



Rapport

Innovatie en energiezuinig bouwen in Zorg en Welzijn

Vijf inspirerende cases

Brussel, januari 2018

Gert Verdonck

Met dank aan de experts die dit onderzoek hebben begeleid, de vele gesprekspartners in de eerste fase van dit onderzoek en de organisaties die ons een inzicht hebben gegeven in hun strategie om energiezuinig te bouwen en te renoveren.

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.

Inhoud

Inhoud	3
Samenvatting	7
1 Inleiding	9
2 Achtergrondinformatie over innovatie en energiezuinig bouwen	10
2.1 Missie en Visie	11
2.2 Duurzaam en energiezuinig bouwen	11
2.2.1 Duurzaamheid en innovatie	11
2.2.2 E-peil als norm voor energiezuinigheid	12
2.2.3 BEN-normen	13
2.2.4 BEN-maatregelen	14
2.2.5 Hernieuwbare of groene energie	14
2.2.6 BEN versus Duurzaam bouwen	15
2.3 Innovatief en duurzaam aanbesteden	15
2.3.1 Regelgeving en methodieken bij aanbestedingen	16
2.3.2 Programma Innovatieve Overheidsopdrachten PIO van EWI	17
2.3.3 Overheidsdiensten die duurzaamheid breed ondersteunen	17
2.4 Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen	17
2.4.1 Regelgeving, financiering en kostenefficiëntie	18
2.4.2 Immotica en IoT	18
2.4.3 Informatie en energiepremies als beleidsinstrumenten	19
2.4.4 Financiering uit extra inkomsten van vzw	20
2.4.5 O&O Projectsubsidie en samenwerking onderzoekscentra	20
2.4.6 Energy Service Company ESCO	20
2.5 Kennisbronnen en kennis delen	22
2.5.1 Kenniscentrum	23
2.5.2 Kennisdelen met collega's	23
2.6 Samenwerking in bouwproces	23
2.6.1 Samenwerking in de bouwsector	24
2.6.2 Samenwerking op de werf	24
2.7 Rol van de overheid en van de sectorfederaties	25
2.7.1 De regelgeving en financiering	25
2.7.2 Ondersteuning door VIPA, VEB, VEA en sectororganisaties	26

2.7.3	Klimaatengagement sector Welzijn	27
3	Cases in dit onderzoek.....	29
3.1	Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum	29
3.1.1	Missie en Visie.....	30
3.1.2	Duurzaamheid en energiezuinig bouwen	30
3.1.3	Innovatief en duurzaam aanbesteden	31
3.1.4	Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen.....	32
3.1.5	Kennisbronnen en kennisdiffusie	33
3.1.6	Samenwerking in het bouwproces	31
3.1.7	Rol van de overheid en van de sectorfederaties	34
3.2	De Bolster	35
3.2.1	Missie en Visie.....	35
3.2.2	Duurzaamheid en energiezuinig bouwen	36
3.2.3	Innovatief en duurzaam aanbesteden	38
3.2.4	Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen.....	39
3.2.5	Kennisbronnen en kennisdiffusie	40
3.2.6	Samenwerking in het bouwproces	41
3.2.7	Rol van de overheid en van de sectorfederaties	41
3.3	OPZC Rekem.....	42
3.3.1	Missie en Visie.....	42
3.3.2	Duurzaamheid en energiezuinig bouwen	43
3.3.3	Innovatief en duurzaam aanbesteden	44
3.3.4	Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen.....	45
3.3.5	Kennisbronnen en kennisdiffusie	46
3.3.6	Samenwerking in het bouwproces	47
3.3.7	Rol van de overheid en van de sectorfederaties	47
3.4	Senior Living Group en ESCO Wattson	48
3.4.1	Missie en Visie.....	49
3.4.2	Duurzaamheid en energiezuinig bouwen	49
3.4.3	Innovatief en duurzaam aanbesteden	51
3.4.4	Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen.....	52
3.4.5	Kennisbronnen en kennisdiffusie	53
3.4.6	Samenwerking in het bouwproces	53
3.4.7	Rol van de overheid en van de sectorfederaties	54

3.5	Sint-Lodewijk Wetteren	55
3.5.1	Missie en Visie.....	55
3.5.2	Duurzaamheid en energiezuinig bouwen	56
3.5.3	Innovatief en duurzaam aanbesteden.....	57
3.5.4	Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen.....	59
3.5.5	Kennisbronnen en kennisdiffusie	60
3.5.6	Samenwerking in het bouwproces	61
3.5.7	Rol van de overheid en van de sectorfederaties	63
4	Analyse van de inspirerende voorbeelden	64
4.1	Kwaliteit van de zorg als rode draad in missie en visie	64
4.2	Duurzaamheid en energiezuinig bouwen.....	65
4.2.1	Omschrijving en reikwijdte	65
4.2.2	Alternatieven in het energiebeleid.....	65
4.2.3	Trias Energetica	66
4.2.4	NIBE-criteria	66
4.2.5	Quick wins	66
4.2.6	Kostenefficiënt versus duurzaam	66
4.3	Innovatief en duurzaam aanbesteden	67
4.3.1	Klassieke aanbestedingen hebben nadelen.....	67
4.3.2	Klassieke aanbestedingen met begeleiding van VIPA of Tabor vzw	67
4.3.3	Alternatieve en innovatieve methodieken.....	68
4.3.4	Ondersteuning voor innovatieve aanbestedingen	68
4.4	Stimulerende en remmende factoren	68
4.4.1	Het E-peil, maatschappelijke context en VIPA-steun	69
4.4.2	Financierende overheid	69
4.4.3	Kostenefficiëntie	69
4.4.4	Gebrek aan transparantie en actuele onzekerheden.....	69
4.4.5	ESCO's en alternatieve financieringsmodellen	69
4.4.6	Betrokkenheid van de stakeholders	70
4.4.7	Regelgeving vzw's als drempel of alternatief verdienmodel	70
4.4.8	Verkoopprijs energie als drempel.....	70
4.5	Kennisbronnen en kennisdiffusie.....	70
4.5.1	Interne kennisopbouw gebaseerd op zorgvragers.....	71
4.5.2	Externe ondersteuning: VIPA, Tabor vzw, Zorg.tech, VEB, ESCO's	71

4.6	Samenwerking in het bouwproces	71
4.6.1	Betrokkenheid van alle stakeholders	72
4.6.2	Unieke vormen van bouwteams	72
4.6.3	Het nut van een bouwcoördinator op de werf	72
4.6.4	Opvolging en bijstelling van de energieprestaties	72
5	Aandachtspunten voor sector en overheid	73
5.1	Aandachtspunten voor sectororganisaties	73
5.1.1	Belangenbehartiging rond regelgeving en financiering	73
5.1.2	Informatie over energiezuinig bouwen	73
5.1.3	Informatie over ESCO-contracten en andere verdienmodellen	74
5.1.4	Acties en activiteiten	74
5.1.5	Het klimaatengagement	74
5.2	Aandachtspunten voor de overheid	75
5.2.1	Regelgeving: het E-peil en de openbare aanbestedingen	75
5.2.2	Streefcijfers voor jaarlijkse energiebesparing	76
5.2.3	Financiële incentives en zekerheid	77
5.2.4	De wet op de vzw's	78
5.2.5	Economisch klimaat en energie-investeringen	79
5.2.6	Economisch omkadering van ESCO-contracten	79
5.2.7	Kennisplatform en ondersteuning	79
5.2.8	Zorgorganisaties met sectoroverschrijdende activiteiten	80
5.2.9	Zorgorganisaties in locaties van historisch erfgoed	80
5.2.10	Klimaatacties	80
	Referentielijst	81
	Websites	83
	Afkortingen	85
	Lijst van illustraties	88
	Bijlage: Overzicht inspirerende benaderingen in de cases	89

Samenvatting

Vijf organisaties in de sector van Zorg en Welzijn geven ons een inkijk in hun strategie om energiezuinig en duurzaam te bouwen en te renoveren. Kostenefficiëntie of kostenoptimaal is het sleutelwoord bij bijna energieneutraal bouwen (BEN), de methodieken om dit te bereiken zijn divers en inspirerend op verschillende vlakken. Alle vijf slagen ze erin om meer duurzame en energiezuinige infrastructuur te realiseren. Aan de overheid wordt naast financiële ondersteuning vooral een continue en transparante regelgeving gevraagd. Van de sectororganisaties wordt belangenbehartiging verwacht en ondersteuning bij het uitvoeren van het klimaatengagement.

Kwaliteit van de zorg staat in de vijf organisaties centraal. Duurzaam en innovatief staan in functie van het bieden van een kwaliteitsvol antwoord op de behoeften van de zorgvragers.

Duurzaam bouwen gaat in dit onderzoek en in de beschrijvingen van de cases vooral over energiezuinig bouwen: werken met duurzame energiebronnen, inzetten op energiebesparing en geavanceerde energietechnieken, inzetten op een aangepast bouwproces, aangepaste infrastructuur en materialen. Dit zoveel mogelijk met inachtnaam van de normen en criteria inzake energiezuinigheid die vandaag als standaard gelden, waarbij de BEN-normen inzake bijna energieneutraal bouwen als uitgangspunt gelden. De energienormen die voor de verschillende organisatietypes worden nagestreefd, worden in de cases steeds vertaald naar kostenefficiënte oplossingen.

De belangrijkste kennisbron voor kwaliteit van bouwen is de zorgvraag en bij nieuwe ontwerpen zijn in de organisaties in ons onderzoek interne stakeholders zoals de zorgvragers, het personeel en de raad van bestuur actief betrokken. Externe kennisondersteuning is gebaseerd op de klassieke vakliteratuur, beurzen en ondersteunende diensten binnen de sector van Zorg en Welzijn. Het Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden (VIPA) als overheidsinstantie en gerichte technische ondersteuning door experts binnen de koepels worden als onmisbare kennisschakels naast architecten en ingenieursbureaus ervaren. Dergelijke instanties worden door de organisaties ook dikwijls opgenomen in het bouwteam dat instaat voor de concrete realisatie. Samenwerking op de werf blijkt in de cases essentieel om de energienormen te halen en vooral ook voor langere tijd te behouden. Monitoring en bijsturing van energiegebruik nadien is in alle organisaties een belangrijk aspect, met gebruik van zoveel mogelijk data of van internet of things (IoT).

De wijzigingen in de financiering van de zorg- en welzijnssector zorgen voor heel wat onzekerheden en doen organisaties ook zoeken naar alternatieve middelen. In de casestudies gaat speciale aandacht naar de triggers en naar de drempels bij het realiseren van innovatieve energie-oplossingen.

Specifiek voor investeringen in energiebesparende renovaties doen twee van de vijf organisaties in ons onderzoek een beroep op een Energy Service Company (ESCO), een energiedienstenbedrijf. ESCO's zijn een relatief jonge economische actor die gespecialiseerd zijn in energiezuinige infrastructuur en technieken en ook binnen de zorg- en welzijnssector een verdienmodel aanbieden waarbij de eigenaar/gebruiker van een gebouw de energievoorziening en het management daarvan uitbesteedt aan een externe partij met als doel substantieel op energiekosten te besparen. ESCO's zetten hierbij in op een businessmodel waarbij energie-investeringen zich terugverdienen door de gerealiseerde energiebesparingen.

In de vijf organisaties zijn de openbare organisatie en de vzw's gebonden aan de regels van de openbare aanbestedingen. Meestal is men zowel vertrouwd met de klassieke methodiek als met alternatieven in de richting van innovatief en duurzaam aanbesteden. Bij klassieke

aanbestedingen ligt de klemtoon op de prijs en dat heeft tot gevolg dat met veelal mindere materialen en met meer verschillende aannemers wordt gewerkt. Soms zijn aannemers te veel gericht op de goedkoopste oplossing en loopt het ook mis inzake de samenwerking tussen de verschillende aannemers op een werf. Dit kan een negatieve impact hebben op het duurzaam en luchtdichtmaken van gebouwen. Coördinatie en controle op de werf is van erg groot belang. De formele methodieken van innovatief en duurzaam aanbesteden zijn weinig gekend in de vijf organisaties, maar verschillende van hen hebben wel ervaring met het toevoegen van extra criteria, naast de prijs. Deze alternatieve aanpak wordt in de cases gezien als een goede aanpak om echt meer energiezuinig en duurzaam te kunnen bouwen. Een belangrijke drempel om nieuwe procedures in de aanbesteding op te nemen, blijkt de complexiteit van de regelgeving te zijn en de schrik om verward te raken in juridische klachten.

In de cases worden aandachtspunten voor de sectororganisaties naar voor geschoven. Men vraagt van de sectororganisaties – en/of hun gelieerde technische consultatieve organisaties - een goede belangenbehartiging rond regelgeving en financiering, het toeleveren van toegankelijke informatie over energiezuinig bouwen, inclusief informatie over alternatieve financieringsmodellen, en het voorzien van concrete begeleiding bij bouwprojecten. Ook is er een vraag naar inspirerende acties en projecten en ondersteuning bij de uitrol van het klimaatengagement dat voor de sector van Zorg en Welzijn werd aangegaan.

De lijst met aandachtspunten voor de overheid ligt in het verlengde van de vraag naar ondersteuning door de sectororganisaties maar is in zekere zin dwingender. Men vraagt van de overheid een meer transparante en stabiele regelgeving, die ruimte laat voor duurzame en kostenefficiënte oplossingen. Ook vraagt men nog meer informatie inzake alternatieve methodieken bij openbare aanbestedingen.

Streefcijfers worden enkel toegejuicht als deze de langetermijnplanning ondersteunen. Financiële incentives zijn uitermate welkom om energiezuinige bouwprojecten te ontwikkelen maar vooral voor de langetermijninvesteringen dient aan de organisaties voldoende zekerheid te worden geboden. De terugbetaling van energieaudits, speciaal voor de sector ontworpen, wordt als een mooie stimulans ervaren.

De vzw's geven aan weinig ruimte te hebben voor het opbouwen van financiële reserves, in functie van energiezuinig en duurzaam bouwen, en zijn vragende partij voor een aanpak op maat om hun mogelijkheden ter zake te verruimen.

Van de overheid wordt gevraagd om de nodige economische omkadering te scheppen om energie-investeringen en overeenkomsten met ESCO's meer aantrekkelijk te maken of te stimuleren. Informatie over energiezuinigheid en duurzaamheid bij renovaties en nieuwbouw in Zorg en Welzijn is op dit moment nog te weinig verspreid en de organisaties in deze studie geven aan dat er nood is aan meer ondersteuning en de uitbouw van een kennisplatform op maat van de sector. Er wordt ook aandacht gevraagd voor de specifieke problematiek van sectoroverschrijdende bouwprojecten en van het renoveren van historisch waardevolle panden.

Tot slot zetten de organisaties in dit onderzoek graag mee hun schouders onder klimaatacties in het kader van het klimaatengagement, maar zij vragen hierbij nog meer steun van de overheid en van de sectororganisaties. Initiatieven moeten efficiënt en evidence-based zijn en aansluiten bij wat er in de organisaties leeft.

1 Inleiding

In dit **eerste en inleidend hoofdstuk** wordt het opzet van het onderzoek en een leeswijzer voor dit rapport geschetst.

Centraal in dit rapport staan vijf organisaties die bevraagd worden over hun ‘inspirerende’ aanpak inzake energiezuinig bouwen en de samenwerkingsverbanden die ze daarbij hanteren. De beschrijving van deze inspirerende voorbeelden is informatief voor onder meer collega-organisaties en bevat ook een aantal aandachtspunten en suggesties voor de sectororganisaties en voor de overheid. De beschrijving van de cases geeft de realisaties en meningen van de organisaties weer. De focus van dit kwalitatief onderzoek is niet gericht op de technische details, wel op de alternatieven voor energiezuinige bouwoplossingen.

Het energiegebruik van gebouwen werkt als een trigger om op zoek te gaan naar vernieuwingen in energiezuinig bouwen en vooral naar nieuwe combinaties van infrastructuur en technieken. Met bijna energieneutraal bouwen (BEN) wordt de lat nog hoger gelegd en worden alternatieven voor energiezuinige bouwoplossingen nog meer uitgedaagd. Zeker bij bouwprojecten in de sectoren van Zorg en Welzijn omwille van de grote en continue warmtevraag en omdat energiekosten proportioneel een hoger aandeel in de kosten innemen.

In de eerste fase van dit onderzoeksproject is informatie verzameld via vakliteratuur en er zijn verkennende gesprekken gevoerd met experts in het veld. Naast stakeholders van zorg- en welzijnsorganisaties en experts van de sectorfederaties zijn dit vooral externe deskundigen op vlak van energiezuinig bouwen.

Het belangrijkste deel van het onderzoek, de tweede fase, bestond uit diepte-interviews met directe betrokkenen in vijf inspirerende cases op vlak van energiezuinig bouwen.

1. Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum in Stabroek heeft, naast een woonzorgcentrum, ook de serviceflats Den Agger.
2. De Bolster in Beerlegem (Zwalm) biedt, met ondersteuning van het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap (VAPH), wonen en dagbesteding voor volwassenen met een verstandelijke beperking en volwassenen met een niet-aangeboren hersenletsel.
3. OPZC Rekem is samengesteld uit een psychiatrisch ziekenhuis en een psychiatrisch verzorgingstehuis dat zich op 3 campussen (Rekem, Lanaken en Antwerpen) bevindt.
4. Senior Living Group (SLG), een zorgorganisatie en dochterbedrijf van de Europese zorggroep Korian heeft vestigingen in gans België. In deze case is een tweede organisatie betrokken: Wattson, een Energy Service Company (ESCO). Tussen beide organisaties werd een energieprestatiecontract (EPC) afgesloten, meer bepaald voor een energiebesparend project met maatregelen in twaalf Vlaamse woonzorgcentra van SLG.
5. Sint-Lodewijk vzw in Wetteren is gespecialiseerd in dienstverlening en onderwijs voor personen met een motorische beperking.

De cases zijn gekozen uit de brede waaier van organisaties binnen Zorg en Welzijn, waarbij we een verscheidenheid in woonvormen en diensten nastreefden. Het is niet de bedoeling om representatief te zijn, wel om inspirerende voorbeelden te kunnen aanreiken. De keuze van de cases is gemaakt in overleg met de deskundigen die dit project begeleidden.

De interviews waren driedelig en vonden plaats met de directie en/of met de betrokkenen van de technische diensten.

- ▀ Met inleidende vragen is gepeild naar de visie met betrekking tot duurzaam en energiezuinig bouwen in het algemeen.

- In een volgend luik is dieper ingegaan op het energiebeleid in de organisatie, de concrete realisaties, de kennisopbouw, de samenwerkingsverbanden en het financieringsmodel van het bouwproject. Met het oog op de invoering van bijna energieneutraal of BEN-bouwen in de sector van Zorg en Welzijn is niet alleen energiezuinigheid bestudeerd, maar ook het gebruik van alternatieve energiebronnen en de mate waarin kostenefficiëntie meegenomen wordt in het bouwproject. Speciale aandacht ging naar de triggers en naar de drempels bij het realiseren van innovatieve energie-oplossingen.
- Tot slot is de rol van de overheid en van de sectorfederaties besproken. In welke mate kan volgens de organisaties de overheid of kunnen de sectorfederaties of -instanties de evolutie naar meer energiezuinige bouwprojecten in de Zorg en Welzijn faciliteren en ondersteunen.

Het project is een vervolg op een onderzoek naar Open innovatie in de bouwsector (Verdonck, 2012), maakt gebruik van de bevindingen in het onderzoek Innovatief en duurzaam aanbesteden (Verdonck, 2015) en kon gebruik maken van de kennis uit het onderzoek Kennisdiffusie en innovatie in Zorg en Welzijn (Verdonck, 2017).

In een **tweede hoofdstuk** van dit rapport worden de definities en de context van dit onderzoek gesitueerd. Wat is duurzaam en energiezuinig bouwen? Welke mogelijkheden bestaan voor innovatief en duurzaam aankopen en aanbesteden? Wat zijn de meest stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen algemeen? Hoe kunnen organisaties kennis opbouwen, netwerken en samenwerken? Wat betekent samenwerking in een bouwproces voor de latere energiebeheersing? Welk is de potentiële rol van de overheid en de sectororganisaties? De antwoorden op deze vragen zijn in dit hoofdstuk gebaseerd op literatuur, onderzoek en gesprekken met experts en gaan ruimer dan de sector van Zorg en Welzijn.

In een **derde hoofdstuk** worden de cases in dit onderzoek apart belicht aan de hand van bovenstaande thema's. Welke zijn de inspirerende alternatieven in de verschillende organisaties, en hoe kijken zij aan tegen de rol van de overheid en de sectororganisaties.

In het **vierde hoofdstuk** wordt een analyse gemaakt van de context van energiezuinig bouwen over de vijf organisaties heen.

Het **vijfde en laatste hoofdstuk** bevat de aandachtspunten voor de sectororganisaties en voor de overheid. Hierbij worden de dertien aspecten in het klimaatengagement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin meegenomen.

In bijlage is een overzicht opgenomen van de inspirerende benaderingen in de cases op vlak van innovatie en energiezuinig bouwen in Zorg en Welzijn.

2 Achtergrondinformatie over innovatie en energiezuinig bouwen

In het tweede hoofdstuk van dit rapport worden de definities en de context van het onderzoek beschreven volgens het format zoals ook gebruikt in de interviews met verantwoordelijken in de organisaties.

1. Missie en Visie
2. Duurzaamheid en energiezuinig bouwen
3. Innovatief en duurzaam aanbesteden
4. Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen
5. Kennisbronnen en kennisdelen
6. Samenwerken in het bouwproces

7. Rol van de overheid en van de sectorfederaties

De antwoorden op deze vragen zijn in dit hoofdstuk gebaseerd op literatuur, onderzoek en gesprekken met experts.

2.1 Missie en Visie

In de missie en visie leggen organisaties hun waarden en kerndoelstellingen vast.

Naast de kernactiviteiten – in de organisaties in ons onderzoek zijn dat zorg en welzijn – kunnen ruimere doelstellingen geformuleerd worden, veelal gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen.

In het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen worden bijvoorbeeld drie kernbegrippen vooropgezet: People, Planet, Profit (PPP). Planet verwijst naar zorg voor klimaat en milieu in de betekenis van duurzaamheid.

2.2 Duurzaam en energiezuinig bouwen

Hierna wordt de terminologie verklaard, wat verstaan we onder: duurzaamheid en innovatie, E-peil als norm voor energiezuinigheid, BEN-normen, BEN-maatregelen, hernieuwbare of groene energie en BEN versus duurzaam bouwen.

Energiezuinigheid is voor de sector van Zorg en Welzijn cruciaal omwille van de grote energiebehoefte.

2.2.1 Duurzaamheid en innovatie

De meest oorspronkelijke definitie van duurzaamheid is zeer algemeen en legt de nadruk op de actueel best mogelijke oplossing zonder de toekomst te belasten. Het is ook in deze zin dat het Vlaams EnergieBedrijf VEB de definitie invult.

Voor de huidige betekenis van ‘duurzaam’ moeten we teruggaan naar de Brundtland Commissie van de Verenigde Naties in 1987. “Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die tegemoetkomt aan de noden van het heden zonder de noden van toekomstige generaties in het gedrang te brengen.” Drie pijlers van duurzaamheid zijn het milieu, de economie en de samenleving. In het Engels hoor je ook wel eens de drie P’s: People, Planet, Profit. (website VEB).

Als het gaat om duurzaamheid in de bouwsector dan wordt dikwijls gerefereerd naar de BREEAM-methodiek¹. BREEAM staat voor Building Research Establishment Environmental Assessment Method en is een methode om de duurzaamheid van bouwprojecten te evalueren. De beoordeling gebeurt op basis van verschillende criteria die verdeeld worden over negen categorieën: beheer/management, energie, gezondheid en welzijn, vervoer, watergebruik, materialen, verspilling, grondgebruik en ecologie en verontreiniging. Voor deze criteria wordt getoetst in welke mate het gebouw beter scoort dan de wettelijke regelgeving en standaard prestaties. Zo kan een gebouw op een objectieve manier vergeleken worden met andere gebouwen. Omdat BREEAM de lat zo hoog legt kiezen sommige bouwheren voor een specifieke focus op enkele

¹ BREEAM is maar een van de certificatieschema's. HqE en LEED zijn andere internationale schema's. Steeds meer landen gaan een lokale variant van BREEAM uitwerken. Zo is er de duurzaamheidsmeter van stad Gent die toegepast wordt op residentiële projecten en die geïnspireerd is op o.a. BREEAM.

kernaspecten, zoals bij het NAVO-hoofdkwartier in Evere waar duurzaamheid zich in 3 niveaus laat onderscheiden: energiebevoorrading, warmterecuperatie en waterbeheer².

Er loopt momenteel een studieopdracht bij het Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden (VIPA) - in samenwerking met het Departement Leefmilieu Natuur en Energie en Kanselarij en Bestuur – voor de ontwikkeling van een duurzaamheidsmeter voor de zorgsector, die moet ondersteuning bieden doorheen het ontwerpproces.

“Het VIPA werkt het komende jaar ook verder op een eerste schetsversie van een duurzaamheidsmeter voor gebouwen in de welzijns- en zorgsectoren. We nemen internationale instrumenten als voorbeeld en nemen duurzaamheidselementen die niet specifiek anders zijn voor zorginfrastructuur, integraal over. De duurzaamheidsmeter laat zorgvoorzieningen toe om hun integrale duurzaamheid te meten en geeft de overheid de kans om duurzame oplossingen in het ontwerpproces vrijblijvend te stimuleren.” (website Departement WVG³)

Er bestaan verschillende definities van duurzaam bouwen of duurzame gebouwen. Ze verschillen naar gelang de scope van de aspecten die ze bekijken, zoals het, energiegebruik in gebruiksfase, het energiegebruik in de bouwfase, het materiaalgebruik (levensduur en/of cradle to cradle), het watergebruik, de naleving van sociale randvoorwaarden in het bouwproces, de interne luchtkwaliteit, de aanpasbaarheid van het gebouw, de toegankelijkheid, enz. Rationeel energieverbruik is in het kader van duurzaam bouwen één van de aspecten van duurzaam bouwen.

In dit onderzoek wordt de vraag aan de organisaties gesteld wat zij onder duurzaamheid verstaan en in welke mate zij dit toepassen.

Innovatie wordt in onderzoek van de Stichting steeds in een zeer breed kader gezien en innovatie in de zorg- en welzijnssector is in de eerste plaats gericht op het verbeteren van de kwaliteit van het leven van de zorgvragers (Verdonck, 2017).

2.2.2 E-peil als norm voor energiezuinigheid

Het E-peil is een indicatie van de energie-efficiëntie van een gebouw uit de Vlaamse energiestatistiek voor gebouwen. Het wordt berekend op basis van enkele elementen die een invloed hebben op het totaal energiegebruik: de compactheid, de isolatie, de luchtdichtheid, het risico op oververhitting, de installaties voor verwarming, sanitair water en ventilatie. Het E-peil dat bereikt moet worden is afhankelijk van het gebruik van het gebouw en wordt omschreven in EPB-normen voor Energieprestatie en Binnenklimaat.

De norm is voor nieuwbouw van residentiële woningen geleidelijk aan verstrengd: van maximaal E-peil van 100 als norm in het jaar van vergunningsaanvraag 2006 tot een maximaal E-peil van 30 in het aanvraagjaar 2021. Dit is vanaf 2021 meteen de norm voor BEN-bouwen, waarbij extra ook nog een hoeveelheid energie uit een hernieuwbare bron moet voorzien worden. Ook voor de bouw en de ingrijpende renovatie van niet-residentiële gebouwen, zoals zorgvoorzieningen gelden dergelijke E-peilvereisten⁴, die bepaald worden naar gelang de functie van het gebouw. Daarnaast gelden er ook nog minimale thermische vereisten, ventilatievereisten en installatievereisten.

² Op de Werf, Magazine van BOUWUNIE West-Vlaanderen vzw, nr. 48 09/2017.

³ <https://www.departementwvg.be/vipa/duurzaam-bouwen/duurzaamheidsmeter>

⁴ <http://www.energiesparen.be/sites/default/files/atoms/files/epbeisentabel2018.pdf>

Naast de compactheid, de materialen en energiebronnen zijn er nog tal van andere factoren die een invloed hebben op het energiegebruik, zoals de oriëntatie van de woning en de architectuur van de voorzieningen en het gedrag van de gebruikers, die niet in het E-peil verrekend zitten. (Dries, 2012).

Alle gebouwen in Vlaanderen die een aanvraag van stedenbouwkundige vergunning indienen, moeten aan bepaalde energienormen voldoen. Elke twee jaar wordt het eisenpakket, na evaluatie, aangepast en wordt de definitie van een BEN-gebouw meer verfijnd. Deze EPB-eisen hangen af van:

- de bestemming van het gebouw (bv. wonen, winkels, sporthal),
- de aard van de werken (bv. nieuwbouw, renovatie, ingrijpende energetische renovatie, functiewijziging),
- het jaar van de aanvraag van de stedenbouwkundige vergunning of de melding.

De energieprestatie van gebouwen in de sector van Zorg en Welzijn heeft, gezien de meestal hoge energiebehoefte, een grote impact op de werking van de organisaties.

De energieprestatiebeoordeling is verplicht nog voor de bouwwerken aangevat worden.

2.2.3 BEN-normen

Energiezuinig wonen is de driver achter de steeds strenger wordende normen van het E-peil die uiteindelijk zullen herleid worden tot bijna energieneutraal bouwen, de BEN-norm⁵.

BEN is in Vlaanderen de (nieuwe) energieconventie tegen 2021, het E-peil wordt 30 voor woningen die gebouwd of grondig gerenoveerd worden, zoals Europees opgelegd. BEN is het verlengde van E-peil en verwijst naar de Europese richtlijn Nearly Zero Energy Building (NZEB). Dit is voor de gebouwen in de sector Zorg en Welzijn niet anders dan voor particuliere woningen, maar wel veel complexer, omvangrijker en vergt vooral een andere rekenmethodiek^{6 7}. Partijen die nu al BEN-bouwen, krijgen hiervoor een fiscale tegemoetkoming.

De BEN-eisen voor een gebouw worden bepaald door het jaar van de vergunningsaanvraag of melding en zijn ook afhankelijk van de bestemming van het gebouw.

- Voor nieuwe en herbouwde woningen met vergunningsaanvraag vanaf 2014 is BEN een E-peil lager dan of gelijk aan E30. Dit is van toepassing op alle wooneenheden.
- Voor een BEN-school of BEN-kantoor is een E-peil lager dan of gelijk aan E40 voldoende, en dit geldt ook voor nieuwe en herbouwde gebouwen met bestemming kantoor of school, met vergunningsaanvraag vanaf 2014 en voor 1 januari 2017.
- Voor niet-residentiële BEN-gebouwen (scholen, kantoren, ziekenhuizen, horeca) wordt het maximale E-peil bepaald door de samenstelling van het gebouw, van toepassing op nieuwe en herbouwde niet-residentiële gebouwen met vergunningsaanvraag vanaf 1 januari 2017.

⁵ <https://www.vlaanderen.be/nl/bouwen-wonen-en-energie/bouwen-en-verbouwen/bijna-energieneutraal-bouwen-ben>

⁶ De EnergiePrestatie van Niet-residentiële gebouwen (EPN) en de EPB-eisen in de EPB-eisentabel, zijn afhankelijk van de functies in dat gebouw: gezondheidszorg, handelsfunctie, logeerfunctie.

⁷ Meer info op [energiesparen.be](http://www.energiesparen.be). Evaluatie 2015 (met links naar studies kostenoptimum) <http://www.energiesparen.be/bouwen-en-verbouwen/epb-voor-professionelen/epb-regelgeving/epb-evaluatie>. EPN-cursus <http://www.energiesparen.be/epb/prof/epn>. BEN-pagina's <http://www.energiesparen.be/BEN/eisen>

Om het EPB van een gebouw te bepalen worden drie categorieën onderscheiden, met daarin nog specificaties. Er zijn de residentiële gebouwen bestemd voor individuele of collectieve huisvesting (ééngezinswoningen, appartementsgebouwen, serviceflats voor bejaarden en woningen in vakantieparken), de niet-residentiële gebouwen (collectieve woongelegenheden met gemeenschappelijke voorzieningen zoals bijvoorbeeld internaten, kantoren, scholen en andere zoals gebouwen met een gezondheidsfunctie) en de industrie.

De Vlaamse Regering bepaalt de definitie van bijna-energie neutraal bouwen. Het Vlaams Energieagentschap VEA ondersteunt organisaties met informatie⁸.

BEN-gebouwen verbruiken weinig energie voor verwarming, ventilatie, koeling en warm water. De energie die nog nodig is, wordt uit groene energiebronnen gehaald. (website VEA)

De definitie van BEN wordt nog verder verfijnd en ontwikkeld⁹. BEN is nu sterk gericht op kostenoptimaal of kostenefficiënt bouwen.

In de Praktische bouw gids voor jouw BEN-woning (Peeters, 2015) wordt het concept BEN-woning in al zijn technische aspecten beschreven en worden er praktische tips gegeven. Aansluitend bij de Europese doelstellingen voor 'nearly zero energy buildings' en omdat publieke gebouwen een voorbeeldfunctie hebben wil VIPA hiervoor een instrument maken, de zogenaamde duurzaamheidsmeter voor de zorgsector. Het instrument zal dienen om de integrale duurzaamheid van een zorgvoorziening meetbaar te maken en om duurzame oplossingen tijdens het ontwerpproces te stimuleren¹⁰.

2.2.4 BEN-maatregelen

BEN-maatregelen zijn bouwtechnische maatregelen om BEN te bereiken. Deze maatregelen spelen in op de aard van de energiebron, de keuze aan isolatie, de luchtdichtheid van het gebouw, het inzetten van comforttoestellen en de inplanting en de indeling van het gebouw.

Het E-peil van een gebouw zegt niet alles over het reëel energiegebruik van een gebouw. Veel hangt af van de intensiteit in het gebruik van het gebouw, het gedrag van de gebruikers, het onderhoud van de installaties, het klimaat, etc. Om de bouwtechnische BEN-maatregelen duurzaam te verankeren in functie van een blijvend BEN-peil is een monitoring op afstand via artificiële intelligentie en datamining noodzakelijk. Dit laatste omvat volgens deskundigen een van de zwaarste en meest uitdagende skills in de bouwsector van vandaag.

2.2.5 Hernieuwbare of groene energie

Hernieuwbare energie wordt geproduceerd uit niet-uitputbare bronnen, zoals zon, water en wind. Het gebruik van deze bronnen is essentieel om energiezuinig en zeker om energieneutraal te bouwen.

Hernieuwbaar is een specificatie voor de energiebron. Wind, zon, waterkracht en geothermie zijn voorbeelden van hernieuwbare energie. Voor het aandeel hernieuwbare energie zijn wettelijke

⁸ Evaluatie 2015 (met links naar studies kostenoptimum) <http://www.energiesparen.be/bouwen-en-verbouwen/epb-voor-professionelen/epb-regelgeving/epb-evaluatie>; EPN-cursus: <http://www.energiesparen.be/epb/prof/epn>, BEN-eisen: <http://www.energiesparen.be/BEN/eisen>

⁹ BEN-eisen <http://www.energiesparen.be/BEN/eisen>

¹⁰ <https://www.departementwvg.be/vipa/duurzaam-bouwen/duurzaamheidsmeter>

normen vastgelegd. Zo bepaalt de Europese richtlijn 20-20-20¹¹ dat in 2020 20% van de energie uit hernieuwbare bronnen moet komen. (website VEB)

Groene energie verwijst naar 'klimaatneutraal' maar wordt in het vakjargon meestal met hernieuwbare energie aangeduid.

Energie die als milieuvriendelijk en niet-vervuilend wordt aanzien, noemen ze ook wel eens 'groene energie'. Aan deze term is wel geen wettelijke of officiële basis verbonden. U kan het zien als een vorm van representatie. De Vlaamse Regulator van de Elektriciteits- en Gasmarkt (VREG) zet bijvoorbeeld groene ten opzichte van grijze energie. Voor elke MWh aan groene energie die we leveren moeten we 1MWh aan garanties van oorsprong voorleggen. Het zijn die garanties die het bewijs leveren dat de energie groen is. (website VEB)

Een term die specifiek wordt gebruikt als het om warmte gaat is de groene warmte waarbij de opwekking van warmte gebeurt op basis van hernieuwbare energiebronnen. Er zijn verschillende bronnen: verbranding van biomassa en biogas (pelletketels, maar ook industriële installaties), zonne-energie (zonneboilers) en warmte uit de ondergrond of uit omgevingslucht (warmtepompen).

2.2.6 BEN versus Duurzaam bouwen

BEN verwijst naar de regelgeving met betrekking tot energiezuinig bouwen, de bedoeling is dat vanaf 2021 iedereen in Vlaanderen, België en Europa volgens die standaard bouwt. Bij BEN wordt formeel gezien geen rekening gehouden met duurzaamheid, maar VEA die de definitie nog verder verfijnt geeft in haar adviezen wel suggesties mee. Ook VIPA heeft daar aandacht voor.

Wie BEN én duurzaam wil bouwen, zal niet alleen keuzes moeten maken maar ook conflicten zijn mogelijk. Veel hangt ook af van wat men bij duurzaamheid meeneemt, zoals bijvoorbeeld levensduur en/of cradle to cradle. Wie in zijn missie de lat hoog legt met People Planet Profit (ook wel: de drie P's) zal wellicht inleveren op vlak van energieprestaties. Zo zijn PUR-materialen soms meer kostenoptimaal en energiebesparend, maar gezien de chemische componenten minder duurzaam. Duurzaamheidsvereisten kunnen onderling conflicteren, al zijn er ook experts die er op wijzen dat wanneer alles in overweging wordt genomen, de tegenstellingen verdwijnen.

2.3 Innovatief en duurzaam aanbesteden

Vlaamse zorgvoorzieningen die met overheidsgeld maatschappelijke opdrachten of bouwprojecten uitvoeren zijn gebonden aan de regelgeving van openbare aanbestedingen. Ook zij kunnen hierbij beroep doen op alternatieve methodieken, op het Programma Innovatieve Overheidsopdrachten en de overheidsdiensten die duurzaamheid breed ondersteunen.

Openbare opdrachten of aanbestedingen moeten voldoen aan bepaalde voorwaarden en kennen vastgelegde procedures. Europa wil meer en meer innovatieve en duurzame aankopen en stimuleert de overheden om programma's uit te werken. De laatste richtlijn 2014/24/EU over overheidsopdrachten is een aanzienlijke uitbreiding van methodieken en procedures om innovatie en duurzaamheid in aanbestedingen na te streven. Op Belgisch niveau is de nieuwe richtlijn in werking getreden op 30 juni 2017. De aanpak van de Vlaamse Overheid is vervat in het globale 'Vlaams Plan Overheidsopdrachten' dat op 29 januari 2016 door de Vlaamse Regering werd

¹¹ De Europese richtlijn is geldig voor alle sectoren.

goedgekeurd. Het aanmoedigen van duurzame en innovatieve overheidsopdrachten is één van de strategische doelstellingen van dit plan.

In Vlaanderen wordt innovatief en duurzaam aanbesteden gepromoot, met programma's en projectsubsidies, door het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI)¹² en ondersteund door verschillende overheidsdiensten die duurzaamheid breed ondersteunen.

2.3.1 Regelgeving en methodieken bij aanbestedingen

Naar aanleiding van de aangepaste regelgeving in de richting van innovatief en duurzaam aanbesteden heeft de Stichting een studie gemaakt over de regelgeving en de toepassing ervan in Vlaanderen (Verdonck, 2015). In het rapport Innovatief en duurzaam aanbesteden in Vlaanderen worden de concrete methodieken en mogelijke partnerschappen kort gesitueerd. Onderstaande is een selectie van enkele inspirerende aspecten voor energiezuinige bouwprojecten.

De recente Europese regelgeving voorziet in een gefaseerde aanpak met nieuwe procedures (alternatieve methodieken) voor de verschillende stappen in het proces van aanbesteden. Zo maakt de regelgeving het mogelijk om een traject vooraf in te lassen waar onderzoek en ontwikkeling van nieuwe oplossingen mogelijk is. Bij de methodieken zijn er vijf die zeer specifiek relevant zijn. Het gaat om (1) voorlopige marktverkenning, (2) Pre-commerciële of commerciële aankoop van O&O-diensten, (3) concurrentiegerichte dialoog, (4) mededingingsprocedure met onderhandeling en (5) innovatiepartnerschap. De methodieken zijn breed toepasbaar, maar sommige worden als 'meer' of 'best passend' voor specifieke situaties aangewezen.

Illustratie 1 Beslissingsdiagram voor methodieken bij innovatief aanbesteden

Voldoende kennis van de markt beschikbaar?			
Ja		Neen	
↓		Voorlopige marktverkenning	
Nood aan onderzoek?			
Ja		Neen	
Commerciële nieuwe producten/diensten?		Specificaties van eindproduct of –dienst?	
Ja	Neen	Ja	Neen
Innovatie-partnerschap	Pre-commerciële of commerciële O&O-diensten	Mededingings-procedure met onderhandeling	Concurrentie-gerichte dialoog
Onvoldoende niveaus van competitie, tijd, middelen? Overweeg een gezamenlijke aanbesteding of (in uitzonderlijke gevallen) wijk af van de richtlijnen.			

(Semple, 2014)

De methodologie wordt mede bepaald door de mate waarin de markt gekend is, er nog onderzoek nodig is, het product of de dienst al dan niet gespecificeerd is, er nood is aan commercialisering,

¹² Meer info <https://www.ewi-vlaanderen.be/innovatieve-overheidsopdrachten>

het aantal potentiële leveranciers of de structuur van de markt en tenslotte ook mogelijke tijd en middelen die beschikbaar zijn voor de aanbesteding.

De mededingingsprocedure met onderhandeling en het innovatiepartnerschap worden in de bouwpraktijk naar voor geschoven als ‘good practice’ om energiezuinige en duurzame bouwprojecten te realiseren.

2.3.2 Programma Innovatieve Overheidsopdrachten PIO van EWI

Het Programma Innovatieve Overheidsopdrachten (PIO) omvat de begeleiding van innovatieve aankooptrajecten in diverse sectoren, het opzetten van promotie- en sensibiliseringsactiviteiten en het uitzetten van calls voor projecten Innovatieve Overheidsopdrachten.

Het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) beheert voor Vlaanderen het PIO en hanteert hierbij het begrippenkader en de aanpak die de Europese Commissie ontwikkelde.

Het PIO legt de klemtoon op pre-commercieel aankopen (PCP - Pre-Commercial Procurement) en overheidsopdrachten voor innovatie (PPI - Public Procurement of Innovative Solutions).

- Pre-commercieel aankopen zijn aankopen van onderzoeks- en ontwikkelingsdiensten (O&O), toepassingsgericht: haalbaarheidsstudies, prototype ontwikkeling, ontwikkeling van een beperkte serie van producten of diensten voor testdoeleinden.
- Innovatieve overheidsopdrachten zijn gericht op innovatieve oplossingen: nieuwe of sterk verbeterde producten en diensten of nieuwe manieren van werken en organiseren.

In 2017 werden twee oproepen voor projectvoorstellen gelanceerd. In totaal werden 46 aanvragen ingediend. Alle organisaties in Vlaanderen die moeten voldoen aan de wet op de overheidsopdrachten kunnen deelnemen en kunnen een beroep doen op advies, begeleiding en cofinanciering. Prioriteit gaat naar de transitiedomeinen (Visie Vlaanderen 2050), maar geen enkele sector of domein wordt uitgesloten¹³.

De Vlaamse Regering werkt aan regelgeving om cofinanciering van onderzoeks- en ontwikkelingsdiensten via overheidsopdrachten meer ruimte te geven.

2.3.3 Overheidsdiensten die duurzaamheid breed ondersteunen

Naast het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) met het programma innovatieve overheidsopdrachten, zijn ook andere Vlaamse instanties actief in het ondersteunen van duurzaamheid algemeen en energiebesparing in het bijzonder. OVAM staat in voor de pijler ‘circulair aankopen’ in het transitiedomein circulaire economie (ook zij geven in beperkte mate subsidies hiervoor). Het Facilitair bedrijf (afdeling overheidsopdrachten) geeft informatie en advies en stelt materiaal ter beschikking. Het Departement Kanselarij en Bestuur coördineert en volgt het globale actieplan op. Het Vlaams Agentschap Innoveren en Ondernemen VLAIO moedigt innovatieve overheidsopdrachten aan in het domein ‘City of Things’.

2.4 Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen

Organisaties in Zorg en Welzijn staan onder toenemende druk door wijziging van overheidstussenkomsten en worden in hun verschillende werkdomeinen meer en meer gedreven

¹³ Twaalf goedgekeurde projecten 2017 <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/innovatieve-overheidsopdrachten-maak-kennis-met-de-12-goedgekeurde-projecten>

door de budget-context. Inspirerende keuzes zijn vanuit dit oogpunt gebaseerd op kostenefficiëntie en alternatieve financiering en worden getriggerd door promotie en voorbeeldprojecten van energiezuinig en duurzaam bouwen door de overheid zelf en/of door ondersteunende organisaties.

Intern zijn kostenefficiëntie en het nauwgezet opvolgen van energiegebruik met immotica en Internet of Things (IoT) sterke triggers voor energiezuinigheid.

Extern zijn de beschikbaarheid van informatie en energiepremies krachtige instrumenten van de overheid. Ook eventuele alternatieve financieringsvormen zoals ESCO-overeenkomsten, projectsubsidies of samenwerking met onderzoeksinstellingen aan universiteiten of hogescholen kunnen in dit geval meer aandacht voor energiegebruik triggeren.

Deze mogelijke stimulerende factoren die uit literatuur en voorbereidende gesprekken naar boven kwamen zijn niet exhaustief, wel inspirerend.

2.4.1 Regelgeving, financiering en kostenefficiëntie

De regelgeving EPB legt in de eerste plaats minimumnormen op, maar kan ook inspirerend werken, zeker wanneer deze onder deskundige begeleiding wordt uitgewerkt, evenals de subsidies (VIPA).

Kostenefficiëntie zoekt een evenwicht tussen de investering en de effectiviteit ervan. Bij een kostenefficiënte investering worden de doelstellingen gerealiseerd met de meest gunstige kostenverhouding.

De impact van de overheidsfinanciering was het thema op het Jaarlijkse congres van Zorg.tech, vroeger de Vereniging voor Technische Diensthoofden in de Verzorgingsinstellingen (VTDV). Centrale vraag was of de wijze van financiering een bedreiging of een opportuniteit was. Zorg.tech wil er van uitgaan dat de wijziging van de financiering ook een kans biedt om beter te gaan nadenken over bestedingen. De vraag is hoe met de wijzigingen om te gaan.

Kostenefficiëntie en alternatieve financieringsmodellen zijn – zeker in het kader van onzekere of dalende financiering door de overheid - volgens Zorg.tech drijfveren of triggers voor energiezuinig bouwen of verbouwen. Kostenefficiëntie gaat om het terugverdienen van de investeringen binnen de meest gunstige periode. Alternatieve financiering kan bijvoorbeeld gaan om een ESCO-contract.

2.4.2 Immotica en IoT

Immotica is het systeem om in complexe gebouwen de verschillende energie-gerelateerde processen te automatiseren en geïntegreerd met elkaar te laten functioneren. Immotica is gericht op een grotere schaal dan wat domotica voor gezinswoningen is, en meer op maat van industriële en/of bedrijfstoepassingen of toepassingen in openbare gebouwen. Domotica gaat om comfort, immotica om het beheer van energie. Het beheer betekent ook het registreren van het gebruik (online), het beheer van de instellingen én het bijstellen (met invloed op energierekening). Zo kan de warmtebehoefte van een warmtepomp op een bepaald moment berekend worden op basis van de graaddagen¹⁴ en aantal afkoeldagen en de gewenste temperatuur bij 18° buitentemperatuur, of het aantal koeldagen als het in de zomer te warm wordt. Sleutel hierbij is ventilatie met voorgekoelde lucht in koudelagen. Voor dit beheer zijn heel wat data of Internet of

¹⁴ Graaddagen zijn het gemiddeld profiel van de verwarmingsbehoefte van een woning.

Things (IoT) nodig. Hetzelfde geldt voor het zuiniger energiebeheer voor de verlichting¹⁵. IoT laat apparaten met andere apparaten praten om in real time gegevens uit te wisselen en aan te passen.

EnergyVille¹⁶, een samenwerking tussen de Vlaamse onderzoekspartners KU Leuven, VITO, imec en UHasselt, doet onderzoek naar duurzame energie en intelligente energiesystemen, smartgrids en geavanceerde warmtenetten, met gebruik van IoT.

Homelab¹⁷ maakt deel uit van EnergyVille en is enkel gericht op IoT in functie van onder andere energie en spitst zich toe op de sector Zorg en Welzijn. Voor Homelab zijn de voordelen van IoT velerlei. IoT maakt dynamische metingen mogelijk, over de tijd en met mogelijkheid tot anticiperen/leren, bijvoorbeeld in combinatie met een barometer. Analyse van het gebruik kan toekomstig gebruik voorspellen. Gebruik kan geprogrammeerd worden op de meest optimale momenten (kosteneffectief of kostenoptimaal). De toepassingen worden hoe langer hoe meer haalbaar omdat de sensoren kleiner en goedkoper worden en minder belastend zijn voor de batterijen waardoor de batterijen langer meegaan en dus duurzamer zijn. Batterijen kunnen ook meer en meer zichzelf opladen met zonnepaneeltjes. Met ander woorden IoT wordt economisch interessant en ondersteunt de kostenoptimalisatie van innovaties in energiezuinig bouwen.

2.4.3 Informatie en energiepremies als beleidsinstrumenten

Informatie en energiepremies zijn beleidsinstrumenten die kunnen ingezet worden voor meer duurzaam en energiezuinig bouwen in Zorg en Welzijn. In de Beleidsnota 2014-2019 Energie (Vlaamse Regering, 2014) wordt een waaier aan mogelijkheden opgenomen over alle sectoren heen.

Het VIPA subsidieert en informeert over duurzame, toegankelijke en betaalbare zorginfrastructuur, voor nieuwbouw en om bestaande gebouwen duurzaam te renoveren op functioneel en bouwtechnisch vlak.

Het VEA ontwikkelt voor energiebesparende ingrepen instrumenten en bundelt deze op de website Energiesparen.be. Op de website zijn voorbeelden te vinden zoals het zelf produceren van groene energie, het steunen van lokale projecten, het kopen van groene energie of kiezen voor warmtekrachtkoppeling. Er is ook een overzicht van professionelen die de BEN-principes promoten en in praktijk brengen, de BEN-voorlopers¹⁸: architect, bouwadviseur, energiever slaggever, energiedeskundige; algemene bouwonderneming; aannemer (deelproject bouw) of installateur voor (groene) energieproductie, ventilatie, isolatie; fabrikant of verdeler van installaties voor (groene) energieproductie, ventilatie, isolatie; kredietinstelling; overheid, middenveldorganisatie of federatie en vastgoedmakelaar en immobiliën.

Het VEB helpt openbare diensten door centraal en efficiënt energie aan te kopen, energiedata te centraliseren en analyseren en begeleidt publieke diensten om energie efficiënter in te zetten. Het VEB biedt ook gratis energieprestatiediagnoses op maat voor organisaties in Zorg en Welzijn. Na de diagnose hebben de organisaties kans op extra financiële ondersteuning van VIPA voor maatregelen die anders maar moeilijk uitgevoerd zouden geraken¹⁹.

¹⁵ Meer info <http://www.lichttechnologie.be/nl>

¹⁶ Meer info <http://www.energyville.be/over-energyville>

¹⁷ Meer info <https://www.imec-int.com/nl/homelab>

¹⁸ BEN-voorlopers <http://www.energiesparen.be/BEN/voorlopers>

¹⁹ <https://www.vlaamsenergiebedrijf.eu/klimaatwvg>

Naast bovenstaande instanties zijn er nog tal van andere initiatieven waarvan we hierna één illustreren. Het Zonneplan (5 juli 2016) heeft de ambitie om tegen 2020 meer dan 3000 megawatt bijkomend vermogen te installeren en hierbij is het principe van daken delen voor zonnepanelen, of zonnedelen, mee opgenomen. De verdienmodellen en de verschillende mogelijkheden zijn nog niet allemaal uitgewerkt. De administratie Energie werkt aan een ‘zonnedeelgids’ die informatie en voorbeelden moet bevatten van verschillende mogelijke vormen van participatieve financiering, op maat van de eigenaars van potentiële daken, zoals bedrijven en verenigingen. Momenteel zijn er voor zonnedelen in Vlaanderen wel al verschillende pistes en participatievormen mogelijk, zoals het meefinancieren van een PV-installatie door klanten of omwonenden, crowdfunding, daken verhuren en de oprichting van een coöperatie die zonnepanelen plaatst. Wat nog niet kan is het rechtstreeks verrekenen van productie en consumptie tussen twee partijen, tenzij via een leverancier als tussenpersoon.

2.4.4 Financiering uit extra inkomsten van vzw

Op dit moment laat de wetgeving vzw’s niet toe om commerciële activiteiten op te zetten, maar een eventueel komende wijziging in de wet²⁰ op de vzw’s kan dit mogelijk maken (Verso, 2017). Het voorstel om van de twee belangrijkste kenmerken van vzw’s, geen winsten uitkeren aan aandeelhouders en geen commerciële activiteiten ontwikkelen, alleen het eerste te weerhouden kan ruimte creëren om uit energieoverschotten extra middelen te creëren. De gelden uit de verkoop van energieoverschotten (winst) kunnen dan opnieuw geïnvesteerd worden. Dit kan toelaten om grotere projecten op te zetten, zoals een windmolen of aardwarmtepompen, die energiebesparende investeringen kostenefficiënt maken omdat ze zichzelf terugverdienen binnen een redelijk korte termijn. Voorwaarde is wel dat binnen de wetgeving op vzw’s ook de randvoorwaarden hiervoor ontwikkeld worden, zoals het wegwerken van fiscale of andere belemmeringen.

2.4.5 O&O Projectsubsidie en samenwerking onderzoekscentra

Bij een samenwerking met onderzoekscentra, al dan niet met meerdere organisaties, is het mogelijk een projectsubsidie aan te vragen of extra middelen voor innovatief en duurzaam aanbesteden te verwerven.

Bij projectsubsidies van de overheid is het Vlaams Agentschap voor Innovatie en Ondernemen een belangrijke partner. Zo kan een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek, een PWO-project bijvoorbeeld, de haalbaarheid van energieprojecten onderzoeken. De Odisee hogeschool bijvoorbeeld voerde in samenwerking met de kmo-Reno een onderzoek naar ‘Hoe presteren vergeten gebouwen op energievak?’ (Vlhora, 2017).

2.4.6 Energy Service Company ESCO

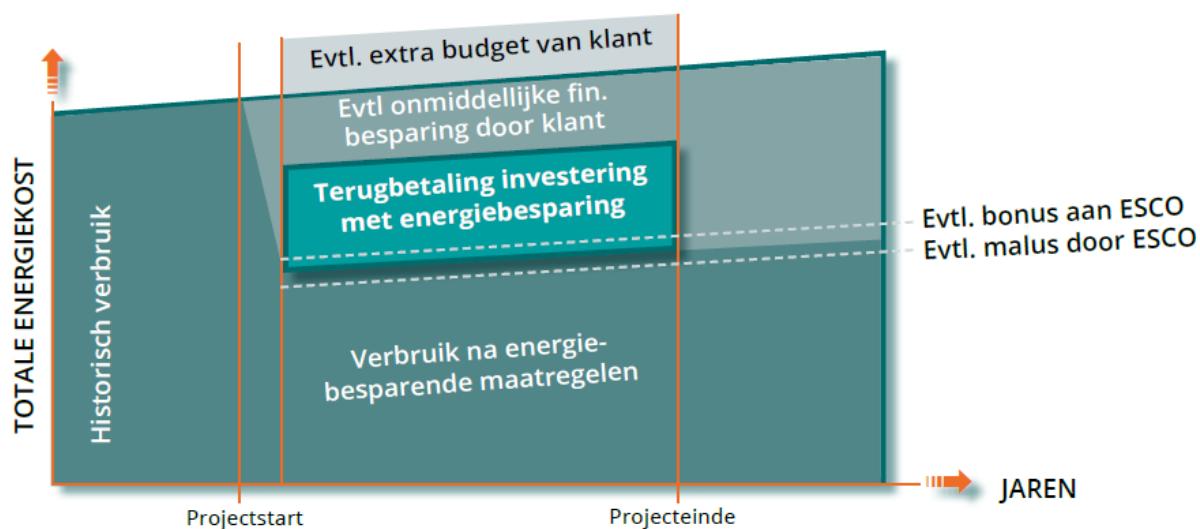
ESCO staat voor Energy Service Company en het gaat om bedrijven die integrale energieoplossingen leveren aan hun klanten. De bedrijfsactiviteiten van een ESCO concentreren zich op het verbeteren van de energie-efficiëntie in bestaande gebouwen en processen. Soms is dit de enige dienst van de ESCO, meestal zijn ESCO-diensten ontwikkeld binnen een ruimer aanbod aan dienstverlening zoals onderhoud of verkoop van energieproducten. Samenwerking met een ESCO biedt een disruptieve innovatie van het financieringsmodel, naast beter comfort door de real time monitoring, het pro-actief onderhoud en het energieprestatiecontract. ESCO-

²⁰ <https://issuu.com/socialprofit/docs/versodirect-oktober2017>

overeenkomsten betekenen ook een zekere mate van ontzorging van organisaties op vlak van energie en comfort.

Een ESCO hanteert een verdienmodel waarbij de ESCO of externe partner investeert in energiezuinige technieken en de (energie-) winst gedeeld wordt: energiebesparing voor de betrokkene en tijdelijke recuperatie van gespaarde energiekost door de investeerder. Binnen de termijn van het contract – meestal 10 jaar – wordt de ESCO betaald met het uitgespaarde budget van de gerealiseerde energiebesparing.

Illustratie 2 ESCO-verdienmodel



Website 2016 Vlaams Agentschap voor Innovatie en Ondernemen²¹

De ESCO ontwerpt in een energieplan een combinatie van energiebesparende maatregelen (en eventueel eigen energieproductie) in de gebouwen en zorgt al dan niet ook voor de financiering. Na het contract is de winst en de installatie eigendom van de betrokken instelling.

Er bestaat een programma ‘ESCO’s voor kmo’s’ van het Agentschap Innoveren en Ondernemen dat kadert binnen het Vlaams actieplan bijna-energieneutrale (BEN) gebouwen. Kmo’s kunnen voor een audit beroep doen op de kmo-portefeuille. De samenwerking met een ESCO wordt als een belangrijke winstgevende en kostenbesparende investering naar voor geschoven. In *ESCO voor fabrieken voor de toekomst* (Consortium ESCO4FvT, 2017) zijn zeven praktijkgetuigenissen samengebracht van het aanbieden van een energiedienst aan West-Vlaamse industriële bedrijven door een energiedienstenbedrijf. In ESCO4FvT onderzoekt het consortium (POM West-Vlaanderen, studie bureau Ingenium nv en Veolia nv-sa), hoe ESCO’s energie-efficiëntie verhogende investeringsprojecten kunnen helpen realiseren in kmo’s actief in de sectoren van de Fabrieken voor de Toekomst (FvT). Het Agentschap Innoveren en Ondernemen ondersteunt hiermee de verdere ontwikkeling van dit businessmodel.

Het verdienmodel van een ESCO stelt wel enkele voorwaarden om rendabel te kunnen zijn. Zo bedraagt de totale energiefactuur van een project meestal minimaal 500.000 euro per jaar, waarbij gebouwen met een lager verbruik geclusterd worden. Bij aanvang zijn de installaties best niet meer gebonden aan onderhoudscontracten en is er de verwachting van nog minimaal 10

²¹ Agentschap Innoveren & Ondernemen <http://www.vlaio.be/artikel/meer-weten-over-energy-service-companies>

levensjaren zonder grootschalige (bijkomende) renovatieprojecten met effect op de energiefactuur. Een ESCO-traject - van aanvraag tot gunning - neemt ongeveer een jaar van voorbereiding tot realisatie.

Het Vlaams EnergieBedrijf VEB begeleidt in het kader van het Actieplan Energie-efficiëntie het traject tot een energieprestatiecontract (EPC) tussen publieke entiteiten en een ESCO. In het laatste nummer van techcare van 2016 (Baumans, 2016) wordt het concept van een EPC toegelicht en geïllustreerd met het voorbeeld van het EPC voor OPZC Rekem. De nadruk wordt gelegd op de verschillende voordelen voor de organisatie in Zorg en Welzijn.

Een EPC werkt als een leasingconcept. Een Energy Service Company ESCO investeert in de energiebesparende maatregelen en blijft eigenaar tot de investering is terugverdiend, zoals vastgelegd bij contract. De opdrachtgever betaalt alleen de energiefactuur of een percentage van het oorspronkelijk gebruik. De ESCO die eigenaar is van de installaties draagt ook de kosten van het onderhoud. Als het contract is afgelopen wordt opnieuw de opdrachtgever eigenaar van alle installaties. De ESCO recupereert de investering door de lagere verbruikskosten. Bij de keuze van maatregelen zal in dit geval gezocht worden naar het grootste rendement of ROI (Baumans, 2016).

Een belangrijk voordeel voor een zorgorganisatie is dat de keuze uit de maatregelen gebeurt op basis van een brede expertise en er kan worden ingespeeld op nieuwe opportuniteiten die tijdens de werken geconstateerd worden, gezien men binnen de ESCO niet afhankelijk is van op voorhand vastgelegde aanbestedingen.

In een SERV-advies wordt naar het ESCO Businessmodel verwezen als een innovatieve formule om energiezuinige renovaties te ondersteunen en als alternatief voor de klassieke subsidies uit het Vlaams beleidsinstrumenten (premies, rentesubsidies, enz.).

*Het huidige beleid zet vooral in op de aanpak van **financiële barrières** voor energiebesparing in individuele woningen via klassieke beleidsinstrumenten (premies, rentesubsidies, BTW- en belastingverminderingen). Volgens de SERV is er ruimte voor vereenvoudiging van de premiestelsels en voor een betere onderlinge afstemming tussen de ingezette instrumenten. Er zijn bovendien voorbeelden in andere landen van meer **innovatieve benaderingen**. De SERV vraagt om die nader te bekijken. Voorbeelden zijn het werken met ESCO-contracten, het koppelen van deze contracten aan de woning, maatwerkadvies en/of begeleiding van de werken, de voorwaardelijkheid en de progressieve schaal²² van subsidies en premies, de ondersteuning van collectieve- en bottom-up initiatieven, enz. (SERV, 2015)*

In hetzelfde advies wordt ook gepleit voor totaalrenovaties en een koppeling met energiegebruik in de directe omgeving. Het beleid moet oog hebben voor synergiën met andere energie- en woongerelateerde uitdagingen.

2.5 Kennisbronnen en kennis delen

Kennis over energiezuinig bouwen in Zorg en Welzijn kan in belangrijke mate gevonden worden bij de algemene kenniscentra over dit thema, maar heeft ook sectorspecifieke bronnen. Bouwen in Zorg en Welzijn moet gebeuren volgens eigen energie-normen, naast de bouwregels voor de diverse bestemmingen: wonen en de verschillende zorgfuncties.

²² Een progressieve schaal houdt in dat subsidies of premies afhankelijk zijn van het behaalde resultaat. Zo kan bv. een hogere premie bekomen worden indien men een hogere energiescore behaalt.

Kennisdelen, intern met de zorgvragers en medewerkers en extern met collega-organisaties en dienstenleveranciers, verloopt in belangrijke mate gelijk aan kennisdelen in andere sectoren.

2.5.1 Kenniscentrum

Kennis over duurzaam bouwen algemeen en energiezuinig bouwen in het bijzonder zit verspreid over verschillende overheidsdiensten, met naast de sectoroverschrijdende instanties en onderzoeksinstellingen, ook specifieke kenniscentra voor de sector van Zorg en Welzijn.

Het transitienetwerk duurzaam wonen en bouwen DuWoBo²³ voorziet en ondersteunt uitwisseling, informatie en inspiratie bij innovatieve projecten en experimenten op vlak van duurzaam bouwen.

Praktische ondersteuning voor duurzaam bouwen gebeurt in Vlaanderen door de Provinciale steunpunten duurzaam wonen en bouwen²⁴ (Steunpunt Duurzaam Wonen en Bouwen O-Vl., 2015).

Het Vlaams Energieagentschap VEA²⁵ is gespecialiseerd in duurzaam energiebeleid: het stimuleren van rationeel energiegebruik en milieuvriendelijke energieproductie.

Voor de zorgsector wordt sectorspecifieke kennis opgebouwd binnen VIPA²⁶ en het VEB²⁷. Het is de bedoeling om in de toekomst een kenniscentrum uit te bouwen op vlak van betaalbare, energiezuinige, kwaliteitsvolle, toegankelijke en innovatieve bouwprojecten (Vandeurzen, 2016).

2.5.2 Kennisdelen met collega's

De manier waarop kennis in een organisatie wordt opgebouwd en gedeeld en de organisatiecultuur op vlak van netwerking en samenwerking bepalen in belangrijke mate innovatie. In een vorig onderzoek van de Stichting is hierop dieper ingegaan (Verdonck, 2017). Bij innovaties in de twaalf cases in het onderzoek Kennisdiffusie en innovatie in Zorg en Welzijn, staat kennisdiffusie en samenwerking met collega's en kenniscentra hoog op de agenda en er is een zekere openheid naar samenwerking met commerciële bedrijven. De sector Zorg en Welzijn staat op dit moment echter zo onder druk dat sommige organisaties toch geneigd zijn om enige terughoudendheid aan de dag te leggen. De grootste koudwatervrees om samen te werken is er tussen de 'profit' en 'social profit'.

2.6 Samenwerking in bouwproces

De belangrijkste partners in een bouwproces en het belang van een goede samenwerking om het E-peil te realiseren zijn uitvoerig behandeld in een vroegere studie van de Stichting, Open innovatie in de bouwsector (Verdonck, 2012). Kwantitatief onderzoek van de Stichting Innovatie & Arbeid had geleerd dat de bouwsector geen voorloper was in open innovatie (Verdonck, 2011)

²³ DuWoBo <http://do.vlaanderen.be/themas/wonen-en-bouwen>

²⁴ Provinciale steunpunten duurzaam wonen en bouwen <http://www.energiesparen.be/provinciale-steunpunten-duurzaam-wonen-en-bouwen>

²⁵ VEA http://www.energiesparen.be/over_vea

²⁶ VIPA <https://www.departementwvg.be/vipa>

²⁷ VEB <https://www.vlaamsenergiebedrijf.eu/>

en daarom ging dat onderzoek op zoek naar voorbeelden van open innovatie bij de early adopters of voorlopers op het vlak van energiezuinig bouwen in het algemeen en het E-peil in het bijzonder.

2.6.1 Samenwerking in de bouwsector

In de bouwsector is er samenwerking of open innovatie op drie terreinen: samenwerking tussen de producenten van bouwmaterialen en technieken, samenwerking op de bouwwerf en samenwerking tussen de producenten en de bouwwerf.

Tussen bouwbedrijven beperkt de samenwerking (kennisuitwisseling en samen ontwikkelen van verbeteringen en vernieuwing) zich in zoverre er geen concurrentienadeel is. Het afschermen van de eigen kennis is de belangrijkste drempel bij de samenwerking tussen collega-bedrijven, een vaststelling die ook is gemaakt in een vorig onderzoek over samenwerking tussen bedrijven en kenniscentra (Verdonck, 2011). Succesverhalen zijn er wanneer bedrijven complementaire producten of diensten aanbieden en men door samenwerking zijn marktaandeel juist kan behouden of uitbreiden.

Kleine bedrijven hebben moeilijk toegang tot grote bedrijven omdat die meer gericht zijn op massaproductie en minder geïnteresseerd zijn in oplossingen op maat. Kmo's zoeken daarom oplossingen bij collega's, hierbij ook geholpen door dezelfde bedrijfscultuur, minder bureaucratie en meer flexibiliteit. Vertrouwen is de basis voor een geslaagde samenwerking, wat geldt voor alle bedrijven.

Onderzoek leert ook dat open innovatie door de overheid op diverse manier ondersteund wordt. Zo zijn er onderzoekscentra die kennis delen met de producenten van materialen en technieken en samen innovatieprojecten opzetten, met bijvoorbeeld de steun ook van het Agentschap Innoveren en Ondernemen.

Er zijn ook provinciale steunpunten duurzaam bouwen die een bron van inspiratie voor energiezuinig bouwen zijn en kunnen aanzetten tot samenwerking tussen de bouwpartners. Ook het Beleidsdomein DAR - Team Duurzame Ontwikkeling en het Vlaams Energie Agentschap VEA kunnen mee open innovatie ondersteunen.

2.6.2 Samenwerking op de werf

Vroeger onderzoek leert dat het E-peil een trigger is voor open innovatie en meer communicatie en kennisdelen vraagt bij de implementatie. Sommige aannemers willen zoveel mogelijk afwerkingsactiviteiten in eigen beheer doen, andere aannemers zijn gewonnen voor de methodiek van het bouwteam en brengen van bij de start van een bouwproject alle grote potentiële actoren samen. Soms gaat het initiatief uit van de architect, een belangrijk communicatiekanaal voor de innovaties van de producenten en coördinator op de werf.

De nieuwe e-zuinige materialen en technieken vergen meer samenwerking voor het effectief inzetten en realiseren van het E-peil. Luchtdichtheid is een cruciaal element voor het bereiken van het E-peil.

In de voorbije jaren zijn verschillende methodieken ontwikkeld om het bouwproces beter en efficiënter te organiseren. Alle methodieken leggen de klemtoon op een betere informatie-uitwisseling, communicatie en samenwerking. Vooral lean werken, bouwteams en BIM-bouwen zijn meer op de voorgrond gekomen.

Lean bouwen inspireert zich op het lean management in de industriële sectoren en is gericht op efficiëntie en kostenbesparing, zuinig bouwen en verspilling tegengaan staan centraal. De lean-

methode wil alle vormen van verspilling beperken, gaande van nutteloze werkzaamheden tot tijdverlies algemeen.

De definitie en werking van een bouwteam wordt door diverse stakeholders enigszins anders ingevuld, maar kenmerkt zich met de gemeenschappelijk noemer van vroegtijdig en multidisciplinair overleg.

Typisch voor een bouwteam is de multidisciplinaire coördinatie van ontwerp en uitvoering. Al in de ontwerpfase brengen, afhankelijk van de samenstelling van het team, opdrachtgever, ontwerpers (architect, interieurarchitect, landschapsarchitect), adviseurs (stabiliteit, energie, akoestiek, brandveiligheid, ...), aannemers (ruwbouw, installaties & technieken, ...) en eventueel andere partijen (veiligheidscoördinator, ...) hun deskundigheid in. Ze streven samen naar een ontwerp dat zo goed mogelijk geïntegreerd is met de uitvoering. (bouwunie.be)

De methodiek van bouwteam is formeel uitgewerkt door de Bouwunie maar wordt in de praktijk zeer verschillend toegepast.

Het Building Information Model (BIM) bouwt verder op de principes van leanbouwen en bouwteams en is bedoeld als een krachtig collaboratief digitaal hulpmiddel om uitvoeringskosten te drukken door in alle bouwfases een betere informatie-uitwisseling en samenwerking tussen de actoren en zo een kostenoptimalisatie te bekomen²⁸. Grote ondernemingen met BIM-maturiteit zouden er volgens vakorganisaties ook verder in kunnen gaan en er zo beter in slagen om fouten op de werf te verminderen, een efficiëntere werfopvolging en een beter informatiebeheer te realiseren, de opvolging van de planning en het budget te optimaliseren en bij de uitwerking van visualisaties en offertes meer mogelijke varianten in de overweging kunnen opnemen (Euben & Boeykens, 2017).

2.7 Rol van de overheid en van de sectorfederaties

De overheid heeft onder meer via de regelgeving en financiering impact op het duurzaam en energiezuinig bouwen in Zorg en Welzijn. De sectororganisaties zorgen mee voor de vertaalslag, voor kennisopbouw en kennisdelen.

Voor de ondersteuning van de organisaties hebben zowel de overheid als de sectororganisaties initiatieven ontwikkeld.

Om organisaties bij te staan om de energienormen en om duurzaamheid in bouwprojecten te realiseren, heeft de overheid verschillende ondersteunende diensten. Voor de sector van Zorg en Welzijn zijn het VIPA, het VEB en vanuit het oogpunt van normeringen is ook het VEA van groot belang.

2.7.1 De regelgeving en financiering

De regelgeving voor bouwnormen en financiering in de sector van Zorg en Welzijn is complex en verschilt naar gelang van de zorgactiviteiten, maar is gebundeld op de website van het VIPA²⁹.

De lopende verschillende wijzigingen in de financiering van welzijns- en zorginfrastructuur brengen voor de organisaties onzekerheid met zich mee en dit vertraagt bouwinitiatieven.

²⁸ www.bouwacademie.net of www.wtcb.be

²⁹ Meer info <https://www.departementwvg.be/vipa>

2.7.2 Ondersteuning door VIPA, VEB, VEA en sectororganisaties

▀ Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden (VIPA)

Het VIPA heeft tot doel om subsidies te verlenen aan welzijns- en gezondheidsinstellingen die infrastructuurwerken willen uitvoeren, voor zover zij opereren zonder winstoogmerk³⁰. Het VIPA begeleidde de zorginstellingen bij de bouwtechnische keuzes algemeen en de energieprestaties in het bijzonder. Uit *'Een vergelijkende studie naar bouwkost en dagprijs in door VIPA gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde woonzorgcentra'* (Pacolet, et al., 2012) blijkt dat de impact van het subsidiëren van de bouwkost³¹ vooral significant was door de daaraan gekoppelde eisen van VIPA. Een andere opmerkelijke vaststelling is dat de waardevolle en competente feedback van de VIPA-consulenten relatief laat in de conceptfase kwam, wanneer de meeste strategische beslissingen reeds genomen waren. De auteurs van het onderzoek suggereren dat het zinvoller is om vroeger in het bouwproject feedback in te brengen om meer kostenefficiëntie te realiseren. Ondersteuning van een derde partij bij bouwwerken in Zorg en Welzijn blijkt uit de studie wel belangrijk te zijn. Momenteel is VIPA specifiek bij de Bijzondere Jeugdbijstand vaak reeds bij het bouwproject betrokken voor er een architect aan het project is toegewezen.

Het VIPA heeft nu de opdracht om een kenniscentrum uit te bouwen op conceptueel, financieel en bouwtechnisch vlak binnen de sectoren van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

Het VIPA behoort tot het Departement WVG en het Departement WVG ondertekende samen met acht koepelorganisaties, de minister en het VEB het klimaatengagement voor de sector van Zorg en Welzijn. Daar vloeien de gratis energieprestatiediagnoses op maat uit.

▀ Het Vlaams EnergieBedrijf VEB

Het VEB heeft als missie de publieke sector op vlak van energie te ondersteunen en duurzamer en efficiënter te maken door centraal en efficiënt energie aan te kopen, door energiedata te centraliseren en analyseren en door publieke diensten te begeleiden om efficiënter om te springen met hun energie. Het VEB ondersteunt het klimaatengagement van de sector Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

Het VEB ontwikkelt daarnaast ook een database (Terra) waarmee het mogelijk zal worden het energieverbruik van publieke gebouwen (waaronder ook de gebouwen in de zorgsector) te monitoren.

▀ Het Vlaams Energieagentschap VEA

Het VEA is een verzelfstandigd agentschap van het Departement Omgeving en operationaliseert een duurzaam energiebeleid voor Vlaanderen.

De belangrijkste taken zijn het stimuleren van rationeel energiegebruik en milieuvriendelijke energieproductie. De werkzaamheden betreffen beleidsvoorbereiding en -implementatie, draagvlakverbreding, handhaving van de regelgeving en beleidsevaluatie.

Op de website geven de pagina's energiesparen.be/bouwen-en-verbouwen uitgebreide informatie over energiebesparende maatregelen.

³⁰ WZC krijgen nu deze subsidies onrechtstreeks via een forfait. VIPA blijft subsidies verlenen voor zorg- en welzijnsinfrastructuur.

³¹ Het gaat hier over de oude regeling, nu is de regeling voor ieder gelijk: 5 euro/bewoner/dag.

■ De rol van de sectororganisaties is op vlak van ondersteuning beperkt.

De koepelorganisaties hebben mee de klimaatengagementen ondertekend en worden actief betrokken bij de verdere operationalisering.

Op vlak van technische informatie en advies is de rol eerder beperkt.

Er zijn wel private initiatieven die als leden- of netwerkorganisatie diensten aanbieden aan organisaties zoals Zorg.tech en Tabor vzw.

Zorg.tech is de nieuwe naam voor de Vereniging voor Technische Diensthoofden in de Verzorgingsinstellingen (VTDV). De voornaamste doelstelling van de VTDV is informeren en netwerken over alle aspecten van bouw en techniek in zorginstellingen: ziekenhuizen, woonzorgcentra, psychiatrische instellingen, enz.

Tabor vzw is een transsectoraal netwerk van (meer dan 60) autonome organisaties uit Oost- en West-Vlaanderen die waardegericht ondernemen in de sectoren welzijn, gezondheid en onderwijs wil versterken. De dienst Duurzame infrastructuur – support & ontwikkeling, ondersteunt activiteiten die nodig zijn om een geschikte infrastructuur en accommodatie te realiseren in functie van de kernopdracht.

2.7.3 Klimaatengagement sector Welzijn

In België en in Vlaanderen in het bijzonder wordt in verschillende trajecten gewerkt rond energie- en klimaatvisies. Er is het interfederaal energiepact, het nationaal debat over de koolstofprijs, het doelstellingenkader 2030 en energie- en klimaatplannen voor 2030, het Vlaamse klimaatpact, de Stroomversnelling, de transitieprojecten van de Vlaamse visie 2050, enzovoort. De intenties van de verschillende klimaat- en energieministers gaan duidelijk in de richting om de energie- en klimaattransitie concreet aan te pakken op basis van een visie die gesteund is op overleg met stakeholders. De Vlaamse overheid heeft haar klimaatdoelstellingen samen met stakeholders uitgewerkt op de Klimaatop 2016.

Het ontwikkelen van een klimaatvisie gaat om een algemeen kader waarbinnen later de operationele plannen binnen de organisaties kunnen ontwikkeld worden. Verschillende sectoren in Vlaanderen zijn het engagement aangegaan om een sectorgerichte klimaatvisie te ontwikkelen en organisaties te ondersteunen bij het concretiseren ervan. In het verleden hebben diverse sectoren energiebeleidsovereenkomsten (EBO's) afgesloten waardoor bedrijven zichzelf konden benchmarken ten aanzien van de andere bedrijven in de sector. Voor de kmo's zijn aangepaste versies ontwikkeld en spreekt men van mini-EBO.

Het SERV-Advies Veel vuur voor energie- en klimaatvisies (SERV, 2017) benadrukt het belang van de vele initiatieven, maar vraagt om een meer realistische schaal en een betere afstemming tussen beleidsniveaus, beleidsdomeinen en actoren. De transitieprocessen moeten beter op elkaar worden afgestemd en het is nodig om voldoende mensen en middelen vrij te maken om energie- en klimaattransities te ondersteunen. De SERV is vragende partij om de verschillende actoren actief te betrekken bij de visievormingsprocessen rond energie en klimaat.

De visievormingsprocessen rond energie en klimaat moeten actoren gericht betrekken en echte discussies mogelijk maken en niet louter informatie verstrekken. Er moet ruimte zijn voor beleidsbeïnvloeding. De processen moeten niet alleen gaan over de technische, fysieke realiteit (de energiemix, de energievraag, infrastructuur, flexibiliteit) maar ook over de maatschappelijke (governance)vragen (rol van overheid en actoren, marktmodellen). De beleidsmakers moeten ook de vele energie- en klimaatinitiatieven van andere actoren en organisaties opvolgen en faciliteren. (SERV, 2017)

In het kader van het klimaatpact en de klimaatplannen werden verschillende beleidsdomeinen opgeroepen om klimaatmaatregelen te nemen.

In de Welzijnssector hebben vier werkgroepen op een klimaatronde tafel in september 2016 zich gebogen over de klimaatuitdaging. De conclusie was dat er een belangrijke faciliterende rol voor de overheid is weggelegd en dat onbekende initiatieven in de kijker moeten worden gezet. Er is gepleit voor een rollend fonds, financiële tegemoetkomingen voor degenen die het goede voorbeeld geven en voor het toekennen van een duurzaamheidsscore per gebouw met bindende doelstellingen.

Een van de werkgroepen werkte rond ESCO's of Energy Service Companies. De werkgroep stelde vast dat er veel meer mogelijk is met ESCO dan wat we vandaag weten en dat het interessant zou zijn het toepassingsgebied uit te breiden. Van de overheid verwacht de werkgroep dat zij voorzieningen informeert, investeert in onderzoek, een aanspreekpunt voorziet en het proces en samenwerkingen faciliteert voor met name kleine en middelgrote voorzieningen.

Er is ook een grote vraag naar het faciliteren van de samenwerking tussen voorzieningen en naar een kennisplatform of lerend netwerk om ervaringen uit te wisselen.

Het Vlaams EnergieBedrijf (VEB) ondersteunt het klimaatengagement van de sector Welzijn, Volksgezondheid en Gezin onder andere met begeleiding van energie audits en EPC's die met een ESCO worden afgesloten.

Op 12 januari 2017 tekende het Vlaams EnergieBedrijf mee het klimaatengagement van minister Vandeuren en verschillende sectororganisaties binnen Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

De sector en het VEB scharen zich achter volgende 13 engagementen:

- 1. Voor alle bestaande gebouwen streeft de sector naar een jaarlijkse energiebesparing van 2,09% tegen 2030. In 2020 wordt deze maatregel al een eerste keer geëvalueerd.*
- 2. De minister zal aan de sector gericht en met het oog op maximale energiebesparing middelen ter beschikking stellen om energiestatiediagnoses op maat te financieren. Per voorziening moeten die resulteren in een actieplan met verschillende mogelijke investeringen. In deze diagnose wordt tevens de eventuele haalbaarheid van Energy Service Contracts bekeken en worden bestaande diagnoses in rekening gebracht.*
- 3. De sector engageert zich om alle voorgestelde maatregelen uit de diagnose die zich binnen de 5 jaar terugverdienen uit te voeren. Zoniet worden de kosten van de diagnose door de voorziening terugbetaald.*
- 4. De minister zal tevens middelen ter beschikking stellen om via een rollend fonds te investeren in de voorgestelde maatregelen uit de diagnose die een terugverdienperiode van meer dan 5 jaar kennen.*
- 5. Elke voorziening zal tegen eind 2020 een klimaatvisieplan uitwerken. In overleg met de sector wordt de inhoud van een klimaatvisieplan gedefinieerd.*
- 6. Alle nieuwbouw in de sector is vanaf 2018 (datum stedenbouwkundige aanvraag) bijna-energie neutraal en duurzaam. Bijna-energie neutraal is kostenoptimaal voor de bestaande EPN-methodiek.*
- 7. Elke voorziening zal een personeelslid aanduiden dat in zijn tijdsbesteding ruimte en ontwikkelingsmogelijkheden krijgt om de rol van klimaatverantwoordelijke op te nemen. Een voorziening kan er echter ook voor opteren om die rol in te vullen via het inhuren van externe expertise of door krachten te bundelen.*

8. De minister zal de koepelorganisaties inhoudelijk en/of financieel ondersteunen om de eerstkomende jaren hun sensibiliseringsrol met kennis van zaken op te nemen.
9. De koepelorganisaties zullen het klimaatthema prominent op de agenda van het management en het bestuur van de WVG-voorzieningen proberen te krijgen.
10. Er wordt maximaal ingezet op hernieuwbare energie en groene stroom in het aankoopbeleid van voorzieningen.
11. Tools voor monitoring/benchmarking worden ontwikkeld.
12. De sector stelt gegevens ter beschikking i.f.v. de klimaatdoelstellingen.
13. De sector wordt actief betrokken bij de verdere uitwerking en operationalisering en bij de opvolging en evaluatie van de diverse aspecten die het voorwerp uitmaken van deze engagementsverklaring.

Het VEB biedt juridische en projectmatige ondersteuning aan om de energieprestatiediagnoses en Energie-Efficiëntie maatregelen uit te voeren. Verder verrijken ze Terra met gegevens uit de sector om rapportage en benchmarking mogelijk te maken. Samen met VIPA bekijkt het VEB momenteel hoe de engagementen concreet te vertalen. (website VEB³²)

3 Cases in dit onderzoek

In dit derde hoofdstuk worden de cases in dit onderzoek apart beschreven. De indeling die gebruikt wordt is dezelfde als voor de cases. We overlopen telkens:

1. hun missie en visie,
2. hun aanpak inzake duurzaamheid en energiezuinig bouwen,
3. hun ervaringen met innovatief en duurzaam aanbesteden,
4. de factoren die het werken aan energiezuinig bouwen hebben gestimuleerd,
5. de kennisbronnen die de organisaties hebben en de praktijken inzake kennisdiffusie,
6. hoe er wordt samengewerkt in het bouwproces rond energiebeheersing,
7. hoe ze aankijken tegen de rol van de overheid en de sectorfederaties.

In bijlage is een overzicht opgenomen van de inspirerende benaderingen in de cases op vlak van innovatie en energiezuinig bouwen in Zorg en Welzijn.

3.1 Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum

Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum in Stabroek bestaat sinds 1906. In 2005 is een nieuw complex gebouwd en in 2014 openden de serviceflats Den Agger. In de serviceflats zijn de bewoners zelfredzaam maar het is mogelijk om van bepaalde diensten gebruik te maken. De woonassistent geeft advies en coördineert op vraag van de individuele bewoners.

Het woonzorgcentrum telt 92 bewoners en er zijn 41 serviceflats. Samen werken er 92 werknemers, goed voor 62,3 voltijds equivalente tewerkstelling, en 55 vrijwilligers. Deze vrijwilligers zijn betrokken bij diverse activiteiten, van cafetaria tot het organiseren van uitstappen en vervoer van bewoners.

³² <https://www.vlaamsenergiebedrijf.eu/nieuws/veb-ondersteunt-klimaatengagement-sector-welzijn-volksgesondheid-en-gezin>

3.1.1 Missie en Visie

Het Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum vertrekt van een holistische mensvisie waarin de zorg voor de mens centraal staat. De missie of opdracht bestaat uit het realiseren van de integratie van de bewoners in de directe omgeving en de maatschappij in het algemeen. Hierbij wordt samengewerkt met diverse relevante externe actoren.

3.1.2 Duurzaamheid en energiezuinig bouwen

Bij alle beslissingen van een bouwproject is het uitgangspunt steeds de zorgverlening. Bouwen is niet de corebusiness van Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum, dat is de zorg, gebouwen zijn de comfortlaag rond de zorg.

Duurzaamheid is in eerste instantie gericht op kwaliteitsvolle zorg en het woonzorgcentrum is een actieve participant in het Zorgnet Vlaanderen met de digitale tool van PREZO Woonzorg³³ Ook de keuze voor een eigen grootkeuken is gebaseerd op aandacht voor duurzaamheid. Het bereiden en bezorgen van de maaltijden vergt minder energie en bespaart restafval.

Op vlak van energie wordt gestreefd naar een evenwicht tussen kostenefficiëntie en milieu- en klimaataspecten.

Duurzaamheid is inspelen op de actuele tendensen en noden. Ook in Stabroek blijven mensen graag zo lang mogelijk in hun eigen omgeving wonen en daarop zal in de toekomst ook worden ingespeeld door het huidig aanbod aan dienstverlening uit te bouwen.

Duurzaamheid in aankoop algemeen en bouwen in het bijzonder is altijd gekaderd binnen de 'zorg' in een 'huiselijke' sfeer, woon- en leefklimaat, en gebonden aan kostenefficiëntie. Esthetiek krijgt een aparte invulling omdat het gebouw en de uitrusting in dienst moeten staan van een 'thuiservaring'.

Illustratie 3 Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum



³³ PREZO Woonzorg is een integraal kwaliteitssysteem voor woonzorgcentra www.prezowoonzorg.be

De integratie in de gemeente is weerspiegeld in de nieuwbouw. Het woonzorgcentrum is geïntegreerd in de serviceflats en bevindt zich relatief onopvallend in het centrum van de gemeente. Het woonzorgcentrum maakt deel uit van de dorpsgemeenschap en van het gemeenschapsleven.

De kamers in het woonzorgcentrum zijn in 2005, lang voor de nu opgelegde normen, reeds groot genoeg gebouwd om een huiselijke sfeer te kunnen scheppen. Het is de uitdrukkelijke bedoeling dat de kamers een aangenaam wonen bieden voor bewoners die nog niet afhankelijk zijn van dagelijkse zorgen en een sociaal leven willen leiden. Met het oog hierop is ook gewerkt met een interieurarchitect. Bij de esthetiek van de kamers speelt licht, lucht en ruimte een belangrijke rol en er is aansluiting gezocht met het polderlandschap. Elke flat heeft een eigen klemtoon, geen enkele kamer is dezelfde en er is ook rekening gehouden met de wensen van de bewoners. Alle beslissingen werden afgetoetst met de regelgeving en met het budget.

Het bestuur en de directeur volgen actief de nieuwe tendensen en evoluties in het zorgverleningsaanbod en gaan na welke initiatieven voor de organisatie haalbaar en wenselijk zijn. Duurzaamheid in de brede zin is hierbij een aandachtspunt.

Duurzaam en energiezuinig bouwen is altijd gerelateerd aan kostenefficiëntie en zat ook zo in de vroegere reglementering en richtlijnen van het VIPA. Bij de nieuwbouw van het woonzorgcentrum was energie nog geen echte topic, bij de serviceflats was dit aspect wel degelijk van groot belang. De normen evolueren sterk in de tijd en zijn ook anders dan voor serviceflats. Bij het woonzorgcentrum (2005) was er een overleg met VIPA. Voor de servicesflats geldt een E-waarde van 65, zoals voor alle flats, er is hierbij geen subsidie van de overheid die eventueel bijkomende eisen zou kunnen opleggen.

De kosten moeten beheersbaar zijn en creatief zoeken naar nieuwe technieken is een belangrijk middel om dit te bereiken. De keuze van materialen is een belangrijke factor: super isolerend glas, isolatie, enz.

De situering van de bouw (noord/zuid) heeft een groot potentieel, maar is gebonden aan beperkingen van de ligging.

3.1.3 Samenwerking in het bouwproces

Voor een gebouw met een gezonde leefomgeving moet worden gewerkt op alle aspecten die daartoe kunnen bijdragen. De keuzes moeten gebaseerd zijn op de inzichten van de architect én de bouwheer, met inbreng van alle relevante kennis uit het netwerk rond de bouwheer.

Hoofdpersonen in een bouwproject zijn bouwheer, architect, ingenieursbureau en aannemer. Bij de bouw van Den Agger (meest recente bouw) is de EPB niet vooraf met de aannemers besproken, dit zou bij een nieuw project eventueel wel georganiseerd worden omdat daardoor de energieprestatie nog kan verbeterd worden. Er is geen gebruik gemaakt van een formele vorm van bouwteams, maar in de praktijk is dit wel gerealiseerd. Innovatief en duurzaam bouwen is in deze organisatie gebaseerd op een teamwerk van betrokken actoren van bij de start van het project.

Bij de bouw van het Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum was energiezuinig bouwen nog niet expliciet opgenomen, wel duurzaam bouwen en dat steunt op actieve participatie van bewoners en werknemers. Bij dit soort bouwwerken met openbare aanbestedingen bestaat de kans dat de aanbesteding negatief weegt op het realiseren van welbevinden en duurzaamheid. Bij aanbestedingen zijn aannemers minder op elkaar afgestemd en dat leidt gemakkelijker tot verlies aan kwaliteit en energiezuinigheid.

Het bouwproces van het woonzorgcentrum verschilt van dit van Den Agger.

- Bij het bouwen van het woonzorgcentrum is samengewerkt met het VIPA en zo is in het overleg met VIPA voor onder andere duurzame convectoren gekozen. Deze samenwerking was een interessante leerschool voor de latere bouw van de assistentiewoningen.
- De bouw van Den Agger is zonder openbare aanbestedingen en enkel met eigen middelen gerealiseerd. Hierdoor konden architect, ingenieursbureau en aannemers vrij worden gekozen en geselecteerd op basis van hun samenwerkingsmodellen. Als er tussen architect, aannemers en andere betrokkenen zoals de veiligheidscoördinator een vroegtijdig en regelmatig overleg is kan meer kwaliteit gerealiseerd worden en kunnen betere energieprestaties worden bereikt. Bij Den Agger is een wedstrijd uitgeschreven voor architecten die na een briefing door de directie een concept konden indienen. Een comité met ook betrokkenen uit de raad van bestuur, medewerkers en bewoners heeft hieruit een architectenbureau geselecteerd. Vanaf dan is het proces interactief met een ruime groep van betrokkenen uitgerold. De hoofdrolspelers (architect, bouwheer, veiligheidscoördinator en aannemers) hadden tweewekelijks overleg.

Participatie van bewoners en medewerkers is altijd en bij alle aspecten van belang, ook bij bouwwerken. Reeds bij de bouwplannen was er betrokkenheid. De participatie bestaat uitdrukkelijk niet in het opzetten van grote stuurgroepen, maar er wordt gekozen voor overlegformules die aansluiten bij de doelgroep: de bewoners en hun familie enerzijds en de werknemers anderzijds. Er is een direct overleg met de werknemers.

3.1.4 Innovatief en duurzaam aanbesteden

Duurzaamheid wordt bewust meegenomen in de aanbestedingsprocedures.

Bij de openbare aanbestedingen voor het bouwen van het woonzorgcentrum zijn relatief klassieke procedures gevolgd, maar binnen de regelgeving is wel gezocht om creatief om te springen met de eisen in het lastenboek. Zo is ruimte gecreëerd om vooraf bepaalde bouwaspecten te onderzoeken op alternatieven en om duurzaamheid mee in de criteria op te nemen. Bij de procedure is ook een beroep gedaan op het VIPA (die toen ook de bouw voor zowat 65% financierde) die de ideeën van duurzaamheid ondersteunt. Door duurzaamheid mee te nemen in de beoordeling kon de valkuil van ‘de goedkoopste’ vermeden worden. Aanbestedingen die puur op prijs aangegaan worden vallen later meestal duurder uit, zeker als rekening gehouden wordt met het feit dat ze minder duurzaam zijn. De ervaring is ook dat bij traditionele op de prijs gerichte openbare aanbestedingen de kostprijs van de bouwprojecten gemiddeld 10% hoger ligt omwille van het feit dat aannemers rekening houden met de minder gunstige betalingsmodaliteiten als het ook om geld van overheden gaat.

Openbare aanbestedingen laten volgens onze gesprekspartner zeker ruimte om duurzaamheid algemeen en energiezuinigheid in het bijzonder in te brengen bij de bouw van woonzorgcentra. Het komt er op aan om de lastenboeken voldoende duidelijk en transparant te maken wat de kwaliteitseisen betreft, welke garanties en welke nazorg gevraagd worden.

3.1.5 Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen

Energie is een grote kostenpost en het eerste doel is deze laag te houden. Besparingen zijn belangrijk want elke besparing komt de bewoners ten goede (er moeten geen dividenden uitbetaald worden). Bij bouwwerken wordt gestreefd naar kostenefficiëntie. Het ESCO-model is niet gekend, maar refereert volgens onze gesprekspartner naar gelijkaardige formules in de bouwsector. Deze vormen van alternatieve financiering worden niet gebruikt.

Energiemaatregelen die zichzelf binnen de zeven jaar terugverdienen kunnen in overweging genomen worden. Een vroeger voorstel (windmolen) waarbij de terugverdienperiode op veertien jaar werd geschat, is afgewezen omwille van de té zware en ook onzekere investering. Met de nieuwe technieken die zich nu aandienen en die minder onzekerheden bevatten is investeren in hernieuwbare energiebronnen die eventuele winsten of rendement leveren wel een te overwegen optie. Vijftien jaar geleden is een studie gemaakt over de mogelijkheden van een windmolen, maar praktische bezwaren (bouwtoelating) hebben dit verhinderd. Geothermie is bestudeerd, maar de ondergrond van de polder is daarvoor niet geschikt.

Nieuwe opportuniteiten zullen zeker in overweging genomen worden.

- Er is momenteel een rondvraag van enkele havenbedrijven bij buurtorganisaties in verband met het recupereren van restwarmte van de bedrijfsactiviteiten door geïnteresseerde derden. De resultaten hiervan worden afgewacht. Alternatieve energiebronnen vanuit de nabijgelegen havenactiviteiten kunnen een overweging zijn en worden kort op de bal opgevolgd.
- Er loopt ook een opdracht bij ByNubian³⁴ om een voorstel van meettechnieken uit te werken om het energiegebruik te registreren met het oog op een optimalisatie. Wanneer de studie uitwijst dat alternatieve energiebronnen, zoals zonnepanelen, een rendabele investering zijn op relatief korte termijn dan zullen die ook in overweging genomen worden. Meten is weten. De studie moet het energiegebruik kunnen koppelen aan de best passende (eigen of ingekochte) energiebron.

Naast de prikkel van kostenbeheersing is een transparante en stimulerende overheid een belangrijke factor. Een aanmoediging van de overheid met financiële incentives en pilootprojecten kan het verschil maken.

De interesse van de directie en van de raad van bestuur in duurzaamheid en energie is, samen met de rol van de architect, doorslaggevend voor de concrete aandacht voor energiezuinigheid.

Een rem op het inzetten van alternatieve energiebronnen is vooral de regelgeving. Het is nog niet mogelijk om op een rendabele manier restenergie aan het net te leveren en verkoop aan andere organisaties komt in conflict met o.a. de wetgeving op de vzw. De hinderpalen zitten vooral in het feit dat de regelgeving die vrije keuzes beperkt of omdat het wettelijk kader onduidelijk is.

3.1.6 Kennisbronnen en kennisdiffusie

Het Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum profileert zich als een 'open' huis dat vrij toegankelijk is, met een doorzichtig beleid en in dialoog met bewoners, familieleden van bewoners, medewerkers en omgeving. Als voorziening volgt men de maatschappelijke evolutie en overleggen de betrokkenen met diverse externe relevante actoren. Kennis is gebaseerd op vakliteratuur, ervaring en kennisdelen. Kennisdelen wordt gezien als kennisborgen voor de toekomst. Voor de realisatie van de kernopdrachten van zorg wordt gewerkt met beroepskrachten, stagiairs, studenten en vrijwilligers. Naast motivatie is specifieke deskundigheid een vereiste.

Het belang van kennisborging in een organisatie kan volgens onze gesprekspartner niet onderschat worden. Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum doet daarom frequent een beroep op de ervaring van de 'oudere' werknemers. Oudere werknemers beschikken over een schatkamer aan kennis over kwalitatieve zorg en vooral ook wat wel en wat niet werkt. Kennis

³⁴ ByNubian biedt innovatieve hardware-, software- en IOT-oplossingen voor het bepalen, opvolgen en analyseren van (mobiele) sensor data in gebouw.

over duurzaamheid staat hoog op de agenda en bouwen is altijd gebaseerd op de visie op zorg. Dé toetssteen voor elke maatregel is de gezonde woonomgeving en energie is één van de bekommernissen, maar dé belangrijkste bekommernis is de gezonde leefomgeving. Duurzaamheid van gebouwen staat in dienst van duurzame zorg. De belangrijkste personen hierbij zijn de bewoners en de werknemers. Als werknemers goede werkomstandigheden hebben bieden zij betere zorg en zijn de zorgdiensten kwaliteitsvoller en duurzaam.

De raad van bestuur vertoont een grote betrokkenheid bij de organisatie en ook bij de bouwprojecten. De raad van bestuur is zeer verscheiden samengesteld en brengt zo kennis in de organisatie vanuit verschillende disciplines: juridisch en organisatiekundig algemeen en op vlak van energie in het bijzonder. De leden van de raad van bestuur beschikken ook zelf over een uitgebreid maatschappelijk netwerk en bieden op die manier een groot potentieel aan relevante kennis. De bouwconcepten worden voorbereid door de directie, in overleg met het architectenbureau, en de raad van bestuur volgt deze op met een groot vertrouwen in de initiatieven. Een lid van de raad van bestuur neemt ook deel aan het bouwcomité dat het project begeleidt.

Naast de werknemers worden ook de bewoners en hun familieleden zeer actief betrokken bij alle beslissingen die betrekking hebben op de zorgvraag. Die betrokkenheid is gebaseerd op de visie van 'open huis' en participatie van alle betrokkenen. Zeer regelmatig zijn er samenkomsten waar ideeën getoetst worden. In 2016 is meer dan 5% energie bespaard met de campagne: 'doe zoals je thuis bent' en doof het licht.

In aanloop naar de bouw van het nieuwe woonzorgcentrum was er een 'kijk'-kamer gebouwd waar bewoners, familie en werknemers hun verbetervoorstellen konden aanbrengen. Zo werden de wettelijke normen getoetst aan de wenselijkheid. Door de grote betrokkenheid was het ook mogelijk om de verhuis naar de nieuwbouw op een halve dag te realiseren.

De kennis over duurzaam bouwen en energiezuinige technieken is door de jaren heen opgebouwd door de directie vanuit een eigen persoonlijke belangstelling in duurzaamheid.

Een belangrijke externe bron van kennis over duurzaam bouwen is de expertise van het VIPA. Bouwen in de zorg is niet de corebusiness, maar vergt wel specifieke kennis van de sector. Het bouwen in de zorg moet mee evolueren met de tendensen in Zorg en Welzijn. Een kenniscentrum dat deze specialisatie kan borgen is van groot belang voor de toekomstige comfortomgeving van de zorgvrager.

3.1.7 Rol van de overheid en van de sectorfederaties

Volgens onze gesprekspartner in Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum is de overheid vooral sterk regelgevend met normen en waarden en dat heeft ongetwijfeld een positieve invloed op het energiezuinig bouwen, maar er staat financieel (te) weinig voor in de plaats.

De overheid zou met subsidies pilootprojecten kunnen ondersteunen die later kunnen uitgerold worden in investeringen.

Er wordt in Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum al ingezet op energie- en klimaatmaatregelen. In 2016 is meer dan 5% energie bespaard en dit door een eenvoudig middelje: 'doe zoals je thuis bent' en doof het licht. In de toekomst wordt gekeken naar overschakeling op LED-lichtpunten. Het zou goed zijn als de overheid hier meer incentives voor zou geven of zou toelaten om hier reserves voor aan te leggen. Nu is het verboden om voldoende 'winst' te maken en zo budgetten opzij te kunnen zetten voor energiezuinigheid.

Er is een grote nood aan het delen van expertise. Naar de mening van onze gesprekspartner moet het VEB de gegevens en kennis transparant houden zoals ook het VIPA dat in het verleden deed. Er is nood aan een kennisplatform dat boven de zuilen staat, bij de overheid zelf of als semi-overheid.

Het financieringskader moet vooral ruimte geven om energiezuinige oplossingen uit te werken en te implementeren. Transparantie is hierbij van groot belang.

Koepelorganisaties kunnen een aantal activiteiten ontwikkelen om organisaties bij hun energiemaatregelen te ondersteunen. Hun kennis en werking moet wel gebaseerd zijn op wat in de organisaties leeft en gebeurt. De koepelorganisaties zijn goed geplaatst om sectorgebonden kennis te borgen en te ontsluiten, de technische evoluties op te volgen en te dissemineren en bijscholing te voorzien. Waar mogelijk zouden zij steun kunnen verlenen of doorverwijzen of instrumenten opzetten om kennis te delen zoals netwerking.

Een andere belangrijke taak van de koepelorganisaties is de belangenverdediging bij de overheid.

3.2 De Bolster

De Bolster in Beerlegem (Zwalm) biedt, met ondersteuning van het VAPH, wonen en dagbesteding voor volwassenen met een verstandelijke beperking en volwassenen met een niet-aangeboren hersenletsel. Er is ook rechtstreeks toegankelijke hulp, een beperkte en handicapspecifieke ondersteuning waarvoor geen persoonsvolgend budget nodig is.

In 2016 werden 285 cliënten geholpen: 210 bewoners en 55 klanten in de ondersteuning van de dagbesteding. Daarnaast kregen twintig mensen rechtstreeks toegankelijke hulp. De diensten werden geleverd door 350 medewerkers (VTE=244). De locaties zijn verspreid over Zuid-Oost-Vlaanderen. Bij de dagdagelijkse werking krijgen de medewerkers in De Bolster ook ondersteuning van talrijke vrijwilligers die zich via het vrijwilligersplatform engageren om mee te zorgen voor de kwaliteit van de zorg.

De wooneenheden worden waar mogelijk opgedeeld in kleinschalige woonruimtes voor een tiental bewoners.

De Bolster (2012) is de nieuwe naam voor de fusie van Dienstencentrum Mariaheem-Ter Wilgen (2007). Met de nieuwe naam is ook een nieuwe missie en visie geformuleerd.

3.2.1 Missie en Visie

De naam en het logo vatten de visie achter De Bolster samen. Een bolster laat de vrucht toe te groeien - volwassen te worden - tot ze het beschermende omhulsel niet meer nodig heeft om verder te leven. De symboliek van de bolster is in de eerste plaats gericht op de bewoners en bij uitbreiding ook van toepassing op het personeel.

Centraal in de visie staat kwaliteitsvolle dienstverlening of kwaliteit van de zorgprocessen en het permanent streven naar verbetering om de organisatiedoelstellingen te realiseren.

De visie wordt verder vertaald in volgende vijf missies.

- Samen met de cliënt vorm geven aan zijn/haar levenskwaliteit, in dialoog met de cliënt en zijn sociaal netwerk.

- Zorgen voor een flexibel continuüm van ondersteuningsvormen voor personen met een verstandelijke beperking of met een niet-aangeboren hersenletsel, in dialoog met andere voorzieningen.
- Inzetten op welbevinden en professionalisering van medewerkers, zowel individueel als in teamverband.
- Handelen vanuit de principes van deugdelijk ondernemerschap.
- Werkt vanuit een christelijke mens- en maatschappijvisie met kernwaarden evenwaardigheid, solidariteit, kwaliteit, gastvrijheid, openheid, soberheid, innovatie.

De zorg en de kwaliteit van de zorg staan centraal en prioritair bij alle andere aspecten van de organisatie.

Er is in de missie een directe link tussen missie en visie enerzijds en duurzaamheid en energiezuinig bouwen anderzijds, met name via het aspect deugdelijk ondernemerschap.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat we in ons beleid oog hebben voor milieu, diversiteit, sociale dialoog met alle partners, mobiliteit kortom voor duurzaamheid. Het veronderstelt tevens dat we een open organisatie zijn die in dialoog gaat met voorzieningen die dezelfde maatschappelijke opdracht nastreven. Netwerkvorming is hierbij cruciaal. De organisatie stimuleert interne en externe communicatie en participatie in diverse platformen voor informatie- en kennisdeling. Ook met externe professionelen wordt een partnerschap aangegaan. (website De Bolster)

Duurzaamheid is een centraal begrip in deugdelijk ondernemerschap en in die zin ook van toepassing op alle beleidsdomeinen. Zo is er duurzaamheid in het personeelsbeleid door de interactieve deelname van betrokken personeelsleden bij diverse beleidsdomeinen, naast de actieve betrokkenheid van bewoners, ouders, de raad van bestuur en het directiecomité.

De duurzaamheidsgedachte en het deugdelijk ondernemerschap is opgenomen in de meerjarenplannen die sinds De Bolster ontstond opgemaakt worden binnen de nieuwe visie en missie.

3.2.2 Duurzaamheid en energiezuinig bouwen

Energie is van bij het ontstaan van De Bolster een aandachtspunt. Elk jaar is ook een budget voorzien om energie-investeringen te doen: zuinigere verlichting, isolatie, efficiëntere verwarmingsinstallaties, enz.

Energiezuinig bouwen en renoveren zijn als doelstelling mee opgenomen in het kader van het tienjarenplan voor verbouwingen en nieuwbouw. Er is budget voorzien voor drie renovaties en drie nieuwbouwprojecten. Het energiezuinig bouwen bij nieuwbouwproject de Gaverkant van vzw De Bolster in Beerlegem is vooral gerealiseerd met goede isolatie, hoogrendementsbeglazing en ventilatie. De regelgeving is nageleefd, zonder extra's, de overheid voorziet ook niet in extra's. Het gebouw is opgedeeld in vier huizen voor telkens acht cliënten, er is ook een plaats voorzien voor tijdelijk logeren.

Illustratie 4 De Gaverkant



De Gaverkant houdt vooral rekening met de noden van cliënten uit de GES-doelgroep (Gedrags- en Emotionele Stoornis), het gebouw beschikt over een TAVA-ruimte (geschikt voor Tijdelijke Afzondering Van Aandacht) en een goed technologisch oproep- en detectiesysteem. Elk huis heeft een terras en tuin, versterkte kamers met aangepast sanitair, ruime leef- en bezoekersruimte en bij de kamertoewijzing is rekening gehouden met de wensen van cliënten en met de zorgzwaarte van de groep.

Bij nieuwbouw wordt na het vastleggen van de lay-out van het gebouw aan een EPB-studiebureau de vraag gesteld om energiebronnen te selecteren in een gunstige verhouding van minimale kosten met maximaal energierendement, rekening houdend met de terugverdientermijn. De keuzelijst van het VIPA is gevolgd en dat blijkt een goede leidraad te zijn om keuzes te maken op basis van kostenefficiëntie. Hoe lager de kostprijs en hoe korter de terugverdienperiode, hoe groter de kans dat de organisatie zal ingaan op een bepaalde investeringsoptie. Van de 32 criteria van VIPA zijn het vereiste aantal in overleg en naar haalbaarheid gerealiseerd.

Ook bij bouwwerken staat de kwaliteit van de zorg centraal. Comfort en aansluiten bij de behoeften van de cliënten wegen het zwaarst op de beslissingen. Een gebouw en zijn accommodatie moeten veilig en praktisch zijn in functie van de zorg en het onderhoud. Duurzaamheid moet in deze context als 'functioneel' begrepen worden: gebruikers- en onderhoudsvriendelijk.

Budgettair en naar regelgeving is De Bolster gebonden aan beschikbare middelen en vastgelegde normen, zeker op vlak van duurzaam en energiezuinig bouwen. Op vlak van esthetiek is er misschien de grootste vrijheid, maar hier geldt 'wat aansluit bij de behoeften van de bewoners'. Zo zal men bijvoorbeeld expliciet niet kiezen voor opvallende architectuur omwille van de zorg om het imago en de discretie van de bewoners. Van mooie esthetische elementen zoals grote ramen of gelijkvormigheid in ramen zal worden afgeweken als dit de veiligheid of het gevoel van geborgenheid zou kunnen aantasten.

Bewoners en bezoekers moeten het gebouw van buiten zien als een normale woning met van binnen een aangepast comfort aan de zorgnood.

Aandachtspunten en maatregelen voor energiezuinigheid bij nieuwbouw zijn altijd secundair aan de zorgnoden. De situering en vormgeving van nieuwbouw is een combinatie van zorggerichtheid en het uitdrukkelijk creëren van een woonfunctie. Als het volledig op energie zou gericht zijn krijgt het eerder een industriële vormgeving. Voor de wooneenheden op zich kan wel rekening gehouden worden met zaken als zon en lichtinval.

De keuze van energiebronnen wordt bepaald door de aard van het project en de terugverdientermijnen. Zo wordt er soms wel en soms niet voor zonnepanelen/boiler gekozen en zal (na een studie naar) het gebruik van geothermie wellicht door de nieuwe wetgeving (BEN) in de toekomst wel kostenefficiënt worden. Er wordt vooral gezocht naar het kunnen vermijden van ventilatie door koeling te halen uit de geothermie. Hier spreekt ook de bezorgdheid voor de belasting op het milieu en bezorgdheid om het klimaat, maar dit wordt niet expliciet als doelstelling meegenomen en is secundair aan duurzaamheid van de zorg en kostenefficiëntie.

Het energiegebruik en de prestaties van de energietoestellen worden nauwkeurig bijgehouden en meerdere keren per jaar geëvalueerd. De technische dienst registreert alle gebruik van alle energietoestellen van alle afdelingen en presenteert die in grafieken en tabellen. De monitoring is al jaren geleden ingevoerd. Binnenkort zal er een gebouwenbeheerssysteem aangekocht worden om alles automatisch te monitoren en te registreren. Verwacht wordt dat IoT een 33^{ste} criterium van de VIPA-rapportering zal worden en dan zal De Bolster daar zeker op inzetten om op die manier de energienormen te halen. Monitoring wordt als een heel belangrijk instrument gezien om het energiegebruik te beperken.

3.2.3 Innovatief en duurzaam aanbesteden

In de visie van De Bolster is innovatief secundair aan duurzaam en is duurzaamheid steeds in eerste instantie gericht op kwaliteitsvolle diensten aan de cliënten. In zekere zin wordt de term innovatief vermeden.

In een gebouw moet de innovatie niet in de buitenarchitectuur zitten, maar in de binnenarchitectuur door middel van duurzaamheid van de diensten. Als motto geldt: buiten gewoon bouwen, binnen buitengewoon bouwen. Anekdotisch kan hier worden aan toegevoegd dat dit voor architecten soms teleurstellend is. Architecten zetten de buitenesthetiek van een gebouw soms graag in de verf, ze willen een buitengewoon en opvallend gebouw. Voor de bestuurders van De Bolster is vooral de binnenkant van groot belang: duurzaamheid en kwaliteit voor de bewoners. De buitenkant mag liefst niet teveel opvallen en moet er vooral normaal en huiselijk uit zien.

Aanbestedingen zijn steeds gericht op kostenefficiëntie. Voor kleine projecten moeten geen openbare aanbestedingen geplaatst worden en voor De Bolster zijn dat de meest kostenefficiënte aankopen. Hiervoor worden geen vaste procedures gevolgd, maar wordt meer gekozen op basis van ervaring en kennis van de markt. Deze eerder subjectieve keuze dient hier niet het bevoordelen van vrienden of bekenden, maar biedt juist meer mogelijkheden om op basis van ervaringen voor de beste leverancier te kiezen.

Voor grote projecten worden diverse aanbestedingen in de markt gezet onder de vorm van logische gehelen. De aanbestedingsprocedures kunnen verschillen naar de aard van de werken. Waar mogelijk wordt ruimer gekeken dan de prijs. Hierbij wordt niet gesproken over innovatief of duurzaam aanbesteden, maar de alternatieve benadering sluit wel aan bij de beschikbare methodieken binnen de Europese regelgeving.

Voor de recente nieuwbouw zijn verschillende methodieken gehanteerd om de openbare aanbesteding in de markt te zetten en zijn er alternatieve onderhandelingsprocedures gebruikt.

- De keuze van de architecten gebeurde in twee fases. De programma-eisen zijn in een ruw kader van grootte-orde op de website van openbare aanbestedingen geplaatst en daarop hebben veertien architecten gereageerd. Hieruit zijn zes architecten gekozen om offertes in te dienen en hierbij zijn onderhandelingsgesprekken gevoerd. De keuze is niet alleen op de prijs, maar ook op de methodiek van werken gebeurd. Het geselecteerde architectenbureau voorzag vooraf aan zijn ontwerp een vorm van stageperiode om de woon- en werkomgeving van personen met een handicap beter te leren kennen en dit aspect trok bijzondere interesse.
- Bij de selectie van aannemers is de klassieke laagsteprijskeuze gemaakt. Hier zijn volgens De Bolster de mogelijkheden beperkter omwille van mogelijke klachten wanneer de laagste prijs niet gevolgd wordt. Als er wordt afgeweken van deze keuze, wat soms gebeurt, zal dit altijd vooraf zijn afgetoetst bij een juridische dienst.

De procedures voor een openbare aanbesteding worden door de technische dienst en door de directie eerder als een harnas dan als een leidraad voor een betere keuze ervaren. Zo zouden organisaties volgens onze gesprekspartners in De Bolster de mogelijkheid moeten hebben om af te wijken van de laagste prijs en een keuze moeten kunnen maken binnen een marge rond het gemiddelde. Vroegere goede ervaringen met bepaalde aannemers kunnen bij de klassieke aanbestedingen niet altijd gevalideerd worden in nieuwe projecten en dat is jammer.

3.2.4 Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen

Financiële besparingen of materiële incentives door de overheid worden als de belangrijkste stimulerende factoren naar voor geschoven om meer duurzaam en energiezuinig te bouwen. De belangrijkste remmende factoren zijn dan ook van budgettaire aard.

Energiezuinig bouwen gebeurt vanuit het principe van kostenefficiëntie. Energie wordt niet aangewend als verdienmodel, maar investeringen in energiebesparende ingrepen dragen bij aan een gezonde financiële werking.

Deugdelijk ondernemerschap betekent ook de doelmatige inzet van mensen en middelen: finances, infrastructuur, vakkennis en technologie. De maatschappelijke eisen evolueren enorm snel. De middelen die we hiervoor ontvangen van de overheid evolueren echter niet zo snel. Daarom willen we een sober, efficiënt, kwaliteitsvol maar toekomstgericht beleid voeren dat gericht is op het creëren van de nodige investeringsruimte. Kernopdracht De Bolster

Elk jaar wordt er afhankelijk van de financiële mogelijkheden geld voorzien om energiebesparende ingrepen te realiseren.

Bij de laatste nieuwbouw - de woonhuizen de Gaverkant voor 32 bewoners, in gebruik genomen in 2014 - is een voorstudie gemaakt van alternatieve energie: zonnepanelen en zonneboilers. De terugverdienperiode bleek toen (met de lopende energienormen van toen) veertien jaar te zijn, wat de investering onhaalbaar maakte. Aandacht voor energie is er dus altijd, maar het is een afwegen met kostenefficiëntie. Energiezuinig bouwen is kostenefficiënt bouwen.

Nieuwe technieken worden opgevolgd en vooral van Tabor vzw wordt informatie opgepikt om op zijn merites te beoordelen voor De Bolster. Zo wordt er binnenkort door Tabor vzw informatie over de ESCO-formule gegeven en deze zal door De Bolster bekeken worden op zijn potentieel voor de eigen energiebesparingen.

3.2.5 Kennisbronnen en kennisdiffusie

Vzw De Bolster stelt zich op als een open organisatie waarin plaats is voor ieders inbreng en waar ruimte is voor dialoog. Via actieve participatie aan diverse netwerken wordt een innoverende rol in de ruimere zorg voor de cliënten uitgebouwd.

Aan de basis ligt het kennisdelen met de cliënten. De bewoner of cliënt voert de regie over zijn eigen bestaan, bijgestaan door medewerkers en het sociaal netwerk: familie, vrienden, kennissen, vrijwilligers. Hierbij fungeren de medewerkers enerzijds als bruggenbouwer die de cliënt uitnodigt om in dialoog te gaan met zijn sociaal netwerk en samen een partnerschap uit te bouwen om zijn kwaliteit van leven vorm te geven en anderzijds als brugfiguur om noden mee te nemen naar het beleid algemeen en de keuzes en beslissingen in het bijzonder. Voor de recente nieuwbouw is een modelkamer ontworpen die door een stuurgroep van medewerkers uit verschillende afdelingen op zijn gebruikersvriendelijkheid, comfort en andere aspecten van duurzaamheid is geëvalueerd.

Er zijn diverse inspraakorganen zoals een gebruikersraad, oudercomité, cliëntenoverleg en bewonersvergaderingen.

De raad van bestuur heeft een actieve sturende rol. De samenstelling is doelbewust zeer divers en omvat zowat alle disciplines die vakkennis kunnen toeleveren aan het beheer van een organisatie voor personen met een handicap. Naast verscheidenheid legt de voorzitter de lat ook hoog wat betreft deskundigheid over alle aspecten heen. Iedereen van de raad van bestuur moet de jaarrekening kunnen lezen en beoordelen en elk dossier moet door iedereen grondig worden opgevolgd. Beslissingen worden na discussie in consensus genomen. Bij de recente nieuwbouw heeft de raad van bestuur mee beslist over de selectiecriteria én over de keuze van het architectenbureau, een keuzeproses dat was uitgewerkt als een wedstrijd. De dagdagelijkse opvolging van bouwwerken is in handen van de operationele directie en de technische dienst.

Extern deelt Vzw De Bolster structureel kennis met een brede groep van dienstverlenende organisaties uit Welzijnszorg, Gezondheidszorg en Onderwijs binnen het netwerk van de Taborgroep dat ontstond in 2003 uit de groep Zusters van Liefde. De Taborgroep vertrekt vanuit Waardegericht Ondernemen en creëert synergieën, benut schaalvoordelen en biedt gespecialiseerde knowhow. Pedagogische methodieken en andere relevante aspecten worden gedeeld met De Tandem, een dienst thuisbegeleiding voor personen met een verstandelijke beperking. Er is ook samenwerking met Wunian, een dienst Begeleid Wonen en met SEN, het Steunpunt Expertise Netwerken.

Centraal in de samenwerkingsverbanden staat de regionale samenwerking met collega organisaties. Vzw De Bolster biedt in de regio Zuid-Oost-Vlaanderen een continuüm van ondersteuningsvormen in dialoog met andere voorzieningen: een gedifferentieerd aanbod aan woon- en dagbestedingsvormen met regionale zorgafstemming. De samenwerkingsverbanden bieden garantie voor een dynamisch en flexibel antwoord op veranderende ondersteuningsvragen. Door actieve participatie aan diverse netwerken speelt De Bolster een innoverende rol in de ruimere zorg en de positieve beeldvorming ten aanzien van personen met een verstandelijke beperking of een niet-aangeboren hersenletsel.

De bron van alle kennis voor de bouwprojecten, algemeen en op vlak van energie, is het opbouwen van eigen ervaring. Ervaringen en ervaringen delen zijn zeer belangrijk om kostenefficiënte ingrepen en kwaliteitsvolle zorg opnieuw te kunnen inzetten bij nieuwe projecten. Kennis is gestoeld op vakliteratuur, informatie uit magazines en bezoeken aan vakbeurzen (BIS Beurs), netwerking en lezingen of workshops zoals binnen de Taborgroep en andere meer lokale

netwerking. Kennisdelen binnen de Taborgroep is zeer belangrijk, omdat dit verder gaat dan informatie maar op expertise en ervaring gebaseerd is.

3.2.6 Samenwerking in het bouwproces

De hoofdrolspelers in een bouwproject zijn vier interne partijen, extern aangevuld met het architecten- en ingenieurbureau. Het team functioneert zoals een bouwteam zonder dat de methodiek vaste procedures volgt, maar de taken en verantwoordelijkheden liggen vast.

- ▀ De raad van bestuur beslist over investeringen in gebouwen en accommodatie.
- ▀ De bewoners en de personeelsleden bepalen de behoeften en worden van bij de start daarop bevraagd door hun deelname aan de stuurgroep die een bouwproject altijd vergezelt.
- ▀ Het directiecomité werkt op basis van voorgaande een concept uit
- ▀ Op basis daarvan werken de technici van De Bolster een lastenboek uit.
- ▀ Via aanbesteding wordt een architectenbureau en een ingenieurbureau geselecteerd, waarbij de gunningcriteria - vooraf bepaald door de raad van bestuur - mooi verdeeld worden over de prioritaire bekommernissen: kwaliteit en visie op het bewonerscomfort, planmatige aanpak en kostprijaspecten.

Het E-peil wordt vooral gerealiseerd door de kwaliteit van het ingenieurbureau, de specialisatie van de aannemers en een nauwgezette opvolging op de werf. Als organisatie met een eigen technische dienst is een dagdagelijkse opvolging van bouwwerken mogelijk en kan er tijdens de werken ook wekelijks overleg met de betrokken aannemers georganiseerd worden. Kleine organisaties kunnen volgens onze gesprekspartners in De Bolster zeker kosten sparen door de controle bij gebrek aan een eigen technische dienst door externen te laten doen. Organisaties met een eigen technische dienst doen er goed aan de opvolging zelf in handen te houden, samen met de werfcontroles van de architect. Het bouwproces wordt opgevolgd door de architecten en de ingenieurs.

Bij de eindafwerking wordt opnieuw de stuurgroep sterk betrokken. Bewoners en personeel krijgen een belangrijke stem in finale keuzes voor de aankleding van het gebouw. In het Comité voor preventie en bescherming op het werk en in de ondernemingsraad wordt geïnformeerd over bouwprojecten, maar thema's zoals energie en klimaat komen niet aan bod.

Er wordt met andere woorden niet gewerkt met de 'officiële' formule van bouwteam, maar van bij de start van een bouwproject worden relevante betrokkenen samengebracht in overleg. In de praktijk werken zij als een bouwteam.

3.2.7 Rol van de overheid en van de sectorfederaties

Volgens De Bolster moeten de sectororganisaties in de eerste plaats de belangen verdedigen die te maken hebben met de kwaliteit van de zorgtaken. Als onderdeel van de zorg is een kwaliteitsvolle accommodatie de grootste prioriteit.

Tot voor kort was de overheid een belangrijke partner in de financiering van nieuwbouw, zowat de helft werd via het VIPA ingebracht. Nu moet gewerkt worden met een forfaitair bedrag per dag voor bewoning, aangevuld met de ook al nieuwe financieringsvorm van het persoonsvolgend budget.

Op dit moment liggen nog niet alle nieuwe financieringsmodaliteiten definitief vast en is de omvang van de subsidiëring moeilijk in te schatten. Daarom is op dit moment de 'onzekerheid'

over hoe de komende nieuwe vorm van financiering er zal uitzien de meest remmende factor op initiatieven op het vlak van bouwen en renoveren.

De enige zekerheid is dat de reglementering bouwen duurder zal maken, over duurzamer is nog veel onzekerheid.

Een heikel punt is dat door de aard van de financiering, de nieuwe persoonsvolgende financiering, de residentieel-gebonden kosten in rechtstreekse concurrentie staan met het zorgaanbod. Wat personen met een handicap uitgeven aan woonkosten is niet meer beschikbaar voor zorg of voor ondersteuning algemeen.

Van de overheid wordt vooral stabiliteit en continuïteit in beleid en in financiering verwacht. Organisaties moeten op lange termijn kunnen plannen en rekenen op een langetermijnvisie van de overheid. De overheid moet een betrouwbare partner zijn in het uitbouwen van het zorgaanbod. Als de overheid wil dat organisaties in Zorg en Welzijn meewerken aan het klimaatplan dan zal daar een financiële compensatie moeten tegenover staan.

De overheid zou op vlak van informatie over duurzaam bouwen en BEN-bouwen een digitaal platform kunnen bieden met de belangrijkste informatie en kennisbronnen, maar meer nog dan de overheid kunnen professionele organisaties als Tabor vzw het verschil maken als het op informatieplatformen aankomt.

3.3 OPZC Rekem

Het Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum, OPZC Rekem, heeft een historiek van bedelaarskolonie tot modern psychiatrisch zorgcentrum die meer dan 200 jaar teruggaat in de geschiedenis. OPZC Rekem is samengesteld uit een psychiatrisch ziekenhuis (ZH) en een psychiatrisch verzorgingstehuis (PVT) dat zich op 3 campussen (Rekem, Lanaken en Antwerpen) bevindt en heeft ook gespecialiseerde forensische zorg en een kenniscentrum voor wetenschappelijk onderzoek (KeFor).

In 2006 kreeg het psychiatrisch zorgcentrum het statuut van Extern Verzelfstandigd Agentschap (EVA) en werd de officiële naam Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum (OPZC Rekem). In het kader van de vermaatschappelijking van de zorg (art. 107) worden in 2013 mobiele teams opgericht voor thuisbegeleiding van volwassenen met psychiatrische problemen.

Als EVA met rechtspersoonlijkheid is de samenwerking tussen OPZC Rekem en de Vlaamse overheid vastgelegd in een strategisch plan en jaarlijkse ondernemingsplannen die een operationele vertaling zijn van de doelstellingen van de minister zoals geformuleerd in zijn beleidsnota.

OPZC Rekem heeft plaats voor 288 patiënten (ZH) en 206 bewoners (PVT) en er werken 668 medewerkers.

3.3.1 Missie en Visie

OPZC Rekem vertrekt van een pluralistische visie waarbij respectvol omgaan met elke patiënt, bewoner en medewerker staat voor een kwaliteitsvolle, betaalbare zorg die gericht is op de reïntegratie in de maatschappij. De betrokkenheid en actieve participatie van de patiënten, de bewoners en hun omgeving, de samenspraak met familie en patiëntenorganisaties en de vrijwilligerswerking zijn hierbij essentieel. Centrale waarden zijn zorgzaamheid, verbondenheid, integriteit en innovatie.

Er is een directe link van de missie en visie naar alle domeinen van de organisatie via de vier waarden die centraal staan bij de operationele werking van OPZC Rekem. In elke afdeling worden acties ondernomen om de waarden en normen te operationaliseren. De eisen voor een nieuwbouw worden steeds vastgelegd in samenspraak met de betrokkenen in de diverse afdelingen: administratie, zorg, technische dienst. Energiemaatregelen en alternatieven worden uitgewerkt op de technische dienst.

De missie van OPZC Rekem verwijst naar een pluralistische en vraaggestuurde organisatie binnen de geestelijke gezondheidszorg die evidence-based professionele interdisciplinaire antwoorden wil bieden op individuele zorgbehoeften en een belangrijke bijdrage wil leveren aan de Vlaamse forensische zorg en zorgvernieuwing. Innovatie en duurzaamheid zitten hiermee in het DNA van de organisatie.

3.3.2 Duurzaamheid en energiezuinig bouwen

Duurzaamheid is een vast onderdeel van alle aankopen en maakt deel uit van de bestekken sinds het eerste masterplan begin de jaren 2000. Het principe achter de criteria voor duurzame materialen is 'cradle to cradle', overal waar mogelijk.

Als operationele doelstelling wordt in het strategisch plan verwezen naar kostenefficiënte infrastructuur.

OPZC Rekem zorgt voor een transparant beheer van haar ondersteunende processen aangepast aan de zorgbehoeften, een duurzame infrastructuur en financiële performantie. (...) OPZC Rekem blijft financieel gezond, realiseert een budgetcyclus via een performant/transparant beheersysteem, heeft een kostenefficiënt beheer van inkomsten en uitgaven en legt de financiële verantwoordelijkheid met betrekking tot personeels- en werkingsmiddelen op een zo laag mogelijk organisatieniveau. Hierbij hanteert het OPZC Rekem een effectief monitoringssysteem met financiële indicatoren. (SD 7 van het strategisch plan)

De aspecten die voorop komen zijn enerzijds het budget en anderzijds kwaliteit en duurzaamheid. Het budget is het minst flexibel, binnen de marges moeten de beste kwaliteit en grootst mogelijke duurzaamheid worden bereikt. Kwaliteit is hierbij het uitgangspunt omdat dit over bouwtechnische duurzaamheid gaat. Duurzaamheid algemeen gaat over levensduur en recyclagemogelijkheden bij afbraak.

Bij elke nieuwbouw wordt een lijst van criteria als uitgangspunten genomen waarbij nieuwe technologie en duurzaamheid centraal staan. Er zijn eisen in verband met akoestiek, gevelisolatie, zomer en wintercomfort, kwaliteit van de binnenlucht, toegankelijkheid, energieprestatie, duurzame materialen, enz.

Duurzaamheid moet als concept zeer breed worden opgevat.

- Bij alle keuzes worden aanbevelingen van het Nederlands Instituut voor Bouwbiologie en Ecologie (NIBE) gevolgd. Het NIBE legt de criteria vast op basis van technieken, wetenschap en haalbaarheid inzake milieubewust en gezond bouwen. Het NIBE heeft de missie om een bijdrage te leveren aan een vreedzame, gezonde, veilige, duurzame en ethische samenleving, waarin gelijke rechten gelden voor al wat leeft. Voor de nieuwbouw van OPZC die in 2018 in gebruik wordt genomen wordt voor 50% van de materialen NIBE-criteria gevolgd: NIBE basiswerk milieu classificatie 1-36 en uitgedrukt in kostprijs.
- Globaal genomen worden de materialen in de bestekken zo omschreven dat de selectie op duurzaamheid kan gebeuren.

- Bij aankoop van materialen wordt altijd de onderhoudskost meegenomen in de beoordeling van de duurzaamheid. Onderhoud is een belangrijke kost in het gebruik en via deze weg wordt de gebruiksvriendelijkheid van de materialen op onderhoud deel van het aankoopbeleid.
- In alle afdelingen wordt gewerkt met gescheiden afvalstromen waarbij als eerste de medische componenten apart worden geselecteerd en behandeld.
- In de keuken is naast andere duurzaamheidsmaatregelen ook een portionering op punt gesteld van de individuele maaltijden. Op basis van een studie van het resteten zijn de porties van groenten, aardappelen, vlees en andere maaltijdcomponenten geoptimaliseerd.

Esthetisch zijn de eisen onderschikt aan energiezuinigheid. Zo wordt nu gekozen voor compacte gebouwen en zijn esthetische aspecten maar van belang in de mate dat het gebouw moet passen bij de andere accommodaties op het terrein.

Voor de energievoorziening is (op voorstel en keuze van de ESCO) gekozen voor drie warmtekrachtkoppelingen. Andere alternatieven waren onvoldoende kostenefficiënt. Een belangrijke energiespaarder is de isolatie, naast ook de compacte architectuur met zo weinig mogelijke buitenmuuroppervlakte.

3.3.3 Innovatief en duurzaam aanbesteden

Er is in het verleden nog geen gebruik gemaakt van formele methodieken van innovatief of duurzaam aanbesteden, maar er is wel ruimte gecreëerd om andere dan ‘kosten’argumenten in te brengen.

In het OPZC Rekem werd met betrekking tot de laatste bouwwerken gekozen voor de klassieke formule van de aanbesteding (laagste prijs) en dit met wisselende ervaringen. De goedkoopste aannemer is niet altijd de meest kwaliteitsvolle aannemer op vlak van afwerking en het respecteren van termijnen.

Voor de komende nieuwbouwwerken kon worden gekozen voor een onderhandelingsprocedure, waarbij de prijs slechts een onderdeel vormt van de beoordeling.

- Er is gekozen om te werken met een bouwteam, waarbij het OPZC, als bouwheer, samen met de architect en de aannemer samen werken aan het finaal uitvoeringsplan en samen zowel de prijs als de kwaliteit zullen bewaken. De aannemer werkt op basis van een afgesproken winstmarge, waarbij tijdens de bouwwerken nog een grote vrijheidsgraad behouden blijft om in het bouwteam en binnen het afgesproken budget, keuzes te maken (materialen, onderaannemers enz.). Dit is een innovatieve wijze om een infrastructuur te verwezenlijken die ook duurzaam is.
- Een ander belangrijk aspect van duurzaamheid en energiezuinigheid van een gebouw is de latere exploitatiekost. Ook hier kan door overleg in het bouwteam op geanticipeerd worden en vooral belangrijk is de opvolging en bijsturing van het latere gebruik. Om energiezuinigheid met parameters op te volgen en bij te stellen is het noodzakelijk om te zorgen voor een web-based gebruikersvriendelijke bediening. Het verhaal eindigt immers niet bij de oplevering van een gebouw. Het is niet omdat voor energiezuinige materialen en technieken is gekozen dat dit ook in het gebruik zal gerespecteerd worden. Door een gebruikersvriendelijke opvolging kan kort op de bal gespeeld worden en kost het weinig moeite om het energiezuinig gebruik te realiseren.

De methodieken voor de realisatie van de nieuwbouw OPZC Rekem 2018 - zowel wat het werken met een bouwteam betreft - als de pro-actieve componenten voor de opvolging van het latere

energiegebruik - sluiten nauw aan bij wat in de Europese regelgeving op vlak van aanbestedingen als innovatief en duurzaam naar voor wordt geschoven. De competitieve procedure met onderhandeling maken het mogelijk om een bouwteam meer efficiënt en flexibel te laten werken. Vooral de tijdsbesparing en het respecteren van timing worden als grote voordelen naar voor geschoven³⁵.

De ervaring leerde (zoals ook bij andere organisaties) dat bij klassieke aanbestedingen de uitvoering dikwijls leidt tot conflicten omdat aannemers de 'laagste' prijs in de loop van de werken proberen te compenseren met goedkopere materialen of bouwtechnieken. In een bouwteam worden kwaliteit en uitvoeringsmodaliteiten gezamenlijk besproken en gekozen. Om de verantwoordelijkheden en hun juridische aspecten goed af te dekken werd naast de klassieke partners in het bouwteam ook een advocatenkantoor betrokken. Sluitstuk voor een optimale samenwerking in een bouwteam is absolute transparantie en informatie over de procedures en de timing. Organisaties moeten hierbij ook een bouwteamcultuur opbouwen die steunt op vertrouwen en ethisch engagement. Nieuwe partners in het bouwteam worden geselecteerd mede op basis van hun aansluiting bij de bestaande bouwtechnische keuzes en de bouwteamfilosofie, en niet alleen op de innovaties in de oplossingen die ze voorstellen.

De formule van het bouwteam wordt door de collega's van het OPZ Geel in combinatie met methodieken van innovatief aanbesteden ook gebruikt om kosten te sparen en beter voorbereid te zijn op de nieuwe vorm van financiering binnen de sector, de rugzakfinanciering. Bij de rugzakfinanciering wordt de concurrentie met de commerciële initiatieven sterker en zal de diversiteit aan bewoners toenemen. Die diverse noden worden beter gecapteerd door een uitgebreide groep van partners in het bouwteam dan door de eerder beperkte groep professionelen in een klassieke aanbesteding.

3.3.4 Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen

Het beperkt budget zorgt enerzijds in belangrijke mate voor creatieve denkpistes rond energiezuinigheid. De samenwerking met een ESCO heeft in deze context met beperkte middelen veel kostenefficiëntie opgeleverd.

Volgens de deskundige van de technische dienst van OPZC Rekem is de meest recente energiebesparende ingreep ook de meest belangrijke die een organisatie kan nemen. Voor het geheel van het patrimonium is een energieaudit uitgevoerd door een Energy Service Company (ESCO). Deze audit leverde een voorstel op dat 30% aan energie kon besparen, wat meteen ook is vastgelegd in een energieprestatiecontract (EPC). Het Vlaams EnergieBedrijf (VEB) heeft het proces begeleid en OPZC ondersteund. Het ESCO-project (rond het EPC dat is afgesloten met een ESCO) is in de technische afdeling gedocumenteerd en als alternatief aan de raad van bestuur voorgesteld. De raad van bestuur keurde het project goed en volgde het periodiek op. Het OPZC Rekem was voor het VEB een pilootproject, waardoor het project een grotere doorlooptijd kende. De externe ondersteuning van VEB was hierbij van cruciaal belang³⁶.

Naast de gerealiseerde energiebesparing heeft het werken met een ESCO nog een aantal andere belangrijke voordelen en verdiencomponenten.

³⁵ Ook het OPZ Geel getuigt hierover in het magazine techcare – Bouw, installatie & inrichting voor de zorgsector (jul-aug-sept 2017, jaargang 5 N19). Met de bouwteamformule konden heel snel alle partijen rond de tafel worden verzameld en kon het team al van start gaan met het strippen van het te renoveren gebouw terwijl nog werd nagedacht en onderhandeld over de inhoudelijke invulling van de renovatie.

³⁶ <https://www.vlaamsenergiebedrijf.eu/sites/default/files/OEPC%20project%20OPZC%20Rekem.pdf>

- De kennis die nodig is om een zo grote energiebesparing te realiseren kan nooit intern kostenefficiënt worden opgebouwd, daarvoor is een technische dienst niet uitgerust. Er moet door de samenwerking met een ESCO geen eigen expertise worden opgebouwd en men is ook niet afhankelijk van dure studiebureaus.
- De omvang van de energie-investering om de besparing te realiseren overstijgt het budget dat binnen een zorgorganisatie hiervoor kan gereserveerd worden. De organisatie moet voor de investeringen geen eigen middelen aanspreken.
- De energiefactuur ligt voor jaren vast en wordt aan de ESCO betaald zoals vastgelegd in het EPC.
- Het onderhoud na het uitvoeren van de energiebesparende ingrepen is de verantwoordelijkheid van de ESCO, waardoor op dit vlak kort op de bal wordt gespeeld. Elk uitstel van herstel of onderhoud doet de energiefactuur toenemen en die wordt door de ESCO betaald, in het EPC wordt immers een vast bedrag afgesproken. Het onderhoud gebeurt door de ESCO die op dit vlak ook gespecialiseerd is en snel zal handelen omdat energiekosten (door verlies) ook door hen gedragen worden. Er kunnen zich voor OPZC Rekem geen onverwachte kosten voordoen op vlak van onderhoud en herstel, beide kostenposten worden door de ESCO gedragen.
- Het optimaliseren van het energiegebruik door een dynamische IoT-opvolging is in handen van de ESCO die er alle belang bij heeft om de energiekost te drukken, opnieuw een winstfactor voor OPZC Rekem.

De energiebesparende investeringen maken meer geld vrij voor de kerntaken van OPZC, de zorg. Op die manier is het contract met de ESCO een rechtstreekse bijdrage aan de financiële mogelijkheden in functie van de bewoners en de zorgkwaliteit.

Het beperkte budget is anderzijds ook een negatieve factor.

- Een beperkt budget stimuleert tot het kiezen voor de klassieke aanbestedingsprocedure (laagste prijs) en deze leiden niet altijd tot een kwaliteitsvolle realisatie.
- Duurzame en energiezuinige maatregelen veroorzaken vaak een bijkomende kost die bij besparingsrondes sneller dreigt geschrapt te worden.
- Budgetbeperking hypothekeert het langetermijndenken of in bouwtermen het denken in Total Cost of Ownership (TCO). Bij een TCO worden niet alleen de aankoopkosten, maar ook de onderhoudskosten en de levensduur mee genomen in de beoordeling van de prijs. Een voorbeeld is de levensduur en de onderhoudskost van een goedkope vloertegel in vergelijking met de meer degelijke maar duurere variant.

Regelgeving en financiële stimuli zijn voor OPZC Rekem stimulerende factoren.

De aandacht voor duurzaamheid in het masterplan biedt ruimte om bij aankopen niet voor de laagste prijs maar voor de meest duurzame oplossing te gaan. Zo wordt bijvoorbeeld aan architecten bij nieuwbouw gevraagd om onderhouds- en schoonmaakbewust te ontwerpen.

3.3.5 Kennisbronnen en kennisdiffusie

Op vlak van therapie en kennis van psychiatrie algemeen en forensische psychiatrie in het bijzonder is er overleg en samenwerking met collega-organisaties.

Op vlak van facilitair management en technieken is er samenwerking met OPZ Geel en occasioneel met andere collega-zorgbedrijven.

De vakkennis van de technische dienst is gebaseerd op vakliteratuur en deelname aan studiedagen en bezoek aan vakbeurzen. Een belangrijke bron van kennis is de vakorganisatie Zorg.tech, de nieuwe naam voor VTDV, een vereniging van diverse facility management professionals die werkzaam zijn in instellingen voor algemene gezondheidszorg. Het marktonderzoek dat op basis van bovenstaande kennisbronnen uit het netwerk van collega's kan gevoerd worden zorgt er voor dat bij keuzes van technieken het kaf van het koren kan gescheiden worden.

Bij bouwprojecten is de informatie-uitwisseling en de ondersteuning van diensten zoals VIPA en het VEB van groot belang.

De belangrijkste bron van kennis voor energieprestaties is de samenwerking met een ESCO.

3.3.6 Samenwerking in het bouwproces

Zowel bij nieuwbouw als bij verbouwen worden de plannen doorgesproken met de zorgeenheden. Bij bouwprojecten worden de betrokken afdelingen op cruciale momenten geraadpleegd over de implementaties. Werknemersvertegenwoordigers zijn hier als werknemer bij betrokken. In de diverse ziekenhuiscomités en het sociaal overleg worden infrastructuurvragen besproken, voornamelijk met betrekking tot hun impact op de zorg. In het najaar van 2017 wordt samen met de communicatiedienst een informatie- en mobilisatiecampagne opgestart rond energiezuinigheid en energiebesparende attitudes.

Hoofrolspelers in het bouwproces zijn de bouwheer, de architect (en EPB-verantwoordelijke) en het studiebureau, samen met de aannemers.

3.3.7 Rol van de overheid en van de sectorfederaties

De klimaattop en de klimaatactieplannen van de overheid hebben volgens onze gesprekspartner in OPZC Rekem een mobiliserende factor gehad, zeker met de brainstormsessies die hieraan gekoppeld waren. Kennisdelen en kennis opbouwen is een noodzakelijke basis voor een energiebeleid en de betrokkenheid van alle niveaus van stakeholders is van groot belang.

Bij de operationalisering van energiebesparende concepten zijn de informatie-uitwisseling en de ondersteuning van diensten zoals VIPA en het VEB van groot belang, zo niet doorslaggevend. Beide organisaties beschikken over cruciale vakkennis die hefboomen kunnen worden voor duurzaam en energiezuinig bouwen in de sector van Zorg en Welzijn.

De recente wijzigingen in de financiering van gebouwen hebben aldus de technische medewerkers van OPZC Rekem een grote impact op de bouwprojecten. Vooreerst stelt zich meer expliciet of meer prominent de vraag naar de relevantie van de nieuwbouw en de haalbaarheid gezien de budgettaire beperkingen. De andere vorm van financiering dwingt tot een grote denkoefening waarbij ook de raad van bestuur actief betrokken wordt.

De belangrijkste vraag van OPZC Rekem aan de overheid is deze naar eenvoudige en transparante regelgeving. Op dit moment is de regelgeving op vlak van overheidsopdrachten zo complex dat dit moet opgevolgd worden door een extern bureau. De wetgeving overheidsopdrachten is voor zowat alle organisaties in Zorg en Welzijn te complex om werken zelfstandig uit te voeren.

De bepalingen van de overheid moeten zorgen voor ruimte om te kiezen voor duurzame in plaats van 'goedkope' oplossingen: kostenefficiënt op lange termijn.

De regelgeving van de overheid moet er op gericht zijn om de grootst mogelijke energiebesparing binnen de zo kortst mogelijke tijd te realiseren. Grote inspanningen moeten beter beloond worden dan jaarlijkse kleinere stappen. De jaarlijkse kleinere stappen zorgen er immers voor dat een pakket aan maatregelen eerder gefaseerd zal uitgevoerd worden om de jaarlijkse doelstellingen te halen. Zo heeft OPZC Rekem met de 30% besparingen op energie reeds nu ruimschoots de normen gehaald die tegen 2020 moeten gerealiseerd zijn. Elk jaar nog bijvoorbeeld 2,09% extra is niet evident³⁷. In het verleden heeft een gelijkaardige regelgeving voor de opsplitsing in renovatie gezorgd, teneinde jaarlijkse doelstellingen beter te kunnen bereiken. Eerder dan het opleggen van lineaire maatregelen moet volgens onze gesprekspartner in OPZC Rekem de overheid helpen om het globale plaatje te bekijken. Een % energiebesparing tegen een bepaalde datum is een betere aanbeveling dan een jaarlijkse lineaire besparing.

De overheid moet ook in haar richtlijnen duidelijke en haalbare doelen formuleren zodat organisaties deze ook kunnen realiseren.

Het Klimaatengagement van de sector Zorg en Welzijn – in opvolging van de klimaatop en het klimaatactieplan – kan zeker ondersteuning bieden aan organisaties die een energieaudit overwegen.

3.4 Senior Living Group en ESCO Wattson

Met deze case focussen we op twee organisaties.

- Senior Living Group (SLG), een dochterbedrijf van de Europese zorggroep Korian.
- Wattson, een Energy Service Company (ESCO).

Tussen beide organisaties werd een energieprestatiecontract (EPC) afgesloten voor een energiebesparend project met specifieke maatregelen in twaalf Vlaamse woonzorgcentra.

Het EPC betreft een investering van de ESCO in energiezuinige maatregelen, waarbij deze investeringen worden gefinancierd door de marge die vrijkomt als gevolg van de lagere energiefactuur van deze rusthuizen. Gedurende de looptijd van het EPC dient deze marge om Wattson te vergoeden voor de geleverde dienstverlening, na afloop komen de investeringen en de marge op de energiefactuur toe aan SLG.

Senior Living Group heeft ruim 9.000 bewoners in 86 voorzieningen, verspreid over gans België, en telt meer dan 6.000 medewerkers, heeft 68 voorzieningen in eigen naam en achttien onder naam van Foyer De Lork. De groep is dochterbedrijf van de Europese zorggroep Korian en heeft zowel woonzorgcentra als assistentiewoningen. In dit onderzoek richten we de focus op een renovatieproject voor twaalf woonzorgcentra die vanuit de internationale zorggroep worden aangestuurd, maar ook een relatieve autonomie en verantwoordelijkheid hebben.

Wattson is een full scope ESCO en ontwikkelt energiebesparingsprojecten op maat van bedrijven, organisaties of samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. De studie, realisatie, financiering, monitoring en optimalisatie van energiebesparende maatregelen vormen één dienstenpakket. Wattson neemt de financiering van de energie-investeringen voor haar rekening en kan hiervoor beroep doen op twee aandeelhouders-investeerders, met name Impact Capital (het investeringsfonds van Piet Colruyt) en PMV (ParticipatieMaatschappij Vlaanderen nv) die de tijdens de constructiefase de energiebesparende investeringen financieren. Na oplevering

³⁷ Aanvulling (VIPA): indien in jaar 1 al 30 procent wordt gehaald is er een voorsprong gemaakt die mee gerekend wordt (de 2.09 procent per jaar is net een resultaat van een doel op de langere termijn).

worden deze investeringen geherfinancierd bij banken zoals KBC. Wattson levert een energiebesparingsgarantie en ontzorgt met andere woorden SLG in grote mate wat betreft de energetische aspecten in deze rusthuizen. Wattson richt zich in de eerste plaats op portfolio's van grotere gebouwen met hoog en stabiel energiegebruik omwille van de langetermijnperspectieven.

3.4.1 Missie en Visie

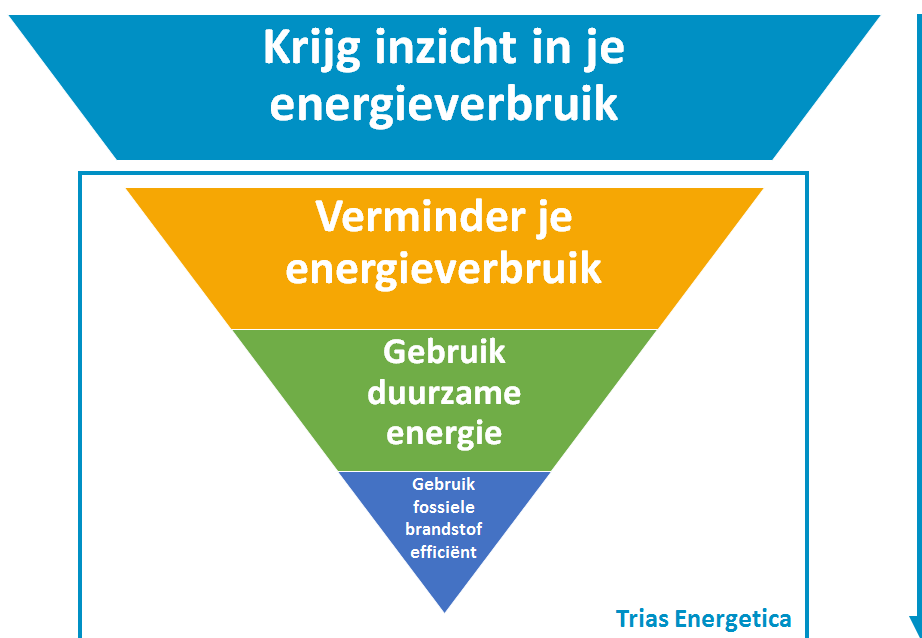
Kern van de missie van de Senior Living Group is kwalitatief hoogstaande zorg voor de bewoners en het goed omringen van de medewerkers met een aangename werkomgeving. Het centraal management werkt in de diverse domeinen vanuit de visie van kostenefficiëntie met behoud van de kwaliteit van de zorg en sinds enkele jaren is er speciale aandacht voor initiatieven in verband met energie-efficiëntie. De bereidheid om aandacht te hebben voor energiezuinigheid en duurzaamheid is aanwezig in de visie van het bedrijf. Korian werkt aan het effectief verminderen van de milieu-impact van de voorzieningen, met het behouden van het welzijn en het comfort van iedereen.

Wattson wordt gedreven door het zoeken naar energiezuinigheid en waar mogelijk ook duurzaamheid in de zin van circulaire materialen. Concreet wil Wattson een totaaloplossing bieden voor de facelift van gebouwen met het oog op energiezuinigheid, woon- en werkcomfort en een waardestijging van het pand.

3.4.2 Duurzaamheid en energiezuinig bouwen

Uitgangspunt van Wattson en van de Senior Living Group is het principe van Trias Energetica.

Illustratie 5 Trias Energetica



(website VEB)

Volgens dit principe werkt men eerst aan het verminderen van het energieverbruik, vervolgens met hernieuwbare energie en worden fossiele brandstoffen efficiënt ingezet.

De corebusiness van de SLG is zorg verlenen en de focus is daarbij gericht op het leveren van kwaliteit en de kostenefficiëntie ervan. Bij renovaties en nieuwbouw worden keuzes gemaakt op basis van kostenefficiëntie, duurzaamheid en energiezuinigheid staan in functie hiervan. De centrale dienst kan door overkoepelende acties schaalvoordelen creëren en dit is ook wat gebeurt bij renovatie en bij nieuwbouw. Het proces van energiebesparende projecten wordt steeds in gang gezet door de vaststelling dat er winst te halen valt door de implementatie van energiebesparende investeringen. Gezien de complexiteit wordt hiervoor beroep gedaan op een ESCO die na een audit in verschillende vestigingen een voorstel van renovatie van installaties en gebouwschil uitwerkt.

Voor Wattson is optimaliseren van gebouwen de corebusiness en er is ook altijd oog voor duurzaamheid. Waar kostenefficiëntie het toelaat, wordt er ook rekening mee gehouden. Wattson kiest voor een geïntegreerde aanpak waarbij wordt ingezet op een brede waaier aan energiebesparende technologieën, gaande van isoleren van de gebouwschil, vervangen of afstellen van verwarmings- en koelinstallaties, installeren van energiezuinige verlichting en temperatuurregelsystemen, integratie van energiedatabeheersystemen en het installeren van hernieuwbare energiesystemen. De keuze van het pakket aan maatregelen is maatwerk voor elk EPC.

Voor Wattson is volgende volgorde van besparende maatregelen gangbaar.

- ▀ Optimaliseren/vervangen van de regeling van stookplaatsen en ventilatiesystemen.
- ▀ Verlichting aanpassen en pompen vervangen, om de elektriciteit te beperken.
- ▀ Aanpassen van verouderde luchtgroepen of ventilatiesystemen.
- ▀ De stookplaats rationaliseren: verouderde stookinstallaties, ketels en collectoren die meestal op mazout werken, vervangen.
- ▀ Het beperken van energiegebruik door isolatie van dak en gevels, ook spouwmuren.
- ▀ Isolatie van het dak.
- ▀ Vervanging van schrijnwerk en glas.

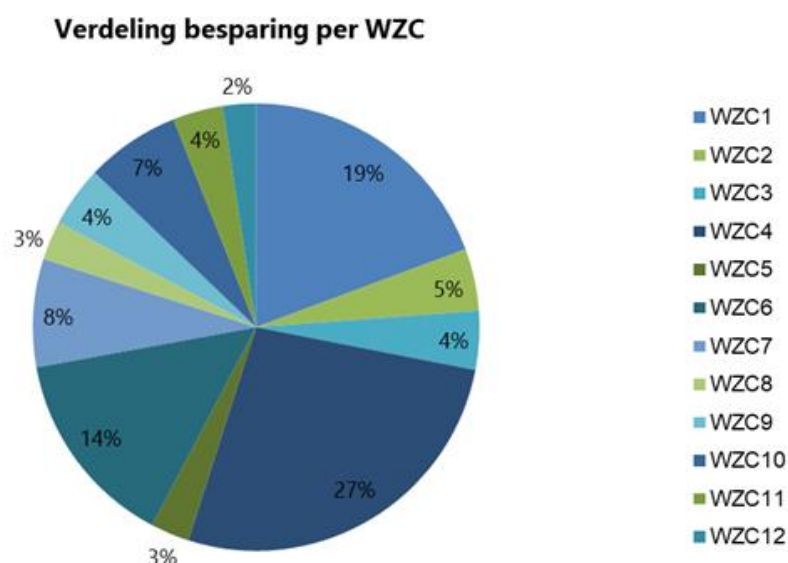
Daarnaast wordt ook altijd de mogelijkheid bekeken van de PV-installatie en de mogelijkheid van een WKK-installatie. Voor zonnepanelen is het belangrijk dat er een voldoende hoog gebruik aanwezig is. Als in de toekomst elektriciteit kan worden toegeleverd aan het net, tegen een redelijke prijs, is dit zeker een nieuw aspect in het businessmodel.

Door deze geïntegreerde aanpak wordt het zogenaamde 'low hanging fruit' gecombineerd met investeringen met een langere terugverdientijd om finaal een gemiddelde terugverdientijd te bekomen van 7 à 8 jaar. Dergelijke terugverdientijd is financieerbaar of 'bankable' voor Wattson. Op deze manier kan 30% energie worden bespaard op de energiefactuur.

Belangrijk is ook dat Wattson naast de keuze voor combinaties van verschillende technologie-oplossingen ook opteert om deze investeringen uit te voeren in een portfolio van gebouwen. Op deze manier kan het risico op de energiebesparing worden gespreid.

Naar analogie met Wattson die meer en minder rendabele ingrepen bundelt om een winstgevend businessconcept te realiseren, bundelt ook de SLG meer en mindere rendabele renovaties. In de groep van twaalf werden bij sommige woonzorgcentra zeer grote winsten gerealiseerd, bij andere waren de opbrengsten eerder beperkt. Door de mix wordt echter het algemeen energieplaatje van de SLG positief beïnvloed.

Illustratie 6 Spreiding besparing over twaalf woonzorgcentra SLG



(Interne presentatie Wattson)

Samenwerken met een ESCO past voor de SLG niet in een verdienmodel, wel in een efficiëntieplan. Een win-win situatie creëren, comfort behouden, bedrijfszekerheid verhogen, EBITDA³⁸-neutraal. (dus geen financiële middelen investeren) én gelijktijdig ook milieubewuster worden.

Energie opwekken voor derden is voorlopig geen optie omdat daar nu onvoldoende capaciteit voor is, te weinig mogelijkheden om grootschalig zonnepanelen of andere bronnen op de terreinen te installeren. En ook al zou het technisch mogelijk zijn, leveren aan derden of zonnedelen is momenteel niet mogelijk. Mogelijkerwijs komen er in de toekomst wél technische mogelijkheden waardoor dit eventueel wél mogelijk zou kunnen worden, het wordt niet uitgesloten.

3.4.3 Innovatief en duurzaam aanbesteden

De SLG is niet gebonden aan openbare aanbestedingen, Wattson neemt wel deel aan openbare aanbestedingen in andere projecten.

Een projectfinanciering opzetten voor een ESCO-project is niet evident en betreft altijd een innovatief project met diverse partijen en expertises waar veel maatwerk bij komt kijken, wat daarom elk project uniek maakt. De ESCO doet met het EPC een investering in een bedrijf dat niet het zijne is, op vlak van businessmodellen is dit zeker innovatief te noemen. De actuele regelgeving rond aanbestedingen is voor een ESCO eerder een harnas dan een ondersteuning voor de uitbouw van een businessmodel. Er zijn onvoldoende onderhandelingsmogelijkheden tijdens de uitvoering om eventuele opties op vlak van energiebronnen bij te sturen.

Bij de keuze van bouwpartners en –technieken staat in beide organisaties kostenefficiëntie voorop, rekening houdend met comfort voor de bewoners en kwaliteit van de accommodatie en

³⁸ EBITDA of Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, is een maat voor de brutowinst (voor aftrek van overheadkosten van een bedrijf).

diensten. Innovatie is geen doel op zich, maar ligt in het verlengde van permanente verbetering van kwaliteit. Duurzaamheid wordt vertaald in kostenefficiëntie.

3.4.4 Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen

Voor de SLG is de wetgeving altijd het absolute kader en worden de bouwinvesteringen afgewogen binnen de marges die door het businessplan vooropgezet worden. Zo is esthetiek een aandachtspunt en is bijvoorbeeld waar mogelijk gekozen voor de sfeervolle(re) LED-verlichting, maar niet op plaatsen die geen invloed hebben op het comfort van de bewoners en ook niet kostenefficiënt zijn. Kostenefficiëntie staat bij de SLG duidelijk voorop, innovatie en duurzaamheid kunnen daar deel van uitmaken. Er is een studie geweest om lampen te vervangen door LED lampen, maar dit bleek finaal onvoldoende kostenefficiënt. In een aantal woonzorgcentra lopen projecten om excessief gebruik van water en warmte op te sporen en bij te sturen. Er lopen regelmatig campagnes om bewoners, familie én personeel bewust te maken van onnodig energie gebruik.

Voor Wattson is ook de wetgeving het dwingende kader, maar als tweede aspect kan worden geput uit de visie en missie van het bedrijf Wattson, waarin uitdrukkelijk door de aandeelhouders de energiezuinigheid en de duurzaamheid naar voor geschoven worden. Uiteraard speelt kostenefficiëntie hier ook een belangrijke rol. Als duurzaamheid bijvoorbeeld in conflict komt met energiezuinigheid, zoals bij het kunststof isolatiemateriaal PUR (polyurethaan) dat beter isoleert dan de natuurlijke isolatiematerialen en dit tegen een lagere kost, dan weegt de energiebesparing op tegenover de duurzaamheid of het circulair(der) karakter.

De belangrijkste stimulator voor de SLG zit in de bedrijfszekerheid van de SLG, gezien het hele project EBITDA neutraal is, is er géén directe besparing.

Het proces van energiebesparende projecten wordt steeds in gang gezet door de vaststelling dat er potentieel is voor energiebesparing. Gezien de complexiteit wordt hiervoor beroep gedaan op een ESCO die na een audit in verschillende vestigingen een voorstel van renovatie van installaties en gebouwschil uitwerkt. De belangrijkste trigger om een site mee te nemen in een project is de energiebesparing. Samen met het vernieuwen van een installatie en dus ook de bedrijfszekerheid van de installatie. Dit alles met het behoud en verbeteren van het comfort voor de resident.

Trekker van energiebesparende maatregelen in de SLG is de Chief Financial Officer (CFO), die naast de vaktechnische reflex van kostenefficiëntie ook bijzondere interesse heeft in energie. De samenwerking met een ESCO wordt door de CFO sterk ondersteund.

Elk woonzorgcentrum is een entiteit op zich en is verantwoordelijk voor het eigen budget. Het is in hun eigen belang om de energie rationeel in te zetten. Daarnaast fungeert een audit die vanuit de SLG georganiseerd wordt als 'wortel en stok'. De afzonderlijke directeurs van de woonzorgcentra verschillen in interesse voor het thema energie en klimaat, maar ook de minder geïnteresseerden worden door de audit en door eventuele 'beloningen' aangezet om naar energiebezuinigingen te streven.

De twaalf betrokken woonzorgcentra in het ESCO-contract worden extra aangezet om het energiegebruik op te volgen doordat het energiegebruik ook handmatig moet worden doorgegeven, naast de online monitoring die door Wattson gebeurt. De keuze hiervoor is doelbewust omdat enerzijds de online registratie niet perfect is en anderzijds om de alertheid en het bewustzijn rond energiegebruik hoog te houden. Het aflezen en doorgeven van het energiegebruik past in de energiecampagne die de SLG in de woonzorgcentra wil voeren.

Energiebeheer wordt door de SLG als een leerproces beschouwd dat permanent moet worden onderhouden.

3.4.5 Kennisbronnen en kennisdiffusie

De interesse voor duurzaamheid wordt aangestuurd vanuit het bestuur van de Senior Living Group en op het niveau van Korian wordt in de sociaal-economische informatie ook verslag gedaan van de klimaatimpact. Er wordt gewerkt aan het ontwikkelen van actieplannen voor het milieu, aangepast aan de specificiteit van elke site. De kennis moet worden gehaald uit een grondige voorstudie: welke zijn de energiebronnen, wat is het verbruik, wat zijn alternatieven, enz. Deze kennis kan niet worden opgebouwd door Senior Living Group zelf, hiervoor moet een studiebureau worden ingezet. De samenwerking tussen het studiebureau en de ESCO wordt ook mee opgenomen (en dus gefinancierd) in het EPC contract.

Kennisopbouw, kennisdiffusie en samenwerking met het oog op energiezuinigheid en duurzaamheid zit in de genen van een ESCO, voor Wattson is dat de corebusiness. Dat is meteen de reden waarom Wattson ook lid is geworden van de recente energiecluster – Flux50.

3.4.6 Samenwerking in het bouwproces

Het centraal management van de Senior Living Group heeft met betrekking tot het beleid algemeen en bouwwerken in het bijzonder een dubbele opdracht:

- ▀ Begeleiden en controleren van de diverse operationele procedures om de kwaliteit en de werking te optimaliseren, het ondersteunen van de lokale directies met gespecialiseerde kennis en mee tekenen aan de strategische lijnen.
- ▀ Centrale taken waarnemen zoals het onderhandelen van raamcontracten met leveranciers en het integreren van nieuwe voorzieningen.

Om de lat van energiezuinigheid hoog te kunnen leggen is bij de concrete bouwwerken een vroege betrokkenheid van het bureau dat de EPB opmaakt, en vooral een goede samenwerking van de EPB-verantwoordelijke met het architecten- en het ingenieursbureau, van cruciaal belang. Van de aannemer moet een correcte uitvoering van de keuzes worden verwacht. Nadien volgt Wattson de energieprestaties op en stuurt bij.

SLG werkt samen met verschillende bedrijven die ESCO-dienstverlening aanbieden: Wattson, Honeywell, EDF Luminus. Op dit moment zijn diverse bedrijven zich aan het profileren als ESCO.

Bij de renovaties van de energievoorzieningen in de twaalf betrokken woonzorgcentra werkt Wattson samen met enkele installateurs die een aantal van de energietechnologieën voor hun rekening nemen. Het opvolgen van de energieprestaties gebeurt door Wattson en door de onderhoudsfirma waarmee een ‘totale waarborg’-regeling is afgesloten. Concreet betekent dit een jaarlijks preventief onderhoud en een vervangplicht bij breuken.

De samenwerking tussen de bouwpartners is gestoeld op goede communicatie en duidelijke afspraken. Ook het personeel en de residenten worden bij het verhaal betrokken. De data van energiegebruik worden online doorgestuurd naar Wattson, maar ook manueel opgenomen en door de woonzorgcentra zelf doorgestuurd naar Wattson. De bedoeling van dit laatste is om de betrokkenheid en alertheid van de woonzorgcentra op energiezuinigheid actief te houden.

Het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk (CPBW) wordt betrokken bij de campagnes om energie te besparen.

3.4.7 Rol van de overheid en van de sectorfederaties

Voor de correcte toepassing van de EPN is volgens beide organisaties continuïteit en transparantie in de regelgeving van groot belang.

Voor de SLG is een transparante regelgeving van prioritair belang. Taksen (CO2-taks) of juist een bonus kunnen stimulerend werken.

Voor een ESCO zorgen hoge energieprijzen voor meer 'rendabele' projecten, maar ook voor hen is een transparante en stabiele regelgeving van groot belang, zeker bij aanbestedingen. Wattson vertaalt de rol van de overheid in volgende aandachtspunten.

- ▀ Rechtszekerheid is absoluut nodig voor een gezond bedrijfsbeleid. Typische energieprestatiecontracten hebben makkelijk een looptijd van 10 jaar en meer. Als 'en cours de route' bepaalde regelgeving wijzigt, kan dit soms een stevige impact hebben op rendabiliteit van de business case.
- ▀ De regelgeving voor aanbestedingen is relatief strak. Op vlak hiervan vraagt men meer onderhandelingsmogelijkheden om relatief complexe EPC's een kans te geven. Nu moet er bijvoorbeeld 'upfront' veel tijd worden geïnvesteerd in het uitwerken van een kansrijk bod. Bij een te kleine slaagkans wegen deze hoge aanlopenkosten immers sterk door.
- ▀ De overheid moet een economisch klimaat scheppen om investeringen in energie interessant te maken. Het bepalen van het niveau van de energieprijzen en van de samenstelling van de energiefactuur kan hierbij een belangrijk instrument zijn. In dit kader biedt een groene taxshift mogelijk potentieel voor een verdere verduurzaming van de zorgsector.
- ▀ Specifiek voor de zorgsector is er nood aan een vehikel die toelaat dat ook kleinere rusthuizinggroepen in een ESCO-traject kunnen stappen. Het opzetten van een derdepartijfinanciering voor één woonzorgcentrum is immers niet vanzelfsprekend.

Van belangenorganisaties wordt verwacht dat zij de organisaties helpen bij het vertalen van de regelgeving in concrete maatregelen. Nu vallen de residenties van de SLG onder de EPN-regeling. Voor de EPN-regelgeving is een tool ontwikkeld waarbij de EPB-verantwoordelijke gestuurd wordt in de keuzes om de normen te bereiken. Er is altijd een spanningsveld tussen de normen in de regelgeving en de nieuwe inzichten en materialen, maar globaal genomen sluiten de mogelijkheden goed aan bij de beschikbare middelen. De belangenvereniging Overlegplatform voor Energiedeskundigen (OVED) werkt samen met het VEA om de EPN-regelgeving up to date te houden en biedt professionele ondersteuning aan de energiedeskundigen door belangenbehartiging, informatieverstrekking en vorming (verplichte bijscholing). Deze belangrijke taak moet in de toekomst zeker worden behouden.

Tenslotte is het volgens onze gesprekspartners bij Wattson wenselijk dat de overheid, de belangenorganisaties en de sectorkoepels samen proberen om de drempels voor ESCO's te slechten en EPC's te stimuleren. ESCO's bestaan ongeveer tien jaar, maar zijn, zeker in Vlaanderen nog niet zo gekend. Er is een Europese organisatie, maar ook in andere Europese landen is de toepassing relatief beperkt. Er is dringend nood aan informatie en aan een promotiecampagne, en er is nood aan businessmodellen en voorbeelden ook al is elke case uniek. Samenwerken met ESCO's behoort niet tot de corebusiness van organisaties in Zorg en Welzijn en het opstellen van EPC's is vrij complex, moeilijk en technisch. De interdisciplinariteit (economisch, technisch, juridisch én gebaseerd op vertrouwensrelaties) maakt dat ESCO's complexe overeenkomsten moeten opmaken. Het businessmodel is nieuw en maakt potentiële organisaties voorzichtig. Momenteel zijn er nagenoeg geen mogelijkheden om elektriciteit aan het net te leveren, tenzij tegen zeer laag tarief (twintig euro/MWh). Zeker bij gebouwen die niet

residentieel zijn en gedurende lange periodes leeg staan (zeker in de warmste maanden, cf. scholen) is dit een grote handicap. Er is volgens onze gesprekspartners een grote nood aan zonnedelen; overbodige energie zou moeten kunnen verkocht worden aan andere projecten tegen een redelijke prijs om rendabel te zijn (bv. scholen in de zomervakantie aan nabijgelegen ziekenhuis). Het postroosmodel zoals in Nederland (sharing) zou volgens hen ook in Vlaanderen op zijn merites moeten onderzocht worden. Voor het beter op elkaar afstemmen van vraag en aanbod zijn er naast een andere regelgeving ook dringend slimme meters nodig én transparante targets. Alternatieve modellen moeten kunnen getest worden in living labs en regelluwe zones. Subsidies zijn volgens onze gesprekspartners welkom, maar het moeten niet altijd/alleen subsidies zijn, slimme regelgeving is zeker zo relevant. Voor renovaties blijft volgens hen het E-peil van belang, BEN is vooral gericht op nieuwbouw. ESCO's kunnen veel betekenen bij renovaties, maar er mag in hun visie geen tegenstelling met duurzaamheid ontstaan. Door enkel in te zetten op het 'low hanging fruit' worden gebouwen eigenlijk vastgezet waardoor meer diepgaande renovatie vaak erg moeilijk nog te realiseren is. Duurzaam impliceert een geïntegreerde aanpak, langetermijndenken en sluit aan bij de holistische benadering van ESCO's. IoT ondersteunt de opvolging nadien, optimalisatie van de regelingen, dynamische evaluatoren, zelflerende systemen. De drempels zijn dus gekend en ook de energievoordelen. De medewerkers van Wattson verwachten van overheden en middenveldorganisaties dat zij mee werken aan de transitie.

3.5 Sint-Lodewijk Wetteren

Vzw Sint-Lodewijk in Wetteren is gespecialiseerd in dienstverlening en onderwijs voor personen met een motorische beperking. De historiek gaat terug tot in 1921, toen startten de Zusters van Liefde met de opvang van meisjes met een handicap en vanaf 1928 kwam er ook onderwijs. Vandaag telt de vzw vijf diensten: Buitengewoon Basis Onderwijs BuBaO, Buitengewoon Secundair Onderwijs BuSo, Multifunctioneel centrum MFC, Opvang – begeleiding en verzorging FAM, Dienst persoonlijke assistentie DPA.

Over de entiteiten heen zorgen jaarlijks ongeveer 500 werknemers voor 250 cliënten, waarvan velen respectievelijk niet fulltime werken of niet voltijds residentieel verblijven.

3.5.1 Missie en Visie

De organisatie vertrekt van een christelijke mens- en maatschappijvisie en de missie en visie is gestoeld op het VN-verdrag inzake de rechten voor personen met een handicap (2009).

Sint-Lodewijk werkt vanuit een christelijke mens- en maatschappijvisie aan gastvrijheid, openheid, solidariteit, evenwaardigheid, kwaliteit, soberheid en innovatie als basiswaarden.

De goedkeuring door de Belgische overheden van het VN-verdrag inzake de rechten voor personen met een handicap (2009) liggen aan de basis van de beleidsevoluties. Personen met een handicap worden gezien als volwaardige burgers met rechten en plichten en moeten maximaal ondersteund worden om een gewoon leven in de samenleving te bekomen (inclusie). (Opdrachtsverklaring 2016)

Centraal in de missie staat de kwaliteit van zorg voor cliënten en bewoners en hun actieve participatie in het beleid algemeen en het zorgbeleid in het bijzonder.

Sint-Lodewijk wil een dynamische, innovatieve en kwaliteitsvolle organisatie zijn door mee te evolueren met veranderende vragen, door een verantwoord beheer van de middelen, door een

systematische verbetering van de interne werking en door het smeden van krachtige samenwerkingsverbanden. (Opdrachtsverklaring 2016)

Er wordt veel belang gehecht aan de ondersteuning en inbreng van gemotiveerde en deskundige medewerkers om de missie te realiseren.

Duurzaamheid wordt nagestreefd binnen alle geledingen. Het voorbeeld van de maaltijden is een interessante illustratie. De maaltijden worden intern bereid met aandacht voor gezondheid en milieu en de duurzaamheid is ook ondersteund door het advies en feedback van een werkgroep voeding.

De enthousiaste keukenploeg zorgt voor de voorbereiding en de uitwerking van de maaltijden met aandacht voor een gevarieerd en gezond menu. Onder supervisie van een diëtiste wordt dagelijks een 40-tal dieetmaaltijden bereid. De distributie van de maaltijden gebeurt via een systeem van thermoporten en warmwagens. Op de voedingscommissie, waarin afgevaardigden zetelen van verschillende diensten en van de leerlingen/cliënten, worden adviezen en opmerkingen besproken in functie van het verbeteren van de maaltijden. (website Sint-Lodewijk)

Sint-Lodewijk heeft ook het smily kwaliteitslabel voor voeding en bij aankoop van hout wordt gekozen voor duurzaam hout met een label.

3.5.2 Duurzaamheid en energiezuinig bouwen

Uitgangspunt van de missie en visie is de kwaliteit van het leven en de kwaliteit van de zorg. In een afweging met duurzaamheid zal kwaliteit van de zorg altijd voorop staan. Om kwaliteit van zorg te realiseren zijn de actieve inbreng van de zorgvrager en de zorgomkadering essentieel, zowel de logistieke diensten als de zorg- en pedagogische diensten.

Duurzaamheid is een absoluut verlengstuk van de missie en visie en dit op alle werkterreinen.

Op vlak van energiezuinig en –bewust management behoort Sint-Lodewijk bij de pioniers onder de organisaties in de sector van Welzijn en Zorg.

Naast duurzame of kwaliteitsvolle zorg is het uitgangspunt van duurzaam bouwen dat wordt gestreefd naar het gebruik van duurzame materialen, beperking van onderhoudsbehoeften, energiezuinige methodieken en technieken voor de installaties en een zo goed mogelijke isolatie. De term BEN wordt (nog) niet gebruikt. Duurzaamheid algemeen en ook van gebouwen en materialen, is in de eerste plaats gericht op levensduur en gekaderd binnen kostenefficiënte infrastructuur.

Kern van energiezuinig bouwen is de kostenefficiëntie. Energie heeft geen rol in het verdienmodel. Het streven naar energiezuinigheid is parallel aan andere aspecten zoals het samenwerken met derden om kosten te sparen. Als voorbeeld geldt hier de samenwerking met de sociale huisvestingsmaatschappij Ons Dak. Omdat vzw Sint-Lodewijk geen verdiepingen mag bouwen voor woningen voor personen met een handicap (brandveiligheid) worden de etages door Ons Dak gebouwd. Zo kan de dure bouwgrond in het centrum van de gemeente (interessant voor de bewoners) gecompenseerd worden.

De eerste investeringen in energiezuinigheid betroffen het installeren van een nieuwe verwarmingsinstallatie, een warmtekrachtkoppelingssysteem. Hierbij is ook veel aandacht voor de mogelijkheden tot energiebesparende opvolging, bediening of instelling en een aangepast onderhoud. Bij het installeren van de warmtekrachtkoppeling in 2015 is niet alleen gelet op de energiezuinigheid, maar ook op de recuperatiewarmte in het circuit van radiatoren.

Bij nieuwbouw is isolatie een belangrijke factor geworden en bij de recente nieuwbouw Louisville is de filosofie van kostenefficiënt energiebeheer doorgetrokken in de architectuur. De woon- en leefruimtes zijn omringd door de slaapgelegenheden die per twee een gezamenlijk sanitair blok delen. De diverse eenheden van 12 bewoners zijn afzonderlijk te voorzien van energie waardoor in vakantieperiodes of bij andere leegstand de afzonderlijke eenheden afgesloten kunnen worden van energie.

De situering van het gebouw ligt meestal vast door het voorhanden zijnde grondperceel. Intern wordt er rekening gehouden met bijvoorbeeld de zon- en lichtinval, de zuid- en noordkant en de fysieke omgeving. Comfort en kwaliteit voor de bewoners blijft echter prioriteit.

Voor de alternatieve energietechnologie wordt gekozen voor warmtekrachtkoppeling (WKK) waar mogelijk. WKK heeft een terugverdienperiode van zeven jaar. Andere bronnen zijn of te duur of te weinig rendabel. Zonnepanelen zijn niet rendabel omdat de bewoning van de jongeren niet permanent is en overschot aan energie aan derden toeleveren bevat teveel voorwaarden. Een studie van energieopslag in de bodem gaf een terugverdienperiode van 40 jaar, wat een test van de return on investment (ROI) voor de organisatie niet doorstaat. Energie als 'factor' van verdienmodel of beroep doen op een ESCO is geen beleidspunt.

3.5.3 Innovatief en duurzaam aanbesteden

Recent zijn twee nieuwbouwprojecten gerealiseerd.

- De nieuwbouw Louisville is op 1 september 2015 gestart met 8 leefgroepen en voor 40 leerlingen een nieuwe kamer. Midden september 2015 volgden de andere voorzieningen en diensten: de mediatheek, de administratieve teams, de directie en de stafmedewerkers.
- De Binder is een woonproject voor volwassenen met een handicap en is een samenwerking met een sociale huisvestingsmaatschappij die de bovenverdiepingen bouwt.

Omdat de nieuwbouw Louisville volledig in eigen beheer gebeurde kon men voluit de kaart van duurzaamheid trekken. Bij de samenwerking met de sociale huisvestingsmaatschappij moest ook rekening gehouden worden met hun criteria en kregen prijsaspecten soms de bovenhand boven duurzaamheid.

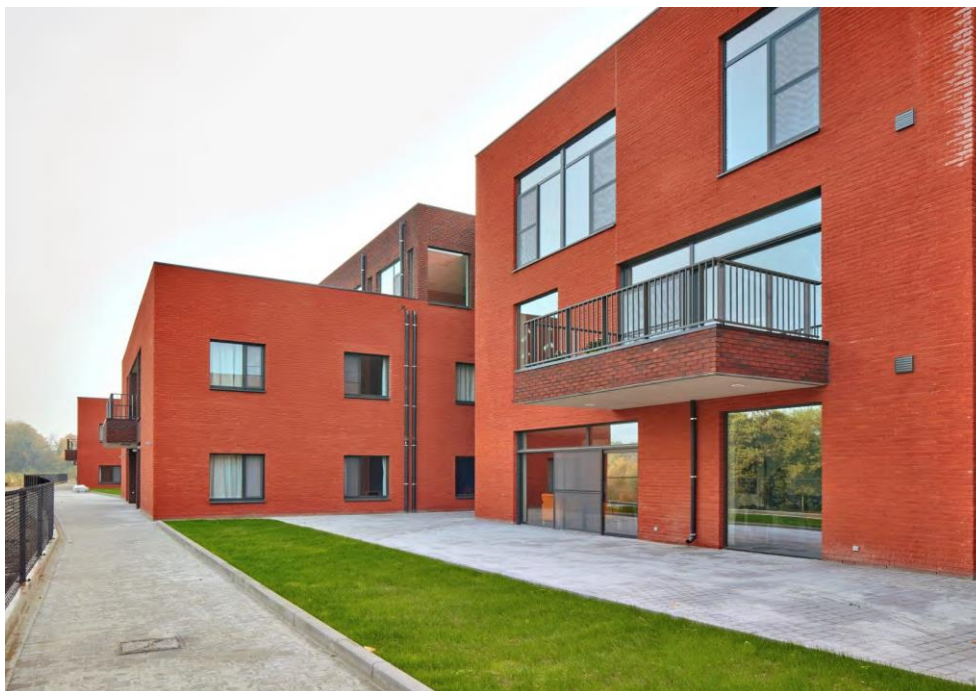
Het motto van de stafmedewerker infrastructuur verwoordt de visie op duurzaamheid op een alternatieve maar sprekende manier.

Wanneer de vreugde van de lage prijs reeds lang voorbij is, duurt de ellende van de slechte kwaliteit nog lang voort.

Meteen een knipoog naar de regelgeving op vlak van aanbestedingen, waarbij nog al te veel het prijskaartje de doorslag geeft niettegenstaande de regelgever ook andere criteria toelaat.

Sint-Lodewijk maakt waar mogelijk gebruik van de alternatieve criteria bij de toewijzing van aanbestedingen, met name de duurzaamheid en zorgkwaliteit. Energiezuinigheid wordt hierbij meegenomen tot het niveau van kostenefficiëntie. Het resultaat in Louisville is duidelijk.

Illustratie 7 Louisville Sint-Lodewijk



Het gebouw is functioneel, ruim, licht, duurzaam en energiezuinig. Door de 140 meter lange helling aan de oever van de Schelde konden twee gelijkvloerse verdiepingen, enerzijds richting Schelde en anderzijds richting Kwatrechtsesteenweg, gerealiseerd worden, een voorwaarde van de brandveiligheid.

Louisville is aangepast aan de doelgroep en telt nu 14 leefgroepen, 72 kamers en een administratieve verdieping. Het gebouw is drempelloos, met manoeuvreerruimte voor rolwagens, en in de kamers kunnen de jongeren comfortabel zelfstandig functioneren.

De topprioriteit is altijd de kwaliteit van de zorg en de gebruikersvriendelijkheid van de functionaliteiten, gekoppeld aan de kostprijs.

Er is duidelijk ingezet op 'aangename' leefruimtes: Sint-Lodewijk wil gaan voor licht, lucht en ruimte in haar gebouwen en een rustgevendende omgeving creëren. De opportuniteiten van de nieuwbouw zijn ten volle benut. Via de keuze van de materialen en kleuren is er soberheid nagestreefd in zowel de gangen als de lokalen. Door werk te maken van duidelijke visualisaties en het tegengaan van een wildgroei aan affiches, bewaken we de overprikkeling van onze cliënten. Dit zorgt ervoor dat de gebouwen enerzijds meer rust uitstralen en anderzijds ook dat een bedoelde boodschap duidelijker overkomt. (Jaarverslag 2016)

Verder is de pedagogische methodiek een belangrijk issue, zo zijn de leefgroepen ingedeeld op basis van pedagogische verantwoording en motorische beperkingen.

Energiezuinigheid of energierationaliteit wordt zo vroeg mogelijk meegenomen in de beslissingen, zo wordt bij de indeling in aparte leefgroepen rekening gehouden met gelijktijdig gebruik van de leef- en slaapruidtes, waardoor de efficiëntie van het energiebeheer geoptimaliseerd kan worden. Per leefzone wordt een maximaal gezamenlijk gebruik van de ruimtes en energiebronnen (verwarming, warm water, enz.) nagestreefd. Bij de materialen wordt gekozen voor duurzaamheid wat betreft levensduur en bestendigheid tegen slijtage en beschadigingen door bijvoorbeeld rolwagens of andere ondersteuningsmiddelen.

Bovenstaande uitgangpunten zijn het kader waarbinnen de opgelegde energienormen (VIPA) worden uitgewerkt. Voor Louisville gelden de criteria voor gebouwen met een andere specifieke bestemming (ASB): semi-internaat voor minderjarigen; internaat minderjarigen; bezigheidstehuis; dagcentrum³⁹.

Concreet is op basis van bovenstaande energienormen onder andere gekozen voor frequentiegestuurde pompen waarbij de energie kan aangepast worden aan de noden en ook drukafhankelijk geregeld kunnen worden.

Binnen bovenstaande beperkingen en de bijkomende veiligheidsrichtlijnen – zoals slaapruintes enkel op gelijkvloerse verdiepingen – kan het architectenbureau esthetische elementen inbrengen binnen de grenzen van het budget.

Er is geen ervaring met de formele methodieken van innovatief en duurzaam aanbesteden maar bij elke aanbesteding is duurzaamheid een centraal gegeven.

Bij aanbestedingen is de ondersteuning van Tabor vzw en vooral de groepsaankopen die door hen gerealiseerd kunnen worden cruciaal. Vooral de schaalvergroting van de groepsaankopen drukken de kosten.

De regelgeving van aanbestedingen wegen negatief op de kwaliteit van de aankopen als er moet gekozen worden op prijs, maar soms kan er ook marge gecreëerd worden en kunnen andere criteria meegenomen worden in de beslissing. Als vzw Sint-Lodewijk de kans heeft worden duurzaamheidscriteria meegenomen.

Als zuiver op prijs moet geselecteerd worden dan is de kans groot dat er bij (ver-) bouwwerken diverse aannemers worden geselecteerd die niet op elkaar zijn ingespeeld en onderaannemers soms bedenkelijke kwaliteit leveren. Zo is luchtdichtheid bijvoorbeeld veel moeilijker te realiseren terwijl dit wel een belangrijke factor voor energiezuinigheid is. Het eindwerk overleeft dan meestal niet de blowerdoortest⁴⁰.

3.5.4 Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen

Sinds een 10-tal jaar is er een uitgesproken aandacht voor energiebesparing en energiezuinig bouwen. Stimulerend is in eerste instantie, naast het streven naar duurzaamheid algemeen wat inherent is aan de visie en missie van de organisatie, de kostenefficiëntie. Verder is de regelgeving (VIPA) een belangrijke leidraad in de keuzes.

Remmend, zeker bij aanbestedingen, zijn de te complexe regelgeving en vooral de te grote aandacht of focus op de kostprijs.

Uitgangspunt of belangrijk element bij een investering is de ROI. In het verleden zijn voorstellen gesneuveld omdat de terugverdientijd te lang was of de investering te zwaar. Zo zijn er bij de nieuwbouw maar twee ventilatiegroepen geïnstalleerd waardoor zij verschillende verdiepingen samen moet aansturen, daar waar een regeling per verdiep energiezuiniger zou zijn.

De financiering van de nieuwe energiebronnen en –beheerssystemen gebeurt uitsluitend met eigen middelen. Bij de aanvang is informatie ingewonnen om bijvoorbeeld via de

³⁹ Fiche VIPA: https://www.departementwvg.be/sites/default/files/media/documenten/DB_bijlage_2_BJB.pdf

⁴⁰ Een blower test (blowerdoortest of luchtdichtheidstest) meet de luchtdichtheid van een gebouw en helpt om warmteverliezen te berekenen, luchtstromen te beheersen, maximale luchtdichtheid te bekomen, gezondheid en hygiëne te bevorderen.

energieleverancier de nieuwe warmtekrachtkoppelinfsrastructuur te financieren, maar de eigen financiering leek het meest kostenefficiënt.

3.5.5 Kennisbronnen en kennisdiffusie

Vzw Sint-Lodewijk doet een beroep op zowel interne kennis als op experts van buitenaf. Kennis opbouwen en borgen staat hoog op de agenda. Kennisopbouw steunt op vakliteratuur, ervaring en kennisdelen.

Intern wordt een beroep gedaan op zowel de input van cliënten en medewerkers over alle afdelingen heen als op een professionele stafmedewerker infrastructuur en een Technische dienst met een 10-tal medewerkers. De technische dienst helpt mee energiezuinige oplossingen te kiezen en zorgt voor de opvolging en het onderhoud na implementatie.

De raad van bestuur is samengesteld uit deskundigen van het middenveld en is beleidsmatig en overkoepelend adviserend voor technische en financiële zaken. De raad is nauw betrokken bij het masterplan waarin de nieuwbouw- en verbouwingsplannen opgenomen zijn. In 2007 is het masterplan Sint-Lodewijk goedgekeurd waarin de verbouwingswerken in het hoofdgebouw zijn opgenomen: het kinegebouw en centrum maakten plaats voor een nieuwbouw voor 72 plaatsen internaat en Home Diepenbroek is een nieuwbouw voor 23 bewoners. De raad van bestuur vergadert ongeveer 2-maandelijks en volgt het infrastructuur/masterplan en de beslissingen in bouw dossiers op en ook de samenwerking met externe diensten.

De directieraad coördineert de globale dagelijkse werking, beleidsdoelen, strategische keuzes en acties over de totaliteit van Sint-Lodewijk. In de directieraad zetelen de algemeen directeur en de vier directies van de diverse afdelingen: basisonderwijs, secundair onderwijs, zorgdiensten en financieel-logistieke diensten. De directieraad vergadert wekelijks en geeft feedback over het masterplan, de verschillende projecten en het financieel masterplan.

Ook de gebruikersraden, een collectief overlegorgaan zoals in elke VAPH-voorziening met residentiële opvang (Besluit Vlaamse Regering van 4 februari 2011, vzw Sint-Lodewijk heeft een gebruikersraad voor het MFC en een voor het FAM), waren betrokken bij de bouwprojecten. Diverse werkgroepen met vertegenwoordigers van personeelsleden uit de verschillende afdelingen zijn van bij de start betrokken bij het formuleren van de zorgnoden (kine, logo, ergo, enz.) in termen van 'need to have' en 'nice to have'.

De ondernemingsraad vergaderde 11 keer in 2015-2016, maar besprak geen kwesties met betrekking tot bouwen of verbouwen. Het CPBW heeft na een rondgang in Louisville in samenspraak met de externe arbeidsgeneeskundige dienst advies geformuleerd in verband met de ingebruikname.

De Taborgroep is op veel terreinen dé samenwerkingspartner en kennisbron. Tabor vzw ondersteunt netwerking en biedt consultancy en projectwerking. De dienstverlening is een beleidsondersteuning op het vlak van personeelsbeleid, infrastructuur, financiën, ICT, administratie en specifieke vorming en training.

Vzw Sint-Lodewijk is lid van het Vlaams Welzijnsverbond en participeert aan verschillende overleg- en werkgroepen.

Samenwerkingsverbanden staan in functie van een betere kwaliteit en van kostenefficiëntie.

Omdat gemotiveerde en deskundige medewerkers essentieel gezien worden om de doelen van de organisatie te realiseren zijn in de opdrachtverklaring de uitgangspunten over het vormen, trainen en opleiden van medewerkers opgenomen, met als basis de lerende organisatie.

Vakkennis is voor alle medewerkers niet alleen een vereiste maar ook een permanente opdracht.

Medewerkers worden gestimuleerd om actief te zijn in intervisiegroepen en uitwisselingsprojecten met partnerorganisaties. De intervisiegroepen hebben verschillende doelen en zijn zowel disciplinair (bv. uitwisseling tussen artsen en paramedici over motorische handicaps) als themagebonden (bv. ICT, communicatie, aankoopbeleid).

Vzw Sint-Lodewijk is als grotere organisatie in de Netwerkorganisatie Tabor vzw actief bij de kennisuitwisseling tussen de partnerorganisaties rond verschillende beleidsthema's zoals personeelsbeleid, zingeving, financiën, aankoop en infrastructuur. De ICT-medewerkers nemen deel aan de intervisiegroep 'systeembeheerders'.

Bij de expertise-uitwisseling tussen de leden van het Vlaams Welzijnsverbond (VWV) is Sint-Lodewijk actief in verschillende themaspecifieke overleg- en intervisiefora (KOMPASS: rond medische en paramedische werking; HAM: rond hulpmiddelen en aanpassingen, LOCOM: rond logopedie en communicatie bij kinderen met een motorische handicap, Visus NMS: rond visuele stoornissen bij kinderen met een neuromotorische stoornis, Populatiestudie, Groepschefs, Voedingsplatform: rond voedingsproblemen bij kinderen met een motorische handicap).

Verder is er net- en samenwerking met de gemeente Wetteren, het sociaal huis, Regionaal Overlegnetwerk Gehandicaptenzorg Oost-Vlaanderen (ROG) en talrijke andere collega zorgdiensten in de aanverwante sectoren.

De bewoners worden informatief betrokken en geraadpleegd via de gebruikersparticipatiegroepen. De medewerkers worden actief betrokken in werkgroepen om de 'need to have' en de 'nice to have' vast te leggen.

Er zijn een actieve ondernemingsraad en CPBW, het sociaal overleg verloopt vlot. De betrokkenheid bij bouwwerken is beperkt, maar alle topics zijn bespreekbaar. De actieve werkgroepen van de medewerkers zijn op vlak van duurzaamheid meer betrokken dan de organen van het sociaal overleg.

Er is geen klimaatplan of formeel overleg hierover.

3.5.6 Samenwerking in het bouwproces

Een belangrijke externe bron van kennis is Tabor vzw, maar ook met andere partners worden een vrij stabiele relatie en kennisopbouw gerealiseerd. Sint-Lodewijk is een actieve partner in de intervisiegroepen van de intersectorale netwerkorganisatie Taborgroep. Tabor vzw ondersteunt de partnerorganisaties binnen het netwerk op het vlak van financiën-aankoop, ICT, infrastructuur, communicatie en personeel & organisatie. Bij bouwwerken is er frequent een samenwerking met het Architectenbureau De Vloed en het ingenieursbureau De Clercq omdat deze kennis van de sector hebben opgebouwd. EPB- en andere reglementeringen worden door hen opgevolgd. Door de relatief vaste samenwerking groeit het vertrouwen en wordt kennisdelen gemakkelijker.

Sinds 10 jaar wordt resoluut gekozen voor een transitie naar rationeel energiegebruik en dat stelt duidelijk nieuwe eisen aan de kennis van de stafmedewerkers infrastructuur en onderhoud. Er is een grote nood aan interne opleiding om de afregelingen die door het ingenieursbureau zijn ingesteld nadien te monitoren en te onderhouden. Er wordt niet gekozen voor uitbesteding, maar voor een eigen onderhoudsdienst. De vraag dringt zich wel op of in een latere toekomst deze

keuze kan aangehouden worden gezien de complexiteit van de energie-infrastructuur. Verwacht wordt dat Tabor vzw ook hierin – naast accommodatie en infrastructuur - een belangrijke raadgever wordt.

De hoofdrolspelers bij een bouwproject maken deel uit van een bouwteam dat van bij het concept regelmatig samenkomt om overleg te plegen en keuzes te maken. Het bouwteam werkt niet formeel volgens de regels zoals door de Bouwunie werden uitgewerkt, maar vertoont er alle gelijkenis mee.

Een bouwteam bij Sint-Lodewijk groeit mee met het bouwproject. Bij aanvang bestaat dit uit de bouwheer en het architecten- en het ingenieursbureau, aangevuld met consultancy van Tabor vzw. Deze actoren vormen een ontwerpteam dat bij de betrokken afdelingen nagaat wat gerenoveerd of vernieuwd moet worden, wat de technische specificaties moeten zijn in functie van de kwaliteit van de zorg, hoe de buitenaanleg en de afwerking van het gebouw zal worden. Na deze eerste beslissingen wordt een planning opgemaakt en een aanbesteding uitgeschreven. Zodra de aanbesteding is toegewezen start een bouwteam op waar het architecten- en ingenieursbureau samen met de aannemers en de opdrachtgever in een wekelijks overleg de opvolging doen. Bij dit overleg is ook de interne dienst infrastructuur en zijn ook de betrokken afdelingsverantwoordelijken aanwezig.

Het bouwproces van Louisville is op te delen in vier fasen.

- In een eerste fase is een energiestudie gemaakt: wat zijn de behoeften op vlak van energie (need to have én nice to have) en dit met de betrokkenheid van de relevante stakeholders.
- In een tweede fase is een keuze gemaakt van de bouwfysische aspecten en de energie-installaties.
- De derde fase is cruciaal want het gaat om het correct installeren van de gekozen technieken en bouwmaterialen. Hierbij kan permanent toezicht op de werken latere kosten sparen, helaas zijn daartoe de middelen beperkt.
- De vierde fase betreft het opvolgen van de energieprestaties bij het gebruik door middel van een gebouwenbeheerssysteem dat toelaat om de installaties bij te stellen.

Elke fase wordt opgevolgd door een bouwteam met alle betrokken stakeholders.

In het kader van de bouwwerken is er een interessante samenwerking met een sociale huisvestingsmaatschappij. Teneinde de kost van de centraal gelegen (dure) bouwgronden te compenseren worden de bovenverdiepingen die niet door personen met een handicap kunnen bewoond worden gebouwd en geëxploiteerd door een sociale huisvestingsmaatschappij.

De Gewestelijke Vennootschap Eigen Dak heeft als hoofdactiviteit het bouwen en verhuren van sociale huurwoningen in de gemeenten Wetteren, Laarne en Wichelen. Hun opdracht bestaat erin een ruim aanbod van kwalitatieve en betaalbare sociale huurwoningen aan te bieden aan woonbehoeftige gezinnen en alleenstaanden die moeilijkheden ondervinden op de private huurmarkt. Ze doen dit zowel door het realiseren van nieuwbouwprojecten, renovatie van de oudere woongelegenheden binnen hun patrimonium als door het vervangen van deze woningen door nieuwbouw. In het kader van de nieuwbouw voor het tehuis niet-werkenden (nursing) van Sint-Lodewijk is er een samenwerking uitgebouwd en geformaliseerd. (...) Daarnaast is er ook verder onderzocht op welke wijze Sint-Lodewijk kan zorgen voor de zorgondersteuning van huurders met een beperking in de aangepaste sociale huurappartementen van Eigen Dak. (...) Op wandelafstand van campus Diepenbroek (Diepenbroekstraat te Wetteren) is een nieuwbouwproject opgericht. In dit nieuwbouwproject zijn 24 nursingplaatsen voor bewoners van

Sint-Lodewijk op de gelijkvloerse verdieping en 20 sociale huurappartementen van de sociale huisvestingsmaatschappij, waarvan 4 aangepast voor bewoners met een motorische handicap op de eerste en tweede verdieping. Dit project is 'Den Binder' gedoopt, wat verwijst naar de geografische ligging (het binden van rozen is typisch voor de Wetteerse streek) en symbolisch verwijst naar het samen realiseren van een mooi project. Om deze samenwerking te kunnen realiseren is er ten behoeve van de verschillende subsidiërende overheden (VIPA en VMSW) een samenwerkingsovereenkomst uitgewerkt waarin beide partijen zich konden vinden. (Jaarverslag 2016)

3.5.7 Rol van de overheid en van de sectorfederaties

Volgens onze gesprekspartner in Sint-Lodewijk moet de overheid in de eerste plaats zorgen voor een regelgeving die duurzaamheid faciliteert in plaats van belemmert. De praktijk leert dat de regelgeving te rigide is om voor de meest energiezuinige oplossingen te kunnen kiezen. Bij aanbestedingen moet nog teveel op de prijs in plaats van de kwaliteit ingezet worden. De focus op de kostprijs leidt er toe dat er soms voor losse aannemers moet gekozen worden die niet op elkaar zijn ingespeeld en elk op zich tegen scherpe prijzen moeten werken. Zoals elders in de bouw wordt hierdoor ook soms met onderaannemers gewerkt die niet de juiste scholing of niet het hoge vakmanschap hebben. Dit leidt tot slechte afstemming van de werken, communicatieproblemen en kwaliteits- en energieverlies.

Naar analogie van de veiligheidscoördinator op de werf zou ook een energiecoördinator in deze context een belangrijke rol kunnen spelen. De technische dienst wijst er op dat door slecht geplaatste of verkeerd aansluitende materialen geplande energieprestaties aan potentieel verliezen. Slechte bouwconstructies kunnen voorkomen worden door toezicht op een correcte uitvoering van de werken.

Onze gesprekspartner in deze organisatie vraagt ook dat de overheid haar stimuli voor energiezuinige investeringen zou aanpassen aan de context van de organisaties. Zonnepanelen subsidiëren heeft voor een organisatie met ook schoolactiviteiten weinig impact omdat de investering zich niet kan terugverdienen. De wetgeving en de mogelijkheden om energie toe te leveren maken dat energieproductie voor derden voornamelijk niet haalbaar is voor vzw's. Als zonnedelen in de toekomst door de overheid gefaciliteerd zou worden en vzw's hieruit inkomsten kunnen genereren door een wijziging in de wetgeving op vzw's, worden energie-investeringen kostenefficiënt.

Een aantal organisaties in Zorg en Welzijn combineren verschillende activiteiten die onder diverse departementen ressorteren waardoor een holistische benadering belemmerd wordt. Zo zijn bouwkosten voor scholen met een internaat voor jongeren met een beperking afhankelijk van diverse financieringsbronnen en regelgeving in verband met accommodatie- en energie-eisen. De gesprekspartner in Sint-Lodewijk vindt samenwerking en afstemming over de departementen heen een noodzaak.

Zorgorganisaties, zoals ook Sint-Lodewijk, zijn gehuisvest in historische en veelal geklasseerde gebouwen. De eisen voor het bewaren van het erfgoed zorgen voor aanzienlijke meerkosten op vlak van energie (isolatie, technieken), behoud van gevelementen en brandwering. De beschikbare subsidies zijn ontoereikend voor de financiering hiervan. In functie van het behoud van deze historische sites is een specifieke projectmatige ondersteuning nodig.

Van koepelorganisaties wordt in deze organisatie vooral verwacht dat zij de belangen van de organisaties bij de overheid verdedigen en informatie en netwerkmogelijkheden voorzien voor de ledenorganisaties. Koepelorganisaties en hun ondersteunende diensten zijn bij uitstek

geplaatst om kennis te bundelen en voor diffusie ervan te zorgen, zeker wat betreft bouwwerken gezien dit niet tot de kernactiviteiten van zorgorganisaties behoort. In dit kader is ook de organisatie van groepsaankopen van groot belang. Koepelorganisaties hoeven dit niet zelf te organiseren maar wel het organiseren ervan te stimuleren en faciliteren.

Het klimaatplan in het kader van de overeenkomst van de sector met de minister zal opgenomen worden binnen de werking van Tabor vzw.

Op dit moment zijn er op vlak van klimaat geen beleidsopties of geen acties.

4 Analyse van de inspirerende voorbeelden

In dit vierde hoofdstuk wordt een analyse gemaakt van de inspirerende voorbeelden van energiezuinig bouwen over de vijf organisaties heen. Deze analyse biedt een overzicht van de informatie uit de interviews in de organisaties en richt zich meer specifiek op de inspirerende aspecten in het organisatiebeleid.

In bijlage is een schematisch overzicht opgenomen waarbij voor elke organisatie in ons onderzoek voor enkele aspecten het meest inspirerend element is uitgelicht.

4.1 Kwaliteit van de zorg als rode draad in missie en visie

De missie en visie van de vijf organisaties in deze studie is altijd prioritair gericht op de kwaliteit van de zorg. Bij de organisaties met een woonzorgcentrum en assistentiewoningen gaat dit om kwaliteitsvolle zorg en wonen zoals dat in een thuisomgeving zou gebeuren, met respect voor de individuele wensen.

Bij voorzieningen voor personen met een handicap wordt sterk verwezen naar de opdracht in het kader van het VN-verdrag inzake rechten voor personen met een handicap als volwaardige burgers. Voor het psychiatrisch zorgcentrum wordt de missie vertaald in een kwaliteitsvolle, betaalbare zorg die gericht is op de reïntegratie in de maatschappij.

Er is in de vijf cases altijd een directe of indirecte link tussen de missie en visie van de organisaties in het algemeen en deze op energiezuinig en duurzaam bouwen. Kwaliteit van de zorg is de rode draad. De eerste bekommernis van de organisaties is de zorg voor de doelgroep, maar die spoort met duurzaamheid in het algemeen en met energiezuinigheid in het bijzonder. Inzetten op energiezuinigheid, zowel bij bouwprojecten als bij de latere ingebruikname, mag nooit ten koste van het comfort en is niet alleen een zaak van financiële besparingen maar heeft juist als doel ruimte te vrijwaren voor het kunnen inzetten van middelen op de zorg.

Een partner van een van de organisaties in deze studie heeft wel het bevorderen van energiezuinigheid als hoofdoopdracht. Het gaat om een Energy Service Company met ESCO-diensten voor reguliere bedrijven, social profit en overheidsbedrijven. De missie van het bedrijf bestaat er in om totaaloplossingen te vinden voor renovaties van gebouwen met het oog op energiezuinigheid, woon- en werkcomfort en waardestijging van de panden. Duurzaamheid wordt nagestreefd waar mogelijk en kostenefficiënt verantwoord.

De organisaties in ons onderzoek verwijzen in hun beleidsplan of jaarprogramma naar energiebesparingen en –investeringen. Duurzaamheid wordt in de betrokken organisaties in de eerste plaats gekoppeld aan duurzame zorg en is in die zin ook aanwezig in beleidsplannen. Circulaire economie, bedoeld om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te

maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren, is maar in één organisatie uitdrukkelijk aanwezig in de beleidsvisie. Voor de ESCO in dit onderzoek is dit een sterk aandachtspunt.

Geen van de organisaties heeft een klimaatvisieplan.

4.2 Duurzaamheid en energiezuinig bouwen

Na een omschrijving van de begrippen en de alternatieven in het energiebeleid geven we kort enkele inspirerende gedachten mee uit de interviews in de organisaties.

Duurzaamheid en energiebeheer worden in de praktijk van de organisaties altijd geleid door kostenefficiëntie. Alternatieven in het energiebeleid zijn sterk situatiegebonden. De cases bieden inspirerende ideeën over onder andere Trias Energetica, NIBE-criteria en quick wins van energie-investeringen.

4.2.1 Omschrijving en reikwijdte

De vijf organisaties in deze studie gebruiken zeer pragmatische definities voor de omschrijvingen van duurzaamheid en van energiezuinig bouwen.

De definities wijzen in eerste instantie in de richting van duurzaam in functie van de zorg en de onderhouds- en gebruikersvriendelijkheid.

Bij energiebeheer en energiegerelateerde investeringen staat de kostenefficiëntie voorop en men houdt rekening met het latere verbruik en gebruikersvriendelijkheid. Monitoring en ook IoT worden ingezet voor een continue bijsturing.

Pas in tweede instantie wordt verwezen naar duurzaamheid in termen van levensduur, ecologische voetafdruk en circulaire economie wat duurzaamheid en klimaatinvloeden van energiegebruik betreft.

4.2.2 Alternatieven in het energiebeleid

In de meerjarenplanning van bouwwerken worden duurzaamheids- en energiemaatregelen expliciet meegenomen en verschillende organisaties voorzien een jaarlijks budget om energiebesparende werken uit te voeren.

Bij nieuwbouw worden de E-waarde en de EPB-normen gevolgd die zijn opgelegd, maar meestal ook niet veel extra's. Dat komt o.a. omdat normen halen al veel inspanningen vergt, extra inspanningen zichzelf niet terugverdienen of mogelijkheden technisch beperkt zijn (beperkte dakoppervlakte). Er wordt door de overheid ook geen extra geld voorzien voor (extra) energiemaatregelen.

De concrete maatregelen bij nieuwbouw richten zich vooral op kostenefficiënte verwarming, isolatie, hoogrendementsbeglazing en ventilatie. Bij renovaties gaat de grootste aandacht naar de energiebronnen en vernieuwingen naar installaties met hogere rendementsprestaties. Soms wordt ook gezocht naar het vermijden van ventilatie door koeling te halen uit de geothermie.

In de betrokken organisaties is ook aandacht voor de indeling van het gebouw in functie van het energiegebruik. Op de oriëntatie van een gebouw kan meestal maar beperkt ingegrepen worden, al zal men de leefruimtes zoveel als mogelijk zongericht maken. Maar door de verschillende afdelingen afzonderlijk aan te sturen op vlak van warmte en ventilatie kan wel energie gespaard worden.

Het EPB-studiebureau wordt in de vijf organisaties in deze studie meestal aangesteld nadat het gebouw ontworpen is door de architect. Aan het EPB-studiebureau wordt gevraagd om zo kostenefficiënt mogelijk de normen te bereiken die door de overheid zijn vastgelegd. De keuze gebeurt dan veelal in overleg met de experts van het VIPA die helpen bij de selectie van de maatregelen om de opgelegde norm te bereiken. De steun van VIPA wordt hierbij als essentieel ervaren, een vroegere betrokkenheid van de EPB-deskundige zou wenselijk zijn.

Binnen de technische diensten wordt het energiegebruik van bestaande gebouwen nauwlettend opgevolgd, intern door de dienst zelf of extern door een onderhoudsfirma, en voortdurend bijgesteld. Door het gebruik van zoveel mogelijke energie- en klimaatdata of IoT wordt in een aantal organisaties het energiegebruik zeer sterk geoptimaliseerd.

Voor de gesprekspartners in de ESCO in ons onderzoek is energiezuinigheid de corebusiness en is er oog voor duurzaamheid waar kostenefficiëntie het toelaat. Dit bedrijf beschikt over verschillende energiediensten: isoleren van de gebouwschil, vervangen of afstellen van verwarmings- en koelinstallaties, installeren van energiezuinige verlichting en temperatuurregelsystemen, integratie van energiedatabeheersystemen en het installeren van hernieuwbare energiesystemen zijn de voornaamste. De keuze van het pakket aan maatregelen is maatwerk voor elk renovatieproject en kostenefficiëntie is het uitgangspunt.

4.2.3 Trias Energetica

In één van de vijf organisaties wordt expliciet uitgegaan van het principe van Trias Energetica, waarbij in eerste instantie ingezet wordt op energie-efficiëntie, vervolgens op hernieuwbare energie en als laatste worden eventuele fossiele brandstoffen maximaal efficiënt ingezet.

4.2.4 NIBE-criteria

In een andere organisatie wordt gewerkt met de NIBE-criteria. Het Nederlands Instituut voor Bouwbiologie en Ecologie (NIBE) berekent de milieubelasting van een product aan de hand van een Levens Cyclus Analyse (LCA). Een LCA beoordeelt een product gedurende alle levensfasen en houdt rekening met de zogeheten schaduwkosten van een product. Hoe lager de schaduwkosten, hoe duurzamer een product.

De materialen en technieken worden door het NIBE in categorieën opgedeeld en krijgen scores.

Organisaties die de NIBE-aanpak volgen kiezen bewust materialen met de minste milieu- en klimaatbelasting.

4.2.5 Quick wins

De energiebesparende ingrepen die meestal zichzelf het snelst terugverdienen zijn volgens de ESCO-deskundige (1) het aanpassen van verlichting en pompen, (2) het aanpassen van verouderde luchtgroepen en ventilatiesystemen, (3) het rationaliseren van de stookplaats en (4) de beperking van energiegebruik door isolatie.

4.2.6 Kostenefficiënt versus duurzaam

Alle organisaties in ons onderzoek geven aan dat kostenefficiëntie altijd prioritair is. Bij de keuze tussen een kostenefficiënt en een duurzaam materiaal zal voor het eerste gekozen worden. Zo worden bijvoorbeeld PUR isolatiematerialen verkozen boven natuurlijke materialen.

Volgens sommige van onze gesprekspartners in de organisaties zou er in de ideale wereld geen tegenstelling mogen zijn, meer bepaald als men alle kosten in rekening neemt. Ook dus de CO₂ en andere milieu- of klimaatkost.

4.3 Innovatief en duurzaam aanbesteden

Bij de vijf organisaties zijn alleen de klassieke vormen van aanbestedingen bekend, maar binnen dit kader wordt wel gezocht naar correcties, naar ondersteuning en naar alternatieven om creatieve en duurzame oplossingen te realiseren.

Geen van de organisaties werkt volgens de Europees voorgestelde methodieken van innovatief en duurzaam aanbesteden of kennen de mogelijkheden binnen het PIO-programma van EWI. Maar de alternatieven die uitgewerkt werden, kaderen perfect in wat de uitbreiding van de regelgeving voorziet.

Voor de ESCO in dit onderzoek zijn openbare aanbestedingen altijd een bijzondere uitdaging omdat onderhandelen en bijsturen veel moeilijker is. Het businessmodel van een ESCO op zich is innovatief en gericht op duurzame oplossingen.

4.3.1 Klassieke aanbestedingen hebben nadelen

Er is een vrij grote eensgezindheid over het feit dat de klassieke openbare aanbestedingen ernstige nadelen en beperkingen hebben. Zo speelt de prijs een te belangrijke rol, zijn de procedures omslachtig en zijn mogelijke juridische consequenties als men afwijkt van de procedure een bedreiging in handelingsvrijheden. De klassieke aanbestedingsprocedure verplicht teveel voor een keuze voor de laagste prijs, waardoor nadien meer problemen en kosten voorkomen dan voorzien.

Ook het feit dat een project daardoor wordt uitgevoerd door de verschillende goedkoopste bouwpartners die niet gewoon zijn om met elkaar samen te werken, leidt tot bijkomende problemen van communicatie en bedreigen een correcte uitvoering van de werken. Samenwerking tussen de bouwpartners is van cruciaal belang om het E-peil te realiseren. Met de strikte regels van openbare aanbestedingen is het ook niet mogelijk om met vaste bouwpartners te werken, waardoor expertise verloren gaat en telkens opnieuw tijd en energie moet gaan naar het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen de bouwpartners.

Verschillende organisaties in ons onderzoek benadrukken dat er binnen de huidige regelgeving zeker ruimte is voor duurzame aanbestedingen. Zo kan men naast de prijs enkele bijkomende beoordelingscriteria meenemen in de offerte. Het gaat er vooral om andere dan kostenargumenten in te brengen in de openbare aanbesteding. Er is in de cases in dit onderzoek het voorbeeld van een criterium over de originaliteit van de methodiek van het architectuurontwerp en er is het voorbeeld van een minimum aandeel aan duurzame materialen. Voorwaarde om criteria van duurzaamheid op te nemen is dat het lastenboek voldoende duidelijk en transparant is.

4.3.2 Klassieke aanbestedingen met begeleiding van VIPA of Tabor VZW

De organisaties in deze studie die bij de realisatie van bouwprojecten de VIPA-criteria voor duurzaamheid moesten volgen, lieten zich hierbij ook ondersteunen door de medewerkers van VIPA. Bijkomend doen verschillende organisaties in dit onderzoek een beroep op de dienst

Duurzame infrastructuur van Tabor vzw. De ervaring is dat de inbreng van externe expertise leidt tot meer kostenefficiënte keuzes op vlak van energiezuinigheid.

Uit de gesprekken in de organisaties blijkt niet alleen dat de expertise van het VIPA van groot belang is bij bouwprojecten, de ervaring is voor de betrokken organisatie ook van blijvend belang voor volgende projecten.

Omwille van het belang van energiezuinig verbruik van de installaties verwachten sommige organisaties dat dit criterium ook deel zal gaan uitmaken van de VIPA-criteria. Bij de opvolging van het energiegebruik wordt veel verwacht van de automatische registratie, online controle en IoT.

4.3.3 Alternatieve en innovatieve methodieken

Als inspirerende alternatieven zijn er in de betrokken organisaties voorbeelden van aanbesteden in fases of in stappen – bijvoorbeeld met voorafgaand onderzoek naar alternatieven - en aanbesteden met onderhandelen. Deze methodieken zijn innovatief in lijn met de Europese regelgeving over innovatief en duurzaam aanbesteden.

Er zijn in de organisaties in dit onderzoek verschillende voorbeelden van aanbestedingen die vooraf zijn gegaan door een onderzoek naar alternatieven, vooral op vlak van energiebronnen. Pas daarna is de aanbesteding bekend gemaakt. Er is ook het voorbeeld van een vzw waarbij voor de nieuwbouw het architectenbureau in twee stappen is geselecteerd. Eerst is een algemeen bestek uitgeschreven waarbij een zestal kandidaten zijn weerhouden die dan konden intekenen op een meer gedetailleerde opdracht. Zo werd bijvoorbeeld de methodiek van vooronderzoek door de architect mee in de selectie opgenomen en werd gekozen voor het architectenbureau dat het gebouwencomplex het meest participatief ging ontwerpen.

In het voorbeeld van onderhandelingsprocedure wordt gewerkt met een bouwteam waarbij de bouwheer, architect en aannemer samen werken aan het finaal uitvoeringsplan en samen zowel de prijs als de kwaliteit bewaken. Er is een vooraf afgesproken winstmarge en de bouwheer kan tijdens de uitvoering van de werken nog aanpassingen onderhandelen.

4.3.4 Ondersteuning voor innovatieve aanbestedingen

Alternatieve eisen inbrengen in aanbestedingen – zoals kwaliteit en duurzaamheid - is geen evidentie, maar zeker mogelijk. Het knelpunt is dat organisaties niet altijd de mogelijkheden kennen en er is zeker nood aan informatie en ondersteuning voor de verschillende methodieken en voor juridische implicaties.

4.4 Stimulerende en remmende factoren

De energieprestatieregelgeving en de maatschappelijke context van klimaatbewustzijn, samen met de financieringsvraagstukken die kostenefficiëntie en dus ook energiebesparingen belangrijker maken, nieuwe financieringsmodellen en de betrokkenheid van alle stakeholders zijn voor de vijf organisaties in ons onderzoek stimulerende factoren om in te zetten op energiemaatregelen.

De actuele wijzigingen in de wetgeving en de financiering, de wetgeving op commerciële activiteiten van vzw's en de beperkte mogelijkheden om overtollige energie aan het net toe te leveren vertragen de investeringen in energiezuinigheid in belangrijke mate.

4.4.1 Het E-peil, maatschappelijke context en VIPA-steun

In de vijf organisaties in ons onderzoek is de aandacht voor energiezuinig en duurzaam bouwen mee gegroeid met de veranderende regelgeving en de maatschappelijk aandacht voor duurzaamheid en klimaat. De groeiende algemene bezorgdheid om het klimaat en de nieuwe normen voor energieprestaties in de regelgeving en zeker ook de ondersteuning hierbij van VIPA hebben in de organisaties in ons onderzoek positief bijgedragen tot energiezuinig bouwen.

4.4.2 Financierende overheid

Specifiek voor de sector Zorg en Welzijn worden nu (nog) geen extra middelen voor energiebesparende ingrepen voorzien en er kan geen geld voor de zorgtaken naar gebouwen afgewend worden, waardoor kostenefficiëntie een centraal gegeven wordt voor alle organisaties. Alternatieve financieringsvormen zijn hierbij een belangrijke ondersteuning.

4.4.3 Kostenefficiëntie

De grootste drijfveer op dit moment is mede door de wijzigingen in de financiering van de infrastructuur in de sector van Zorg en Welzijn de kostenefficiëntie geworden. Extra investeringen in energiebesparingen vertalen zich eerst in kosten voor woonzorg, maar naderhand uiteraard ook in besparingen in de energiefactuur. Zowel voor de organisatie als voor de zorgvragers zijn investeringen in energiezuinigheid een voordeel op korte en/of lange termijn. De organisaties in ons onderzoek rekenen met een terugverdienperiode tussen de vijf en tien jaar. Langere periodes zijn moeilijk haalbaar voor kostenefficiënte investeringen. Voor de toekomst verwachten de organisaties wel meer mogelijkheden door de evolutie en innovaties in energiebesparende technieken en verdienmodellen. In de betrokken organisaties in ons onderzoek vertaalt de kostenefficiëntie zich in termen van budgetneutraal of EBITDA-neutraal. Investeringen kunnen gebeuren zolang zij het verdienmodel niet interfereren.

4.4.4 Gebrek aan transparantie en actuele onzekerheden

De regelgeving en de verschillende informatiebronnen die energiezuinig bouwen zouden moeten ondersteunen, vertonen voor verschillende organisaties een weinig transparant geheel. Hier bovenop komen de onzekerheden op vlak van financieringsmodi van bouwinvesteringen algemeen en energiebesparende maatregelen in het bijzonder. Sommige organisaties worden hierdoor gedreven naar verregaande kostenefficiëntie, andere vertragen de bouwplannen of de energie-investeringen.

4.4.5 ESCO's en alternatieve financieringsmodellen

Op dit moment worden er - volgens onze gesprekspartners in de organisaties - in de zorgsector nog maar weinig alternatieve financieringsvormen voor energiebesparing toegepast, maar er wordt hoopvol uitgekeken naar meer mogelijkheden in de toekomst.

In twee organisaties in ons onderzoek is met een ESCO samengewerkt en dat was meteen ook een belangrijke stimulans om op langere termijn te werken. Gezien de kosten door de ESCO gedragen worden, is de omvang van de ingreep zonder direct effect op het budget en een stimulans om het grondig aan te pakken. Bijkomende stimulans is de gratis expertise die in de organisatie wordt gebracht.

Gezien de grote energiebehoefte in de sector van Zorg en Welzijn, hebben energiebesparende maatregelen of ingrepen een grote potentiële impact op energiegebruik.

4.4.6 Betrokkenheid van de stakeholders

De betrokkenheid van de algemene directie, de technische dienst en de raad van bestuur zijn belangrijke triggers om extra initiatieven te nemen op het vlak van energiezuinigheid en van duurzame aankopen. In de voorbeelden in ons onderzoek zien we hoe technische diensten zich verdiepen in technieken en in verdienmodellen om de hoogste energiebesparing te bereiken, al dan niet gestimuleerd door de algemeen directeur of de raad van bestuur.

De betrokkenheid van directie, raad van bestuur én vooral ook de technische diensten en hun creativiteit binnen de regelgeving zijn belangrijke stimulerende factoren. Die betrokkenheid vindt ook zijn neerslag in meerjarenprogramma's of in een masterplan.

Om de gebruikers van de zorg mee te betrekken in het verhaal van energiebesparing werden in de vijf organisaties informatie- en communicatieprojecten uitgewerkt.

4.4.7 Regelgeving vzw's als drempel of alternatief verdienmodel

Een belangrijke remmende factor met directe gevolgen op het beschikbare budget is de regelgeving algemeen en deze op de vzw's in het bijzonder.

Een beperkt budget verhindert investeringen op lange termijn en zeker een TCO-benadering in de bouw. Als de Total Cost of Ownership in rekening kan gebracht worden dan zijn onderhoudskosten en levensduur deel van de prijsbeoordeling. Het vraagt dus heel wat creativiteit om criteria van duurzaamheid mee op te nemen in de aankopen en de aanbestedingen.

Op dit moment is het niet mogelijk om als vzw zelf een verdienmodel op te bouwen rond energie, maar als dit in de toekomst mogelijk zou worden is er alvast bij de betrokken organisaties in ons onderzoek interesse.

4.4.8 Verkooprijks energie als drempel

Een andere belangrijke drempel, in het bijzonder voor PV-projecten, is de rendabiliteit van deze projecten. Deze is laag o.a. door de lage verkooprijks van elektriciteit wanneer die aan het net wordt geleverd.

Ook voor andere hernieuwbare energieprojecten bv. rond geothermie, lokale groene warmte, zijn er nog weinig voorbeelden van hoe dit op een rendabele manier kan georganiseerd worden, al dan niet met lokale partners.

Ook het aankopen van energie van lokale partners gebeurt in de vijf betrokken organisaties nog niet, maar er is wel interesse.

4.5 Kennisbronnen en kennisdiffusie

Bij de kennisbronnen en de kennisdiffusie is in dit onderzoek nagegaan welke interne en externe initiatieven genomen worden. De klassieke bronnen – literatuur, beroepsorganisaties - zijn overal aanwezig, maar elke organisatie had ook wel extra bronnen of contacten die inspirerend kunnen zijn voor collega-organisaties.

4.5.1 Interne kennisopbouw gebaseerd op zorgvragers

De kennisbronnen voor zowel de zorgmethodieken als de vaktechnische aspecten van bouwprojecten zijn bij alle organisaties te vinden in vakliteratuur, vakbeurzen en kennisdelen.

In alle organisaties in ons onderzoek worden ook de verschillende interne stakeholders betrokken. Zij hebben ook een inbreng in het bouwproces, zij het meestal via werkgroepen of vertegenwoordiging. Verschillende organisaties bouwden bijvoorbeeld vooraf aan het bouwproject een voorbeeldkamer om de zorgvraag beter te kunnen capteren. De basis van de interne kennisdeling zijn de zorgvragers.

De leden van de raad van bestuur zijn in verschillende organisaties actief betrokken en brengen (vanuit hun eigen achtergrond) heel wat expertise in.

4.5.2 Externe ondersteuning: VIPA, Tabor vzw, Zorg.tech, VEB, ESCO's

In de vijf organisaties in dit onderzoek worden enkele belangrijke externe inspirerende kennisbronnen ingezet bij de bouwprojecten.

De expertise van het VIPA is volgens de organisaties in ons onderzoek zeer belangrijk bij het selectieproces van de meest kostenefficiënte energiemaatregelen. De tool die daarbij gehanteerd wordt en het advies van de medewerkers van het VIPA blijken voor de betrokken organisaties in ons onderzoek ook een blijvende meerwaarde voor toekomstige projecten.

Voor de zorgsector bestaan ook gespecialiseerde consultants. Verschillende organisaties in ons onderzoek doen voor bouwprojecten een beroep op Tabor, een organisatie die op vlak van energie en duurzaamheid volgens onze gesprekspartners een grote expertise heeft opgebouwd, en ze maken ook gebruik van de groepsaankopen die Tabor vzw faciliteert. Verder is er ook Zorg.tech, de Vereniging voor Technische Diensthoofden in de Verzorgingsinstellingen, die de technische evoluties op de voet volgt en die kennis breed deelt met alle leden.

Voor twee van de organisaties in ons onderzoek was de belangrijkste bron van kennis op vlak van energiezuinige renovatie deze van de betrokken ESCO en voor een van hen was hierbij ook het VEB een belangrijke kennispartner. De expertise van de ESCO is niet alleen van cruciaal belang, het vraagt ook enige begeleiding voor de betrokken organisaties om deze complexe problematiek te beoordelen. De technische zowel als de financiële en juridische kennis is zo gespecialiseerd dat een intermediaire organisatie mee het ESCO-project moet begeleiden. Hierbij is het VEB voor openbare instellingen een mogelijke partner.

Andere externe partners bij de kennisopbouw zijn te vinden bij de dienstverlenende organisaties in de welzijnzorg en in de directe lokale gemeenschap, die veelal via de leden van de raad van bestuur bij de organisatie worden betrokken.

4.6 Samenwerking in het bouwproces

Aan de organisaties in ons onderzoek is gevraagd waarom het zo belangrijk is om alle stakeholders bij bouwprojecten te betrekken en waarom samenwerking op de werf zo belangrijk is en of daar specifieke methodieken voor gebruikt worden zoals BIM, Lean of bouwteam.

De betrokkenheid van alle niveaus blijkt van groot belang evenals de samenwerking in bouwteams, en liefst onder begeleiding van een werfcoördinator en met opvolging van de energieprestatie nadien.

4.6.1 Betrokkenheid van alle stakeholders

De vraag naar het belang van de betrokkenheid van alle stakeholders werd beantwoord met de rol die iedereen speelt bij de kennisopbouw. In de sector van Zorg en Welzijn staat alles in het teken van kwaliteit van de zorgdiensten en de accommodatie is daar een deel van. De kwaliteit van de zorg is maar goed als ze een antwoord is op de zorgvraag.

De betrokkenheid van de bewoners is zeer belangrijk. Gebouwen zijn gericht op goede zorg en vragen aanpassingen op maat van de zorgvragers. Werknemersorganisaties zijn onrechtstreeks betrokken en eerder bij de veiligheidsaspecten dan bij wooncomfort. De betrokkenheid van de werknemers zelf is cruciaal omdat het gedrag van zowel bewoners als werknemers van groot belang is inzake energiezuinig leven.

De betrokkenheid van de zorgvragers en hun omgeving is in alle organisaties een evidentie. Verschillende van de organisaties in ons onderzoek bouwden een proefkamer of een andere vorm van simulatie alvorens de beslissingen te nemen over nieuwbouw.

De rol van de bestuurders in de meerjarenplanning is zeer belangrijk, van hen wordt verwacht dat ze actief meedenken.

4.6.2 Unieke vormen van bouwteams

De beschrijving van de samenwerking op de werf, zeker met het oog op het bereiken van het E-peil, is een zeer complexe aangelegenheid. Formele methodieken zoals BIM, Lean of bouwteam, worden niet gebruikt en alleen de formule van een bouwteam is door de organisaties gekend en wordt ook toegepast, maar op een eigen specifieke manier. De methodiek van een bouwteam is telkens een uniek concept, maar wel met de globale kenmerken van de bouwteams zoals ze door bijvoorbeeld de Bouwunie worden uitgetekend.

Hoofdpersonen van het bouwteam zijn de bouwheer, het architecten- en ingenieursbureau en de aannemers. De EPB-verantwoordelijke komt meestal pas tussen na het ontwerp van het architectenbureau, maar voor de eigenlijke bouwwerkzaamheden. De organisaties in ons onderzoek wijzen er wel op dat een vroege betrokkenheid betere resultaten kan opleveren.

4.6.3 Het nut van een bouwcoördinator op de werf

In verschillende organisaties in ons onderzoek wijst men op het belang van een coördinator tijdens de werken, gecombineerd met regelmatig overleg tussen de leden van het bouwteam. Vooral met het oog op kwaliteit en het bereiken van de energienormen is een correcte uitvoering van de werken van groot belang en hiervoor is, naast een goede communicatie en duidelijke afspraken, dagelijks toezicht op de werf van groot belang.

4.6.4 Opvolging en bijstelling van de energieprestaties

Na de realisatie van een nieuwbouw of van een renovatie is het opvolgen van het energiegebruik van groot belang. De organisaties in onze studie maken gebruik van interne technische diensten die zorgen voor een directe opvolging. Wanneer wordt samengewerkt met een ESCO gebeurt dit ook extern, door de ESCO zelf of de firma die installaties en onderhoud verzorgt.

5 Aandachtspunten voor sector en overheid

Dit vijfde hoofdstuk gaat over de aandachtspunten die door de betrokken organisaties in ons onderzoek worden voorgelegd aan de sectororganisaties en aan de overheid.

De dertien aspecten in het klimaatengagement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin worden hierbij meegenomen in de analyse. In de afzonderlijke verslagen van de cases zijn de aandachtspunten opgenomen die werden aangegeven op een open vraag naar verwachtingen ten aanzien van de sector en de overheid.

De reflecties van onze gesprekspartners in de cases op het klimaatengagement zijn niet opgenomen in de afzonderlijke verslagen, maar anoniem verwerkt in onderstaande aandachtspunten. In de bijlage is een schematisch overzicht opgenomen waarbij voor elke organisatie in ons onderzoek het meest inspirerend element in de aandachtspunten is uitgelicht.

5.1 Aandachtspunten voor sectororganisaties

Naast de klassieke vragen naar belangenverdediging en informatie hebben de organisaties in ons onderzoek enkele specifieke vragen naar ondersteuning bij energiezuinig en duurzaam bouwen.

Bij de sectororganisaties gaan de aandachtspunten over: belangenbehartiging algemeen en energiezuinig bouwen in het bijzonder, informatie over BEN-bouwen en alternatieve financieringsmodellen zoals ESCO-modellen, acties en activiteiten en ondersteuning bij de klimaatengagements.

5.1.1 Belangenbehartiging rond regelgeving en financiering

Sectororganisaties worden door onze gesprekspartners in eerste instantie gezien als verdedigers van de belangen van de ledenorganisaties en dit op alle vlakken.

Met het oog op energiezuinig en duurzaam bouwen wordt vooral gevraagd om te ijveren voor een transparante regelgeving en een voldoende financiering.

5.1.2 Informatie over energiezuinig bouwen

Volgens onze gesprekspartners moeten de koepelorganisaties de vertaalslag maken van de regelgeving, maar ook op het vlak van informatie over energiezuinig en duurzaam bouwen kijken de organisaties naar de sectororganisaties en/of hun gelieerde technische consultatieve organisaties.

Op vlak van regelgeving speelt voor veel vzw's en zeker voor overheidsinstanties de wet op openbare aanbestedingen een belangrijke rol, evenals de energieprestatienormen voor alle gebouwen. Uit onze gesprekken blijkt een duidelijke nood aan meer transparante informatie.

De koepelorganisaties zijn volgens onze gesprekspartners goed geplaatst om sectorgebonden kennis met betrekking tot energiezuinig en duurzaam bouwen te borgen en te ontsluiten, de technische evoluties op te volgen, kennis te dissemineren en bijscholing te voorzien. Waar nodig kunnen ze steun verlenen en doorverwijzen of instrumenten opzetten om kennis te delen in netwerking.

Sectorverenigingen hoeven zelf niet over alle kennis te beschikken, maar wel kennisbronnen te faciliteren. Dit kan ook door belangenbehartiging bij de overheid, bijvoorbeeld om een meer

uitgebreid informatieplatform te voorzien dan wat nu beschikbaar is, waar organisaties met al hun vragen over energiezuinig en duurzaam bouwen terecht kunnen. Het opzetten van een informatienetwerk en kennisdelen over dit thema is een andere mogelijkheid.

5.1.3 Informatie over ESCO-contracten en andere verdienmodellen

De organisaties in dit onderzoek zijn op zoek naar alternatieve financieringsvormen voor energiebesparende maatregelen en daarom geïnteresseerd in de ESCO-methodiek. Gezien de complexiteit en het nieuwe van deze investeringsmodaliteit is ondersteuning van de koepelorganisaties en hun experts wenselijk bij het afsluiten van een energieprestatiecontract (EPC). Een EPC is een verbintenis met een ESCO die verantwoordelijk wordt voor alle fases van een energiebesparingsingreep: studie, implementatie en onderhoud. In het EPC worden de besparingen contractueel vastgelegd. Als ook andere technische installaties onderhouden worden spreekt men van een onderhoud- en energieprestatiecontract of OEPC.

5.1.4 Acties en activiteiten

De sectororganisaties hebben volgens de organisaties in ons onderzoek een mobiliserende kracht en de vraag van de organisaties in ons onderzoek is om die ook in te zetten op het vlak van energiezuinig en duurzaam bouwen. De sectororganisaties kunnen dit zelf doen of faciliteren door experts op dit vlak te ondersteunen.

Koepelorganisaties zijn goed geplaatst om een aantal activiteiten te ontwikkelen om organisaties bij hun energiemaatregelen te ondersteunen en hun kennis en werking moet hierbij gebaseerd zijn op wat in de organisaties leeft en gebeurt.

In het klimaatengagement tussen de sector en de overheid wordt door de sector de taak op zich genomen om klimaatmaatregelen te promoten en dat wordt door de betrokken organisaties in ons onderzoek positief onthaald. Men verwacht meer van campagnes dan van regelgeving als het op klimaat aankomt. Zo zijn organisaties bereid om na te gaan of er meer voor groene energie kan gekozen worden, maar de lat van kostenefficiëntie kan daarbij niet verplaatst worden.

5.1.5 Het klimaatengagement

Het klimaatengagement is een bijzondere vorm van actie of activiteit die rechtstreeks verbonden is met het beleid en in die zin ook een aandachtspunt voor de overheid. In dit kader verwachten de organisaties in ons onderzoek dat op dit punt de sector samenwerkt met de overheid.

Het klimaatengagement wordt door de organisaties in ons onderzoek positief gepercipieerd, maar ook met een kritisch oog geanalyseerd.

De klimaatacties die van de organisaties verwacht worden in termen van streefcijfers en investeringen zullen moeten gepaard gaan met de nodige beloofde financiële ondersteuning, en daar moeten, aldus de organisaties, de koepelorganisaties mee op toezien.

Het uitwerken van een klimaatvisieplan en het eventueel aanstellen van een klimaatverantwoordelijke kan op minder steun rekenen, tenzij deze taken opgenomen worden door de koepelorganisatie of een daaraan verbonden organisatie. Het is volgens de bevroegde organisaties niet haalbaar om binnen de eigen organisatie deze taak op te nemen en een personeelslid hiervoor vrij te stellen. Er zijn handen tekort in de zorg en het zou door de medewerkers noch door de zorgvragers aanvaard worden. Een klimaatvisieplan is aldus de organisaties iets te hoog gegrepen. Het zou beter zijn om te spreken van een energie- of een

energiebesparingsplan. Zorg is de corebusiness en energie/milieu/klimaat zijn contextelementen waar zeker aandacht voor is, maar een voorziening kan moeilijk een even uitgewerkt visieplan hebben voor klimaat dan voor zorg. De zorg om het klimaat wordt zeker onderkend en er wordt dikwijls maximaal mee rekening gehouden binnen de optimalisatie en kostenefficiëntie van het energiebeleid.

De organisaties zien zichzelf wel werken volgens concrete operationele plannen met streefcijfers, liefst met benchmarking en tools om de energieprestaties te verbeteren. De wijziging van de regelgeving waarbij alle nieuwbouw in de sector reeds vanaf 2018 (datum stedenbouwkundige aanvraag) bijna-energie neutraal en duurzaam moet zijn wordt dan ook door alle organisaties in ons onderzoek als haalbaar gezien op voorwaarde dat het principe van BEN vertaald wordt in kostenoptimaal bouwen binnen de bestaande EPN-methodiek.

Organisaties wijzen er op dat kostenoptimaal, zeker voor woonfuncties voor personen met een handicap, kostenneutraal zal moeten zijn wil men voorkomen dat dit op de zorgvragers moet verhaald worden. Door de persoonsvolgende financiering worden gebouwen niet apart gesubsidieerd en komen 'woonkosten' rechtstreeks in concurrentie met de andere zorgkosten. De energieprestatie-eisen, maar ook andere comfortcriteria zoals een aparte badkamer en een minimum oppervlakte, maken dat bouwprojecten duurder zijn geworden en dit zou op termijn bijvoorbeeld kunnen leiden tot een verdringing van de plaatsen van minder begoeden. De organisaties in ons onderzoek geven aan dat als de eisen van de overheid lager zouden liggen, voor een meer gevarieerd aanbod kan worden gezorgd en vooral een aanbod dat betaalbaar is voor iedereen. Door de opwaardering van alle accommodaties bestaat het risico dat de plaatsen als eerste ingenomen worden door de meer kapitaalkrachtigen.

Organisaties vragen om kostenoptimaal op langere termijn te mogen berekenen en om ook rekening te houden met onderhoudskosten nadien en gebruikersvriendelijkheid bij de opvolging en de bijstelling van het energiegebruik. Het gaat bij energiezuinige technieken niet alleen om installatiekosten en verbruik, maar ook om mogelijkheden om de exploitatiekosten bij te sturen.

Andere engagementen zoals het werken met monitoring en benchmarking en het verzamelen van kengetallen worden door de betrokken organisaties als realistisch en vooral als zeer nuttig gezien. Met deze gegevens kunnen de kenniscentra van de overheid aan de slag om een klimaat- en energiebeleid voor de sector uit te bouwen en te ondersteunen. Evidence-based policy met nauw overleg tussen de koepelorganisaties en de overheid krijgt op alle banken een warm applaus.

5.2 Aandachtspunten voor de overheid

Aan de overheid wordt door de betrokken organisaties in ons onderzoek gevraagd om initiatieven, acties en activiteiten te baseren op wat effectief blijkt te zijn in organisaties in Zorg en Welzijn. De aandachtspunten betreffen verschillende aspecten van regelgeving, streefcijfers, financiering, de wet op de vzw's, economisch klimaat, informatie en acties.

5.2.1 Regelgeving: het E-peil en de openbare aanbestedingen

De regelgeving op vlak van energienormen is volgens onze gesprekspartners zeker een stimulerende factor om meer energiezuinig en duurzaam te gaan bouwen, maar ze is te complex en te weinig transparant. Er is duidelijk nood aan een transparante vertaalslag. De overheid zou met haar regelgeving moeten zorgen voor meer ruimte om te kunnen kiezen voor duurzame in plaats van 'goedkope' oplossingen en dus voor kostenefficiëntie op lange termijn. De regelgeving

op de energieprestaties wordt in de praktijk opgevolgd en uitgewerkt in bouwplannen door het architecten- en ingenieursbureau algemeen en door de EPB-verantwoordelijke in het bijzonder. Naast deze bouwpartners zijn de ondersteuning van het VIPA en van ESCO's van groot belang voor een correcte toepassing van de regelgeving en om het laagst mogelijke E-peil te realiseren op een kostenefficiënte manier. De vraag van de betrokken organisaties in dit onderzoek is dan ook aan de overheid om hierbij voldoende ondersteuning en middelen te voorzien.

De regelgeving op openbare aanbestedingen is een erg grote struikelblok. De klassieke procedures worden tegelijk als strikt en ingewikkeld ervaren, wat de alternatieven beperkt of de hulp van een juridische dienst vergt. De alternatieve methodieken van innovatief en duurzaam aanbesteden, zoals voorzien in de laatste aanpassingen van de Europese regelgeving, zijn weinig gekend en er wordt gevreesd voor juridische complicaties als men afwijkt van de klassieke aanbestedingsregels. De wetgeving overheidsopdrachten is voor zowat alle organisaties in Zorg en Welzijn te complex om werken zelfstandig uit te voeren en daarom is ook hier de vraag naar ondersteuning.

De aandachtspunten die hierbij tijdens de gesprekken werden voorgesteld gaan in de richting van meer informatie en ondersteuning om potentiële juridische consequenties van innovatief en duurzaam aanbesteden te kunnen inschatten en juist te evalueren. Ook inspirerende voorbeelden zouden kunnen zorgen voor een bredere interesse bij de organisaties en drempelvrees wegnemen. Bij de tools en bij de regelgeving worden de Europese richtlijnen/normen best gekoppeld aan de doelstellingen van de betrokken bedrijven en organisaties, regelgevers moeten zich in plaats van het bedrijf stellen en een evidence-based kader scheppen.

De experts van de ESCO in ons onderzoek vragen binnen het kader van de regelgeving voor aanbestedingen meer onderhandelingsmogelijkheden, meer informatie over en meer mogelijkheden voor standaardisering van ESCO-contracten.

Ten slotte is er ook van verschillende stakeholders de vraag naar continuïteit in regelgeving en in financiering, wat zich voor sommigen ook laat vertalen als rechtszekerheid voor de organisatie en/of het bedrijf.

5.2.2 Streefcijfers voor jaarlijkse energiebesparing

De organisaties in ons onderzoek zijn gewonnen voor het idee om doelstellingen te formuleren als het op energiebesparing aankomt, maar hebben kritische bedenkingen bij lineaire streefcijfers zoals in het klimaatengagement. Argumenten tegen lineaire maatregelen hebben te maken met het feit dat daarbij geen rekening gehouden wordt met reeds gerealiseerde inspanningen – goede leerlingen in de energieklass worden afgestraft – en ook niet met het feit dat zowel organisaties als hun respectievelijke jaarlijkse activiteiten sterk kunnen verschillen.

Als alternatief wordt door de organisaties in dit onderzoek verwezen naar KPI's voor energieprestaties per zorgactiviteit. Voor de opvolging en de benchmarking zou een beroep kunnen gedaan worden op de databank van het VEB. Vergelijkbare en realistische streefcijfers zijn van groot belang om de doelstellingen te bereiken. Streefcijfers moeten rekening houden met wat binnen de organisaties en op het werkveld gebeurt. De overheid moet in haar richtlijnen duidelijke en haalbare doelen formuleren zodat organisaties deze ook kunnen realiseren.

Een ander argument tegen jaarlijkse streefcijfers betreft de kortetermijnplanning die hiervan het gevolg zal zijn. Langetermijninvesteringen die in de aanvangsjaren veel en later minder besparen zullen plaats maken voor een opsplitsing van innovaties in kleine pakketten die onmogelijk

hetzelfde resultaat kunnen realiseren dan een globale aanpak. Een alternatief voor een jaarlijks percentage zou in dit geval een globaal streefcijfer na tien jaar kunnen zijn.

Twee andere bedenkingen die door onze gesprekspartners worden meegegeven zijn enerzijds het kostenplaatje en anderzijds mogelijke conflicten met comfort en kwaliteit van de zorg. Energiebesparing is belangrijk, maar een comfortabele leefomgeving maakt integraal deel uit van zorgactiviteiten.

5.2.3 Financiële incentives en zekerheid

Volgens de organisaties in ons onderzoek moet het financieringskader ruimte bieden om energiezuinig oplossingen uit te werken en te implementeren. Transparantie is hierbij van groot belang.

De nieuwe financieringsmodaliteiten voor infrastructuur in Zorg en Welzijn voorzien geen extra middelen om energiezuinig te bouwen of om energiebesparende projecten op te zetten en de actuele comfortnormen die opgelegd worden zijn zo hoog dat de organisaties vragen om ook daar extra geld naar toe te laten gaan. Deze recente wijzigingen in de financiering van gebouwen hebben voor de organisaties een grote impact op de bouwprojecten. Soms stelt zich expliciet of meer prominent de vraag naar de relevantie van de nieuwbouw en de haalbaarheid gezien de budgettaire beperkingen. En de andere vorm van financiering dwingt de organisaties tot een grote denkoefening over alternatieven en met een grotere betrokkenheid van de raad van bestuur.

Financiële incentives onder de vorm van projectsubsidies zouden volgens onze gesprekspartners belangrijke triggers kunnen zijn om niet alleen nieuwbouw, maar vooral ook energiezuinige renovaties te realiseren.

In dit kader wordt het engagement van de overheid toegejuicht om energieaudits te betalen wanneer de energiebesparende maatregelen die zichzelf binnen de vijf jaar terugverdienen ook gerealiseerd worden en om voor langetermijninvesteringen een rollend fonds op te zetten. Extra middelen zijn volgens de organisaties in dit onderzoek nodig omdat de eisen rond energieprestaties steeds maar strenger worden zonder dat daar extra middelen aan gekoppeld worden.

De termijn van vijf jaar voor kleine ingrepen wordt realistisch genoemd omdat er meer en meer technieken op de markt komen die zorgen dat investeringen zich op korte termijn kunnen terugverdienen. Voor investeringen op lange termijn zijn zeker extra middelen nodig en in dit kader is het idee om hieraan gekoppeld de mogelijkheden van een ESCO-contract te onderzoeken een interessant en om twee redenen een noodzakelijk uitgangspunt.

Eenzijds zijn de mogelijkheden om energie-investeringen te laten bekostigen door derden – zoals dat in andere bouwactiviteiten ook wel kan gebeuren – algemeen en zeker binnen de sector van Zorg en Welzijn, nog weinig gekend. Anderzijds betekenen de quick wins uit de eerste vijf jaar in het kader van een ESCO-contract de noodzakelijke opbrengsten om investeringen op lange termijn rendabel te maken. Als alleen de quick wins gerealiseerd worden, is een ESCO-contract nadien minder haalbaar.

Er moet gezorgd worden voor een passende koppeling van de quick wins en het mindere 'prestatiepotentieel' van andere maatregelen en er moet gestreefd worden naar een duurzame en toekomstgerichte aanpak. Niet elk gebouw afzonderlijk, maar verschillende gebouwen moeten gekoppeld worden zodat minder rendabele maatregelen niet op de lange baan worden geschoven.

Voor de sector van zorg voor personen met een handicap wordt het rollend fonds waarvan sprake in het Klimaatengagement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin door de organisaties in ons onderzoek extra toegejuicht. Een rollend fonds speciaal voor de bouw is volgens hen een correcte keuze om infrastructuurkosten algemeen en energiebesparende ingrepen in het bijzonder onafhankelijk van de zorgkosten te houden. Met de huidige wijzigingen in de financiering van zorg wordt de kans groot dat geld voor de zorg in concurrentie komt met geld voor investeringen in energiematregelen en gebouwen. De overheid financiert in de toekomst enkel nog de extra woonkosten die voor de doelgroep moeten gemaakt worden – brede deuren, extra voorzieningen in badkamers, enz. - en stelt ook een maximum per dag zonder nog langer de mogelijkheid om extra tussen te komen voor lage inkomens. De persoonsvolgende financiering zou hierbij kunnen ingeschakeld worden, maar dat is niet evident. De verschillende wijzigingen in de financiering, waaronder ook de afschaffing van het aftoppen van de woonkost, leiden ertoe dat ouders de extra kosten moeten bijpassen. Dit zou, in geval er geen extra middelen zijn, kunnen leiden tot verdringing van minder begoede zorgvragers.

De reacties in de woonzorgcentra in ons onderzoek zijn gelijkaardig. Ook hier zijn de financiële bronnen beperkt tot de dagprijs en de tussenkomst van de mutualiteiten, maar die gelden zijn bedoeld voor zorg, niet voor energie-investeringen. De organisaties in ons onderzoek vragen aan de overheid om voor energiebesparende maatregelen aparte middelen te voorzien of woonzorgcentra de mogelijkheid te verschaffen om extra gelden te verwerven, wat nu door de vzw-structuur niet kan. Een regeling voor de laatste optie zou volgens onze gesprekspartners wel geïntegreerd moeten worden in de bestaande erkenningsvoorwaarden teneinde de regelgeving transparant te houden.

Voor beide groepen organisaties met accommodatie voor personen met een handicap en woningen voor ouderen, geldt een groeiende onzekerheid over toekomstige inkomsten. Bij bouwprojecten algemeen en zeker bij extra investeringen in duurzaam en energiezuinig bouwen is de onzekerheid binnen de sector op vlak van financiering een extra drempel, de directe financiering van gebouwen valt immers in belangrijke mate weg. De bijdrage van zorgvragers is daarnaast ook onzeker door de grotere keuzevrijheid bij de zorgvragers, de klant beslist meer en meer zelf waar hij of zij de zorg inkoop. Door de onzekerheid over de toekomstige 'bezetting' van de accommodatie worden organisaties niet alleen voorzichtiger in het investeren in gebouwen, de accommodaties moeten ook multifunctioneler worden. Bijkomende middelen voor organisaties om te investeren in energiezuinige maatregelen, renovaties of nieuwbouw zijn zeker nodig. Het rollend fonds is van cruciaal belang om tegengewicht te bieden aan de onzekerheden.

5.2.4 De wet op de vzw's

Gezien de beperkte budgetten of financiële reserves die met subsidies kunnen samengebracht worden, verlopen investeringen in energiezuinigheid in de betrokken vzw's noodgedwongen gefaseerd en verspreid over de tijd. Er is daarom een groeiende vraag om voor energieprojecten extra middelen te kunnen verwerven.

Er wordt gevraagd om meer ruimte te scheppen voor het opbouwen van financiële reserves, zeker in functie van energiezuinig en duurzaam bouwen.

Met de geplande wijzigingen aan het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen zal de mogelijkheid ontstaan voor alternatieve inkomsten uit commerciële activiteiten voor vzw's; er dient wel rekening mee gehouden worden dat deze eventueel onderhevig kunnen zijn aan de inkomstenbelasting.

5.2.5 Economisch klimaat en energie-investeringen

In het algemeen vragen de gesprekspartners in ons onderzoek om betere randvoorwaarden te creëren om energie-investeringen te triggeren en te stimuleren.

Zo zijn heel wat hernieuwbare energieprojecten niet rendabel te maken. Investeringen in zonnepanelen zijn dikwijls nog weinig interessant omdat er onvoldoende gelijktijdig eigen energiegebruik is en de levering aan het net of aan lokale derden nog niet rendeert of zelfs nog niet mogelijk is. Projecten zoals zonnedelen voor scholen vragen een aangepaste economische context. Ook andere energieprojecten, zoals collectieve projecten met lokale partners, e.d. kampen met rendabiliteitsproblemen. Volgens een betrokken organisatie in ons onderzoek moet een betere afstemming tussen vraag en aanbod aan energie en het implementeren van slimme meters bespoedigd worden.

De organisaties in ons onderzoek stellen ook dat alternatieve verdienmodellen, zoals het toeleveren van energie aan derden, moeten kunnen worden uitgetest in living labs in regelluwe zones.

5.2.6 Economisch omkadering van ESCO-contracten

De ESCO in ons onderzoek vraagt aan de overheid om een economisch klimaat te scheppen dat investeringen in energie interessant kan maken. Het niveau van de energieprijzen en de samenstelling van de energiefactuur kan hierbij een belangrijk instrument zijn. Een te lage energieprijzen kan sommige alternatieve energiezuiniger projecten onmogelijk kostenefficiënt maken. De factuur moet voor iedereen transparant zijn, de consument moet weten wat hij betaalt en waar hij eventuele substituties kan doen. Een deel van de factuur zou kunnen worden toegewezen aan energiemaatregelen.

Het ESCO-contract is een interessant model voor investeringen in energiezuinige maatregelen en onder andere benamingen bij sommigen in de sector gekend sinds de jaren '80, maar is toch nog niet algemeen bekend en stuit op weerstand omwille van inschattingsproblemen: wie kan een nulmeting maken en mogelijke energiewinsten berekenen? Hier is hulp bij nodig, zoals het VEB dit kan verzorgen voor de openbare sector. Het is goed om een organisatie te voorzien die het ESCO-model kan promoten en organisaties in zorg en welzijn ondersteunen bij het implementeren. Om een realistische inschatting te kunnen maken bij de start is een effectieve nulmeting nodig en hiervoor zijn exacte cijfers nodig (opdracht van VEB). Eandis moet tellers ter beschikking stellen.

Verder moet er ook een vertrouwen groeien tussen de partners en vertrouwen kost tijd, een planmatige aanpak houdt daar rekening mee.

5.2.7 Kennisplatform en ondersteuning

Er is een grote nood aan kennis en aan kennisdelen en hiervoor wordt naar de overheid gekeken die nu reeds over belangrijke expertise beschikt of ondersteunt met diensten zoals DuBoWo, de provinciale centra voor duurzaam bouwen, VEA, VIPA en VEB. De organisaties in ons onderzoek pleiten er voor om die kennis meer transparant te ontsluiten en goed te borgen voor de organisaties in Zorg en Welzijn. Er is nood aan een overkoepelend kennisplatform op Vlaams niveau, een bundeling van kennis en een heldere terminologie. Een kenniscentrum voor duurzaam en energiezuinig bouwen in de sector van Zorg en Welzijn is belangrijk om de complexiteit hanteerbaar te maken voor ook kleinere zorgvoorzieningen.

De steun van VIPA en VEB wordt door de betrokken organisaties in dit onderzoek van groot belang genoemd. Beide diensten hebben een complementaire rol. Wat het VEB voor de openbare dienst doet, begeleiden van bv. ESCO en het werk rond energieprestaties, kan VIPA voor de sector Zorg en Welzijn doen. Het begeleiden van een ESCO door het VEB of door VIPA is zeker noodzakelijk als er in een samenwerking zou gestapt (moeten) worden met andere organisaties om een verantwoorde schaalgrootte te kunnen bereiken. Het faciliteren van tools voor het verbeteren van energieprestaties is een cruciaal beleidsinstrument om energiezuinige accommodaties te realiseren. Hiervoor moeten alle kenniskrachten gebundeld worden.

Organisaties in Zorg en Welzijn kijken voor informatie ook richting de koepels, maar voor deze taken zijn extra middelen nodig om organisaties te kunnen ondersteunen bij duurzaam en energiezuinig bouwen

5.2.8 Zorgorganisaties met sectoroverschrijdende activiteiten

Omdat energie-investeringen een voldoende schaalgrootte moeten hebben om kostenefficiënt te zijn, is de kans groot dat een renovatieproject de sectorgrenzen overschrijdt. In de organisaties in ons onderzoek vinden we bijvoorbeeld de combinatie van onderwijsactiviteiten en van zorg voor personen met een handicap terug. De huidige regelgeving en de mogelijkheden om beroep te doen op subsidies verschillen tussen de sectoren waardoor renovatieprojecten en energiebesparende maatregelen in zulke gevallen een zeer complexe zaak worden. De afstemming van sectorale regelgeving en de samenwerking tussen de beleidsdomeinen zijn dan ook een belangrijke factor bij de slaagkansen van toekomstige energiebesparende maatregelen en projecten.

5.2.9 Zorgorganisaties in locaties van historisch erfgoed

Verschillende van de zorgorganisaties in ons onderzoek zijn gehuisvest in historisch waardevolle panden waardoor renovaties nooit de energieprestatienormen kunnen halen van klassieke renovaties, laat staan van nieuwbouw. Voor deze locaties vraagt men naast afzonderlijke normen ook extra middelen. Samenwerking met andere beleidsdomeinen is hierbij noodzakelijk.

5.2.10 Klimaatacties

De klimaattop en de klimaatactieplannen van de overheid kunnen volgens onze gesprekspartners een mobiliserende factor zijn, onder andere met de brainstormsessies die hieraan gekoppeld waren. Kennisdelen en kennis opbouwen is een noodzakelijke basis voor een efficiënt energiebeleid waarbij de betrokkenheid van alle niveaus van stakeholders van groot belang is. Programma's en plannen van de overheid moeten volgens onze gesprekspartners wel aansluiten bij wat in de organisaties leeft. Verschillende organisaties wijzen er ook op dat bij de operationalisering van energiebesparende concepten informatie-uitwisseling met en ondersteuning van diensten zoals VIPA en het VEB van groot belang zijn. Deze organisaties beschikken over cruciale vakkennis die hefboomen kunnen worden voor duurzaam en energiezuinig bouwen in de sector van Zorg en Welzijn.

Referentielijst

- Baumans, A. (2016). Energiebesparen dankzij energieprestatiecontract. *techcare. Bouw, installatie & inrichting voor de zorgsector*.
- Consortium ESCO4FvT. (2017). *ESCO voor fabrieken voor de toekomst*. Kortrijk: ESCO4FvT. Opgehaald van http://www.vlaio.be/sites/default/files/documenten/eindbrochure_project_esco4fvt-esco_voor_kmo.pdf
- Dries, I. (2012). *Slim bouwen, levenslang comfort*. Brussel: Het Team Duurzame Ontwikkeling.
- Euben, C., & Boeykens, S. (2017). Stappenplan voor de implementatie van BIM. *TC BIM & ICT*.
- Europese Commissie. (2007). *Pre-commercial Procurement: Driving innovation to ensure sustainable high quality public services in Europe*. Brussel: Europese Commissie.
- Ing & probis. (2017). *Sectorstudie assistentiewoningen. Omschrijving, succesfactoren en benchmarking*.
- io van Vipa. (2008). *Ontwikkeling van specifieke energieprestatie-indicatoren voor rusthuizen*. Brussel: Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.
- Lambreghs, J. (2016). *ESCO's: aanbevelingen voor het beleid*. Brussel: Bond Beter Leefmilieu.
- Pacolet, J., & De Coninck, A. (2016). *Financiering van de residentiële ouderenzorg: het perspectief van de voorzieningen*. Leuven: HIVA.
- Pacolet, J., De Troyer, F., Boeykens, S., De Coninck, A., Vastmans, F., & Buyst, E. (2012). *Een vergelijkende studie naar bouwkost en dagprijs in door VIPA gesubsidiëerde en niet-gesubsidiëerde woonzorgcentra*. Leuven: KU Leuven - Hiva.
- Peeters, L. (2015). *Praktische bouwgijs voor jouw BEN-woning*. Brussel: Vlaams Energieagentschap.
- SAR WGG. (2012, december). *Visienota. Integrale zorg en ondersteuning in Vlaanderen*. Brussel: SAR WGG.
- Simple, A. (2014). *Guidance for public authorities on Public Procurement of Innovation , 1st Edition*. Rebekka Dold, Freiburg, Germany: Procurement of Innovation Platform.
- SERV. (2015, oktober 19). *Advies REG stimuleren in woningen*. Brussel: SERV. Opgehaald van http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20151019_energiebesparing%20gebouwen_ADV.pdf
- SERV. (2017, juli 10). *Advies Veel vuur voor energie- en klimaatvisies*. Brussel: SERV. Opgehaald van http://www.serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20170710_veelvuurvoorenergieen klimaatvisies_ADV.pdf
- Steunpunt Duurzaam Wonen en Bouwen O-VI. (2015). *Realisatieboek 2010-2015*. Gent: Steunpunt Duurzaam Wonen en Bouwen O-VI.
- Vandeurzen, J. (2014). *Beleidsnota Welzijn, Volksgezondheid en Gezin 2014-2019*. afdeling Communicatie Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid.
- Vandeurzen, J. (2016). *Nota aan de leden van de Vlaamse regering. Voorontwerp van besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van verschillende besluiten, wat betreft de invoering van infrastructuursubsidies voor woonzorgcentra en centra voor kortverblijf*. Vlaamse Regering. Opgehaald van <https://www.departementwvg.be/sites/default/files/media/VR%202016%202110%20DOC.1121-1%20Infrastructuur%20forfait%20WZC%20en%20CKV%20-%20Nota.pdf>
- Verdonck, G. (2011). *Samenwerking bij technologische innovatie. Dremfels en hefboomen voor bedrijven en kenniscentra*. Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/stichting/thema/ondernemerschap-economie-en-innovatiebeleid>
- Verdonck, G. (2011). *Themadossier IOA Kennisbronnen en samenwerking bij innovatie*. Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/stichting/>

Verdonck, G. (2012). *Informatiedossier Open innovatie in de bouwsector*. Brussel: SERV Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/stichting/publicatie/informatiedossier-open-innovatie-bouwsector>

Verdonck, G. (2012). *Open innovation in the building sector (summary)*. Opgeroepen op 2013, van www.SERV.be: <http://www.serv.be/stichting/thema/ondernemerschap-economie-en-innovatiebeleid>

Verdonck, G. (2015). *Innovatief en duurzaam aanbesteden in Vlaanderen*. Brussel: SERV Stichting Innovatie & arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/stichting/thema/ondernemerschap-economie-en-innovatiebeleid>

Verdonck, G. (2016). *Kennisdiffusie en innovatie bij Vlaamse kmo's*. Brussel: SERV/Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/stichting/thema/ondernemerschap-economie-en-innovatiebeleid>

Verdonck, G. (2017). *Kennisdiffusie en innovatie in Zorg en Welzijn. Twaalf inspirerende voorbeelden*. Brussel: SERV Stichting Innovatie & Arbeid. Opgehaald van <http://www.serv.be/stichting/thema/ondernemerschap-economie-en-innovatiebeleid>

Verso. (2017). Hervorming vennootschapsbelasting: vzw's mee in het bad. *VersoDirect*. Opgehaald van <https://issuu.com/socialprofit/docs/versodirect-oktober2017>

Vlaamse Regering. (2014). Beleidsnota 2014-2019. Energie. *Stuk 148 (2014-2015) – Nr. 1*. Brussel. Opgehaald van <https://docs.vlaamsparlement.be/docs/stukken/2014-2015/g148-1.pdf>

Vlhora. (2017). *Onderzoek met impact. Innovatie aan de Vlaamse hogescholen samen met het werkveld*. Brussel: Vlhora.

Vranken, R., & Hermans, K. (2009). *Zorginnovatie: gebruikersgericht vernieuwen en veranderen Deel I & II*. Leuven: LUCAS.

Websites

AIO & IWT-subsidie voor	http://www.vlaio.be
Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum	http://www.agger.be
Cretecs led-zorgtechnologie	http://www.lednetwerk.be/led/zorgtechnologie
De Bolster	http://www.vzwdebolster.be
Demonstratieprojecten en Zorgproeftuinen Ouderenzorg	http://www.zorgproeftuinen.be/nl/projecten
DuWoBo	http://do.vlaanderen.be/themas/wonen-en-bouwen
EFRO	http://www.vlaio.be/efro
eHealthcommunity Voka	http://www.healthcommunity.be
Energy Saving Pioneers	http://www.energysavingpioneers.be/energy-saving-pioneers
EWI	https://www.ewi-vlaanderen.be
Flanders Care	https://www.flanderscare.be
Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI)	https://www.ewi-vlaanderen.be/over-ewi
Innovatienetwerk van het Agentschap Innoveren & Ondernemen	http://www.innovatienetwerk.be
LED Intelligente Zorg	http://www.lednetwerk.be/led/zorgeconomie
LED Vlaanderen	http://www.lednetwerk.be
LED Zorgtechnologie	http://www.lednetwerk.be/led/zorgeconomie
LUCAS Centrum voor Zorgonderzoek en Consultancy	https://www.kuleuven.be/lucas
Nieuw Industrieel Beleid Zorgeconomie	http://www.vlaio.be/nieuws/nieuw-industrieel-beleid-zorgeconomie
OPZC Rekem	https://www.opzcrekem.be
Provinciale steunpunten duurzaam wonen en bouwen	http://www.energiesparen.be/provinciale-steunpunten-duurzaam-wonen-en-bouwen
SAR WGG	http://www.sarwgg.be
Senior Living Group (SLG)	https://www.srliving.be/nl
SERV/Stichting Innovatie & Arbeid	http://www.serv.be/stichting
Sint-Lodewijk	http://www.sintlodewijk.be
SOM	http://www.som.be
Steunpunt Expertise Netwerken	https://www.kennisplein.be
Tabor vzw	http://www.tabor.be
Team Duurzame Ontwikkeling	http://do.vlaanderen.be
Unizo	http://www.unizo.be

UNIZO – Federatie Vrije Beroepen	http://www.federatievrijeberoepen.be
VAPH	http://www.vaph.be/vlafo/view/nl
VEA	http://www.energiesparen.be
VEB	https://www.vlaamsenergiebedrijf.eu
Verso	http://www.verso-net.be
VIPA	https://www.departementwvg.be/vipa
VIVES West-Vlaanderen	https://www.vives.be
VIVO	http://www.vivosocialprofit.org
Vlaams Welzijnsverbond	http://www.vlaamswelzijnsverbond.be
VLOZO	http://www.vlozo.be
Voka Health Community	http://www.healthcommunity.be
VREG	http://www.vreg.be
VVSG	http://www.vvsg.be
Wattson	http://www.wattson.be
Zorg.tech	http://www.vtdv.be
Zorgnet-Icuro	http://www.zorgneticuro.be

Afkortingen

BEN	Bijna Energie Neutraal
BOB	Basisondersteuningsbudget
BOC	Basisoverlegcomité
BREEAM	Building Research Establishment Environmental Assessment Method
CPBW	Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk
cvba	Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
DOP	Dienst Ondersteuningsplan
E-	Elektriciteit in E-verbruik, E-bron, ...
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EBO	Energiebeleidsovereenkomsten
eHealth	Toepassen van informatie- en communicatietechnologie in gezondheidszorg
EPB-normen	Energieprestatie en Binnenklimaat
EPC	Energieprestatiecertificaat.
EPC	Energie Prestatie Contract in het kader van een ESCO-overeenkomst. Tussen de ESCO en de organisatie wordt een energieprestatiecontract EPC gesloten bestaande uit verschillende aspecten zoals techniek, onderhoud, verzekering en ondernemersrisico.
E-peil	Het E-peil is een maat voor het primair energiegebruik van de wooneenheid en een parameter uit het EPB.
ESCO	Energy Service Company
ESP	Energy Saving Pioneers
EVA	Extern Verzelfstandigd Agentschap
EWI	Departement Economie, Wetenschap en Innovatie
FAM	Flexibel Aanbod Meerderjarigen
FvT	Fabrieken voor de Toekomst
IoT	Internet of Things
KeFor	Kenniscentrum Forensisch Psychiatrische Zorg
KCE	Kenniscentrum voor de Gezondheidszorg
KPI	Key Performance Indicators/ Kritieke Prestatie-Indicatoren
LCA	Levens Cyclus Analyse
MFC	Multifunctionele Centra
NAVO	Noord-Atlantische Verdragsorganisatie
NIBE	Nederlands Instituut voor Bouwbiologie en Ecologie
NZEB	Nearly Zero Energy Building

OEPC	Onderhoud- en energieprestatiecontract
OPZC	Openbaar Psychiatrisch Zorgcentrum
OVDE	Overlegplatform voor Energiedeskundigen
PCP	Pre-Commercial Procurement
PIO	Programma Innovatieve Overheidsopdrachten
PMV	ParticipatieMaatschappij Vlaanderen
PPI	Public Procurement of Innovative Solutions
PPP	People Planet Profit
PUR-materiaal	PUR staat voor polyurethaan, een kunststof isolatiemateriaal
PVB	Persoonsvolgend Budget
PVF	Persoonsvolgende Financiering
PV-paneel	Zonnepanelen of fotovoltaïsche panelen, zetten zonne-energie om in elektriciteit.
PVT	Psychiatrisch verzorgingstehuis
PWO-project	Praktijkgericht Wetenschappelijk Onderzoek
ROB	Rusthuis of Rustoord voor Bejaarden
ROI	Return on Investment
RTH	Rechtstreeks Toegankelijke Hulp
RVT	Rust- en verzorgingstehuis
SAR WVG	Strategische adviesraad voor het Vlaamse welzijns-, gezondheids- en gezinsbeleid
SEN	Steunpunt Expertise Netwerken, netwerkvorming rond handicapspecifieke expertise
SHM	Sociale Huisvestingsmaatschappij
SLG	Senior Living Group
TCO	Total Cost of Ownership
Terra	Datawarehouse 'Terra' verbindt energiedata en patrimoniumgegevens voor overheden
Trias Energetica	De Trias Energetica gaat uit van drie hiërarchische niveaus: beperk energiegebruik, gebruik hernieuwbare energiebronnen; gebruik eindige energiebronnen efficiënt.
VAPH	Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap
VTE	Voltijds equivalent
VEA	Vlaams Energieagentschap
VEB	Vlaams EnergieBedrijf
Vergunde aanbieders	Vanaf 1 september 2016 zijn de erkende voorzieningen de vergunde aanbieders.
VIPA	Vlaams Infrastructuurfonds voor Persoonsgebonden Aangelegenheden
VIVO	Vlaams instituut voor opleiding en vorming in de social profit
VLOZO	Vlaams onafhankelijk zorgnetwerk

VREG	Vlaamse Regulator van de Elektriciteits- en Gasmarkt.
VTDV (Zorg.tech)	Vereniging voor Technische Diensthoofden in de Verzorgingsinstellingen
VVSG	Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten
Vzw	Vereniging zonder winstoogmerk
WHO	World Health Organisation
WKK	Warmtekrachtkoppeling
WVG	Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin
Wzc	Woonzorgcentrum
ZH	Ziekenhuis (ook psychiatrisch ziekenhuis)

Lijst van illustraties

Illustratie 1 Beslissingsdiagram voor methodieken bij innovatief aanbesteden	16
Illustratie 2 ESCO-verdienmodel	21
Illustratie 3 Aalmoezenier Cuypers Woonzorgcentrum	30
Illustratie 4 De Gaverkant	37
Illustratie 5 Trias Energetica	49
Illustratie 6 Spreiding besparing over twaalf woonzorgcentra SLG	51
Illustratie 7 Louisville Sint-Lodewijk	58

Bijlage: Overzicht inspirerende benaderingen in de cases

Beschrijving	Aalmoezenier Cuypers wzc	De Bolster vzw	OPZC Rekem	SLG & Wattson	Sint-Lodewijk vzw
Zorgtype	Wzc en assistentie-woningen	Volwassenen met mentale handicap	Psychiatrisch zorgcentrum	SLG wzc en ass.-woningen Wattson ESCO	Jongeren met motorische beperking
Missie en Visie					
Energie en duurzaamheid	Kostenefficiëntie en milieu- en klimaataspecten	Energieacties in jaarlijkse planning	Duurzaamheid als thema sinds Masterplan 2000	SLG: kadert in EBITDA ESCO: kernwaarde	Duurzaamheid als thema in Masterplan 2017
Duurzaamheid en energiezuinig bouwen					
Duurzaamheid van gebouw	Kostenefficiënt	Gebruikers- en onderhoud-vriendelijk	Criteria van NIBE (bestek/aankoop)	SLG: Kosten-efficiëntie & ESCO: cradle to cradle als kan	Levensduur en kostenefficiënte infrastructuur
Energiebesparing	Nieuwe technieken	Isolatie, glas en ventilatie	Langetermijn planning	Trias Energetica	Compartimentering naar gebruik
Energietechnieken	Duurzame convectoren	Divers, studie geothermie	Veelheid aan ingrepen	Waaier aan energiediensten	Warmtekracht-koppeling
Energiebeheersing	Externe monitoring in onderzoek (ByNubian)	Monitoring intern met optie extern in de toekomst	Monitoring door ESCO	Monitoring door ESCO	Monitoring intern met optie extern in de toekomst
BEN-opties	Kostenefficiënt	Kostenefficiënt	Kostenefficiënt	Kostenefficiënt	Kostenefficiënt
Financiering energiebesparing	Jaarlijks budget	Jaarlijks budget	ESCO	ESCO	Eigen middelen met een ROI
Innovatief en duurzaam aanbesteden					
Aanbestedingen	Klassiek en innovatief	Klassiek en innovatief	Klassiek en innovatief	ESCO: zoekend naar innovatief	Klassiek en innovatief
Innovatief	Creatief lastenboek	Keuze architect in 2 fasen	Onderhandelings-procedure	ESCO: zoeken onderhandelende methodieken	(bouw) Proces in vier fasen
Knelpunt aanbesteding	Keuzeruimte	Geen vrije keuze aannemers	Laagste prijs = korte termijn	ESCO: onderhandelingsruimte	Prijs versus kwaliteit
Stimulerende factoren voor energiezuinig bouwen					
Primaire stimulans	Kostenefficiëntie	Kostenefficiëntie	Kostenefficiëntie	Kostenefficiëntie	Kostenefficiëntie
Trekker energiezuinigheid	Directie en raad van bestuur	Technische dienst en raad van bestuur	Technische dienst + ESCO	Chief Financial officer + ESCO	Technische dienst en raad van bestuur

Beschrijving	Aalmoezener Cuypers wzc	De Bolster vzw	OPZC Rekem	SLG & Wattson	Sint-Lodewijk vzw
Kennisopbouw en kennisdelen					
Kennisopbouw	Vakliteratuur & ervaring	Vakliteratuur & ervaring	Vakliteratuur & ervaring & ESCO	ESCO	Vakliteratuur & ervaring
Kennisdiffusie	Netwerking	Netwerking & Tabor vzw	Netwerking & Zorg.tech & ESCO	ESCO	Netwerking & Tabor vzw
Samenwerking rond het bouwproces					
Raad van bestuur	Actief opvolgend	Actieve betrokkenheid	Actief opvolgend	SLG: Controle en opvolging	Actieve betrokkenheid
Zorgvragers	Bewoners en medewerkers	Bewoners en familie	Bewoners en medewerkers	SLG: Medewerkers	Zorgvrager en zorgomkadering
OR en CPBW	Informatief	Informatief	Veiligheid	SLG: Energie-acties	Veiligheid
Extern	ByNubian	Tabor vzw	ESCO	ESCO	Tabor vzw
Bouwteam	Overleg	Informeel	Relatief formeel	ESCO: vast team	Aannemers die op elkaar zijn ingespeeld
Rol overheid					
Financiering	Vrijheid tot financiële ruimte	Gevaar voor conflict met zorg	Nood aan langetermijn + steun voor ESCO	Ondersteuning ESCO-businessmodel	Extra eisen = extra financiering
Regelgeving	Continuïteit en transparantie	Continuïteit en transparantie	Continuïteit en transparantie	Continuïteit en transparantie	Continuïteit en transparantie
Informeren	Nood aan kenniscentrum	Nood aan kenniscentrum	Nood aan kenniscentrum	Nood aan kenniscentrum	Nood aan kenniscentrum
Stimuleren	Regelluwe proeftuin	Subsidie	Visie en planning	Financieel voordeel	Subsidie
Rol sectorkoepel					
Belangenverdediging	Primaire taak	Primaire taak	Primaire taak	Primaire taak	Primaire taak
Informeren	Informeren of doorverwijzen	Informeren of doorverwijzen	Informeren of doorverwijzen	Informeren of doorverwijzen	Informeren of doorverwijzen
Netwerking	Faciliteren	Faciliteren	Faciliteren	Faciliteren	Faciliteren