

# Duurzaamheid doe je samen!

interview

**Hij is klaar. Op vier A4tjes staat de duurzaamheidsvisie van Antares. Manager duurzaamheid van de Limburgse corporatie, Ric Leenders, riep hierbij de hulp in van Thijs Kurstjens van W/E adviseurs. Een concrete visie was nodig om niet hypegericht te verduurzamen en steeds weer opnieuw het wiel uit te vinden. Langzaam maar zeker sijpelt de visie de hele organisatie in. Kurstjens: "Je wil niet top down iets uitrollen en hopen dat het goed komt. Je wil draagvlak en betrokkenheid activeren."**

Tekst en beeld **Fleur Reijngoudt**

“ De Nederlandse overheid heeft in 2015 het klimaatakkoord ondertekend. Dat betekent dat we ergens naartoe moeten. Wij willen in 2050 een CO<sub>2</sub>-neutraal bezit. Dat is een helder doel, maar hoe ga je het bereiken?” vroeg Ric Leenders zich af toen hij na een fusie van twee organisaties Manager duurzaamheid werd bij Antares. Hij vindt het belangrijk om dit doel op de juiste manier, met de juiste snelheid, te bereiken en vooral niet iedere keer 'hype gestuurd' en met oogkleppen op aan de slag te gaan. "Hoe pak je duurzaamheid op binnen een organisatie die daar niet bewust op stuurt? Onbewust deden we best al wat, her en der. We hebben mooie projecten weggezet, maar de samenhang ontbrak." Vandaar dat de Limburgse corporatie helder wilde krijgen wat haar visie is.

Om hem te helpen de duurzaamheidsvisie van Antares in kaart te brengen benaderde Leenders drie partijen. De keuze viel op Thijs Kurstjens van W/E adviseurs. Een eerste waardevolle tip luidde: Zie duurzaamheid niet als een eenmalig beleidsproject, maar als een continu programma. Neem daarvoor de tijd en laat de praktijk vooral doorlopen. Geef gemotiveerde medewerkers zelf de hoofdrol. Ondertussen werd de 'leeromgeving' in gang gezet om met een werkgroep van multidisciplinaire ambassadeurs tot een duurzaamheidsvisie te komen. Wat betekent duurzaamheid nu eigenlijk en vooral ook: Wat betekent duurzaamheid voor Antares? Die vragen stonden centraal aan het begin van dit proces.

Leenders: "Vanuit het Management Team stuitte ik best op wat kritiek. 'Maak het niet te breed. Ga niet te diep. Wij zijn van het vastgoed', zeiden. Toch heb ik enigszins vastgehouden. Het is belangrijk duurzaamheid breder te trekken. Richting de klant, richting de euro's en richting

de beleving. Mijn motto hierin is, pak duurzaamheid zo breed mogelijk op, maar pel het gelijktijdig af naar de kernwaarden van de organisatie."

## DE VISIE ALS KAPSTOK

De visie, breed maar concreet, is er inmiddels. Leenders: "We zijn erin geslaagd om hem ontzettend concreet te maken. We kennen verhalen van collega-corporaties die er honderd pagina's voor nodig hebben om hun duurzaamheidsvisie te omschrijven." De kern van de visie van Antares staat nu op vier A4-tjes. De titel: 'duurzaamheid doe je samen'. Met heldere ambities en doelstellingen heeft de corporatie een kapstok gecreëerd rondom drie thema's:

### 1. DE GELUKKIGE BEWONER

Leenders: "Een bewoner meekrijgen in onze duurzaamheidsambities kan ingewikkeld zijn. Daarom moeten we zoeken naar gemeenschappelijke belangen die kunnen bijdragen aan hetzelfde doel. Niet iedereen hoeft de wereld te willen redden. Daarom willen we bewonerswensen veel meer aandacht geven in ons onderhoudsbeleid. Als het gaat over duurzaamheid, beginnen bewoners vaak over tocht of vocht. Als je draagvlak wilt bij bewoners voor woningverbetering, vind je in deze aspecten waardevolle aanknopingspunten.

“ Je zou tijdens het ontwikkelen van een visie bijna vergeten dat je vandaag al anders kunt handelen”

### 2. HET GROENE VASTGOED

Twee belangrijke speerpunten van een corporatie zijn het vastgoed en de klant. Daar bouw je volgens Leenders alles omheen. Kurstjens: "De werkgroep was zich er direct erg van bewust dat duurzaam vastgoed meer betekent dan energieprestaties alleen. Zo bleek er al een programma voor gezondheid en veiligheid in woningen te zijn opgestart, dat nu beter op zijn plek kon vallen. Rondom materiaalgebruik bleken er nog veel vragen te zijn. Wat kunnen we met cradle to cradle? Welke kansen biedt de Milieuprestatie voor Gebouwen (MPG) ons? En wanneer is een project nou écht duurzaam? Het meetbaar maken van alle duurzaamheidsthema's in de vastgoedprocessen blijkt essentieel om erop te kunnen sturen.



Thijs Kurstjens van W/E Adviseurs (links) en Ric Leenders van Antares (rechts)

### 3. DUURZAME BEDRIJFSVOERING

Geef het goede voorbeeld. Niet alleen naar buiten toe, maar ook intern. Een klein concreet voorbeeld van duurzame bedrijfsvoering bij Antares is het doel om in 2020 papierloos te werken. Papierloos vergaderen kan een middel zijn om dit doel te bereiken, maar ook de processen van het primaire werk hebben direct met deze doelstelling te maken. Leenders geeft een voorbeeld: "Men print een huurovereenkomst, gaat met dit papier naar de bewoner, laat het ondertekenen, scant het in en gooit het papier vervolgens in de prullenbak. Het resultaat is een digitaal ondertekend huurcontract, maar dit hele proces natuurlijk anders." Aspecten zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen en Social Return zijn helder verwoord in de doelstellingen.

### DRAAGVLAK EN BETROKKENHEID

Kurstjens: "Wat in onze praktijk niet goed blijkt te werken is top-down iets uitrollen en hopen dat het dan goed komt. Wil je een verandering werkend krijgen, zul je vanaf het begin draagvlak en betrokkenheid moeten zien te activeren. Dat betekent dat je samen op pad gaat zonder dat je precies weet wat er gaat gebeuren. Dat is avontuurlijk en spannend, maar geeft juist de speelruimte die je nodig hebt om snel aan te kunnen sluiten op de praktijk." Zoiets kun je niet alleen, beseft Leenders zich maar al te goed. Vandaar dat hij op zoek ging naar mededenkgenoten. Naar ambassadeurs. Uit elk afdelingsteam werd één persoon gekozen om plaats te nemen in de werkgroep. Jong, oud, man, vrouw. Iedereen kon zich opgeven, maar één ding was voor Leenders écht belangrijk: motivatie! "Ik wilde ze niet hoeven meetrekken."

Een belangrijk moment in het proces was toen het MT groen licht gaf voor de benadering vanuit de organisatie: met hulp van een werkgroep duurzaamheid laten groeien. Zij zijn hier achter gaan staan en hebben de werkgroep daarmee vleugels gegeven. Inmiddels waren ook de

effecten al waar te nemen; kruisbestuiving tussen afdelingen, spontane gesprekken over de visie en duurzaamheidsthema's. Het ging leven.

"Nu zijn we zover dat we in oktober 2017 samen met W/E adviseurs een aantal workshops houden om de duurzaamheidsvisie te delen in de gehele organisatie. In deze workshops gaan we echt inhoudelijk afdalen met elkaar. Welke inspanningen (projecten of processen) die we al doen of willen gaan doen dragen bij aan onze ambities en doelstellingen die op die vier pagina's staan? Daarna wordt het belangrijk om te kunnen prioriteren en meten. Hoe gaan we die projecten of processen uitvoeren en wat hebben we bereikt? Het is belangrijk dat we terug kunnen kijken en vooruit kunnen kijken. Als je dat kunt doen op een eenvoudige en concrete manier, dan heb je een route. Sommige dingen kun je afvinken. Check, die hebben we. Andere dingen gaan nooit meer over." Eigenlijk moet duurzaamheid volgens Leenders standaard aanwezig zijn in alles wat ze doen. Hoe geven we het dan vorm? Uiteindelijk heeft de werkgroep de duurzaamheidsvisie een eigen bewoording en beeld gegeven, waardoor de ideeën van papier in de praktijk kunnen gaan leven binnen de organisatie. De volgende stap was dat alle medewerkers op de hoogte zijn en mee gaan doen, te beginnen bij de georganiseerde workshops. Leenders: "We wilden het niet verplichten. We hanteren vrijwilligheid. Die intrinsieke motivatie heb je nodig. Anders blijft duurzaamheid een opgelegd fenomeen en blijft het trekken en duwen. Het aantal inschrijvingen was overdonderend en dekte nagevoerd de hele organisatie."

### KLEINE SUCCESSEN VIEREN

"De werkgroep heeft het stokje in feite nu overgenomen. Door de multidisciplinaire samenstelling worden nieuwe koppelingen gelegd tussen vastgoed, bewoners en bedrijfsvoering. In een proces als dit moet je niet vergeten direct aan de slag te gaan. Je zou tijdens het

## VERSNELLINGSTAFELS

Antares is onderdeel van het Platform Ketensamenwerking Zuid dat zogenoemde versnellingstafels organiseert. Verschillende disciplines komen hier bij elkaar. Denk aan opdrachtgevers, gemeentes, de uitvoerende en de advies kant en andere specialisten. Het platform bestaat uit meer dan 100 mensen en stelt per thema een tafel samen. Aan zo'n versnellingstafel zit een man of twaalf. Antares praat op dit moment mee over de vraag: Met welke hulpmiddelen kunnen we aan elkaar duidelijk maken welke duurzaamheidsprestaties we van vastgoed uitvragen?

Dat gaat dus niet alleen over de energieprestaties, maar ook over CO<sub>2</sub>-uitstoot, over materiaalgebruik, gezondheid, comfort, gebruikskwaliteit én toekomstwaarde. Antares besloot daartoe via W/E adviseurs een (proef)licentie op GPR Gebouw software af te sluiten.

GPR Gebouw software maakt duurzaamheid van gebouwen en gebieden meetbaar en bespreekbaar. Antares gaat samen met de versnellingstafel een pilotproject doen aan de hand van GPR Gebouw. Ric Leenders, manager duurzaamheid bij Antares: "Wij kunnen GPR Gebouw en GPR Vastgoed gebruiken om inzichtelijk te maken waar we staan wat onze duurzaamheidsambities betreft, maar ook voor de uitvraag aan ketenpartners in projecten.

Vanuit Platform Ketensamenwerking Zuid wordt tevens een big challenge georganiseerd die in Limburg breed wordt uitgezet. Meerdere corporaties zullen in een snelkookpan-situatie een uitvraag doen waarbij marktpartijen met hun kennis en expertise hierop inspelen. Kurstjens: "Daar ligt volgens mij de sleutel voor een hoger tempo en opschaling van verduurzaming. Je staat samen aan de lat van de een complexe opgave. Dan is sneller schakelen met een eenduidige taal over het thema duurzaamheid tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en stakeholders essentieel.

ontwikkelen van een visie bijna vergeten dat je vandaag al anders kunt handelen. Dat is het leuke van de fase waar we nu in zitten," zegt Kurstjens. "De visie staat. De voedingsbodem is gereed gemaakt. De inspanningen hebben we goed kunnen benoemen, de uitgangspunten staan. Nu moeten we kijken naar de prioritering van die verschillende inspanningen. Wat kun je met weinig inspanningen nu al doen? Begin met het zichtbaar maken van succesprojecten!"

Een voorbeeld van een klein succes is in Leenders ogen de carport van Antares die in januari belegd is met 400 vierkante meter zonnepanelen. "Ook hebben we al onze bedrijfswagens die het bekende rondje om de kerk rijden de deur uit gedaan – die waren toch al aan vervanging toe - en vervangen door volledig elektrische auto's. Ze hebben meteen een hip en fris uiterlijk gekregen. Zo rijden we nu CO<sub>2</sub>-neutraal naar onze klanten."

Continue speelde Leenders met de vraag: Hoe maken we duurzaamheid en onze visie daarop nu makkelijk presenteerbaar? Het antwoord

daarop is volgens hem: "Maak het leuk en herkenbaar en vooral concreet. We willen graag af van het toch wel stoffige imago dat de corporatiesector heeft. We stralen liever uit dat we een maatschappelijk verantwoorde en dynamische organisatie zijn, waar het prettig werken is. Met hippe, elektrische auto's geef je vorm aan die herkenbaarheid." Ook Kurstjens erkent dat het profileren met duurzaamheid een kans is voor corporaties om een eventueel gebutst imago op te poetsen.

## “Elke corporatie zou een visie op duurzaamheid moeten hebben.”

### WEG MET DE PIEKEN EN DE DALEN

Het bezit van Antares is in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal. Hoe ze die weg gaan bewandelen, is niet in beton gegoten. Leenders: "Op dit moment zijn we de routekaart naar een CO<sub>2</sub>-neutrale woningvoorraad aan het uitwerken, ook in overleg met gemeenten en huurders. Maatwerk met oog voor de doelstelling is voor de koers. De ene keer een complex woningen al op korte termijn met één of twee stappen opkrikken en de andere keer pakken we een enkel project extremer aan. Dat ligt aan de situatie. Naar die route zijn we op zoek. Als we die route hebben gevonden, zijn we niet zo vatbaar voor impulsen."

Volgens Kurstjens is duurzaamheid een thema waar geen enkele corporatie zich meer aan zou mogen onttrekken. "Er wordt nog te vaak gezegd: we doen alleen aan duurzaamheid (in de praktijk slechts energiebesparing) als het bijdraagt aan betaalbaarheid. Terwijl duurzaamheid voor corporaties inmiddels een breder maatschappelijk doel op zich zou moeten zijn, met als randvoorwaarde de betaalbaarheid. Elke corporatie zou op z'n minst een visie op duurzaamheid moeten hebben. En ja, dat vraagt nou eenmaal tijd en inspanning. In elk geval moeten we niet steeds maar weer opnieuw het wiel uitvinden."

Leenders heeft een beter plan: "We weten wat we de komende jaren moeten doen, we zoeken de juiste ketenpartners en we weten welke opgave we hebben. Dat kunnen we egaliseren over de jaren heen. We kunnen onze plannen uitsmeren over niet alleen de tijd, maar ook over de begrotingssystematiek en de financiële opgave. Daar wordt iedereen alleen maar blijer van."

We moeten dus naar een overstijgende visie die ook op operationeel niveau zorgt voor een continu proces zonder pieken en dalen. Leenders: "Trek je plannen over de jaren of in elk geval over de eigen scoop van één jaar heen en stap af van het werken aan complex voor complex. Daar verdien je geld mee. Als je elke keer dat treintje moet opstarten, zijn de bijkomende kosten in een project veel hoger. Dat legt zo'n groot beslag op je budget, dat is zonde. Die kosten beslaan zeker 15 procent van je budget in je bouwproces. Van dat geld kun je meer bereiken in één complex of meer complexen aanpakken. Dan krijg je die versnelling. In dit idee is Antares niet uniek. Het krijgt steeds meer herkenning en draagvlak en dat is goed, want dan tilt de hele sector zichzelf naar een hoger niveau. Kurstjens: "De kunst is om alle goeie ideeën en visies enigszins plat te slaan en de belangrijkste zaken eruit te halen, zodat je direct in de praktijk aan de slag kunt. Het gevaar bestaat dat je alles aan de voorkant kapot gaat rekenen, terwijl je vandaag al met eenvoudige maatregelen effect kunt bereiken."