevens op orde zijn”.  
Een ESCo is voor ons een ideale oplossing: na afsluiting van het contract, heb je er als gemeente bijna geen omkijken meer naar”.
- Bert Horst (fondsmanager GrESCO): De gemeente Groningen heeft de conventionele dienstenstructuur losgelaten,

gezamenlijke diensten zijn nu gecentraliseerd.

Bij groot onderhoud, renovatie en nieuwbouw vliegen we het integraal aan: we kijken niet alleen naar energieverbruik, maar ook naar het beheer en onderhoud en zo mogelijk ook naar gebruik en andere aspecten.

- Emiel Link (directeur basisschool De Regenboog): “Met dit prestatiecontract hebben we bepaalde risico’s afgedekt.”  
“De mensen van Owia durven zich kwetsbaar op te stellen en zijn zeer gedreven prestaties te leveren. Ze geven het gevoel naast me te staan.”

De aanbevelingen zijn onder andere:

- Pak het gebouw integraal aan
- Heb kennis van het gebouw en de energierekening
- Neem tijd voor de aanbesteding en de bijbehorende dialoog
- Organiseer tijdens de exploitatiefase op alle niveaus overlegmomenten
- Houd het contract flexibel, met name in de beginperiode
- Standaardiseer waar mogelijk

Energieprestatiecontracten zijn een mooie manier om energiebesparing te realiseren en te garanderen.

Selina Roskam  
RVO.nl



## 1 Slim onderhoud leidt tot waardecreatie

WTC Schiphol had een nieuw onderhoudscontract nodig en zag kans om het onderhoud en beheer te verduurzamen. Uitgangspunt van het prestatiecontract is dat slim onderhoud geen kostenpost is maar juist leidt tot waardecreatie. Het energieverbruik is significant verlaagd door het verbeteren van het functioneren van de bestaande installaties. Hoog comfort voor gebruikers is daarbij een belangrijke voorwaarde.

### Top kantoorruimte in hoogste marktsegment

WTC Schiphol Airport is één van de meest exclusieve kantoorgebouwen in Nederland en heeft een directe overdekte verbinding met de terminal van de luchthaven, Schiphol Plaza en het NS treinstation. In het WTC zijn bedrijven gevestigd die actief zijn in de financiële dienstverlening, internationale (hoofd) kantoren en in de luchtvaartsector. World Trade Center Schiphol Airport is een gezamenlijke belegging van Schiphol Real Estate, de vastgoeddochter van Schiphol Group, en het CBRE Dutch Office Fund, een niet-beurs genoteerd vastgoedfonds van CBRE Global Investors.

### Eerste contract in Nederland volgens ISSO 'Duurzaam Beheer en Onderhoud'

Voor het nieuwe onderhoudscontract, organiseerde WTC Schiphol een aanbesteding. Cofely won de aanbesteding en monitort, beheert en onderhoudt de installaties sinds 2014 met als doel energie- en efficiencywinst te behalen met behoud van comfort. Het is het eerste onderhoudscontract in Nederland volgens de normering van de ISSO publicatiereeks 'Duurzaam Beheer en Onderhoud'. Bij de totstandkoming van deze onderhoudsovereenkomst is het WTC Schiphol Airport geadviseerd en begeleid door Halmos Adviseurs. Met het onderhoudscontract geeft WTC Schiphol invulling aan haar duurzaamheidsambities.

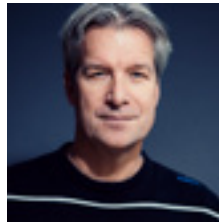
### Goede oplossingen vergen tijd en overleg



Wat waren de belangrijkste barrières voor dit project? Arie Kraaijenoord: "We wilden een flexibel contract dat alle partijen uitdaagt. We vinden duurzaam onderhoud belangrijk omdat dit voor onze huurders alsmede voor beide eigenaren waardevol is. Het is lastig om de prestatie-eisen te formuleren op het gebied van gegarandeerde

besparing en comfort. Je moet de tijd nemen om hier samen over te discussiëren om zo de juiste oplossing te kiezen. Dat is gelukt. Het project was zowel voor ons als opdrachtgever als voor de aannemer een pilot.

Na de selectie van Cofely, namen we een jaar om in co-productie het project te definiëren. Pas toen alles helder was, is het contract getekend. Zo voorkom je dat je voor verrassingen komt te staan."



Ed Rooijackers vult aan: "In het contract staan doelen die conflicterend kunnen zijn met elkaar: energiebesparing en comfort. Dat is een uitdaging. Daarom laten we beide doelen apart monitoren met behulp van de methode 'Retro-commissioning', dat werkt goed."

### Wederzijds vertrouwen vormt sterke basis

Ruud Schreuder: "Wederzijds vertrouwen is cruciaal voor energiestaatsovernamecontracten. Gelukkig was dit vertrouwen er al omdat de marktpartijen elkaar goed kenden van het vorige onderhoudscontract voor WTC Schiphol Airport. Ook is het belangrijk dat je elkaars risico's goed kunt inschatten. Bilaterale onderhandelingsrondes leiden tot het benodigde inzicht. Daar moet je de tijd voor nemen. Je moet niet meteen alles in beton gieten, dat is vragen om problemen. Neem altijd een periode om aannames te toetsen en te onderzoeken welke gegarandeerde prestaties realistisch zijn. Zo voorkom je juridisch geharrewar in latere fasen."

### Standaardisatie van meetmethoden is wenselijk



Hoe worden de energiestaatsovernamecontracten gegarandeerd? Jan Ewout Scholten: "In de annex van het contract staat de methode beschreven en de belangrijkste voorwaarden en parameters. Bij de start van het project bepaalden we de 'baseline' voor het energieverbruik. Aan het einde van het eerste jaar maten we de 'performance line'. Zodoende kunnen we de prestatie bepalen. Daarnaast rapporteren we maandelijks over het energieverbruik en het comfort niveau. Door de complexiteit van de energiebijlagen van het contract was betrokkenheid van experts cruciaal. Het werken met een gestandaardiseerde en geaccepteerde methode, zou dit proces vergemakkelijken. Dat is een les voor volgende projecten."

### Prestatiecontracten vergen andere expertise en organisatie

Welke lessen hebben jullie nog meer geleerd? Ruud Schreuder: "Het is van belang dat de medewerkers veel kennis hebben van energiemangement en monitoring. Daarom maakten we speciaal voor dit project een implementatieplan en een training. Ook coachen experts de betrokken medewerkers. We ontwikkelden specifieke methoden om het energieverbruik, het comfortniveau, de besparing en de installatieprestaties te meten. Daarnaast ontwikkelden we speciale software tools voor dit project. Doordat het vereiste kennis- en vaardighedenniveau voor dit type project hoger is dan bij conventionele projecten, was er ook een andere organisatiestructuur nodig. Normaliter ligt het accent op accountmanagement en op projectmanagement verricht door lager opgeleid personeel. Nu zijn er ondersteunende specialisten nodig voor het projectmanagement en moeten medewerkers strikt nieuwe onderhoudsvoorschriften volgen. We hebben de taakomschrijvingen en organisatiestructuur voor het project hiervoor aangepast. Het is dus ook na de start zeker geen 'business as usual'. Maar het resultaat mag er zijn!"

Projectkenmerken	
Naam:	WTC Schiphol
Plaats:	Schiphol, Haarlemmermeer
Gebouw:	Kantoren
Sector:	Commercieel vastgoed
Type:	Verduurzaming, beheer en onderhoud
Oplevering:	2014

Betrokken partijen prestatiecontract	
Opdrachtgever:	World Trade Center Schiphol Airport
Opdrachtnemer:	Cofely
Financier:	Geen investeringen, bestaande installaties
Adviseur:	Halmos Adviseurs

Kenmerken van het prestatiecontract	
Op welke onderdelen heeft het Prestatiecontract betrekking?	Duurzaamheid en onderhoud. De extra onderhoudskosten worden betaald uit de gegarandeerde energiebesparing. - Energie - Comfort - Onderhoud en beheer van alle installaties
Beoogde jaarlijkse besparing:	Jaarlijks 15% energiebesparing ten opzicht van het jaar voorafgaande aan dit contract. Verlaging CO <sub>2</sub> - uitstoot van 8%. Gegarandeerde kostenbesparing 100.000 euro per jaar, gerealiseerd: 120.000 per jaar
Contractwaarde:	Niet gepubliceerd
Contract duur:	5 jaar
Technische details:	Besparingspotentieel vastgesteld middels de Energy Navigator

Contactgegevens voor meer informatie		
Bedrijf:	Halmos Adviseurs	Cofely
Naam:	Ed Rooijackers	Jan Ewout Scholten (Business Development & Innovation)
Telefoonnummer:	06-653167175	06-19295018
Emailadres:	er@halmos.nl	janewout.scholten@engie.com
Website:	www.halmos.nl	www.engie.nl



Gebaseerd op een evaluatie uitgevoerd door ECN in het kader van Transparense-project. Hieraan namen deel: Arie Kraaijenoord (Technisch Property Manager, World Trade Center Schiphol Airport); Ed Rooijackers (Halmos Adviseurs); Jan Ewout Scholten (Business Development, Cofely) en Ruud Schreuder (Serviceleider Utiliteit, Cofely).

## 2 Tevreden klanten en gebruikers

**De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) heeft hoge ambities. En niet alleen op wetenschappelijk gebied, de universiteit wil een van de duurzaamste campussen in Nederland ontwikkelen. Hoge tevredenheid van de gebruikers is een speerpunt. Om dit te realiseren, groeit EUR naar een regie-organisatie die optimaal gebruik maakt van de expertise in de markt. Een logische stap was om in 2014 het technische onderhoud en beheer prestatiegericht aan te besteden. Geen eenvoudige klus gezien de omvang en complexiteit, maar wel besteedt aan Laura Schutte, contractmanager bij Real Estate Services. Zij was projectleider van de aanbesteding en is nu nauw betrokken bij de implementatie.**

### Strategisch partnerschap bij beheer en onderhoud



Wat was de aanleiding voor de aanbesteding? Laura Schutte: “Voor de ontwikkeling van een regie-organisatie is strategisch partnerschap bij onderhoud en beheer een must. Het contract heeft dan ook een looptijd van 15 jaar indien alles naar tevredenheid verloopt. We hebben ervoor gekozen om het totale onderhoud

bij één partij neer te leggen, zowel het planmatig, preventief, correctief en vervangingsonderhoud voor de disciplines werktuigbouwkundig, elektrotechnisch, transport en bouwkundig. Daarnaast hebben we er heel bewust voor gekozen om een addendum toe te voegen voor energiebesparende maatregelen. We willen namelijk onze gecontracteerde partij, Cofely West Nederland, stimuleren om te innoveren, om proactief mee te denken en verbetervoorstellen te doen die een bijdrage leveren aan onze duurzaamheidsdoelstellingen: dertig procent besparing in 2020 vergeleken met 2005.”

### Behoeften klanten en gebruikers als startpunt

Welke aanpak hebben jullie gevolgd? Laura: “We zijn begonnen met een inventarisatie van al onze onderhoudselementen om zo te komen tot een juiste scope. Het is belangrijk dat je eigen doelstellingen helder zijn, dat je weet wat je verwacht van je aannemer. Daarom vroegen we ook aan onze klanten, dat zijn onderdelen van de EUR, wat hun wensen en behoeften zijn. Je denkt te weten wat de klant wilt en bent geneigd om dat zelf in te vullen, maar het is veel beter om het te vragen. We zijn in gesprek gegaan met medewerkers, studenten en bezoekers. De verhoging van de tevredenheid van gebruikers is immers een van de hoofddoelen.”

### Leer van lessen uit de praktijk

Van welke informatie maakten jullie gebruik? Laura: “Om te leren van ervaringen van anderen, hebben we een gesprek gevoerd met de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij raadden ons aan een implementatieperiode van twee jaar aan. Gelukkig hebben die wijze raad opgevolgd! Voor de aanbesteding en implementatie hebben we een adviseur ingehuurd, AT Osborne. Dat was een goede beslissing. Prestatiecontracten zijn nieuw voor ons, je moet veel kennis en ervaring hebben om het goed te doen en valkuilen te vermijden. We zijn blij dat ze ons ook adviseerden in de implementatiefase. Soms komen we er niet uit of weten niet meer goed waarom we bepaalde keuzes hebben gemaakt. Bij bepaalde overleggen doen ze mee, dat is fijn want de opdrachtgever en aannemer hebben toch verschillende belangen.”

### Creëer ruimte om elkaar te leren en kennen en elkaar te begrijpen

In welke fase zitten jullie nu? Laura: “We stemmen nu onze processen op elkaar af. We hebben ieder onze eigen werkwijzen. We leggen onze processchema's naast elkaar en bekijken dan wat we verwachten, van wie, in welk proces. En we kijken waar strubbelingen liggen en zoeken dan naar verbeterpunten. Dit gaat zeker niet vanzelf. We hebben een eigen technische beheer afdeling. Dit contract vraagt andere rol van hen. Ze moeten nu sturen op basis van prestaties en niet meer denken in oplossingen. Dat is even wennen. Daar moet je de tijd voor nemen. Daarom hebben we bewust gekozen voor een implementatietraject van twee jaar. Dat bevel ik andere opdrachtgevers ook aan! Die tijd heb je nodig om elkaar te leren kennen. De opdrachtnemer moet de gebouwen in zijn vingers krijgen. Je komt achter interpretatieverschillen in het contract. Die zitten er altijd in! Dat is inherent aan een prestatiecontract, ook al heb je je uiterste best om het zo goed mogelijk op te stellen, ook al heb je een Nota van Inlichtingen. Je moet ruimte creëren om deze interpretatieverschillen op te sporen en hiervoor oplossingen te verzinnen. Daar hebben we een speciaal overleg voor opgezet. Zo voorkom je dat je steeds in dezelfde discussies belandt en kun je ondertussen operationeel wel gewoon doorgaan.”

### Harde eisen combineren met indicatoren voor klantbeleving

Hoe formuleer je ambities en prestaties ten aanzien van duurzaamheid in een contract? Laura: “We hebben ambitieuze eisen die voortvloeien uit onze meerjarenafpraak met de overheid. We stelden een aparte bonus/malusregeling voor het behalen van de energiestaat. Deze berekenen we over de overeengekomen gegarandeerde kasstroom en gaat zowel over het behalen van de energiestaat als de kwaliteit van de energierapportage. Cofely stelt deze rapportage op om aan te tonen dat ze aan de afspraken voldoen. Maar het is niet in beton gegoten, als er een begrijpelijke reden is dat ze een eis niet kunnen halen, krijgen ze niet meteen een boete. Zo kan de functie van een gebouw veranderen die het gebruik en dus ook het energieverbruik beïnvloedt. Dat kun je de contractpartner niet aanrekenen. We zijn nu ook samen met Cofely aan het bekijken hoe we de klantbeleving en klanttevredenheid kunnen meten, dat is best lastig. We ontwikkelen een enquête hiervoor.”

### Vinger aan de pols

Hoe houdt de EUR zicht op de gecontracteerde prestaties? Laura: “We werken volgens de methode van systeemgerichte contractbeheersing. Cofely hanteert haar eigen kwaliteitsmanagementsysteem en maakt voor ons alle geleverde prestaties inclusief de bewijsvoering inzichtelijk in het facilitair management informatiesysteem van de universiteit.”

### Neuzen dezelfde kant op

Wat zijn de meest opvallende aspecten van dit project? Laura: “Ik ben trots op het commitment van alle betrokkenen om dit contract tot een succes te maken, van beide kanten en op alle niveaus. Ook op operationeel niveau werken we nu veel meer als één team. Ik ben blij om te zien dat Cofely haar rol goed oppakt en proactief meedenkt, vanuit het perspectief van de monteur als op strategisch niveau. We organiseerden recent een workshop over samenwerken waaraan de monteurs en onze medewerkers van de technische beheer afdeling deelnamen. Zo leren ze elkaar kennen, onze medewerkers horen waar monteurs tegen aan lopen. Dat ging heel goed, daar hebben we veel aangehad. Er bleek bijvoorbeeld behoefte aan een heldere vertaling van de juridische taal van de contracten zodat de technici en monteurs ook goed begrijpen wat er afgesproken is.”



*Ook bijzonder is dat we bewust innovatieve oplossingen stimuleren, door businesscases op te laten stellen. Dat is nodig omdat de terugverdientijd voor innovatieve investeringen langer kan zijn dan de looptijd van het contract. We delen samen de opbrengst.*

*Wat uniek is, is dat we een groot deel van de afkoop van de storingen hebben meegenomen in contract. Hierdoor is meteen duidelijk voor wie de kosten zijn als er iets vervangen moet worden.”*

### **Laat de markt in een vroeg stadium meedenken**

Welke tips heb je nog meer voor collega's die overwegen om een Energieprestatiecontract af te sluiten? Laura: *“We hebben een mooi prestatiecontract neergelegd en hebben er veel van geleerd. Op basis van onze nieuwe inzichten zouden we de markt nog meer laten meedenken in de aanbestedingsfase. We hebben bijvoorbeeld de KPI's helemaal zelf ingevuld, ik zou nu eerder vragen aan de markt hoe zij denken prestaties te kunnen aantonen, hoe zij ons het vertrouwen kunnen geven. Dan hoef je dat niet meer tijdens de implementatiefase te doen.”*



Projectkenmerken	
Naam:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Plaats:	Rotterdam
Gebouw:	Campus Woudestein en ISS (Den Haag). Diverse gebouwtypen. Circa 16 hectare, 21 gebouwen, Totale oppervlakte ruim 200.000 m2 BVO
Sector:	Maatschappelijk vastgoed
Type:	Onderhoud en beheer
Oplevering:	Start contract 1 maart 2015

Betrokken partijen prestatiecontract	
Opdrachtgever:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Opdrachtnemer:	Cofely West Nederland
Financier:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Adviseur:	AT Osborne

Kenmerken van het prestatiecontract	
Beoogde jaarlijkse besparing:	30% energie-efficiency in 2020 ten opzichte van 2005 (2% besparing per jaar) 50% CO <sub>2</sub> reductie in 2025 ten opzichte 1990 Op lange termijn: een (zo goed als) energieneutrale campus
Initiële contractwaarde:	1,4 miljoen euro per jaar
Contractduur:	Vijftien jaar, opgedeeld in drie periodes van vijf jaar. Voor grote investeringen in innovatieve oplossingen worden aparte business cases opgesteld.

Onderdelen	Resultaatgebieden
<b>Techniek</b> Het denken in functionele systemen in plaats van technische en bouwkundige componenten	Staat van onderhoud, Afhandeling werkplan, Bedrijfszekerheid, Responstijd, Beschikbaarheid ruimten, Functioneel en duurzaam beheer
<b>Beheer en uitvoering</b> Proactief in plaats van reactief acteren	Organisatie, Personeel, Informatie en Uitvoering
<b>Perceptie</b> Het aantoonbaar verhogen van de perceptie en klantbeleving :	Klanttevredenheid binnenmilieu, Bediening en instructies, Klanttevredenheid afhandeling meldingen
<b>Energieprestatie</b>	Energieverbruik en Kwaliteit energierapportage

Contactgegevens voor meer informatie	
Bedrijf:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Naam:	Laura Schutte
Telefoonnummer:	010- 408 21 07
Emailadres:	<a href="mailto:laura.schutte@eur.nl">laura.schutte@eur.nl</a>
Websites:	<a href="http://www.eur.nl/efb">www.eur.nl/efb</a>

### 3 Kip met gouden eieren

Rijksmonument De Witte Dame kampte met een torenhoge energierekening. De nieuwe eigenaar beseftte dat dit een bedreiging was voor de gezonde financiële exploitatie van het gebouw. Hij wilde graag van een rood label naar label A. Tegelijkertijd stelde huurder Fontys Hogescholen eisen aan de luchtkwaliteit die juist tot hogere energielasten zouden leiden. De oplossing lag in het vervangen van de energieslurpende systemen. De vraag 'Wie gaat dat betalen?' dreigde nog roet in het eten te gooien. Gelukkig bood de ESCo-formule een oplossing. OVVIA financierde de operatie waarbij de eigenaar en gebruikers de opbrengsten delen.

#### Het geheel is meer dan de som der delen



De behoeftes van opdrachtgever en gebruikers waren uitgangspunt bij het zoeken naar een slimme oplossing. Jan van Hout, directeur van OVVIA: "De wens voor het verlagen van de lasten en de wens voor meer verse lucht waren strijdig in de oorspronkelijke situatie. Voor ons betekende dat juist een kans. Het

dilemma was alleen oplosbaar door het hele systeem te optimaliseren in plaats van één component. We stelden voor om een zeer energiezuinig ventilatiesysteem te installeren in combinatie met warmtepompen. Dat is gelukt."

#### Iedereen wint

Op welke aspecten van dit project ben je trots? Jan: "De betrokkenen kwamen niet uit de verdeling van de kosten en opbrengsten. Dat zien we vaker. Dat is jammer want vaak kiezen partijen dan voor de oplossing die op dat moment weliswaar het minste kost, maar waarbij je vervolgens vijftien jaar geld over de balk gooit. Zonde! Daarom zeiden we: 'Wij betalen voor de installaties, dan kost het nu niets extra'. Door gebruik te maken van een ESCo, hebben we de kip met de gouden eieren gered. Ik ben er trots op dat we het proces hebben omgebogen. Dat we in dialoog elkaar hebben gevonden. Nu kunnen we samen spelen en samen delen. We besparen nu al 34% CO<sub>2</sub>, de eis was minimaal 25% CO<sub>2</sub> besparing. En we gaan door. We hebben de luchtbehandeling, regeltechniek, warmteopwekking aangepakt en gaan ook de koudelevering verduurzamen. We delen de opbrengsten met de eigenaar en gebruikers. Iedereen wint en iedereen is dus blij."

#### Angst is een slechte raadgever

De garanties op de energieprestatie en binnenklimaat zijn vastgelegd in een energieprestatiecontract. Dit stelt de exploitant van De Witte Dame in staat haar huurders optimale klimaatbeheersing te bieden, zonder onverwachte kosten. Dat klinkt ideaal, waarom gebeuren dit soort projecten niet vaker? Jan: "Ik merk dat er vaak angst is voor aanbesteding met prestatiecontracten. Men is er aan gewend om met bestekken te werken waarin alles is dichtgetimmerd. De uitvraag voor een prestatiecontract is totaal anders. Er staan functionele eisen in, de technische oplossing mag de aannemer zelf verzinnen. Er is nog onvoldoende ervaring met dit soort contracten. Dat zou de overheid kunnen veranderen door het voortouw te nemen. In de praktijk zie ik dat juist commerciële partijen een forse voorsprong hebben."

#### Te mooi om waar te zijn

Welke drempels zie je nog meer? Jan: "Als ik het uitleg, ziet men wel de voordelen. Maar er is scepsis. Opdrachtgevers twifelen aan de besparing die we becijferen. 'Dat kan toch niet?!' is een veel gehoorde reactie. Als ik dan aanbiedt de investering zelf voor mijn rekening te nemen en te leveren op basis van prestatiegaranties, kijken ze me vaak vol verbazing aan. Dat is 'to good to be true'. Maar de financiering van dit soort projecten is onze core-business, dat kunnen we heel efficiënt. Door gebrek aan kennis en de vele twijfels kiezen met name gemeenten uiteindelijk toch conventionele oplossingen. Daar zitten zij dan weer vijftien jaar mee opgescheept."

#### Start met gegarandeerd succes

Hoe kun je deze impasse doorbreken? Jan: "Ik beveel opdrachtgevers aan om eerst inzicht te krijgen in hun huidige vastgoed. De monitoring is vaak onder de maat. Als ik gemeenten vraag welke twintig gebouwen van de honderd gebouwen het meeste energie verbruiken, blijven ze het antwoord schuldig. Ik zou een gebouw als voorbeeld pakken waar je furore mee kan maken, waar de wethouder blij van wordt. Met een prognose waardoor je weet dat je zeker succes hebt."



#### Brug slaan tussen techniek en geld

Het is duidelijk dat er een paradigmaverandering nodig is. Verschillende werelden komen samen en moeten elkaars taal begrijpen. Dat proces gaat sneller in de commerciële wereld dan in het maatschappelijk vastgoed. Jan: "Eerst sprak ik bij gemeenten vooral met de technische medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het vastgoed. Dat leidde zelden tot opdrachten. Toen richtte ik de aandacht op de financiële kant bij gemeenten. Ook dat werkte niet. Je moet deze twee dominante verhaallijnen samenbrengen. Dat doe ik nu. Dan heb je meer kans op succes. Ik kom nu ook eerder met casussen uit de praktijk. Ik houd rekening met de angsten die opdrachtgevers hebben, die kun je wegnemen met goede voorbeelden."

#### De kost gaat voor de baat uit

Het heeft geen zin om aan een dood paard te trekken. Je moet er wel klaar voor zijn om het aan te durven. Jan: "Ik mis een 'sense of urgency'. Ik blijf het verbazingwekkend vinden dat we publiek geld verspillen met slechte gebouwen. Zelfs maatregelen die we binnen vijf jaar terugverdienen, blijven op de plank liggen, terwijl deze verplicht zijn vanuit het Activiteitenbesluit."

*Als ik hier op wijs, hoor ik vaak: ‘het benodigde budget om te investeren hebben we nu niet’. Maar als ik het financier, heb ik mijn benodigd rendement, daar ben ik blij mee. De ‘Netto Contante Waarde’ moet uitgangspunt zijn. De kost gaat voor de baat uit. Zo simpel is het. Deze andere manier van kijken is nog te onbekend. En onbekend maakt onbemind.’*

### **Gebruik je gezonde verstand**

Welke tips heeft u voor opdrachtgevers die overwegen om een energieprestatiecontract af te sluiten? *“Begin klein, begin met een ingreep die je toch van plan was. Probeer verbinding te leggen met partners. Doe het samen. Als je het nog niet vertrouwd, pak je eerst een deeloplossing. Bijvoorbeeld verlichting. Het is gewoon slim. Dat verdien je in een paar jaar terug.”*

Daarnaast moeten opdrachtgevers op een andere manier naar de oplossingen kijken. Jan: *“Ik leg vaak de volgende situatie voor. Stel je kunt honderd euro investeren in verduurzaming en je kunt kiezen uit drie zaken: verlichting, isoleren of zonnepanelen. Waar zou je het geld in steken? Het antwoord dat ik meestal krijg is ‘zonnepanelen’. Dat is fout! Je moet eerst de bouwschil aanpakken en de verlichting. Daardoor dalen je energielasten en heb je dus minder zonnepanelen nodig. Die oplossing is veel robuuster.*

*Het is geen raketwetenschap, het gaat om simpele sommetjes. Met integrale*

*oplossingen op basis van de trias energetica kun je soms wel 80% besparen. Daar kun je de tand des tijds mee doorstaan. Dan ben je niet meer afhankelijk van schommelingen in de energieprijs. Wij investeren graag mee want het is rendabel. Het mes snijdt aan twee kanten. Duurzaam is altijd beter dan conventioneel!*



Projectkenmerken	
Naam:	De Witte Dame
Plaats:	Eindhoven
Gebouw:	De Witte Dame
Sector:	Commercieel vastgoed
Type:	Prestatiecontract voor nieuwe installaties, beheer en onderhoud
Oplevering:	2014

Betrokken partijen prestatiecontract	
Opdrachtgever:	Exploitant van De Witte Dame
Opdrachtnemer:	Van Hout Adviseurs en Installateurs
Financier:	OVVIA

Kenmerken van het prestatiecontract	
Op welke onderdelen heeft het Prestatiecontract betrekking?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventilatiesysteem</li> <li>- Luchtbehandeling</li> <li>- Warmteopwekking</li> <li>- Warmtepompen</li> <li>- CO<sub>2</sub> besparing</li> <li>- Energie en binnenklimaat</li> <li>- Onderhoud en beheer van alle installaties</li> <li>- Regeltechniek</li> <li>- Koeling</li> </ul>
Beoogde jaarlijkse besparing:	Minimaal 25% CO <sub>2</sub> besparing, gehaald is 34% CO <sub>2</sub> besparing. Van label D naar label A.
Contract duur:	10 jaar
Technische details:	Combinatie van warmteopwekking door warmtepompen en stadsverwarming met warmteterugwinning op luchtbehandeling in combinatie met effectieve regeltechniek.

Contactgegevens voor meer informatie	
Bedrijf:	OVVIA
Naam:	Jan van Hout
Telefoonnummer:	040-294 29 26
Emailadres:	jan.vanhout@ovvia.nl
Website:	www.ovvia.nl

## 4 Strategische keuze voor ESCo-formule

De gemeente Rotterdam neemt de verduurzaming van haar vastgoed serieus. Het programma Rotterdamse Groene Gebouwen schetst de aanpak. De gemeente koos voor de centralisatie van het vastgoedmanagement. Vervolgens verduurzaamt de afdeling Stadsontwikkeling clusters gebouwen via een vaste systematiek. Strategisch uitgangspunt daarbij is om de gemeente zoveel mogelijk te ontzorgen. Dat kan uitstekend door het werken met prestatiecontracten. Nog beter is het om ook de financiële component bij een marktpartij neer te leggen via een ESCo. Inmiddels is veel ervaring opgedaan door een cluster zwembaden, De Kunsthal en de Roteb-locatie met succes op deze manier te verduurzamen. En de toekomstplannen zijn ambitieus. Gelukkig is de gemeente Rotterdam graag bereid de geleerde lessen en expertise te delen.

### Oefening baart kunst

Veel gemeenten zijn huiverig voor prestatiecontracten en ESCo's. Het is een relatief nieuwe aanpak die vraagt om een totaal andere werkwijze. Onbekend maakt onbemind. Het is ook zeker niet eenvoudig. Maar oefening baart kunst, blijkt uit het gesprek met Gert-Jan de Looze, projectmanager van de afdeling Stadsontwikkeling van de gemeente Rotterdam. We vroegen hem welke ervaring hij heeft opgedaan met het verduurzamen van vastgoed via ESCo-contracten?



Gert-Jan de Looze: *"Ik ben een aantal jaren geleden contractmanager geworden van de ESCo voor de Rotterdamse zwembaden. In navolging van het succes van deze eerste grote ESCo in Nederland, vroeg het ministerie van BZK ons om meer gebouwen aan te pakken volgens deze systematiek. We kregen subsidie om deze processen te initiëren en*

*te begeleiden. Ik heb inmiddels ook het ESCo-contract voor de Kunsthal opgezet en de aanbesteding begeleidt van de Roteb-locatie Kleinpolderplein, de sociale werkplaats in Vlaardingen en het stadhuis van Schiedam."*

### Concurrentiegerichte dialoog geeft inzicht

Welke aanpak volgen jullie bij de aanbesteding van een ESCo?

Gert-Jan: *"We voeren het liefst een 'Concurrentiegerichte dialoog'. Dat gaat als volgt. Eerst vragen we aan een aantal marktpartijen of ze in staat zijn om een ESCo op te zetten. Ze moeten op basis van referentieprojecten aantonen dat ze voldoende ervaring hebben met het verduurzamen van gebouwen waarbij ze een garantie op de energiebesparing geven en ook verantwoordelijk zijn voor het onderhoud voor een lange periode. Hebben ze vaker dergelijke geïntegreerde contracten met succes uitgevoerd? Uit de inschrijvingen selecteren we vervolgens drie partijen waarmee we in dialoog gaan. Ze kunnen vragen stellen, de locaties bezoeken en na een aantal dialoogrondes een aanbieding doen. Als je een gebouw verbetert op grond van een bestek en alles dichttimmerd, kun je het zonder veel overleg bij marktpartijen neerleggen. Maar als je op basis van functionele specificaties werkt, is een dialoog vereist: een serie gesprekken op basis van alle beschikbare informatie over het gebouw. De oplossing staat immers nog niet vast. Marktpartijen moeten hun expertise en creativiteit optimaal gebruiken om een slimme aanpak voor te stellen. Na afloop krijgen alle partijen de Nota van Inlichtingen zodat ze van dezelfde informatie uitgaan bij hun aanbesteding."*

### Je gaat er altijd op vooruit

Gert-Jan: *"Aannemers willen liever eerst een jaar het onderhoud doen om zo een gebouw in de vingers te krijgen en een gefundeerde aanbieding te kunnen doen. Maar dan zit je één op één met een bedrijf en er is dus geen concurrentie. We vroegen bijvoorbeeld het bedrijf dat onze sporthallen onderhoudt om suggesties voor verduurzamingsmaatregelen. Dat is natuurlijk veel makkelijker. Doordat de onderhoudscontracten vijf jaar lopen, moeten we dan zelf de financiering regelen voor deze maatregelen en kunnen we niet op basis van een prestatiecontract werken. Dat is niet onze voorkeur, maar soms kan het niet anders."*

*Bij de Kunsthal zijn we gestart met de verbouwing, daar is de ESCo uit voortgekomen. De betrokken partijen hadden daardoor al een goed beeld van de huidige situatie. Ze hadden het gebouw in de vingers en kunnen daardoor veel makkelijker een garantie geven. Er was echter geen concurrentie. Je haalt misschien niet het maximale uit de markt zonder een aanbesteding. Maar je kunt dus ook vanuit de bestaande situatie met de betrokken partijen overgaan op een ESCo. Je gaat er hoe dan ook altijd op vooruit."*

### ESCo vermindert verbruik met een derde

Voor de Roteb-locatie is Strukton gecontracteerd. Het bedrijf heeft via de BNG de financiering rond gekregen. Het gaat om twee grote kantoorpanden en een aantal werkplaatsen. Het contract gaat over alle installaties en bouwkundige maatregelen om in tien jaar gegarandeerd gemiddeld 33% te besparen op 7,5 ton jaarlijkse energielasten. Dat betekent dus dat Strukton een budget voor verduurzaming, beheer en onderhoud heeft van 2,5 ton per jaar. Ze hebben hiermee de verlichting aangepakt, ketels vervangen en een biomassaketel geplaatst. Voor de warmteopwekking gebruikt de Roteb-locatie nu minder gas. Als de prestatie niet wordt gehaald, krijgt Strukton een boete. Het eerste jaar is de gegarandeerde besparing lager, namelijk 16%. Immers, de marktpartij moet de tijd krijgen om eerst maatregelen te nemen. Strukton kan desgewenst tijdens de contractperiode de gegarandeerde besparing verhogen, bijvoorbeeld naar 40%, en heeft dan ook een navenant hoger budget voor maatregelen.

### Basis op orde is goud waard

Welke lessen heeft de gemeente Rotterdam totnogtoe geleerd?

Gert-Jan: *"De belangrijkste les is dat je er voor moet zorgen dat je gegevens op orde zijn. Als de basis niet klopt, mislukt het. Alles draait om risico's bij dit type contracten. Je moet je als opdrachtgever inleven in de opdrachtnemer. Die moet de risico's goed kunnen inschatten en dat kan alleen op basis van betrouwbare informatie. Toen ik startte met de aanbesteding van Roteb, wist ik het gasverbruik van de hele locatie. Maar een aannemer moet het verbruik per gebouw weten om een aanbieding te kunnen doen. De werkplaatsen kunnen bijvoorbeeld heel veel energie verbruiken en de kantoren heel weinig. De aannemer moet inzicht hebben in de energiestromen. Wij hebben voor Roteb meters geplaatst en meer dan een jaar gemonitord om de benodigde gegevens te verzamelen. Tegelijkertijd bereidden we de aanbesteding voor."*

### Achterstallig onderhoud is een 'show stopper'

Ook het Meerjaren Onderhoudsplan moet in orde zijn. Op grond van dit plan moet de aannemer immers inschatten welke investeringen vereist zijn in de contractperiode. Achterstallig onderhoud gooit roet in het eten, dat moet je eerst oplossen. Gert-Jan: *"Onderhoud moet op niveau drie zijn. Er mag geen asbest in het gebouw zitten."*

*Dat soort zaken moet je afkaarten. Bij het stadhuis van Schiedam bleek er achterstallig onderhoud te zijn. Daardoor is deze ESCo niet doorgegaan. Marktpartijen haakten af en deden die wel een aanbidding deden, offereerden een te hoog bedrag. Geen van de aannemers kon onder het plafondbedrag blijven. De aanbesteding is dus mislukt. De les die we hierdoor leerden, is dat je écht goed inzicht in de uitgangssituatie moet hebben. Dit voorbeeld toont wederom aan dat de basis ontzettend belangrijk is!”*

### **Toekomstplannen met vastgoed moeten helder zijn**

Voorwaarde is ook dat je goed zicht hebt op het gebruik van het gebouw in de contractperiode. Gert-Jan: *“Tijdens de aanbesteding van de sociale werkplaats Vlaardingen besloot de gemeente om deze locatie te fuseren met de sociale werkplaatsen van Schiedam en Maassluis. Dat betekende dus einde verhaal voor de aanbesteding. De ESCo is niet doorgegaan ondanks de goede aanbiedingen die zijn gedaan. Je moet dus goed weten wat de toekomstige plannen zijn voor de gebouwen als je een dergelijk proces start. Er kan natuurlijk altijd wat tussen komen. Als het gaat om wijzigingen in gebruik, kun je meestal wel een oplossing vinden. Zo maken bij Roteb de medewerkers van stadstoezicht nu ook gebruik van de locatie. Zij werken niet alleen overdag maar tevens 's avonds, terwijl de aannemer uitging van gebruik tot zeven uur. Daar vinden we dan in goed overleg een oplossing voor.”*

### **Wensen gebruiker centraal**

Een andere les is dat je rekening moet houden met de wensen van de gebruiker van het gebouw. Gert-Jan: *“Bij de ESCo voor de Kunsthal was er sprake van een driehoeksrelatie tussen de opdrachtgever, de aannemer en de gebruiker: de stichting Kunsthal. Je moet er voor zorgen dat je goede afspraken maakt en de gebruiker daarbij goed betreft. Hoe kunnen we op de wensen van de gebruiker inspelen? Naarmate er meer partijen zijn, zijn de belangen anders. Daar moet je goed mee omgaan, door ook goed af te stemmen met de gebruiker.”*

### **Ontzorgen gemeente is een strategische keuze**

Wat zijn de toekomstplannen van de gemeente Rotterdam voor het vastgoed? Gert-Jan: *“We willen zoveel mogelijk uitbesteden om zo de gemeente te ontzorgen. Je kunt bijvoorbeeld het schilderwerk zelf organiseren en regelen, dan ben je iets goedkoper uit. Maar dat kost wel tijd en energie. Een ESCo is voor ons de ideale oplossing: na afsluiting van het contract, heb je er als gemeente bijna geen omkijken meer naar. De aannemer is verantwoordelijk voor alles, dat ontzorgt de gemeente enorm. En je daagt de markt maximaal uit. Dit is heel anders als je dit vergelijkt met de situatie waarin we niet met een geïntegreerd ESCo-contract kunnen werken. In dat geval besteden we het preventief en correctief onderhoud uit via maincontracting. Voor het planmatig onderhoud en de vervanging van installaties zijn we dan zelf verantwoordelijk. Dat bekijken we elk jaar. Je komt zo veel makkelijker tot een contract, maar hebt vervolgens veel meer rompslomp. En er is geen stimulans voor optimale prestaties en verduurzaming. In deze situatie is het bijvoorbeeld in het belang van de aannemer die het onderhoud doet, om aan te dringen om snel over te gaan tot vervanging van installaties. Daardoor wordt het onderhoud immers makkelijker. Een ESCo-contract dwingt de aannemer tot optimale prestaties, omdat door de constructie van het contract, dat automatisch in zijn eigen belang is.”*

### **Logische pakketten van gebouwen**

Welke gebouwen staan nu nog op de agenda voor verduurzaming via ESCO-constructies en prestatiecontracten? Gert-Jan: *“We maken steeds logische pakketten van gebouwen en pakken zo al het vastgoed aan als dat*

*geschikt is voor deze werkwijze. Ik zie veel kansen in de kunstsector. De Kunsthal is een succesvol voorbeeld. We kijken naar De Doelen, de stadsschouwburg, musea: dat zijn ideale gebouwen.*

*Je moet dus wel het toekomstige gebruik goed in kunnen schatten. De looptijd van contracten is een cruciale factor. We zijn bezig met sporthallen en willen zonnepanelen leggen op onze gymzalen via een ESCo-contract. De looptijd van het contract is vijftien jaar dus je moet goed zicht hebben op de bestemming van het gebouw tijdens deze periode. Gaan onze zeventig gymzalen nog wel vijftien jaar mee? En welke veranderingen beïnvloeden het huidige energieverbruik? Als de beheerder de lampen vervangt, heb je weer een andere businesscase. Daar moet je goed naar kijken om verrassingen te voorkomen.”*

### **Rendabele businesscase voor scholen door schaalvergroting**

Ook scholen staan hoog op de agenda van de gemeente Rotterdam.

De gebouwen zijn kansrijk voor verduurzaming door een ESCo.

Gert-Jan: *“We hebben eerst De Wilgenstam school aangepakt en verduurzaamt. Niet via een prestatiecontract, maar om als voorbeeld te staan voor een pakket van bouwkundige en installatietechnische maatregelen. We hebben nu solide informatie voor een ESCo-businesscase voor scholen die volgens het zogenaamde MUWI-systeem zijn gebouwd. Dat zijn er heel veel in Nederland. We toonden aan dat de exploitatiekosten na duurzame transformatie veel lager zijn. We bekijken momenteel of we deze aanpak kunnen industrialiseren. De kosten van verduurzamen nemen namelijk structureel fors af als je geen maatwerk meer hoeft te leveren per school. MUWI-scholen zijn in essentie een bouwblok met een dak er op en raampartijen aan de zijkant. Je strip de gebouwen en zorgt er voor dat je in de fabriek als het ware een treintje hebt: je voert de hoogte en breedte van de gevels in om vervolgens seriematig duurzame gevels te produceren. We willen dit verder uitrollen over Nederland in samenwerking met de Metropoolregio Rotterdam Den Haag, Platform 31 en het Nationaal Investerings Instituut. De gemeente Rotterdam presenteerde inmiddels dit voorstel aan minister Kamp.”*

### **Groei stap voor stap naar nieuwe rol toe**

We kregen al veel lessen van Gert-Jan de Looze. Welke tips heeft hij nog meer voor collega-gemeenten? *“Ik ben er trots op dat het gelukt is met de Roteb locatie. We zijn een van de weinige gemeenten in Nederland die het zo integraal aanpakt. Als de situatie zich er voor leent, raad ik collega's aan hier stap voor stap naar toe te werken. Als een gemeente in de huidige situatie nog alles zelf doet, is een ESCo namelijk een te grote stap. Het is verstandig om eenvoudig te beginnen. Start met een maincontract met een verduurzamingsparagraaf. Zo krijg je gevoel voor het werken met meerjarige prestatiecontracten. En je ontwikkelt inzicht in de implicaties van verduurzaming. Op grond van deze lessen kun je toewerken naar succesvolle uitbesteding aan een ESCo. Raadpleeg mensen met ervaring tijdens dit proces, zodat je het wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden. Zoek een specialist, bijvoorbeeld via ESCo Netwerk. Deze publiek-private koepel en RVO.nl bieden ook formats aan voor contracten. Maak dus gebruik van de expertise die er al is en laat je begeleiden door specialisten.”*

### **Standaardisatie smeerolie voor proces**

Welke rol kan RVO.nl verder spelen om dit proces te faciliteren?

Gert-Jan: *“Maatwerk maakt de transactiekosten van projecten hoog. Standaardiseren is een sleutel tot succes. RVO.nl zou wellicht kunnen helpen bij het standaardiseren van contracten en aanbestedingsstukken. Dat maakt dit soort projecten een stuk makkelijker!”*





Projectkenmerken	
Naam:	Roteb-locatie Kleinpolderplein
Plaats:	Rotterdam
Gebouw:	Twee kantoren en werkplaatsen
Sector:	Gemeentelijk vastgoed
Type:	Verduurzaming, beheer en onderhoud
Oplevering:	2015

Betrokken partijen prestatiecontract	
Opdrachtgever:	Gemeente Rotterdam
Opdrachtnemer:	Strukton Worksphere
Financier:	BNG via Strukton Worksphere
Adviseur:	Interne adviseurs Rotterdam

Kenmerken van het prestatiecontract	
Op welke onderdelen heeft het Prestatiecontract betrekking?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energie</li> <li>- Installeren nieuwe ketels en biomassa ketel</li> <li>- Onderhoud en beheer van alle installaties</li> <li>- Verlichting</li> <li>- Bouwkundige maatregelen</li> </ul>
Beoogde jaarlijkse besparing:	Eerste jaar 16%, gemiddelde over de contractperiode 33%. Energielasten van 7,5 ton naar 5 ton.
Contractwaarde:	8 ton per jaar
Contract duur:	10 jaar

Contactgegevens voor meer informatie	
Bedrijf:	Gemeente Rotterdam
Naam:	Gert-Jan de Looze
Telefoonnummer:	010-4896713
Emailadres:	gj.delooze@rotterdam.nl
Website:	www.rotterdam.nl/groenegebouwen

Projectkenmerken	
Naam:	Kunsthal
Plaats:	Rotterdam
Gebouw:	Museum
Sector:	Maatschappelijk vastgoed
Type:	Verduurzaming, beheer en onderhoud
Oplevering:	2014

Betrokken partijen prestatiecontract	
Opdrachtgever:	Gemeente Rotterdam, Stichting Kunsthal
Opdrachtnemer:	Eneco, Dura Vermeer, Roodenburg
Financier:	Eneco
Adviseur:	Intern Eneco, Roodenburg, Dura en Gemeente Rotterdam

Kenmerken van het prestatiecontract	
Op welke onderdelen heeft het Prestatiecontract betrekking?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energie</li> <li>- Klimaatsysteem</li> <li>- Onderhoud en beheer</li> <li>- Schoonmaak</li> <li>- Verlichting</li> <li>- Bouwkundige maatregelen</li> </ul>
Beoogde jaarlijkse besparing:	25% gemiddeld over de contractperiode.
Contractwaarde:	6 ton per jaar
Contract duur:	Vijftien jaar
Technische details:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vervanging van de bestaande glasgevels door HR++ glas</li> <li>- Aanbrengen van LED-armaturen</li> <li>- Vernieuwen van bestaande installaties</li> <li>- Isolering van het dak</li> <li>- Energie-efficiënte compartimentering</li> </ul>

Contactgegevens voor meer informatie	
Bedrijf:	Gemeente Rotterdam
Naam:	Gert-Jan de Looze
Telefoonnummer:	010-4896713
Emailadres:	<a href="mailto:gj.delooze@rotterdam.nl">gj.delooze@rotterdam.nl</a>
Website:	<a href="http://www.rotterdam.nl/groenegebouwen">www.rotterdam.nl/groenegebouwen</a>



Projectkenmerken	
Naam:	De Wilgenstam
Plaats:	Rotterdam
Gebouw:	Schoolgebouw
Sector:	Maatschappelijk vastgoed
Type:	Voorbeeldproject voor verduurzaming, beheer en onderhoud (geen prestatiecontract, pilot voor opschaling door seriematige productie bouwschilverbetering via ESCo)
Oplevering:	2012

Betrokken partijen prestatiecontract	
Opdrachtgever:	Bestuur Openbaar Onderwijs Rotterdam
Opdrachtnemer:	Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, DCMR en DEC
Financier:	Stichting BOOR, installaties gefinancierd door DEC, subsidie van het Unieke Kansen Programma (UKP), RVO.nl
Adviseur:	DCMR

Kenmerken van het DBFM (Design, Built, Finance en Maintain)-contract	
Op welke onderdelen heeft het Prestatiecontract betrekking?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- WKO en warmtepomp, gefinancierd door leverancier</li> <li>- Bouwschil</li> <li>- Zonnepanelen</li> <li>- Mechanische ventilatie via gevel - CO<sub>2</sub> gestuurd per lokaal</li> <li>- Onderhoud en beheer van alle installaties</li> <li>- Verlichting</li> </ul>
Beoogde jaarlijkse besparing:	80%, van label G na label A+ Omrekening op basis van pilot naar seriematig verduurzamen in geval van opschaling: exploitatie van 150.000 euro per jaar naar 78.500 euro per jaar: 48% besparing

Contactgegevens voor meer informatie	
Bedrijf:	Gemeente Rotterdam
Naam:	Gert-Jan de Looze
Telefoonnummer:	010-4896713
Emailadres:	gj.delooze@rotterdam.nl
Website:	www.rotterdam.nl/groenegebouwen



## 5 Integrale benadering sleutel tot succes

Veel schoolgebouwen hebben een enorme potentie voor verduurzaming en verbetering van het binnenmilieu. Ook zijn goede businesscases mogelijk. Dat is bekend. Waarom hapert dit proces? Schoolbesturen en gemeenten kampen met een gebrek aan kennis en ervaring. Veel kansen blijven liggen omdat scholen alleen kijken naar installatietechnische maatregelen en de bouwschil ongemoeid laten. Gelukkig zijn er adviseurs die een handje kunnen helpen. Jeroen Nollet en Ger Kempen van Escoplan stelden met succes een integraal renovatieplan op voor de Mytyschool Ulingshof in Venlo. Na aanbesteding, brengen een aannemer en een ESCo het gebouw van energielabel E naar A op basis van een prestatiecontract.

### Gezonde businesscase

Het renovatieplan beschrijft de businesscase voor verduurzaming van de school. Technische concepten en scenario's leiden tot de gewenste energielabelstappen. Een kostenbegroting van de maatregelen met bijbehorende energiebesparing geeft inzicht in de terugverdientijden, verwerkt in een Duurzaam Meerjaren Onderhoudsplan (DMJOP) voor vijftien jaar. Het plan laat zien welke investeringen zichzelf via energiebesparing en lagere onderhoudskosten terugverdienen. Ulingshof kan deze investeringen 'budgetneutraal' naar voren halen. Uit het DMJOP blijkt zelfs, dat als er nu geïnvesteerd wordt in maatregelen, de gemiddelde kosten per jaar dalen.

### Labelsprong dankzij trias energetica



Waarom lukt het de Ulingshof waar andere scholen falen? Wat is de sleutel tot succes? Ger Kempen: "Opdrachtgevers benaderen ons vaak in eerste instantie voor installatiemaatregelen. Je kunt daardoor wel een beetje verduurzamen, maar een forse labelsprong lukt zo niet. Daarvoor moet je vanuit de trias energetica een gebouw integraal aanpakken. Door ook de bouwschil onder de loep te nemen, krijg je een hele andere business case. Dan is bijvoorbeeld een warmtepomp of een WKO wél rendabel."



Jeroen Nollet vult aan: "De Ulingshof vroeg ons in eerste instantie ook om alleen naar de installaties te kijken. Door decentralisatie van het buitenonderhoud van de Ulingshof, was starten met de bouwschil echter opeens een voorwaarde. Gelukkig ziet onze opdrachtgever nu in dat dit juist kansen schept. We anticiperen in het bouwkundige prestatiebestek op de installaties. Zo maken we het dak geschikt voor zonnepanelen en isoleren het gebouw dusdanig dat een warmtepomp tevens goed kan functioneren. Opdrachtgevers betrekken verduurzaming vaak te laat bij renovaties. De wil is er wel, maar de trein rijdt al, de bouwkundige tekeningen zijn al klaar. Dat beperkt de mogelijkheden enorm. Je moet om goed te kunnen verduurzamen aansluiten op toekomstplannen: wat gaan we met gebouw doen: verkopen, slopen, groot renoveren of klein renoveren? Werken vanuit de vastgoedstrategie is de sleutel tot succes."

### Multidisciplinaire aanpak versterkt resultaat

Voor een integrale aanpak moet je er dus in een vroeg stadium bij zijn. Daarnaast heb je een multidisciplinair team nodig. Ger Kempen: "Ik ben werktuigbouwkundige en startte al in de vorige eeuw een ESCo adviesbureau. Ik werd in 2000 door de gemeente Sittard ingehuurd om het stadhuis te verduurzamen. Dat project won de European Green Light Award. Jeroen Nollet verdiende zijn sporen in de financiële wereld en specialiseerde zich in de financiering van outsourcingcontracten en prestatiecontracten. Escoplan heeft daarnaast ook bouwkundige en bouwmanagement expertise. We hebben dus alle ingrediënten in huis voor een totaal aanpak." Denk aan het gezegde: 'Als je een hamer bent, zie je overal spijkers.' Als een opdrachtgever een installatiespecialist inhuint voor verduurzaming, is het logisch dat die alleen de installaties onder de loep neemt en bouwkundige kansen dus mist. Dat beperkt de scope van verduurzaming enorm en dat is zonde.

### Eenvoud en standaardisering verminderen kosten én risico's

Welke lessen hebben jullie nog meer geleerd van dit project? Jeroen Nollet: "Maak het zo eenvoudig mogelijk. Je hebt bijvoorbeeld een goede nulmeting nodig, dan heb je een referentiekader. We zien dat scholen hiervoor vaak dure methoden gebruiken. Ook methoden om tijdens de exploitatiefase te monitoren, controleren en alles vast te leggen zijn te complex en kosten daardoor doorgaans zo'n vijf procent van het jaarbudget. Dat is veel te veel! We gebruiken een eenvoudige gestandaardiseerde methode waarmee je binnen halve dag kunt vaststellen hoe de school er voor staat. Ook de contracten zijn te ingewikkeld, het is een enorme heisa. De (technische) risico's worden niet begrepen. Iedereen dekt zich in en dat uit zich in contracten die opdrachtgevers en financiers afschrikken. Dat is niet nodig als je het anders aanpakt."

### Beter matchen van vraag en aanbod

Hoe kan deze markt meer in beweging worden gebracht? Ger Kempen: "Niet alleen scholen en gemeenten missen expertise. Aanbieders hebben onvoldoende inzicht in de behoefte van de klant. Het beter matchen van vraag en aanbod zou de markt versnellen. Zelf zijn we door schade en schande wijs geworden. We vielen eerst de markt frontaal aan met ons aanbod om te verduurzamen en energie te besparen. Dat werkte dus niet. Nu pakken we het per sector aan en leven ons eerst helemaal in, in de klant. Voor het verduurzamen van scholen ontwikkelden we samen met Matrix Onderwijshuisvesting en Instituut voor Vastgoed en Duurzaamheid bijvoorbeeld een stappenplan. We bieden energie efficiency maatregelen aan als dienst. En zijn bereid om ook te financieren. Dat heeft de toekomst."

### Durfkapitaal als smeerolie

Jeroen Nollet vult aan: "Er is gebrek aan durfkapitaal: wie financiert de ontwikkel- en haalbaarheidsfase? Uit onderzoek van ING blijkt dat er veel kansen zijn voor de verduurzaming van bestaand vastgoed. Gezonde businesscases zijn mogelijk, die niet afhankelijk zijn van subsidie zoals bij windenergie. Opdrachtgevers vragen ons nu geregeld om ook financieel te participeren. Het budget is vaak te klein. Bovendien verhoogt het onze betrokkenheid en zorgt co-financiering ervoor dat de belangen van het team elkaar versterken. We zijn bijvoorbeeld bezig met een sporthal waarbij we gaan participeren en de investering terugverdienen door de integrale aanpak, denk aan de combinatie van dakisolatie en zonnepanelen. Als je ook het Meerjaren Onderhoudsplan in het project betreft, leidt dit tot een veel betere businesscase."

### **Schaalvergroting leidt tot gezonde businesscase**

Dat financieringsmogelijkheden een drempel vormen voor verduurzaming van scholen, erkennen de betrokken organisaties. Op allerlei fronten wordt er aan gewerkt.

Schaalvergroting is een mogelijke oplossing. Door niet één school aan te pakken maar tien of zelfs honderden scholen, dalen de transactiekosten per school enorm. Standaardisering van de aanpak en seriematige productie van gevels en daken, leidt tot betere businesscases. De gemeente Rotterdam ontwikkelde hiervoor samen met het Nationaal Investeringsfonds en Platform 31 een voorstel en presenteerde dat aan minister Kamp.

### **Gezamenlijk initiatief opent deuren naar bancaire wereld**

Ook werken betrokkenen er aan om de toegang tot de financiële, bancaire wereld voor de onderwijswereld te vergemakkelijken. De Stichting Maatschappelijk vastgoed ontwierp enkele oplossingen samen met banken (BNG, ING, en Triodos), RVO.nl, VNG, PO-raad, Ruimte-OK, Waarborgfonds Kinderopvang, Escoplan en enkele gemeenten en schoolbesturen.

Het Stappenplan (van Escoplan, Matrix Onderwijshuisvesting en IVVD), de Leidraad Verduurzamen Basisscholen van RVO.nl en het Kwaliteitskader van de PO-raad werden hierbij als basis gebruikt. De gemeente Haarlem coördineerde.

### **Versnelling verduurzaming binnen handbereik**

Een combinatie van een integrale aanpak, prestatiecontracten, makkelijk toegang tot financiering, schaalvergroting en standaardisering kan de drempels die er nu zijn slechten. Als scholen, marktpartijen en overheden op deze manier de krachten bundelen, moet het mogelijk zijn om de komende jaren de verduurzaming van scholen te versnellen.



Projectkenmerken	
Naam:	Mytyschool Ulingshof
Plaats:	Venlo
Gebouw:	School
Sector:	Maatschappelijk vastgoed
Type:	Renovatie, verduurzaming, beheer en onderhoud
Oplevering:	2016

Betrokken partijen prestatiecontract	
Opdrachtgever:	Mytyschool Ulingshof
Opdrachtnemer:	Unica Ecopower
Financier:	Amsterdams Klimaat en Energie Fonds
Eigenaar WKO-installatie:	Unica Ecopower
Eigenaar afgiftesysteem:	Stichting TROM

Kenmerken van het prestatiecontract	
Welke delen van de installaties?	- Opwekinstallatie (WKO en distributiesysteem)
Welke prestaties?	Het leveren van duurzame warmte en koude, tegen afgesproken temperaturen, afgesproken tarief en hoge betrouwbaarheid. Één aanspreekpunt voor gebruikers voor zowel energie als binnenklimaat. Klanttevredenheid binnenklimaat en afhandeling meldingen Ambitie om De Hallen energieneutraal te maken.
Contractwaarde:	Investering van 555.000 euro
Contract duur:	15 jaar

Contactgegevens voor meer informatie	
Bedrijf:	Escoplan
Naam:	Jeroen Nollet en Ger Kempen
Telefoonnummer:	06 11 011 522
Emailadres:	g.kempen@escoplan.nl; j.nollet@escoplan.nl
Website:	www.escoplan.nl www.ivvd.nl/duurzaamheid-en-vastgoed/ white-paper-naar-een-duurzame-school-een-stappenplan/

## 6 De kracht van samenwerking

De herontwikkeling van het gebouw De Hallen in Amsterdam leest als een spannend jongensboek. De oude tramremise was vele decennia het kloppend hart van de wijk, maar stond er bijna twintig jaar leeg en verlaten bij. Het verval was al ingetreden. Niet dat het aan plannen ontbrak. Maar de buurtbewoners zagen telkens geen heil in de vele ideeën voor herontwikkeling. Ze kwamen steeds in verzet. Dat veranderde toen de omwonenden zelf actief konden meedenken. De stichting TROM maakte een nieuw ontwerp, mede gebaseerd op hun ideeën. Het werd door alle partijen warm ontvangen! Binnen twee jaar transformeerden aannemers de afgeleefde, tochtige remise tot een modern en bloeiend cultureel, zakelijk en sociaal centrum. En achter de historische gevels klopt een ultra modern en zuinig klimaatsysteem.

### Duurzaamheid draagt bij aan gezonde exploitatie voor huurders

Duurzaamheid is een belangrijke pijler van De Hallen. De ambitie voor de toekomst is energieneutraal. Een laag energieverbruik is niet alleen wenselijk vanuit milieuoogpunt. Het past bij de filosofie van de initiatiefnemers en sluit naadloos aan op de ambities van de gemeente Amsterdam. Voor een gezonde exploitatie van de vele bedrijven, restaurants, ambachten en maatschappelijke instellingen die er zetelen, is een lage energierekening immers van cruciaal belang. En dat is gelukt. De stookkosten zijn ongeveer de helft van normaal. En het comfort is hoog, niet onbelangrijk voor een trekpleister waar de gebruikers met veel plezier komen werken, ontspannen en wonen.

### Energieconcept als startpunt schept kansen



Hoe krijg je dat voor elkaar met een oeroud en robuust Rijksmonument dat slechts trams huisvestte? We vroegen het aan Jan-Maarten Elias, directeur van Unica Ecopower, het bedrijf dat tekende voor de klimaatinstallatie. Elias:

*“De herontwikkeling van De Hallen is vanuit bouwkundig en duurzaamheidsperspectief een heel bijzonder project. We tonen aan dat een andere manier van werken grote voordelen heeft voor de opdrachtgever, marktpartijen én voor gebruikers. Er is gestart met de ontwikkeling van een energieconcept. Dat is echt zeldzaam. Het ontwerp van de architect is altijd het startpunt. Door met een energieconcept te beginnen, kunnen we écht integrale slimme oplossingen bedenken voor het duurzame opwek-, afgifte- en klimaatsysteem en de bouwschil. Hoe later in het proces we worden betrokken, hoe minder mogelijkheden er nog zijn. Logisch. Nu waren we de eerste, dat schept veel ruimte voor optimalisatie. De kans dat in een later stadium extra ingrepen nodig zijn, is zo veel kleiner.”*

### Samen ontwikkelen leidt tot samenwerken en een sterke teamgeest

De gevolgde aanpak is op nog andere punten fundamenteel anders dan de conventionele werkwijze. Unica ontwierp niet alleen het energieconcept en de systemen, maar bouwde en financierde ze ook

en exploiteert ze de komende dertig jaar. Hierdoor is ‘total cost of ownership’ uitgangspunt bij keuzes. Dat motiveert de zoektocht naar slimme en innovatieve oplossingen die zich pas veel later terugverdienen. Het bestrijdt het korte termijn denken dat typerend is voor veel conventionele projecten. Het architectenbureau J. van Stigt had een zeer belangrijke ontwikkelende rol en is samen met de combinatie Strukton/De Nijs ook blijvend betrokken bij de exploitatie van De Hallen. Doordat de betrokken partijen afhankelijk zijn van het succes op de lange termijn én dus ook van elkaar afhankelijk blijven, ontstaat een compleet andere dynamiek. Jan-Maarten licht toe: *“We volgen een integrale benadering en doen van kop tot staart mee. We zetten samen een icoon neer, je wilt met elkaar dat het slaagt, we hebben allemaal ontzettend hard gewerkt voor het resultaat. We voerden avonden gesprekken om het project en elkaar beter te begrijpen, samen oplossingen te bedenken. Doordat we ook participant zijn en financieren, zijn we eigenaar en voelen we ons verantwoordelijk. Ik zou dan ook liever spreken van een samenwerkingscontract in plaats van een prestatiecontract. Het prestatiecontract gaat over prestatie-indicatoren als temperatuur, tarieven en betrouwbaarheid. Maar uiteindelijk is het succes afhankelijk van soft skills, van people skills. Je moet zoveel mogelijk vanuit vertrouwen kunnen werken. Het contract gaat pas spelen als de messen op tafel liggen. Als er nu issues spelen, kijken we niet meteen naar boetes maar eerst naar de aannames die we hebben gedaan. Kloppen die wel? Samen komen we er dan uit. Het is een daverend succes. Het team voelt als ‘De Hallen-familie’. Ik heb er goede vrienden aan overgehouden.”*

Het zou mooi zijn als de betrokken marktpartijen in de toekomst vaker zouden kunnen samenwerken. Jan-Maarten: *“Never change a winning team. De conventionele bouw opereert merkwaardig als je het vanuit dit standpunt bekijkt. Bij elk project is het team anders. Iedereen moet tegen een zo laag mogelijke prijs meedoen. En de belangen van de opdrachtgever, aannemer, installateur en onderhoudspartij kunnen tegenstrijdig zijn. Stel je voor dat je elke voetbalwedstrijd met een nieuw team zou beginnen, waarbij sommige spelers de bal naar voren willen trappen en andere teamleden de bal juist naar achteren willen trappen. Daarmee win je geen Champions League.”*

### Proces belangrijker dan techniek

Welke tips heeft u voor opdrachtgevers die overwegen om een Energieprestatiecontract af te sluiten? Jan-Maarten: *“Focus niet te sterk op technische details. We kregen veel vrijheid, dat is bijzonder. We complimenteerden de opdrachtgever hiervoor. Het ging daardoor namelijk weinig over techniek maar vooral over de functionaliteiten en output van de installatie, over de planning, over het proces, over het halen van deadlines, over samenwerken. Dat zijn aspecten die bepalend zijn voor het succes. Een sterke focus van de opdrachtgever op alleen technische details en meer/minderwerk werkt contraproductief.”*

### Betere afstemming door goede communicatie

Goede communicatie en veel overleg in het begin stadium is een andere succesfactor. Jan-Maarten: *“Start met een kick-off-sessie waarin alle partijen aangeven wat de risico's zijn en hoe ze die willen dekken. Als een partij een bepaalde belofte doet of uitgangspunten aanneemt, heeft dat namelijk impact op andere contracten. Nu kwamen deze uitgangspunten tijdens het proces niet altijd overeen en moesten we de contracten aanpassen. Door van te voren om de tafel te zitten zie je de samenhang beter en zal je eerder de telefoon pakken om af te stemmen voordat je harde afspraken contractueel vastlegt.”*

### Geef de tijd om te optimaliseren en kijk daarbij in elkaars keuken

Het is belangrijk om minimaal een jaar te nemen om het klimaat en de installaties te optimaliseren en in balans te krijgen. In het begin zijn er veel vragen en moeten gebruikers wennen. Jan-Maarten: *“Kenmerk van dit klimaatsysteem met een warmte- koude opslag en warmtepompen is bijvoorbeeld dat het traag reageert. Gebruikers zijn gewend dat het snel warm wordt, maar je moet het juist continu op goede temperatuur houden. Daar moet je goed over communiceren en samen een oplossing zoeken als het niet goed werkt. Zo werd het door de vele lampen te heet in de grote studio waar Paul Witteman op zondagmiddag zijn TV-programma opneemt. Overstappen naar LED-verlichting is een goede oplossing. Kern van de zaak is dat je een periode reserveert waarin je samen met gebruikers er voor zorgt dat het systeem goed werkt en het comfortniveau hoog is. We vergaderen regelmatig met het energieteam. Dan bekijken we hoeveel er is verbruikt, wat de prognoses waren, of er klachten zijn van gebruikers, hoe het beter kan. Je moet bereid zijn in elkaars keuken te kijken. Dit prachtige resultaat haal je niet in je eentje maar juist met elkaar.”*

### Giet het contract niet in beton, maar pas het periodiek aan

Goede prestatiecontracten vergen elke paar jaar een aanpassing. De omgeving en het gebruik van een gebouw verandert namelijk altijd.



Jan-Maarten: *“Het werk begint echt pas nadat het contract is getekend. Je moet dan je stinkende best doen om de afspraken te halen. Je moet meebewegen met het gebouw. Stel dat het bijvoorbeeld een andere functie erbij krijgt. Daar maak je dan samen nieuwe afspraken over. Als je het contract niet periodiek aanpast, is het niet meer duidelijk wat deze afspraken zijn en loopt je snel achter de feiten aan. Dat maakt het lastig als er straks andere mensen rond de tafel zitten.”*







Projectkenmerken	
Naam:	De Hallen
Plaats:	Amsterdam
Gebouw:	Rijksmonument, cultureel erfgoed
Sector:	Maatschappelijk vastgoed
Type:	Herontwikkeling
Oplevering:	2015
Betrokken partijen prestatiecontract	
Opdrachtgever:	Gemeente Amsterdam, Stichting TROM (TramRemise OntwikkelingsMaatschappij)
Opdrachtnemer:	Unica Ecopower
Financier:	Amsterdams Klimaat en Energie Fonds
Eigenaar WKO-installatie:	Unica Ecopower
Eigenaar afgiftesysteem:	Stichting TROM
Kenmerken van het prestatiecontract	
Welke delen van de installaties?	- Opwekinstallatie (WKO en distributiesysteem) - Gebouwinstallatie (afgiftesysteem)
Welke prestaties?	Het leveren van duurzame warmte en koude, tegen afgesproken temperaturen, afgesproken tarief en hoge betrouwbaarheid. Één aanspreekpunt voor gebruikers voor zowel energie als binnenklimaat. Klanttevredenheid binnenklimaat en afhandeling meldingen Ambitie om De Hallen energieneutraal te maken.
Onderdelen	Resultaatgebieden
Levering warmte en koude	Betrouwbaarheid Vaste tarieven Snel inzicht in verbruiken, afwijkingen en bijsturing Responstijd bij storingen
Comfort:	Klanttevredenheid binnenmilieu Klanttevredenheid afhandeling meldingen
Energieprestatie:	Proactieve rol voor verdere energiereductie, duurzame opwekking en energie opslag om rendabel naar energieneutraal te komen.
Jaarlijkse besparing:	50%, 340 ton CO <sub>2</sub> per jaar. Op termijn naar energieneutraal.
Contractduur:	Voor WKO dertig jaar. Voor het beheer en onderhoud van de gebouwinstallaties tien jaar.
Investering WKO:	1,1 miljoen euro
Technische details:	De WKO van De Hallen is een van de grootste monobronnen ter wereld: - Wateropbrengst: maximaal 100 m <sup>3</sup> /h - Boordiepte: 200 meter onder het maaiveld - Warme bronfilter: 73 - 108 meter diep - Koude bronfilter: 146 - 181 meter diep
Contactgegevens voor meer informatie	
Bedrijf:	Unica Ecopower
Naam:	Jan-Maarten Elias
Telefoonnummer:	033 - 24 78 081
Emailadres:	jelias@unica.nl
Website:	www.unica.nl www.dehallen-amsterdam.nl

## 7 Financieel gezonde vastgoedexploitatie en verduurzaming gaan hand in hand



De gemeente Groningen heeft hoge ambities op het gebied van duurzaamheid. De gemeente wil in 2035 energieneutraal te zijn. Daarvoor moeten de gemeentelijke en maatschappelijke gebouwen een duurzame sprong maken. Dat lukt niet met 'business as usual' en een standaard pakket

besparende maatregelen. Het roer moet om, een drastisch andere aanpak is hiervoor nodig. Daarom gaf de gemeenteraad in 2013 het startsein voor de 'Groningse Energie Service Compagnie' (GrESCO). Dit projectbureau verduurzaamt gebouwen integraal volgens een aanpak die niet alleen leidt tot besparing van energie-, onderhouds- en beheerkosten maar ook tot kansen voor werkgelegenheid, onderwijs en innovatiekracht van de gemeente.

### Kostenneutrale businesscases dwingen tot afgewogen keuzes

Bert Horst, fondsmanager van de GrESCO, werkte de afgelopen twee jaar hard aan de nieuwe werkwijze: "De GrESCO is verantwoordelijk voor het energiemangement van het gemeentelijke vastgoed en beheert het totale energiebudget van de gemeente. Dit budget is bevroren. Dat betekent dat als we energie besparen, we investeringsruimte creëren voor de financiering van duurzame, energiebesparende investeringen. Per gebouw maken we een business case en vragen we krediet aan bij de raad. Als gemeente kunnen we tegen gunstige voorwaarden krediet krijgen, veel makkelijker dan marktpartijen. We gaan nu werken op basis van een jaarplan en jaarkredieten zodat we sneller kunnen werken. De besluitvorming en verantwoording vindt dan immers maar één keer per jaar plaats. Intern blijven we werken met business cases per project. Het harde criterium voor iedere business case is en blijft dat deze kostenneutraal uitgevoerd moet worden. Als de beoogde investering te weinig rendement oplevert wordt deze niet uitgevoerd."

### Verandering vergt andere samenwerking

Welke aanpak volgen jullie? Bert: "We hebben een gedegen en gestructureerde aanpak. Het is geen 'rocket science' en we lopen geen grote risico's. Het vergt wel een andere samenwerking en andere rollen, dat leverde in het begin weerstand op. Afdelingen vonden het eerst niet fijn dat hun energiebudgetten naar de GrESCO gingen. Het tastte hun verantwoordelijkheid aan. Maar nu zien ze dat het werkt. Die weerstand hangt ook samen met het oprichten van Gemeentelijk Vastgoedbedrijf. De gemeente heeft de conventionele dienstenstructuur losgelaten waarbij elke afdeling beschikte over zijn eigen personeelsbeleid, vastgoedbeleid, et cetera. De gezamenlijke diensten zijn nu gecentraliseerd. Deze organisatieverandering vraagt om een andere manier van werken en is nog gaande. We leggen telkens uit dat alles wat we doen, een gezamenlijk voordeel heeft. Dat is nu ook zichtbaar. De Raad en het College staan achter het plan, dat helpt."

### Heldere stappen leiden tot gewenst resultaat

Hoe weet je waar je moet beginnen? Bert: "We pakken het gebouw voor gebouw aan. Eerst brengen we de basis op orde. Meten is weten. Doordat de verantwoordelijkheden waren versnipperd, was de sturing niet goed. Kijk als voorbeeld naar het gedrag van mensen thuis en op hun werk. Thuis zijn ze eerder geneigd om energie te besparen dan op hun werk, omdat ze dan zelf verantwoordelijk zijn. We kwamen er bijvoorbeeld achter dat de in rekening gebrachte piekbelastingen vaak niet klopte. Neem een brug die een nieuwe zuinigere motor heeft terwijl de piekbelasting nog is gebaseerd op de enorme conventionele motor die de brug decennia draaiende hield. Of een piekbelasting die is gebaseerd op het enorme stroomverbruik van de kernis die slechts één week per jaar plaatsvindt. Door intensivering van de controle en monitoring kregen we dus niet alleen meer inzicht. Deze eerste slag levert meteen forse besparingen op. En dat creëert nieuwe investeringsruimte."

"Ook onderzochten we hoe we snel winst kunnen behalen zonder dat er drastisch ingegrepen hoeft te worden. Dat kan bijvoorbeeld simpel door het vervangen van verlichting en apparaten door energiezuiniger alternatieven en door het beter inregelen en isoleren van technische installaties."

### Gezonde business case vereist integrale aanpak van energie, onderhoud en beheer

"Bij groot onderhoud, renovatie en nieuwbouw, onderzoeken we hoe we het gebouw integraal kunnen verbeteren. Alles wat we doen, moeten we terugverdienen. Daarom vliegen we het integraal aan: we kijken niet alleen naar energieverbruik maar ook naar het onderhoud en het beheer en zo mogelijk ook naar gebruik en andere aspecten. Vaak kijken marktpartijen alleen naar energie, dan is het veel moeilijker om de businesscase rond te krijgen. LED-lampen hoeven bijvoorbeeld maar één keer in de twintig jaar vervangen te worden in plaats van elke twee, drie jaar bij reguliere tl-lampen. Dat betekent dus minder onderhoud. Veel duurzame maatregelen hebben effect op de onderhouds- en beheerkosten. De businesscase laten we altijd doorrekenen door een externe partij, we zijn niet de slager die zijn eigen vlees keurt. Bedrijven voeren de werkzaamheden uit. Dat verschilt per project. We hebben geen vaste partners. We kiezen elke keer de meest gunstige marktpartij."

### Verduurzaming vastgoed biedt ook kansen voor andere ambities van de gemeente

Wat zijn de meest opvallende aspecten van dit project? Bert: "Het veranderingsproces dat we in werking zetten. Het is leuk om bewust te werken aan duurzaamheid maar het is belangrijk ook naar onderhoud, beheer én andere aspecten te kijken. Echt zo integraal mogelijk. Alles wat we doen gaat over onze eigen gebouwen. Als je echt wat wil doen, moet je het samen met collega's doen. We creëren bijvoorbeeld werkpleerplaatsen en laaggeschoolde werkgelegenheid. De energieslurpende verlichting van een grote parkeergarage is vervangen door leerlingen van een werkpleerproject van een MBO-opleiding. De leerlingen liepen met een GrESCO-hesje, zo krijgen we weer extra bekendheid voor het project. Een ander idee is het creëren van banen door de verbouw en het drogen van biomassa op niet gebruikte bedrijventerreinen. We bieden kennisinstellingen in 'living labs' de gelegenheid om innovatieve verduurzamingsoplossingen in de praktijk uit te proberen en zo de positie van Groningen als Energy City verder te versterken. Medewerkers zien de resultaten en omarmen ons nu, komen naar ons toe om te vragen of we mee willen denken."

### Groeidiamant

Op welke aspecten van het project bent u trots? Bert: *“Ik ben trots op de goede onderverdeling in de taakvelden die we nu hebben, hoe we het energiemangement integreren en een bijdrage leveren om het werken binnen de gemeentelijke organisatie stap voor stap te veranderen door anders en effectiever met elkaar samen te werken. Het is fijn dat we dat gerealiseerd hebben. We zijn er nog niet, maar we zijn de goede weg ingeslagen, het is een groeidiamant.”*

### Kijk bij anderen in de keuken en hou het heft in eigen hand

Welke tips heeft u voor collega's die werken aan de verduurzaming van gemeentelijk en maatschappelijk vastgoed? Bert: *“Denk logisch na en kijk bij anderen in de keuken. Geïnteresseerden overheden komen bij ons langs en gaan enthousiast weg. Ik hoor vaak dat de markt de oplossing is, daar ben ik het niet mee eens. Dan leg je de verantwoordelijkheid ergens anders. Het risico koop je af. Wij geven het bewust niet uit handen, trekken juist alles naar ons toe en kijken zo breed mogelijk.”*

*Daardoor kunnen we integraal werken en verbanden leggen met andere doelen en ambities van de gemeente zoals werkgelegenheid, innovatiekracht, onderwijs. Omdat gemeenten zo makkelijk over goedkoop krediet kunnen beschikken, zijn er veel kansen waar ook marktpartijen weer baat bij hebben. Door zelf te sturen hebben we zelf meer zeggenschap.”*

### Zonnige toekomst voor GrESCO

Welke kansen ziet u in de toekomst? Bert: *“De gemeente Groningen wil de veranderende rol van de gemeentelijke overheid vormgeven door vaker in co-productie en co-financiering gezamenlijk op te trekken met andere maatschappelijke partijen. Daarvoor is de GrESCO een uitstekend instrument. We willen bijvoorbeeld een zonneweide aanleggen samen met onze partner Grunneger Power. Op termijn willen we die dan overdragen aan burgers van Groningen zodat zij ook echt betrokken zijn bij de verduurzaming. Kunnen we de GrESCO ook inzetten voor bedrijven en particulieren? We zouden een bancaire functie kunnen vervullen en per business case onderzoeken of het de moeite waard is om te investeren. We bekijken nu of dit een slimme stap is. We staan dus niet stil!”*

*De aanpak van een parkeergarage aan het Boterdiep. In het kader van social return is het project uitgevoerd als werk-leer ervaringsproject voor deze MBO studenten. De studenten hebben onder leiding van installateur CWF de bestaande verlichting vervangen door hiet led verlichting te plaatsen. En is een goed voorbeeld zoals we als GrESCO proberen een meerwaarde te creëren met onze projecten dat verder gaat dan alleen energie besparing. Wij als gemeente realiseren onze verduurzamingsdoelstelling, en onze wens met onze projecten werkgelegenheid te creëren, de studenten doen werkervaring op en de aannemer ziet welke studenten mogelijk het best passen bij zijn organisatie en kan op deze manier geschikt personeel vinden voor zijn bedrijf. Kortom een win-win situatie voor alle partijen.*



Projectkenmerken	
Naam:	Groningse Energie Service Compagnie (GrESCO)
Plaats:	Gemeente Groningen
Gebouw:	Alle gebouwen die eigendom zijn van de gemeente Groningen
Sector:	Gemeentelijk en Maatschappelijk vastgoed
Type:	Groot onderhoud, renovatie, herontwikkeling
Oplevering:	Vanaf 2013, einddatum is onbepaald

Betrokken partijen	
Opdrachtgever:	Gemeente Groningen
Opdrachtnemer:	Verschilt per businesscase
Financier:	Gemeente Groningen, kredietaanvragen via de raad
Eigenaar installaties:	Gemeente Groningen

Kenmerken van de businesscases	
Welke delen van de installaties en gebouw?	Verschilt per businesscase. Integrale aanpak van energiebesparing, onderhoud en beheer
Opdrachtnemers:	Verschilt per businesscase
Beoogde besparing:	Energieneutraal in 2035. Cumulatief per jaar: 0,4 miljoen euro (2015); 1,2 miljoen euro (2016); 1,7 miljoen euro (2017)
Contract duur:	2 miljoen euro (2015); 3,9 miljoen euro (2016); 0,8 miljoen euro (2017)

Contactgegevens voor meer informatie	
Organisatie:	Gemeente Groningen
Naam:	Bert Horst
Telefoonnummer:	050 367 81 11 0621253206
Emailadres:	gresco@groningen.nl
Website::	www.gresco.nl

## 8 Drieluik: Aanpak van Rijksvastgoedbedrijf bij contracteren van Strukton Worksphere voor het technisch onderhoud van het Van Gogh museum

### I Sterk team optimaliseert bestaand gebouw

Hoe haal je optimale prestaties uit een bestaand gebouw met bestaande installaties en systemen? Dat vergt een andere aanpak dan het ontwerpen, bouwen en exploiteren van een nieuw klimaatstelsel bij een renovatie. Het Rijksvastgoedbedrijf sloot een tienjarige overeenkomst voor het elektrotechnische, werktuigbouwkundige en bouwkundige onderhoud van het Van Gogh Museum. Daartoe vertaalde deze opdrachtgever - in nauwe samenwerking met het Van Gogh Museum - eisen op het gebied van comfort, ongestoorde bedrijfsvoering, gezondheid en duurzaamheid naar liefst 29 Key Performance Indicators. Het is Strukton Worksphere gelukt om aan te tonen dat zij met de bestaande installaties en systemen de gevraagde prestaties kunnen borgen.

#### Begrijp het gebouw in detail

Een document van ruim vijftig pagina's beschrijft de outputspecificaties van deze opdrachtgever. Per eis vermeldt het document een korting op de periodieke vergoeding, door de aannemer zelf op te leggen, als hij niet volgens deze specificaties levert. Het gaat dus veel verder dan de verantwoordelijkheid voor de installaties, de aannemer moet er voor zorgen dat het hele pand perfect blijft functioneren.

Het Rijksvastgoedbedrijf organiseerde een marktconsultatie om de doelen, definities en weg van de KPI's op papier te krijgen. Ook de kortingen op de periodiek vergoeding die de aannemer moet toepassen, is een gezamenlijk idee van de geconsulteerde marktpartijen, het Van Gogh Museum en het Rijksvastgoedbedrijf. Zodoende wisten de betrokkenen zeker dat er voldoende draagvlak was voor deze innovatieve aanbesteding. Er waren enkele aanbieders die aangaven nu nog niet klaar te zijn voor deze manier van werken. Zij willen zich hiervoor eerst verder ontwikkelen.

Strukton Worksphere twijfelde niet om in te schrijven op de aanbesteding. Jorrit Oversteeg is tendermanager en is verantwoordelijk voor het proces: "We hebben veel kennis en ervaring opgedaan in PPS-projecten. Het verschil met dit project is dat we nu niet bouwen, ontwerpen en installeren, maar een bestaande situatie beheren. Je krijgt dus een compleet pand inclusief alle installaties, systemen en procedures, je krijgt informatie over de huidige situatie en vervolgens moet je borgen dat je volgens de eisen presteert. Dat is heel anders. Je moet heel goed weten wat voor installaties zitten in het pand, je moet het hele gebouw en het gebruiksproces in detail begrijpen."

#### Prestatiecontract daagt aannemer uit

Hoe pak je het dan aan om een goede aanbesteding te ontwikkelen? Jorrit: "We bekijken eerst of het project aansluit op onze expertise. Dat was het geval. Vervolgens formen we een team van circa tien specialisten: een calculator voor het regulier preventief onderhoud, een calculator voor het meerjaren onderhoud, een specialist van ons onderhoud- en beheerplatform Strukton Pulse,

een monitoringspecialist, een contractmanager en operationele specialisten. We analyseren alle informatie in detail en doen onderzoek. We zagen aan de data dat de installaties en het gebouw niet optimaal presteerden. Gelukkig wist ons team hier oplossingen voor. Een integraal onderhoud- en beheercontract daagt je uit om deze oplossingen en alternatieven te verzinnen."

#### Verschillende belangen focussen op één doel

Een prestatiecontract borgt dat de onderhoudspartij echt levert wat hij belooft, anders moet de aannemer een korting toepassen. De hoogte van de korting varieert en is mede afhankelijk van de Prestatie-indicator. Jorrit: "Een goed prestatiecontract zorgt er voor dat de verschillende belangen gefocust zijn op hetzelfde doel: een perfect presterend comfortabel, goed functionerend en duurzaam gebouw. Voor het Van Gogh Museum is dit cruciaal. De collectie is van onschatbare waarde. Er komen elke dag duizenden mensen naar het museum. Haperende installaties mogen de collectie en dit proces nooit verstoren. Je kunt niet zomaar een zaal afsluiten. De condities in het museum moeten alle dagen van het jaar optimaal zijn, voor zowel de collectie als voor de bezoeker. Op deze situatie sluit een integraal onderhoud- en beheercontract heel goed aan. Het geeft de opdrachtgever maximale zekerheid en stimuleert en verplicht ons om slimme oplossingen en nieuwe duurzame en energetisch betere technieken toe te passen."

#### Onderhandelingsrondes leiden tot betere oplossingen

Gelukkig biedt het contract een transitieperiode van vier maanden waarin Strukton Worksphere kan toetsen of ze de afgegeven garanties ook echt kan nakomen. Als dat niet het geval is, kan de aannemer in overleg met de opdrachtgever tot een oplossing komen. Daarnaast was er tijdens onderhandelingsrondes ruimte om over specifieke eisen in gesprek te gaan. Dat was nodig, zo blijkt.

Jorrit: "De uitvraag was eerst te stringent. We zouden per storing altijd een korting moeten toepassen. Stel er gaat een lampje kapot, dan hebben wij direct een korting. Tien procent van de lampen gaat stuk voor het einde van de normale levensduur. Je kunt daar met goed onderhoud helemaal niets aan doen, zelfs met de beste wil van de wereld niet. Deze korting is dus geen prikkel om beter te presteren. Op ons verzoek is de factor functioneel herstel toegevoegd aan de prestatie-indicator. Zo belooft de opdrachtgever ons voor het zo snel mogelijk herstellen van een kapotte lamp doordat de korting vervalt bij het behalen van de functionele hersteltijd. Daarom hebben we continu een onderhoudsmedewerker op locatie. Dat is juist de bedoeling van een prestatiecontract. De onderhandeling ervoeren we als zeer positief. Samen kom je er uit door goed overleg. Dat moeten opdrachtgevers vaker doen! Je krijgt de kans om adviezen te geven, met elkaar in discussie te gaan. Dan kun je uitleggen: 'Volgens ons heb je zo niet de beste oplossing te pakken'. Je moet echt om de tafel zitten, dat gebeurt bij de grote contracten steeds vaker maar het is zeker nog geen standaard."

#### Succes is niet alleen afhankelijk van techniek

Ook tijdens de rit is goede communicatie cruciaal. Daarom stelt het uitgebreide prestatiecontract ook eisen op dit gebied. Jorrit: "We moeten één aanspreekpunt bieden en ervoor zorgen dat er zowel op strategisch, tactisch als op operationeel niveau voldoende afstemming plaatsvindt. Dus niet alleen het product, ook het proces is gespecificeerd. Alleen de manier waarop we dat doen, mogen we zelf invullen. Daar zit de kracht van dit type contracten: je geeft de markt een krachtige prikkel om slim te opereren."

## Denken vanuit levenscyclus levert beste resultaat

Prestatiecontracten leiden tot een slimme balans tussen gedegen onderhoud en goed getimed vervanging. Jorrit: “Wij borgen de conditie, kwaliteit en kwantiteit van een installatie. Hoe we die installatie onderhouden en wanneer we vervangen, mogen we zelf bepalen zolang er geen gebreken optreden die niet mogen voorkomen. We kunnen dus zelf de optimale onderhoudsstrategie inzetten om de installatie zo goed mogelijk te gebruiken, op niveau te houden en de prestaties te garanderen.

Hiermee borgen wij een optimale prijs/kwaliteit verhouding. Dit bereiken wij door de analyses van het planmatig onderhoud, correctief onderhoud en het vervangingsonderhoud te combineren. Als we minder inspanning leveren voor het reguliere onderhoud, neemt de kans op een storing toe en zal de installatie eerder vervangen moeten worden. We zoeken steeds naar de optimale balans tussen het garanderen van de prestaties, het vervangen van installaties en het onderhouden van installaties. Hieruit ontstaat de optimale onderhoudsstrategie. Je denkt dus altijd vanuit de hele levenscyclus en de totale kosten van het gebruik gedurende het contract. Deze manier van denken hebben alle teamleden zich eigen gemaakt. Als je kijkt naar de levenscyclus van een installatie, dan zie je dat er in het eerste jaar meer storingen zijn, de zogenaamde inregelstoringen. Het jaar er na daalt het aantal storingen sterk en na weer een aantal jaren stijgt de frequentie weer. Wanneer je dit storingspatroon tekent in een grafiek ontstaat er de vorm van een badkuip, ook wel de badkuipkromme genoemd. Aan inregelstoringen doe je niets. Die zullen altijd voorkomen. Maar aan de stijgende storingen in latere fasen wel. Je wilt de boetes die je bij elke storing krijgt natuurlijk vermijden. Als je weet dat je een installatie sowieso in de contractperiode moet vervangen, kun je dat moment meestal beter naar voren in de tijd halen, dat leidt per saldo tot minder storingen. Je maakt weloverwogen, rationele keuzes waarbij het belang van de opdrachtgever en aannemer veel meer in elkaars verlengde liggen dan bij reguliere contracten.

## Formule Rijksgebouwendienst voor duurzame keuze

Welke rol speelt duurzaamheid bij de gegarandeerde prestaties? Jorrit: “Als we installaties vervangen, kijken we ook altijd naar de energiecomponent. Daarvoor staat een formule in het contract, die ons dwingt tot een duurzame keuze. De Rijksgebouwendienst ontwikkelde deze formule om zekerheid te krijgen en verrassingen uit te sluiten. De opdrachtgever wil zo duurzaamheid garanderen en de aanschaf van de nieuwste, beste en zuinigste installaties stimuleren zodat de totale energie-efficiency toeneemt. Dat begrijp ik. De keerzijde is wel dat een dergelijke formule geen rekening houdt met revolutionair nieuwe technieken. We kunnen moeilijk inschatten welke technieken er over vijf of tien jaar zijn. Kijk bijvoorbeeld naar de opmars van wifi waardoor kabels nu overbodig zijn. In prestatiecontracten stonden formules over de vervanging van kabels, die doen nu niet meer ter zake. Dat proces kan zich ook voor andere technieken voordoen. Dit biedt nog ruimte voor slimme contractuele formuleringen. We zoeken daarbij naar de optimale balans tussen vrijheid om innovatieve oplossingen toe te passen en het afdwingen van goede werkwijzen op basis van de huidige stand van techniek.”

## Het beste halen uit een bestaande situatie

Wat waren opvallende aspecten van het project: “De opdrachtgever stelt PPS-achtige eisen aan ons maar we mogen niet zelf de installaties of bouwkundige maatregelen realiseren. We krijgen een gebouw met bestaande installaties in onze schoot geworpen. Daar moeten we het mee doen. Een voorbeeld: Bij een PPS moeten we ook de beschikbaarheid van een installatie borgen. Dus zetten we er een noodstroom aggregaat neer. Maar die kan ook stuk gaan. Dus zetten we er nog een tweede noodstroom aggregaat neer. Stel dat die ook niet functioneert? We willen maximale zekerheid, dus we installeren ook een extra ‘wall outlet’ zodat we een

mobiele noodstroom aggregaat kunnen opstarten als de andere twee noodoplossingen falen. Zo garanderen we zelfs in het ‘worst case scenario’ de beschikbaarheid. Zo ver gaan we in onze denkwijze.

Bij het Van Gogh Museum was dit hele denkproces al doorlopen. Het is volgens een bestek gebouwd en we laten er nu systeemgerichte contractbeheersing op los met functionele eisen. Terwijl ik veel maatregelen om risico's te beheersen niet meer kan nemen. We leerden door dit type contracten om het beste te halen uit een bestaande situatie.”

## Leef je in en begrijp de klant

Welke tips heb je voor collega's. Jorrit: “Begrijp je klant. Weet waar je klant heen wilt, wat zijn wensen en ambities zijn. Ken zijn gevoelige punten. Weet waar je klant bang voor is, dat moet je ondervangen. Biedt echt toegevoegde waarde. Als je de behoefte van de klant weet, kun je er op inspelen. We hebben de klantvraag goed begrepen en hebben daardoor een goede aanbieding gedaan. De beschikbaarheid van het museum is goud voor hen. Het optimaal presteren van de installaties is cruciaal voor het behoud van de collectie. Dat moet je met het contract kunnen borgen. Daar zijn we in geslaagd!

Daarvoor heb je een krachtig team nodig. Met de beste specialisten, bereik je het beste product. Een chef-kok heeft ook goede ingrediënten nodig om te koken. Een goed team is goud waard. Niet alleen technische kennis maar betrokkenheid en passie zijn ook sleutel tot succes. Deze prestatiecontracten zijn namelijk dermate ingewikkeld dat het heel veel vergt van teamleden.”

## Goede gesprekken over interpretatieverschillen

We tips heb je voor opdrachtgevers? Jorrit: “Onderhandelingen zouden standaard moeten zijn. De verwachtingen moeten duidelijk zijn. Alles staat in het dikke document met outputspecificaties, in formele taal, maar er blijft toch nog ruimte voor interpretatieverschillen. We hebben gelukkig een onderhandelingsronde gehad waarbij we dat boven tafel kregen. Op enkele cruciale punten bleek ons beeld van de verwachte prestatie niet aan te sluiten op het beeld dat het Rijksvastgoedbedrijf en het Van Gogh Museum hiervan hadden, we spreken toch een iets andere taal. Dat was het grootste obstakel. Daar zijn we uitgekomen door goede gesprekken. Je kunt het beste in een open dialoog vaststellen welk niveau van dienstverlening wenselijk is vanuit het belang van de opdrachtgever.”



## 8 Drieluik: Aanpak van Rijksvastgoedbedrijf bij contracteren van Strukton Worksphere voor het technisch onderhoud van het Van Gogh museum

### II Duurzaamheidscontract creëert samenwerkingswaarde

Het Rijksvastgoedbedrijf exploiteert een omvangrijke vastgoed portefeuille. Toch verraste het Van Gogh Museum de gebouweigenaar met een unieke vraag. Het museum wilde het onderhoud van het gebouw op een revolutionair andere manier aanpakken door het gebruik en niet de technische acties te formuleren. De kerntaak van het museum moest uitgangspunt worden van het onderhoud. Alles in het innovatieve onderhoudscontract is er op gericht om de kunstwerken van Van Gogh goed geconditioneerd en toegankelijk voor een zo groot mogelijk publiek te behouden. Niet zozeer door de inspanning van de aannemer contractueel af te dwingen. Maar juist door de vereiste prestaties gezamenlijk in kaart te brengen, te gebruiken als primaire basis en deze zeer zorgvuldig te borgen.

#### Resultaat is heilig

René Leeuw is contractbeheerder bij Rijksvastgoedbedrijf en was vanaf het begin betrokken bij het proces. 'Het op deze wijze centraal stellen van functiebehoud voor een primair bedrijfsproces in een onderhoudscontract was nieuw voor ons. Het onderhoud is kort gezegd primair gericht op het goed geconditioneerd tentoonstellen van de kunst voor zoveel mogelijk bezoekers, waarbij ook de veiligheid en het welbevinden van de bezoeker heel erg belangrijk is. Wat moeten we dan aan de markt vragen? Juist omdat de vraag zo anders is, heb je deze niet een-twee-drie beantwoord. De techniek staat niet meer centraal. De focus is nu nog meer op het resultaat gericht. Dat vergt een andere manier van denken in de door techniek gedomineerde onderhoud en beheer wereld.'

#### Marktconsultatie zorgt voor draagvlak

Om te voorkomen dat het Rijksvastgoedbedrijf en het Van Gogh Museum een vraag zouden formuleren waar marktpartijen niet mee uit de voeten kunnen, hebben ze een brede marktconsultatie georganiseerd. Leeuw: 'Als eerste hebben het Van Gogh Museum als Gebruiker en het Rijksvastgoedbedrijf als Eigenaar de mogelijke risico's geïdentificeerd en ten opzichte van elkaar gewogen, rekening houdend met de doelen en missie van het Van Gogh Museum en het Rijksvastgoedbedrijf. Vervolgens hebben we dit tijdens een aantal marktconsultaties voorgelegd aan de markt. De vragen die we beantwoord wilden hebben waren: Klopt onze analyse en de daarbij behorende definities en doelstellingen om mogelijke risico's te voorkomen? Kan de markt zich vinden in de Prestatie Indicatoren, de mogelijke risico's, de weging hiervan en de voorgestelde kortingen op de prestatievergoeding als je een prestatie niet haalt? Denk actief met ons mee over het Programma van Eisen!'

Liefst negentien marktpartijen hebben input gegeven. Iedereen vond het fantastisch om op deze manier mee te kunnen denken. De betrokken bedrijven hebben allen hun ideeën met elkaar gedeeld en verbetervoorstellen gedaan. Voor sommigen was deze aanpak nog een brug te ver; zij gaven aan zich eerst verder te willen ontwikkelen op dit gebied.

*We kunnen er met zijn allen trots op zijn dat zoveel marktpartijen mee hebben gedaan. Het is knap dat ze zo leergierig, open en transparant zijn geweest.*

*Het wederzijdse respect en vertrouwen tussen Rijksvastgoedbedrijf, Van Gogh Museum en de markt is hierdoor gegroeid.'*

#### Risicobeheersing door kwaliteitsmanagement

Op grond van de feedback stelde het Rijksvastgoedbedrijf een prestatiecontract op, gebaseerd op systeem gerichte contractbeheersing. Het contract bevat een technisch, ruimtelijk, juridisch en administratief programma van eisen en een lijst met definities en overige bijlagen. Het Kwaliteitsmanagement van de Opdrachtnemer speelt een centrale rol voor de beheersing van de proces-, systeem- en productrisico's. Leeuw: 'Hoe borgt de aannemer dat hij de afgesproken prestaties haalt? Als er iets mis gaat, moet de aannemer zichzelf korten. De doelen zijn glashelder, cruciaal is hoe je met de risico's omgaat op het moment dat je deze prestatie-indicatoren niet haalt. Risicomanagement, communicatie en de verantwoordelijkheid nemen, spelen in dit contract een hoofdrol.'

#### Waardecreatie met een duurzaamheidscontract

Wat zijn nog meer belangrijke verschillen met traditionele contracten? En wat zijn de voordelen van deze manier van werken? Leeuw: 'Ik noem deze overeenkomst een duurzaamheidscontract in plaats van een prestatiecontract. Door het uitvragen van prestaties, ontstaat een duurzame samenwerking tussen opdrachtnemer, gebruiker en opdrachtgever. Ook dat heeft waarde. Daarnaast speelt de energetische component op 'natuurlijke momenten' een belangrijke rol. Hierdoor neemt het energieverbruik af en het comfort toe. Dus we creëren niet alleen waarde door superieur onderhoud, maar ook beleidswaarde omdat opdrachtnemer, opdrachtgever en gebruiker hun strategische doelen realiseren en al doende nieuwe competenties ontwikkelen. Die competenties zijn ook waardevol voor andere projecten. We hebben drie jaar intensief samengewerkt aan de voorbereiding en je ziet jezelf en de teamgenoten ontwikkelen. We creëerden samenwerkingswaarde: de rollen zijn helder, de afstemming is beter, het contract verbindt ons met elkaar en verhoogt onze kennis. De aannemer moet aantonen waarom hij iets wil, de opdrachtgever moet om verduidelijking vragen, de gebruiker moet bij beslissingen slim rekening houden met het contract. Denk aan renovatie, verbouwingen, tijdelijke aanpassingen. Je kunt bijvoorbeeld een kantoorruimte niet zomaar even omtoveren tot expositiezaal. Wij houden de aannemer aan het kwaliteitsmanagementplan en elke partij neemt daarbij zijn eigen verantwoordelijkheid. Het is echt het resultaat van ons drieën.'

#### Gebouw structureel verbeteren door slim onderhoud en beheer

Kun je met een concreet voorbeeld toelichten hoe deze werkwijze de energetische duurzaamheid verhoogt? Leeuw: 'Ik kom uit het onderhoud bij Defensie, dat waren mijn leermeesters. Ik heb daar geleerd dat ik te allen tijde moet voorkomen dat de aannemer belt over een storing en een noodzakelijke vervanging afdwingt zonder dat je hebt kunnen nadenken hoe het functioneel of energetisch beter kan. Er gaat iets stuk en dat moet NU vervangen worden. Dat is 'killing' voor een duurzaam resultaat. Vaak wordt een installatie met een levensduur van vijftiengint jaar dan één op één vervangen zonder rekening te houden met bijvoorbeeld energetische verbeteringen. Misschien is het bedrijfsproces van de gebruiker wel veranderd?'

Ga samen met de gebruiker en de opdrachtnemer op 'natuurlijke momenten' op zoek naar minder verstorende en energetisch betere oplossingen, rekening houdend met de toekomst van het bedrijfsproces.'



### Houd het einddoel altijd voor ogen

Wat is er voor nodig om dit type contract te ontwikkelen en succesvol te implementeren? Het klinkt niet eenvoudig. Leeuw: *‘Goede samenwerking zou heel normaal moeten zijn, toch is de weg er naar toe inderdaad een avontuur. Maar juist doordat je samen dat proces doorloopt, ontstaat een krachtige verbinding. Je moet leren luisteren, buiten je vakgebied kijken, je inleven in de gebruiker en de markt. Je moet elkaar coachen en trainen. Je moet ‘eager’ zijn om van elkaar te leren. Ik vind het als technicus leuk om over details te praten, maar nu moest ik het veel meer over resultaten hebben, dat is heel anders.*

*Een goede projectleider die het proces doorziet en er voor zorgt dat mensen ‘levelen’, is ook essentieel. We waren het soms keihard oneens met elkaar. We hebben soms harde maar vooral intensieve gesprekken gevoerd, waarbij de projectleider ons altijd het einddoel voor ogen hield. Je moet ‘nee’ zeggen vermijden, op je tong leren bijten. Als je ‘nee’ zegt, stel je je meestal niet open voor andere ideeën. Na een nachtje rust verandert de ‘nee’ in een ‘jeen’; een dag later is het dan een ‘ja’.*

### Niet alleen begrijpen maar ook snappen

Pakt de markt deze nieuwe manier van werken op? Leeuw: *‘Het contract staat op tendernet, ik zie dat bedrijven er kopieën van maken en het aanbieden. Maar als je dit proces niet samen doorloopt, creëer je geen samenwerkingswaarde. ‘Knippen, kopiëren en plakken’, werkt niet. Je moet het namelijk niet alleen begrijpen, maar ook snappen.’*

### Risicomanagement en de tijd nemen

Zal het Rijksvastgoedbedrijf deze nieuwe manier van werken vaker toepassen? Leeuw: *‘We hebben inmiddels het kantoor van de belastingdienst in Apeldoorn via een zelfde methodiek aanbesteedt. Dan merk je dat we veel hebben geleerd: we hebben de voorbereidingstijd gehalveerd. Ik denk dat we het een volgende keer wel in één jaar zouden kunnen. Bij een conventionele manier van werken is de voorbereidingstijd ongeveer negen tot twaalf maanden. Dat verschilt dus niet veel meer. Ik ben er overigens van overtuigd dat ook het resultaat bij inspanningscontracten beter kan door samen te werken met de gebruiker en de markt en door goed risicomanagement. Belangrijkste is misschien wel: Neem samen de tijd en stel duidelijke doelen waarbij de gebruiker en zijn bedrijfsproces centraal moeten staan. Luister naar elkaar, bespreek elkaars risico’s, neem beheersmaatregelen en weeg de risico’s ten opzichte van elkaar.’*



## 8 Drieluik: Aanpak van Rijksvastgoedbedrijf bij contracteren van Strukton Worksphere voor het technisch onderhoud van het Van Gogh museum

### III Meesterwerken Van Gogh verdienen superieur beheer

Toen Ben van der Stoop in dienst trad als gebouwbeheerder bij het Van Gogh Museum, trof hij een schitterend gebouw, ontworpen door de toparchitecten Rietveld en Kurokawa. Het onderhoud was echter voor verdergaande optimalisatie vatbaar. Bovendien verliep de samenwerking stroef tussen het Van Gogh Museum, het Rijksvastgoedbedrijf en de onderhoudspartijen. Elkaar voortdurend zwarte pietten toeschuiven was er ongemerkt ingeslopen. Het was duidelijk dat het onderhoud en beheer structureel anders aangepakt moest worden om de situatie vlot te trekken.

#### Overlappende verantwoordelijkheden

Van der Stoop denkt terug aan die beginsituatie: *‘De teamgeest stond onder spanning. Ik heb bij vakgenoten gepeild of zij patronen herkenden. Dat was het geval. Stel je laat Jantje, Pietje en Klaasje aan een gebouw werken, en op een grijs gebied is er overlap van hun verantwoordelijkheden, dan leunt iedereen achterover. Dat blijkt heel herkenbaar. Als er iets mis gaat, dan zegt Jantje dat Pietje in gebreke is gebleven en Pietje zegt dat Klaasje eerst iets had moeten doen voordat hij in actie kon komen. Zo is de cirkel rond. Dat staat optimaal beheer in de weg.’*

#### Naar een optimaal gebouw

Van der Stoop had een droom. Een gebouw dat door optimaal beheer met de gebruiker mee ontwikkelt en steeds beter presteert. Een perfect functionerend gebouw dat geen voetafdruk achterlaat voor de volgende generaties. En dat alles tot stand gekomen door een constructieve samenwerking tussen de gebruiker, eigenaar en beheerder waarbij de partijen elkaar versterken, van elkaar leren en het beste uit zichzelf halen. Hij licht toe: *‘We willen ons als Van Gogh Museum bezig houden met kwaliteit, met innovatie, met het verwezenlijken van onze missie: het leven en werk van Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd toegankelijk maken voor zo veel mogelijk mensen om hen te verrijken en te inspireren. Hoe beter we gefaciliteerd zijn, hoe beter we dat kunnen doen. Hoe minder we hoeven sturen op zaken die niet onze corebusiness zijn, hoe meer energie we kunnen steken in het tentoonstellen van de collectie en innovatie.’*

#### Van korte termijn naar lange termijn perspectief

Hoe kon het Van Gogh Museum deze droom verwezenlijken? Van der Stoop: *‘Met de uitgangspunten van traditionele beheercontracten konden we niet de kwaliteit krijgen die we beoogden. Kostenefficiëntie van het beheer staat dan boven aan. Contracten worden gegund aan de aanbieder met de laagste prijs. Het gevolg: het onderhoud en beheer is doorgaans op de korte termijn georiënteerd. Maar we willen ons juist richten op wat we op de lange termijn kunnen bereiken. Bij mijn vorige werkgever, de Vrije Universiteit van Amsterdam, was ik daar al mee bezig. Ik was daar zowel verantwoordelijk voor renovatieprojecten als voor onderhoud en beheer. Daardoor kun je ervoor zorgen dat die twee taakgebieden elkaar versterken. Meestal zijn renovatie en exploitatie strikt gescheiden.’*

*Bij projecten is de focus alleen op de korte termijn, bij exploitatie op de lange termijn.’ Kun je dat illustreren met een eenvoudig voorbeeld? Van der Stoop: ‘Je kunt een installatie ontwerpen zonder temperatuurnemers, omdat dat goedkoper is. Maar dan kun je de kwaliteit van het proces niet meer bewaken. Immers, als je zeker wilt weten dat het proces goed loopt, dan moet je het kunnen inspecteren. Dan moet je de intreedtemperatuur weten van bijvoorbeeld een verwarmingsbatterij en weten hoe heet het water is als het er uitkomt. Daaraan kun je bijvoorbeeld zien of de circulatiepomp nog goed werkt. Zonder temperatuurnemers kun je dat niet zien. De personen die een project uitvoeren, hebben er geen belang bij: zij zijn niet voor het beheer verantwoordelijk. Na oplevering van het project zijn ze vertrokken. Je ziet dan ook geregeld dat temperatuurnemers ontbreken, op een plek zitten waar je ze niet kan uitlezen, of ze zijn weggewerkt omdat dat er mooier uitziet. Het bereikbaar maken van stuurinstrumenten voor het onderhoud moet je altijd expliciet eisen. Met de lange termijn als uitgangspunt, krijg je een ander programma van eisen voor installaties en onderhoud. Daarom heb ik eerst een plan geschreven: hoe kun je er voor zorgen dat gebouw en installaties steeds beter gaan voldoen aan onze wensen en het Van Gogh Museum helpen haar doelen te verwezenlijken? Dat is een heel ander uitgangspunt. Dat vergt dus ook een andere aanpak!’*

#### Papieren tijger

Uit het interview blijkt dat we gewend zijn geraakt om op een manier te werken die voor verbetering vatbaar is. Van der Stoop: *‘De normale gang van zaken is om contracten dicht te timmeren op grond van veel eisen en voorwaarden. Het resultaat is een illusie van controle: je kunt in een contract minutieus eisen verwoorden, maar er is altijd ruimte voor interpretatie. Hoe leest de ander het? Als je een contract kunt op basis van de laagste prijs, dan kun je er vergif op innemen dat de aannemer probeert alles tegen een zo laag mogelijke prijs te realiseren. Je ziet dan ook vaak bij standaard contracten dat de opdrachtgever maximum kwaliteit nastreeft terwijl de aannemer juist aan het contract wil voldoen met zo min mogelijk inspanning. Daar zit dus een kloof. Dus je zult heel hard moeten sturen om die kloof te overbruggen. Dat sturen kost veel tijd, vereist waardigheden. Maar meestal is het resultaat ondanks al die inspanning toch anders dan wat je voor ogen had. Het staat op papier, maar dan? Dan moet iemand in actie komen. Anders is het contract een papieren tijger. Dat zie je in de praktijk heel veel gebeuren.’*

#### Outputsturing met een Integraal Beheer Contract

Om deze vicieuze cirkel te doorbreken, staat nu het wenselijke resultaat centraal in plaats van de vereiste inspanningen. De processen die borgen dat de aannemer dit resultaat realiseert, beschreven in een kwaliteitsmanagementplan, zijn heilig. Dit plan is de fundering van het contract. Hierdoor ontstaat een totaal andere dynamiek.

#### Regeren is vooruitzien

Hoe zorg je er via deze contractvorm voor dat het gebouw bij de tijd blijft? Dat lijkt een prestatie die moeilijk is te specificeren. Van der Stoop: *‘In het contract staan eisen over de prestatiemeting van het gebouw. We gebruiken een methodiek waarbij je door het stellen van vragen kunt bepalen of een gebouw aan nieuwe en toekomstige eisen voldoet. De volgende keer dat we verbouwen of renoveren, weten we daardoor al op welke punten aandacht nodig is. We kijken door de nieuwe aanpak continu integraal naar het functioneren van het hele gebouw. Daardoor kunnen we de juiste acties uitzetten op natuurlijke momenten. We combineren zo slim technisch beheer vandaag met intelligente bundeling van activiteiten morgen. Anticiperen is een sleutelwoord voor deze nieuwe manier van werken.’*

### **Het gaat niet om de bestemming maar om de reis**

Hoe kom je van conventioneel beheer naar prestatiegericht integraal beheer? Welke stappen moet je zetten? Van der Stoop: 'Het vergt van alle niveaus een andere manier van werken. Draagvlak is dus cruciaal. Deze pilot was voor iedereen een leerproces. Dat vergt open gesprekken, kennis, rekening houden met weerstand, aandacht voor verandermanagement.

Alle betrokkenen moeten in output gaan denken, maar technici willen juist graag vertellen hoe iets moet. Niet doen, blijf gefocust op resultaat! Processen en Kritische Prestatie Indicatoren zijn leidend in plaats van techniek en inspanningen. Als de aannemer alle prestaties haalt, krijgt hij een maximale vergoeding; als hij een prestatie niet haalt, moet hij zichzelf korten.'

Hoe bepaal je hoe hoog de vergoeding voor een bepaalde prestatie moet zijn en hoe hoog deze korting moet zijn? Van der Stoop: 'Daarvoor gebruikten we het Analytisch Hiërarchisch proces van Saaty: Deze methode maakt een subjectieve afweging zo objectief mogelijk. Ik kan bijvoorbeeld brandveiligheid het belangrijkste vinden maar een conservator zal ander aspect belangrijker vinden. Medewerkers van het Rijksvastgoedbedrijf, van het Van Gogh Museum en vastgoedprofessionals bij marktpartijen vulden de vragenlijsten in. Daardoor heeft de wegging van prestaties en de bijbehorende vergoedingen en kortingen draagvlak. Dat is cruciaal! Klanttevredenheid fungeert als vangnet, als we iets belangrijks over het hoofd zien, komt dat terug in de enquêtes.'

### **Goedkoop is duurkoop**

Het klinkt als een ideale oplossing. Is het niet veel duurder dan traditionele beheercontracten? Van der Stoop: 'Het selectie criterium voor de contractant was 70% kwaliteit en 30% prijs. Essentieel is hoe de aannemer denkt de beoogde kwaliteit te bereiken, borgen, meten en inspecteren. Eigenlijk hebben we kwaliteitsmanagementplannen beoordeeld. We verwachten daarom dat het geen prijsverhogend effect heeft. Als je namelijk op een goede manier integraal onderhoud doet, voorzie je dat storingen gaan optreden. Als je op een slimme manier gaat plannen, hoeft een ploeg maar één in plaats van twee keer te komen.

Door slimmer te organiseren ga je efficiënter werken. Als je het storingsonderhoud verbetert en je tegelijkertijd anticipeert op de toekomst, hoef je misschien één keer minder te renoveren. Ik denk zelfs dat je met een integraal beheercontract goedkoper uit bent.

Met een inspanningsverplichting bekijk je elk component op zich. Met een Integraal Beheer Contract kijk je naar processen en systemen in samenhang. Een luchtbehandelingsstelsel is een systeem met allerlei componenten. Opwekking, distributie en afgifte. De verschillende componenten moeten goed en efficiënt op elkaar afgestemd zijn. Maar je hebt nog andere systemen: koeling, verwarming. Als je deze systemen geïsoleerd beschouwt, kan de luchtbehandeling aan het koelen zijn terwijl de CV aan het verwarmen is. Dat soort fouten maakt traditioneel beheer duur zonder dat de gebruiker er erg in heeft.'

### **Intrinsieke motivatie en meer expertise leiden tot superieure prestatie**

Wat is er bereikt? Van der Stoop: 'Het is nog te vroeg om te evalueren, maar we hebben nu al veel profijt. We willen dat de beste jongens uit de klas er op gezet worden. We zien dat Strukton Worksphere er veel aan gelegen is om het tot een succes te maken. Ze geloven in het concept. We zien dat er erg veel tijd en energie is gestoken in het in kaart brengen van de installaties. De intrinsieke motivatie is duidelijk bij de aannemer aanwezig. Er is een veel groter team mee bezig dan we ooit hebben gezien. Ze willen er 24/7 voor zorgen dat het goed gaat. Ze zijn trots. Hoe beter ze presteren, hoe hoger de vergoeding en hoe beter de uitstraling.

We hebben door het proces nu veel meer expertise op operationeel, tactisch en strategisch niveau. We weten met welke processen we kwaliteit kunnen borgen. We zijn ontzorgd en kunnen ons focussen op onze corebusiness. De beschikbaarheid van het museum wordt groter, het is duurzamer, het leidt tot een gebouw dat veel beter presteert. Doordat we de stip op de horizon zetten, kunnen we beter sturen. Ik zie dit als de nieuwe manier om tot goede contracten te komen voor onderhoud maar ook voor andere diensten. Het gaat niet om de inspanning maar om het resultaat. Je wil als gebruiker de beste prestatie voor je euro. En die krijgen we nu!'



Projectkenmerken	
Naam:	Van Gogh Museum
Plaats:	Amsterdam
Gebouw:	Van Gogh Museum
Sector:	Maatschappelijk vastgoed
Type:	Verduurzaming, beheer en onderhoud
Oplevering:	2015

Betrokken partijen prestatiecontract	
Opdrachtgever:	Rijksvastgoedberijf
Opdrachtnemer:	Strukton Worksphere
Financier:	Strukton Worksphere

Kenmerken van het prestatiecontract	
Op welke onderdelen heeft het Prestatiecontract betrekking?	<p>29 Key Performance Indicators met betrekking tot: Comfort, ongestoorde bedrijfsvoering, maximale veiligheid voor mens en collectie, gezondheid en duurzaamheid</p> <p>Waaronder: Specifieke klimaateisen per ruimte, staat van onderhoud, bedrijfszekerheid, responstijden, beschikbaarheid ruimten, optimale bedrijfsvoering met betrekking tot planning, overleg, etc.</p> <p>Beheer op basis van: Systeemgerichte contractbeheersing</p> <p><b>Bijzonderheden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gegevens en energiebeheer (BREEAM in Use, EPBD, Businesscase Energie Investering )</li> <li>- RGD BOEI Handboeken</li> </ul>
Beoogde jaarlijkse besparing:	Behouden van BREEAM In-Use en Energielabel door invoeren maatregelen op natuurlijke momenten op basis van Life Cycle Costing (LCC).

Contactgegevens voor meer informatie	
Bedrijf:	Strukton Worksphere
Naam:	Jorrit Oversteeg
Telefoonnummer:	030 240 7320
Emailadres:	jorrit.oversteeg@strukton.com
Website:	www.struktonworksphere.nl

## 9 Prestatiecontract biedt basisschool frisse lucht en perspectief

**VBS De Regenboog in Eindhoven is de eerste school in Nederland met een 15 jarig prestatiecontract, waarin afspraken zijn vastgelegd over onderhoud, energiezuinigheid en het binnenklimaat. Directeur Emiel Link is zeer tevreden over de 'ESCO' die dit verzorgt. "Het is een spannende keuze. Maar er is een groot onderling vertrouwen, en als er iets hapert staan ze meteen op de stoep. Goede dienstverlening heeft z'n prijs, maar wij hebben nu jarenlang een gegarandeerd gezonde school en kunnen zelfs toekomstige maatregelen financieren."**

VBS De Regenboog in Eindhoven is gehuisvest in een monumentaal schoolgebouw uit de jaren 50. In 2014-2015 is het gebouw uitgebreid en deels gerenoveerd. Deze delen van het schoolgebouw beschikken nu over een goed binnenklimaat. De installaties die hiervoor zorgdragen zijn ontworpen en aangelegd door ESCo Ovvia uit Veldhoven. Ovvia garandeert gedurende 15 jaar een optimale en energiezuinige werking van de klimaatinstallaties en binnenklimaat Frisse Scholen klasse B. Dit alles is vastgelegd in een innovatief prestatiecontract, waarin ook afspraken zijn gemaakt over het fris en energiezuinig maken van het resterende gebouwdeel en zelfs over de gebruikerstevredenheid.



Directeur van De Regenboog Emiel Link: *'Ik vind het werken met een prestatiecontract spannend. Maar als je een partij vindt om mee samen te werken op basis van vertrouwen levert dit zeker meerwaarde op. Ovvia is zo'n partij. Zij doen hun uiterste best om alles zo goed mogelijk te laten functioneren. Als er iets hapert gaan zij door met*

*zoeken tot de oorzaak gevonden is. Het project is nu 8 maanden geleden opgeleverd en nog steeds komen ze bijna wekelijks bij ons over de vloer om de laatste en nieuwe zaken goed geregeld te krijgen. Deze vorm van samenwerken is naar verhouding kostbaar. Maar goede dienstverlening heeft nu eenmaal z'n prijs. En met dit prestatiecontract hebben wij bepaalde risico's afgedekt.'*

### Gedreven

Link is zeer tevreden. *'Regelmatig vragen de mensen van Ovvia uit zich zelf hoe wij het binnenklimaat ervaren. Zij durven zich dus kwetsbaar op te stellen en zijn zeer gedreven om de prestaties te leveren, zoals is afgesproken in het prestatiecontract. Zij stellen zich hierbij zeer coöperatief op en geven mij het gevoel dat zij naast ons staan. Als wij bijvoorbeeld advies nodig hebben over dakisolatie denken zij met ons mee. Een goede keuze hierin is uiteraard ook in hun belang. En laatst werkte een apparaat niet naar behoren. Zij gingen vervolgens in gesprek met de leverancier, met als uitkomst dat we een nieuw apparaat hebben gekregen plus 12 zonnepanelen ter compensatie.'*

### Financiering

Bij de uitbreiding en renovatie zijn 4 lokalen bijgebouwd. Daarnaast zijn 6 bestaande lokalen ingrijpend gerenoveerd. Deze lokalen zijn voorzien van isolatie en een hoogwaardige klimaatinstallatie, die ook voor verwarming en koeling zorgt. Hoe is dit alles gefinancierd? *'In 2013 ontvingen we van de gemeente een beschikking voor uitbreiding. Deze toezegging was lang niet voldoende om er een energiezuinig en fris schoolgebouw van te maken. Er is voor maar liefst €270.000 aan klimaatinstallaties geplaatst. Dit alles om Frisse Scholen Klasse B te realiseren tegen een zo laag mogelijk energieverbruik. Deze hightech installatie kregen we nooit gefinancierd vanuit de gemeente. Wij bevinden ons echter in de bevoorrechte positie dat wij over relatief veel gelden beschikken uit vrijwillige ouderbijdragen. Hieruit hebben wij het ontbrekende deel betaald.'*

Heeft Ovvia een deel voorgefinancierd? *'Nee, hoewel zij wel bereid waren om mee te financieren. Nu het prestatiecontract loopt, hebben zij al meerdere investeringen gedaan in aanvullende maatregelen, waaronder LED-lampen en binnenkort zonnepanelen. En laatst hadden we €3.000 ontvangen uit een duurzaamheidsfonds van de gemeente en wilden dit in LED-verlichting steken. Ovvia ging hier niet mee akkoord. Zij wilden deze investering zelf doen conform het prestatiecontract.'*

### Groeimodel

Met dit prestatiecontract is Ovvia de verplichting aangegaan het gehele gebouw en de installaties in een bepaalde conditie te houden. Hiervoor ontvangt het bedrijf jaarlijks zo'n €5.600 plus de materiële instandhouding van de school zoals vastgelegd in de meerjarige onderhoudsplanning. Daarnaast ontvangt Ovvia jaarlijks €38.000 voor het leveren van de energieprestatie en het 'fris en warm houden' van de school. Dit bedrag is gelijk aan de jaarlijkse energiekosten die de school betaalde voor de verbouwing. Ovvia betaalt hieruit ook de energierekening. Link: *'Wij hebben in het prestatiecontract vastgelegd dat van iedere euro die Ovvia op dit bedrag bespaart, 85% in een apart potje komt voor weer nieuwe investeringen. De resterende 15% is een bonus voor Ovvia. Een deel van de school, 13 lokalen, beschikt nu nog niet over luchtkwaliteit B. 'Ovvia heeft berekend dat het financieel haalbaar is om in de loop van de komende 15 jaar uit deze pot een ventilatiesysteem te betalen zodat straks de hele school beschikt over een goed binnenklimaat. Met dit contract hebben we dus een soort groeimodel afgesproken.'*

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland ondersteunt scholen en marktpartijen bij het verduurzamen van scholen met handige tools en goede praktijkvoorbeelden, in het kader van de Green Deal Scholen. Meer informatie: [www.rvo.nl/frissescholen](http://www.rvo.nl/frissescholen), [www.rvo.nl/escos](http://www.rvo.nl/escos) en [www.greendealscholen.nl](http://www.greendealscholen.nl).

Handenarbeidlokaal in het nieuwbouwdeel		
Kosten nieuwbouw en renovatie (951 m2 BVO):	- Bouwkundig	€ 1.280.000
	- W- en E-installaties	€ 270.000
Jaarlijkse vergoeding prestatiecontract:	- Onderhoud en beheer	€ 5.600 + MOP-gelden
	- Energie	€ 38.000
Alle bedragen zijn inclusief BTW		
Maatregelen VBS De Regenboog:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebalanceerde ventilatie met WTW</li> <li>- Centraal opgestelde luchtbehandelingskasten</li> <li>- Rendement warmtewiel 85%</li> <li>- Lage temperatuur lucht- en vloerverwarming</li> <li>- CO<sub>2</sub>-sensoren</li> <li>- Lucht-warmtepomp</li> <li>- Isolatie en goede luchtdichtheid</li> <li>- LED-verlichting</li> <li>- Hoogwaardige regeltechniek</li> </ul>	







Dit is een publicatie van:  
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland  
Croeselaan 15  
Postbus 8242 | 3503 RE Utrecht  
T +31 (0) 88 042 42 42  
E klantcontact@rvo.nl  
www.rvo.nl/gebouwen

Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

© Rijksdienst voor Ondernemend Nederland | juni 2016  
Publicatienummer: RVO-077-1601/BR-DUZA

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) stimuleert duurzaam, agrarisch, innovatief en internationaal ondernemen. Met subsidies, het vinden van zakenpartners, kennis en het voldoen aan wet- en regelgeving. RVO.nl werkt in opdracht van ministeries en de Europese Unie.

RVO.nl is een onderdeel van met ministerie van Economische Zaken.