



➤ Toezicht op duurzaamheid

Colofon

Deze handreiking is een uitgave van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW).

Auteurs

Vincent Gruis en Anke van Hal, Technische Universiteit Delft

Een concept van deze handreiking is voorgelegd aan enkele bestuurders en toezichthouders en Platform 31, te weten: Jan Willem van de Groep (Platform 31), Bert Keijts (bestuurder Portaal, Utrecht), Willem van Leeuwen (lid RvC Vivare, Arnhem), Christine Oude Veldhuis (lid RvC Vidomes, Delft), René Scherpenisse (bestuurder Tiwos, Tilburg), Dick Tommel (lid RvC Havensteder, Rotterdam). De VTW en de auteurs danken hen hartelijk voor hun suggesties ter verbetering.

Foto omslag: ©iStockphoto.com/nlshop
Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno drukkers BV, Arnhem
Druk: Zoeterhage, Zoetermeer
ISBN/EAN: 978-94-91008-12-2
1e druk: april 2013



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Samenvatting	5
1. Inleiding	7
2. De definitie van duurzaamheid	10
3. De urgentie	14
4. De ambitie	17
5. De strategie	23
6. De evaluatie	32
7. Tot slot	35
Over de auteurs	37



VOORWOORD

Het streven naar duurzaamheid is een kernwaarde van woningcorporaties. Daarmee is het onvermijdelijk een onderwerp waar ook interne toezichthouders mee te maken hebben. Deze handreiking geeft aanknopingspunten waarmee Raden van Commissarissen – in samenspraak met de bestuurder(s) – een toetsingskader op duurzaamheid kunnen formuleren.

De handreiking raadt bestuurders en toezichthouders aan om een beleidscyclus te volgen, waarvan de verschillende stappen op toegankelijke wijze worden besproken. Uiteraard wordt eerst stilgestaan bij het begrip duurzaamheid zelf, waarbij wordt onderstreept dat toezichthouders en bestuurders dezelfde definitie moeten hanteren om tot optimale resultaten te komen.

De auteurs benoemen de urgentie van het duurzaamheidsvraagstuk en de belangrijke bijdrage die corporaties kunnen leveren aan nieuwe en bestaande oplossingen. Door gebruik te maken van uitgebreide casuïstiek wordt toezichthouders concreet inzicht gegeven in de kansen, mogelijkheden en bedreigingen die corporaties hebben op het gebied van duurzaamheid. Het doel is om commissarissen de dialoog aan te laten gaan met bestuurders en op professionele wijze toezicht te houden op dit actuele en belangrijke deel van het beleid.

Een concept van deze handreiking is voorgelegd aan enkele toezichthouders en bestuurders en Platform 31, te weten: Jan Willem van de Groep (Platform 31), Bert Keijts (bestuurder Portaal, Utrecht), Willem van Leeuwen (lid RvC Vivare, Arnhem), Christine Oude Veldhuis (lid RvC Vidomes, Delft), René Scherpenisse (bestuurder Tiwos, Tilburg), Dick Tommel (lid RvC Havensteder, Rotterdam). Namens de auteurs danken wij hen hartelijk voor hun bruikbare suggesties.

Albert Kerssies, directeur VTW
Heino van Essen, voorzitter VTW



SAMENVATTING

Het expliciteren van duurzaamheidsbeleid is van groot belang voor woningcorporaties. Corporaties *horen* maatschappelijk verantwoord te ondernemen, maar het is van belang te bedenken dat dit directe invloed kan hebben op de betaalbaarheid en de kwaliteit van het wonen. Duurzaamheid is daarmee in feite een kernwaarde van woningcorporaties en daarmee ook een belangrijk onderwerp voor commissarissen van woningcorporaties. In deze handreiking worden aanknopingspunten gegeven waarmee Raden van Commissarissen¹ (verder: RvC), in samenspraak met het bestuur, een toezichtskader op duurzaamheid kunnen formuleren. De handreiking vormt daarmee een thematische verbijzondering van de algemene handreiking voor het toezicht- en toetsingskader van woningcorporaties.

In deze handreiking wordt aanbevolen om hierbij een beleidscyclus te volgen die start met het formuleren van een definitie van duurzaamheid die gedeeld wordt door RvC, bestuur en organisatie. Hierbij wordt aanbevolen verder te kijken dan alleen energiezuinigheid of het reduceren van CO2 uitstoot, omdat anders kansen op synergie met andere aspecten van duurzaamheid verloren gaan. Tegelijkertijd vereist een brede definitie van duurzaamheid ook dat aspecten worden benoemd die voor de corporatie van bijzonder belang worden geacht. Toezichthouders moeten hun bestuur dus eerst vragen wat zij onder duurzaamheid verstaan om te komen tot een gedeelde definitie.

Als tweede stap in de beleidscyclus kunnen toezichthouders hun bestuur vragen om te onderbouwen welke aspecten voor hun corporatie met name urgent zijn, als basis voor de beleidsdiscussie met de RvC. Hierbij is het van belang te beseffen dat duurzaamheid ook kansen biedt voor het verzekeren van betaalbaarheid en verbetering van het woonklimaat. Vraag als toezichthouder dus niet alleen naar de opgaven, maar ook naar de kansen die het bestuur ziet.

De volgende stap is het vertalen van de beginselen naar een concrete ambitie. De rol van de RvC richt zich hierbij met name op het stimuleren van het formuleren van concrete, evalueerbare doelen en vooral ook na te gaan of de ambitie voldoende is in het licht van de opgave. Een belangrijke vraag is hoe het bestuur wil aantonen wanneer de ambities gehaald zijn op een wijze die toetsbaar is door de RvC.

¹ Overall waar in deze publicatie staat Raad van Commissarissen kan ook Raad van Toezicht worden gelezen.

De strategie om de doelen te bereiken, de volgende stap in de beleidscyclus, zal primair geformuleerd worden door het bestuur, maar ook hier kan de RvC een belangrijke rol spelen, met name in het stimuleren van het bestuur om ook innovatieve paden te bewandelen en de aanwezige kennis en middelen op de markt beter te benutten om zo 'meer met minder' te kunnen bereiken. De toezichthouders kunnen het bestuur vragen welke (innovatieve) strategieën er zijn voor opgaven die relatief moeilijk te realiseren zijn, maar wel veel impact kunnen hebben op duurzaamheid en andere opgaven waarvoor de corporatie zich gesteld ziet (zoals het armoedevraagstuk).

Na de uitvoering volgt uiteraard de evaluatie, waarbij wordt aanbevolen dat de toezichthouders op voorhand vragen van het bestuur op welke wijze wordt nagegaan of de gestelde ambities worden gehaald. Afgesloten wordt met de belangrijke aanbeveling om de hier beschreven specifiek op duurzaamheid gerichte beleidscyclus slechts eenmaal afzonderlijk te doorlopen om de bevindingen vervolgens direct te integreren in de reguliere beleidscyclus. Dit om ervoor te zorgen dat goed over het thema wordt nagedacht maar tevens wordt voorkomen dat het thema op zichzelf blijft staan. Duurzaamheid is immers onlosmakelijk verbonden met andere kernaspecten van corporatiebeleid: betaalbaarheid, kwaliteit, leefbaarheid en financiële continuïteit.



1. INLEIDING

Al jarenlang staat energiebesparing op de agenda bij woningcorporaties. Sinds de energiecrisis van 1973 worden stappen gezet om de eigen woningvoorraad minder energieafhankelijk te maken. In de jaren negentig werd het thema energiebesparing verbreed met het begrip duurzaamheid waarbij ook andere milieugerelateerde thema's als water, materialen, afval, flora en fauna en gezondheid in de belangstelling kwamen te staan.

Door de jaren heen was er steeds een golfbeweging in belangstelling waar te nemen voor duurzaamheid in brede zin en energiebesparing in het bijzonder. Bleek bijvoorbeeld in 2007 nog uit onderzoek² dat de belangstelling voor energiebesparing onder corporaties relatief gering was, enkele jaren later, in 2010, bleek uit een ander onderzoek³ dat de belangstelling sterk was toegenomen. Er zijn diverse mogelijke verklaringen voor deze ommekeer. Bijvoorbeeld de verwachting dat energetische kwaliteit in de toekomst een grote rol gaat spelen bij de prijsvorming van woningen (waardecreatie), het toenemende besef van urgentie ten aanzien van de uitputting van grondstoffen, de klimaatproblematiek en het besef dat een groot deel van de woonlasten wordt bepaald door het energieverbruik van een woning. Het feit dat in de tussenliggende tijd de woningcorporaties vanuit Europese regelgeving verplicht werden hun woningbezit op energetische kwaliteit te labelen had waarschijnlijk ook grote invloed.

Meten is tenslotte weten en dat weten bracht bij diverse partijen een schrikreactie te weeg. De energetische kwaliteit van het woningbestand bleek in vergelijking met op kop lopende partijen vaak slechter dan gedacht en ook dat leidde tot een toenemend gevoel van urgentie bij diverse woningcorporaties en ook tot veel concrete acties. Momenteel is de belangstelling nog even groot als in 2010 maar blijft het zetten van grote (label)stappen vrijwel uit. De oorzaak hiervan ligt voor een belangrijk deel in de economische crisis en andere omstandigheden die van invloed zijn op de financiële huishouding van corporaties. Maar juist vanwege die economische crisis is de urgentie van de energiebesparingsopgave groter dan ooit. Woningcorporaties bieden huisvesting aan veel mensen met lage inkomens. Juist voor deze mensen maakt de energierekening een meer dan gemiddeld groot deel van hun besteedbaar inkomen uit. Er is geen enkele zekerheid te bieden over de grootte van dit deel in de nabije toekomst. Wel weten we dat de stijging van de energieprijzen de afgelopen jaren de stijging van de inflatie sterk heeft overtroffen. Er is vooralsnog geen zicht op een veranderende situatie. De enige manier om grip te houden op de

² Beerepoot, Malou, "Energy policy instruments and technical change in the residential building sector.", 2007, OTB, Delft.

³ Hal, A. van, Postel, A.M. & Flier, K. van der (2009), Financiën en energiebesparen, kansen en mogelijkheden van woningcorporaties, Breukelen: Nyenrode.

energie-uitgaven is dan ook de vraag naar traditionele energiebronnen als gas drastisch te verkleinen. De urgentie voor grote labelstappen neemt dus toe terwijl de financiële speelruimte van corporaties kleiner wordt.

In het licht van deze opgave blijven andere aan duurzaamheid gerelateerde thema's wat onderbelicht. Denk hierbij aan de recente discussie over gezondheidseffecten van radon en thoron in woningen⁴, de oproep van het Planbureau van de Leefomgeving aan de overheid om in het kader van klimaatverandering, de aantasting van de mondiale biodiversiteit en schaarse grondstoffen tot institutionele vernieuwing te komen⁵ en het toenevende besef dat water en groen in de woonomgeving van grote impact zijn op het welbevinden van mensen en daarmee ook op kosten van zorg en ziekteverzuim⁶. Het zijn zaken die leiden tot de constatering dat deze verminderde aandacht onterecht is. Aandacht voor energiebesparing is zeker momenteel uiterst belangrijk maar ook duurzaamheid in brede zin verdient een plek op de agenda van woningcorporaties.

Hoe kunnen corporaties omgaan met grote uitdagingen op het gebied van duurzaamheid?

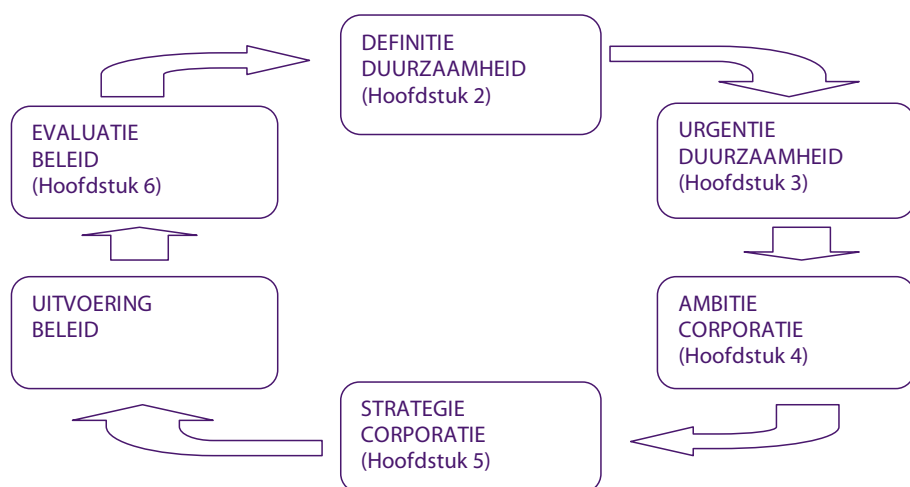
In deze handreiking beantwoorden we deze vraag voor toezichthouders van woningcorporaties. Als specialisten op enerzijds het gebied van duurzaamheid in de woningbouw en anderzijds met betrekking tot het bestuur en management van woningcorporaties bundelen wij in deze publicatie onze krachten. Elk hoofdstuk begint met een inleiding van Anke van Hal waarna Vincent Gruis handreikingen geeft voor het toetsingskader van Raden van Commissarissen en vragen die toezichthouders het management van 'hun' woningcorporatie kunnen stellen. De inleidingen hebben als doel duurzaamheid vanuit een actueel, wenkend en uitdagend perspectief voor woningcorporaties te schetsen. Wij hopen zo niet alleen de kennis en bewustwording bij Raden van Commissarissen te stimuleren, maar vooral ook enthousiasme te kweken voor een goede discussie over het beleid met het bestuur. De handreikingen hebben een wat 'zakelijker' karakter en zijn opgedeeld in vragen die gaan over de definities die binnen de corporatie worden gehanteerd (bij duurzaamheid onontbeerlijk om begripsverwarring te voorkomen), vragen gericht op het bevorderen van de discussie over en vaststellen van de visie en strategie en vragen die erop gericht zijn om te controleren of de organisatie fit-for-use is of wordt. Gezien de grote urgentie en complexiteit van de opgave richten ook wij ons vooral op het thema energie maar trachten hierbij de bredere opgave van duurzaamheid niet uit het oog te verliezen.

⁴ http://www.rivm.nl/Bibliotheek/Algemeen_Actueel/Nieuwsberichten/2013/Onderzoek_naar_radon_en_thoron_in_woningen

⁵ <http://themasites.pbl.nl/balansvandeleeuomgeving/2012/>

⁶ <http://www.kpmg.com/nl/nl/issuesandinsights/articlespublications/persberichten/pages/kpmg-investeren-in-groenleidt-tot-minder-ziekteverzuim.aspx>

De handreiking is gestructureerd volgens een beleidscyclus die corporaties kunnen volgen bij het formuleren van hun duurzaamheidsbeleid (zie figuur). Begonnen wordt met een toelichting op het begrip duurzaamheid en hoe dat binnen deze handreiking wordt geïnterpreteerd. Vervolgens wordt ingegaan op het belang van maatregelen ter bevordering van duurzaamheid door woningcorporaties. Corporaties kunnen verschillen in hun ambities ten aanzien van duurzaamheid. Voor toezichthouders is het van belang in te schatten welke ambities hun corporatie heeft en met het management te kunnen sparren of dat ook de gewenste ambities zijn. Ambities dus die passen bij het risicoprofiel en de context van de organisatie op de langere termijn. Hiertoe reiken wij een kader aan om corporaties te kunnen typeren naar ambitieniveau. Wij adviseren op energiegebied een benadering van grote sprongen waar dat mogelijk is en een stap-voor-stap benadering waar andere opties zijn uitgesloten. De aandacht blijft daarbij niet beperkt tot ingrepen op woningniveau. Ook ingrepen op wijkniveau en een ondernemende rol van een corporatie op het gebied van energielevering komen aan bod. Met het formuleren van de ambitie en de keuze van een strategie is het toezicht 'aan de voorkant' afgedekt. Maar de implementatie en vooral de resultaten ervan zullen ook moeten worden geëvalueerd. In de praktijk is dit evalueren lastig maar de noodzaak neemt toe. Je kunt betrokken partijen, bewoners in het bijzonder, tenslotte niet overtuigen op basis van enkel aannames. Het laatste hoofdstuk van deze publicatie biedt handreikingen voor de wijze waarop commissarissen toezicht kunnen houden op de resultaten. Dit alles met als doel ook in economisch zware tijden tegemoet te komen aan de maatschappelijke doelstelling van woningcorporaties voor de korte en de langere termijn; het gezond huisvesten van bewoners die daar zonder ondersteuning financieel niet toe in staat zijn.





2. DE DEFINITIE VAN DUURZAAMHEID

In dit hoofdstuk belichten we het brede en voor velen wat vaag begrip duurzaamheid.

De definitie van de Europese commissie Brundtland uit 1987 van het begrip duurzame ontwikkeling vormt voor velen de basisdefinitie van het hiervan afgeleide begrip duurzaamheid. Het is immers de definitie die het begrip de specifieke lading gaf die het nu heeft. Voor die tijd werd, als het om meer ging dan energiebesparing alleen, over milieuvriendelijkheid gesproken of werden termen gebruikt als ecologisch of biologisch. En duurzaamheid ging over het hebben van een lange levensduur. Meer niet.

De commissie Brundtland definieerde duurzame ontwikkeling als volgt: “development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs”. Duurzaamheid in deze definitie komt er dus op neer dat we komende generaties niet mogen beperken om in hun behoeften te voorzien. Duurzaamheid gaat dus over mensen. Over de belangen van mensen.

In de definitie die wij hanteren gaat het daarom bij duurzame maatregelen om maatregelen die op het belang van mensen zijn gericht. Om te beginnen op die van toekomstige generaties. Wat die belangen precies zijn weten we natuurlijk niet in detail. Dat moet de toekomst leren. We gaan er echter voor het gemak vanuit dat de maatregelen die een plaats hebben op de vele ‘duurzaam bouwenlijstjes’⁷ als maatregelen beschouwd mogen worden die de belangen behartigen van de generaties na ons. Deze lijsten dekken thema’s af als energiebesparing, waterbesparing, biodiversiteit, afvalbeperking, bevordering van biodiversiteit en gezondheid. Overigens behartigen de maatregelen op deze lijsten in veel gevallen ook de belangen van de mensen in delen van de wereld die nu geregeld te lijden hebben onder onze welvaart. De bewoners van de tropische regenwouden bijvoorbeeld. Het gaat bij duurzaamheid dus in ieder geval om het treffen van maatregelen die de belangen van de mensen *daar en later* behartigen.

Om echt sprake te laten zijn van duurzaamheid is het wel van belang dat deze maatregelen daadwerkelijk en ook voor een langere termijn in de praktijk worden toegepast. Mensen moeten de maatregelen echt willen en ze naar tevredenheid in de praktijk kunnen gebruiken willen de duurzaamheidsdoelen werkelijk bereikt worden. En dat betekent weer dat duurzaamheidsmaatregelen, tenzij wettelijk afdgedwongen, aan veel meer eisen dan alleen aan duurzaamheidseisen moeten voldoen. Ze moeten kwaliteit hebben, in de

⁷ Zoals bijvoorbeeld de diverse toolkits Duurzaam bouwen en de diverse labels op dit gebied zoals GPR, BREEAM en Greencalc. <http://www.toolkit.nl>, <http://www.gprgebouw.nl>, <http://breeam.nl> en <http://www.greencalc.com/>

breedste zin van het woord. Om die reden gaan wij uit van een definitie van duurzaamheid die zich niet enkel richt op de belangen van de mensen van *daar en later* alleen, maar ook op de belangen van de mensen *hier en nu*.

Onze definitie van duurzaamheid luidt dus als volgt:

Het behartigen van de belangen van de mensen hier en nu op een wijze die ook tegemoet komt aan de belangen van de mensen daar en later.

Wat dat concreet inhoudt verschilt van project tot project. Een grondige analyse van de belangen van betrokken partijen in een specifiek project vormt het startpunt om het begrip duurzaamheid concreet te kunnen invullen. Het is namelijk de kunst die belangen te behartigen door middel van maatregelen die als duurzaam worden beschouwd. De eerder genoemde lijstjes vormen daar een prima hulpmiddel bij. Gezien het belang van toekomstige generaties moet er ook sprake zijn van voldoende flexibiliteit. Nieuwe technieken moeten in de toekomst bijvoorbeeld een plek kunnen krijgen.

De match tussen de belangen van de betrokken partijen en de duurzaamheidsmaatregelen bepaalt dus de afbakening van het begrip duurzaamheid in een specifiek project. Duurzaam bouwen gaat binnen onze definitie daarom vooral om het zoeken naar een win-winsituatie, naar een situatie waarbij het mes aan meerdere kanten snijdt.

Is dat financieel haalbaar? De indruk bestaat vaak van niet. Duurzaam is duur, is tenslotte een populaire uitspraak in de bouwwereld. Die uitspraak klopt ook wanneer alleen de uitgesleten paden worden bewandeld; Wanneer de traditionele wijze van werken wordt aangehouden en duurzaam bouwen zich beperkt tot het vervangen van de gebruikelijke, op laagste prijs geselecteerde producten, door duurdere (want nog minder gangbare) duurzame producten. Einstein zei echter ooit: je kunt de bestaande problemen niet veranderen vanuit de manier van denken waaruit ze zijn ontstaan. Dat geldt ook voor de duurzaamheidsopgave. Wie de opgave serieus neemt zal anders moeten gaan denken en doen dan gebruikelijk. Dat is moeilijk, soms ook risicovol maar het schept ook heel veel nieuwe kansen. Zeker gezien het feit dat de huidige opgave van woningcorporaties op alle vlakken vraagt om andere manieren van denken en doen, ligt het nu meer dan ooit voor de hand ook met de duurzaamheidsopgave op andere dan de gebruikelijke wijze aan de slag te gaan. We streven zoals gezegd naar win-win en naar messen die aan meerdere kanten snijden. We streven dus ook naar het op financieel aantrekkelijke wijze bereiken van ons doelen.

Het bekende drieluik 'People, Planet en Profit' van Elkington krijgt bij ons in de vertaling naar een werkwijze in de praktijk een vaste volgorde: eerst de belangen van mensen inventariseren (people), dan op basis daarvan de milieuvriendelijke maatregelen selecteren (planet) en vervolgens, vaak op creatieve wijze, zoeken naar mogelijkheden om deze maatregelen gefinancierd te krijgen (profit). Deze werkwijze, is onze overtuiging, leidt uiteindelijk vrijwel altijd tot een gezonde business case van duurzaamheid omdat, door eerst in te zetten op het creëren van meerwaarde, de behoefte aan de betreffende ingreep en daarmee de bereidheid tot financieren toe neemt.

Het betreft dus een heel pragmatische definitie. We selecteren duurzaamheidsmaatregelen op de mate waarin ze tegemoet komen aan de behoeften van de direct betrokken partijen of we passen ze daar op aan. Die behoeften kunnen overigens heel divers zijn en variëren van betaalbaarheid en wooncomfort tot het terugdringen van overlast in de buurt en het wegnemen van dagelijkse irritaties. Het op deze wijze in de praktijk brengen van het begrip duurzaamheid is niet gemakkelijk, want vereist maatwerk en creativiteit, maar is wel noodzakelijk en is, zoals uit de voorbeelden in de volgende hoofdstukken mag blijken, heel vaak financieel aantrekkelijk (en niet te vergeten; leuk).

Vertaling naar toezicht: stel eerst de definitie vast

Om toezicht te kunnen houden op het duurzaamheidsbeleid van woningcorporaties is het allereerst van belang vast te stellen wat er binnen de woningcorporatie onder duurzaamheid wordt verstaan. Duurzaamheid kent zoals gesteld vele aspecten. Energiezuinigheid is belangrijk, maar ook andere ecologische (water, groen, gezondheid), economische (marktwaarde) en sociale (cohesie, kapitaal, bewonerswaardering) aspecten spelen een rol.

Om niet langs elkaar heen te praten bij het formuleren van ambities moet het begrip zélf ook met de RvC worden bediscussieerd en worden vastgelegd in beleidsstukken zoals het ondernemingsplan, zodat bij discussies over ambities en strategieën kan worden teruggevallen op het oorspronkelijke uitgangspunt (of het uitgangspunt kan worden bijgesteld).

Vaak wordt duurzaamheid 'breed' gebruikt, maar uiteindelijk 'eng' ingevuld en wordt er bij de beleidsuitvoering primair gekeken naar energiezuinigheid en/of aan de woningen gerelateerde uitstoot van CO₂. Dit heeft als voordeel dat het bereik van het duurzaamheidsbeleid overzichtelijk en hanteerbaar blijft, maar heeft uiteraard als nadeel dat er belangrijke blinde vlekken ontstaan in het duurzaamheidsbeleid en dat de corporatie

zich niet bewust is van mogelijkheden om synergie te bereiken tussen verschillende aspecten van duurzaamheid. Wij bevelen dan ook aan een 'brede' definitie te hanteren, zoals hierboven verwoord, en deze ook breed in te vullen met aandacht voor synergie. Vervolgens is het dan wel zaak ook de afzonderlijke aspecten van duurzaamheid die de corporatie in haar beleid wil meenemen concreet te benoemen (energiezuinigheid, waterkwaliteit en huishouding, buitenklimaat, binnenklimaat, sociale cohesie, marktwaarde-ontwikkeling, et cetera).

Vragen die toezichthouders kunnen stellen over de definitie van duurzaamheid zijn bijvoorbeeld:

- Wat verstaat het bestuur onder duurzaamheid, alleen energiezuinigheid of ook andere aspecten? Welke aspecten dan?
- Voor welke aspecten van duurzaamheid wil het bestuur beleidsdoelen formuleren? Voor welke niet en waarom niet?
- Wordt een relatie gelegd tussen aspecten die gerekend worden tot duurzaamheid en waarvoor beleidsdoelen worden geformuleerd en andere beleidsvelden? Hoe?
- Wanneer vindt het bestuur iets duurzaam? Als het alleen (milieu)schade vermindert of moet er winst ontstaan voor zowel people, planet als profit?

Wij geven hierbij in overweging de definitie op basis van een door het bestuur voorbereide memo formeel vast te stellen in een vergadering van de RvC, om het toetsingskader voor duurzaamheid expliciet en krachtiger te maken.



3. DE URGENTIE

Zoals ook in de inleiding werd aangegeven neemt het belang van vooral het treffen van vergaande energiebesparende maatregelen snel toe. De klimaatverandering en het snel verminderen van de eindige energiebronnen maakte het treffen van dergelijke maatregelen al noodzakelijk, maar als gevolg van de economische crisis is de urgentie hiertoe alleen maar toegenomen. De energielasten gaan namelijk voor meer en meer bewoners zwaar wegen. In het buitenland is het begrip energiearmoede (fuel poverty) al gangbaar geworden.

Concrete Nederlandse cijfers over energiearmoede worden op korte termijn verwacht. Maar als we ons realiseren dat in 2009 al 37% van de huurders in de sociale huursector na aftrek van de woonlasten niet meer voldoende overhield om aan de basisnormen van het NIBUD te voldoen⁸, de energieprijzen daarna alleen maar zijn blijven stijgen en het aantal mensen dat op of onder de armoedegrens leeft sterk is toegenomen, dan kunnen we niet anders dan constateren dat het probleem ook in Nederland groot zal zijn. En aangezien een groot deel van de mensen met de laagste inkomens in woningen van woningcorporaties woont, ligt hier een grote verantwoordelijkheid voor woningcorporaties. De win-winsituatie mag duidelijk zijn; minder energiegebruik betekent minder uitputting van grondstoffen, een afnemende bijdrage aan de klimaatverandering en een betere financiële positie voor de bewoners. Wanneer het aandeel van energielasten in de totale woonlasten wordt meegenomen in de lange termijn financieringsmodellen ontstaan overigens ook totaal nieuwe financiële kansen voor de woningcorporatie. Wanneer het bijvoorbeeld het plan is woningen te realiseren die totaal geen warmtevraag meer hebben is het in principe mogelijk de kosten die dat voor bewoners uitspaart als financiële drager te nemen voor het bekostigen van de noodzakelijke ingrepen. De verleiding is groot om daarbij uit te gaan van een stijgende energieprijs maar aangezien niets zo onvoorspelbaar is als de energieprijs is dat geen verstandige beslissing. Uit berekeningen die in een recent project in Apeldoorn onder de noemer energienotaloze woning zijn uitgevoerd, is het incalculeren van een stijging in energieprijs ook niet nodig om bij een dergelijke woonlastenbenadering tot een rendabel kostenplaatje te komen⁹.

Maar zoals gezegd, duurzaamheid gaat niet over energiebesparing alleen. Woningcorporaties kunnen meer verantwoordelijkheden op zich nemen op het vlak van duurzaamheid. De noodzaak is op meerdere fronten groot. Als gevolg van de klimaatverandering neemt bijvoorbeeld gemiddeld gezien de intensiteit van regenval sterk toe. Ons rioleringsstelsel is daar in de meeste gevallen niet op berekend. Vertragen van de regenwaterafvoer naar het riool door het aanbrengen van vegetatiedaken en/of wadi's

⁸ Haffner, M. en Boumeester H, (2012) Is huren te duur?, Real Estate Research Quarterly, nr. 3. p. 36-45.

⁹ <http://energiesprong.nl/slim-snel/het-apeldoornse-model-koers-op-de-1e-energienotaloze-buurt-van-nederland/>

(een regenwaterbuffer- en infiltratievoorziening) kan in veel gevallen een anders noodzakelijke kostbare en veel overlast veroorzakende ingreep van rioolvervangings voorkomen. Ook neemt de overlast door regenwater in de vorm van plassen en overlopende riolering sterk af, wat de leefbaarheid vergroot. Bovendien daalt in stedelijk gebied ook de temperatuur tijdens hitteperiodes (het hitte eiland effect). In de zomer van 2012 konden we ons dat nauwelijks voorstellen maar gemiddeld gezien stijgt de zomertemperatuur. De extremen nemen bovendien ook toe. Vooral voor een stedelijk gebied kan dit grote gevolgen hebben, omdat daar de stijging als gevolg van de verharding het hoogste is. Denk bijvoorbeeld aan afnemende arbeidsproductie en een toenemend aantal sterfgevallen onder kwetsbare groepen zoals ouderen. Samenwerking met de gemeente op dit vlak kan tot een grote, ook financiële, meerwaarde leiden voor vele partijen, waaronder de corporatie.

En er is meer. Een veilig en gezond leefmilieu is een thema dat mede onder de verantwoordelijkheid van woningcorporaties valt. Binnenshuis gaat het daarbij over het voorzien in goede ventilatiesystemen en de keuze voor materialen die geen negatieve invloed op de gezondheid hebben. In de directe woonomgeving kan het daarbij bijvoorbeeld gaan om een effectieve toepassing van groen. Uit diverse onderzoeken¹⁰ blijkt dat zicht op groen het welbevinden van mensen bevordert (in ziekenhuizen genezen patiënten met zicht op groen aantoonbaar sneller). Een groenvoorziening draagt ook weer bij aan de biodiversiteit, aan de temperatuurbereiking in stedelijk gebied en het kan een natuurlijke zonwering vormen. Dus ook hier geldt weer dat er sprake kan zijn van een win-winsituatie, ook financieel, wanneer corporatie en gemeente de handen ineen slaan. En dit zijn slechts enkele voorbeelden. De corporatie die zich meer in het onderwerp verdiept zal meer van dit soort praktische combinaties kunnen ontdekken. Ook hier geldt echter weer dat de mogelijkheden van locatie tot locatie en project tot project zullen verschillen.

Vertaling naar toezicht: vraag naar de kansen

Duurzaamheid is niet alleen een opgave, maar biedt juist veel kansen voor corporaties om tegemoet te komen aan hun algemene doelstellingen: het bieden van goede, gezonde en betaalbare huisvesting in leefbare buurten. Voor toezichthouders is het zaak te weten te komen waar deze kansen liggen voor hun corporatie. Hiertoe kunnen toezichthouders hun bestuur vragen naar een analyse van kansen en prioriteiten. Bij deze analyse kunnen verschillende aspecten van duurzaamheid meegenomen worden. Toezichthouders kunnen het bestuur daarbij stimuleren niet alleen te kijken naar aspecten die al 'vanzelfsprekend' op

¹⁰ De eerste wetenschappelijk bron in dit kader kwam in 1984 van Roger S. Ulrich, hoogleraar aan het Centre for Health Systems and Design, College of Architecture A&M University in Texas, die ontdekte dat groen een heilzaam effect heeft op zieke mensen.

het netvlies staan (zoals energiezuinigheid), maar ook andere aspecten van duurzaamheid mee te nemen zodat er een gerichte discussie kan worden gevoerd over de vraag of deze aspecten wel of niet onderwerp van corporatiebeleid moeten zijn. Verder is aan te bevelen de analyse niet alleen te richten op de woningen en woonomgeving, maar ook op het signaleren van eventuele lacunes in het corporatiebeleid. En, zoals hierboven beargumentteerd, effectief duurzaamheidsbeleid begint bij mensen, dus toezichhouders moeten ook nagaan of en hoe bewoners betrokken worden bij de analyse.

Meer gerichte vragen die toezichhouders aan hun bestuur kunnen stellen voor het duiden van kansen en prioriteiten op deelaspecten zijn bijvoorbeeld:

- Hoe 'scoren' de woningen en gebieden op criteria van duurzaamheid? Hoe ziet de verdeling van onze woningvoorraad eruit naar energielabels? Welke woningen hebben relatief hoge woonlasten (huur, servicekosten en energielasten)?
- Welke kansen ziet het bestuur van de corporatie om de duurzaamheid te verbeteren? Waar en hoe zijn grote stappen te maken? Hoe kan er sprake zijn van een aantrekkelijke business case?
- Welke voorbeelden vindt het bestuur inspirerend als het gaat om duurzaamheid, welke niet en waarom (niet)?
- Hoe daagt het bestuur de markt uit mee te denken en creatieve en betaalbare oplossingen te creëren?
- Welke activiteiten voert het bestuur uit om de lokale en landelijke politiek te beïnvloeden om de omstandigheden voor duurzaamheidsbeleid door corporaties te verbeteren? Welke bondgenoten kunnen hierbij worden ingeschakeld?
- Wat gebeurt er als de corporatie niet investeert in duurzaamheid? Welke risico's lopen de corporatie en haar huurders dan met betrekking tot bijvoorbeeld betaalbaarheid, waardeontwikkeling, milieu e.d.?
- Welke bewoners hebben een relatief hoge woonquote (woonlasten als percentage van de inkomens)? Is er een samenhang tussen betalingsproblemen (huurachterstanden) een woonquote? Zijn er aanwijzingen dat huurders onder de armoedegrens leven, mede als gevolg van de energielasten?
- Vragen wij onze bewoners naar hun mening en wensen over de duurzaamheid van hun woningen en woonomgeving? Hoe doen wij dat en wat levert dat op?

Wij geven de toezichhouders hierbij in overweging het bestuur te stimuleren de vragen en uitkomsten van de analyse ook te bespreken met belanghebbenden van buiten de corporatie. Hierdoor kan kennis van belanghebbenden worden gebruikt om de volledigheid en juistheid van de analyse te bevorderen en kan de corporatie gevoel krijgen voor welke problemen door belanghebbenden het meest urgent worden geacht, wat weer aanknopingspunten biedt voor het formuleren van de ambities.



4. DE AMBITIE

Recent hernieuwden Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang het bestaande Convenant Energiebesparing Huursector. De corporaties hebben hierin afgesproken, naast meer aandacht te zullen geven aan toepassing van zonne-energie, tussen 2008 en 2020 een energiereductie van 33% in hun woningbestand te realiseren. Dit komt neer op een gemiddeld energielabel B.

Echter, woningen in vergaande mate onafhankelijk maken van dure energiebronnen is de enige echte remedie om de kwetsbaarheid van huishoudens met de laagste inkomens te beschermen tegen stijgende energieprijzen. Vandaar ook ons pleidooi om de ambities niet te bescheiden te houden en veel verder te gaan dan een transformatie richting label B.

We noemden al de ontwikkeling van de betaalbare energienotuloze woning in Apeldoorn. Het project NiaNesto leverde vijf betaalbare woningbouwconcepten op die ook notuloos genoemd mogen worden. De eerste zullen dit jaar in Nijmegen en Utrecht worden neergezet.¹¹ Technisch is het ook al mogelijk om in enkele dagen jaren zestig rijtjeswoningen te transformeren tot een woning met een uitermate beperkte energiebehoefte voor verwarming. Ook historische panden kunnen op een dergelijke wijze getransformeerd worden (een passiefhuis renovatie zoals in Roosendaal en Rotterdam is uitgevoerd¹², zie ook hoofdstuk 5). De kosten van deze eerste projecten waren nog hoog maar deze nemen in snel tempo af. In landen om ons heen, zoals België en Duitsland, zijn passiefhuis renovaties al veel gangbaarder dan bij ons. In Duitsland zijn woningcorporaties zelfs al bereid op grote schaal naar een transformatie richting energie producerende woningen toe te werken. Ze bieden hun bewoners in dat kader soms zelfs elektrische deelauto's aan om met de restenergie op te laden.¹³

Dankzij het programma Slim & Snel¹⁴ komen er op korte termijn veel meer technische oplossingen op de markt die bij woningen in bewoonde staat zonder veel overlast en tegen betaalbare kosten vergaande energiebesparing mogelijk maken, ook voor de gestapelde woningbouw. In dit project is vooral de aanbodzijde aan zet. In plaats dat zij worden geconfronteerd met een gedetailleerde opdracht krijgen zij binnen dit project door woningcorporaties een weinig specifieke uitvraag voorgeschoteld waardoor ze veel meer dan gebruikelijk hun eigen visie en kennis kunnen inzetten om tot geschikte en betaalbare nieuwe oplossingen te komen. Onder andere prijsvraag en manifestatie De Voorsprong laat zien waar marktpartijen nu al toe in staat zijn¹⁵.

¹¹ <https://www.nianesto.nl/>

¹² <http://www.duurzaamgebouwd.nl/renovatie/20120327-duurzame-woningrenovatie-in-de-kroeven-te-roosendaal>, <http://www.guldenfeniks.nl/inzendingen/2011/renovatie/sleephelling/>

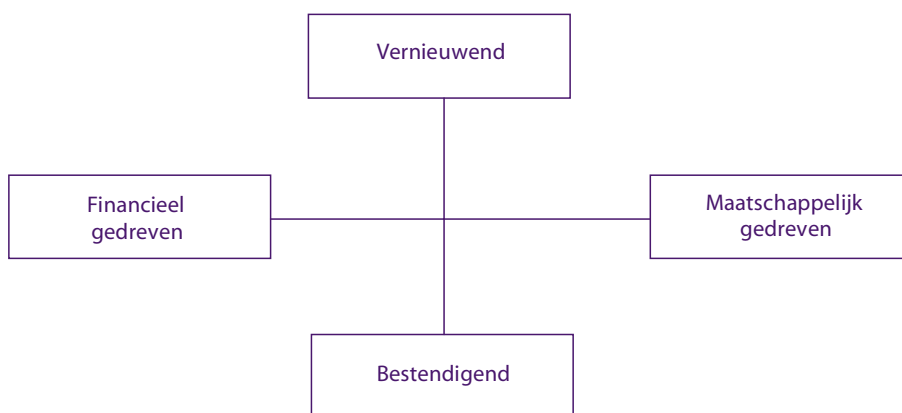
¹³ <http://www.ymere.nl/ymere/index.asp?id=2985>

¹⁴ www.energiesprong.nl/slim-snel.

¹⁵ <http://energiesprong.nl/blog/manifestatie-de-voorsprong-2012-2/>

Dankzij de onder meer binnen het Slim & Snel- project uitgeteste nieuwe aanbestedings- en samenwerkingsvormen, maar ook als gevolg van integraal werken, koppeling aan diensten, geprefabriceerd werken, faalkostenverkleining en vergroting van het schaalniveau (de concepten blijven niet altijd beperkt tot de woning alleen) kunnen waarschijnlijk op korte termijn ambities die nu nog als heel hoog worden beschouwd binnen beperkte financiële kaders gerealiseerd worden. De vraag die corporaties zich dan ook moeten stellen is: waarom de ambities beperken tot een stapsgewijze energielabelverhoging? Waarom niet inzetten op echt grote stappen en bij elk project nagaan wat op dat moment de hoogst haalbare oplossing is? Het gemiddelde van label B wordt immers in dat geval voor 2020 zeker gehaald en de mogelijkheden voor de toekomst blijven open liggen.

Wat het antwoord op deze vragen is hangt sterk af van de aard van de corporatie die zich deze vragen stelt en van zijn bestuurders. Men moet namelijk in de praktijk wel durven af te stappen van de gebruikelijke werkwijze en durven te kiezen voor innovatieve oplossingen. Op basis van eigen onderzoek^{16,17} zijn wij tot de conclusie gekomen dat niet elke corporatie zich hiervoor leent. Ons onderzoek leidde tot een indeling die de geneigdheid van een corporatie tot het treffen van duurzaamheidsmaatregelen in beeld brengt. Simpel gezegd onderscheiden wij vier groepen binnen de corporatiewereld, weergegeven in onderstaande figuur. Zoals daaruit valt af te lezen ligt het onderscheid enerzijds in het verschil in focus (financieel gedreven versus maatschappelijk gedreven) en anderzijds in het verschil in houding ten opzichte van innovaties (behoudend versus innovatie-gedreven).



¹⁶ Gruis, Vincent, 2007, Bedrijfsstijlen van woningcorporaties; onderzoeksverslag, Habiforum (www.move.bk.tudelft.nl).

¹⁷ Hal, Anke van, 2009, De Fusie van belangen, intreerede, Nyenrode Business Universiteit, Breukelen.

In het model wordt één groep binnen de corporatiewereld getypeerd als primair financieel gedreven partijen met een behoudende instelling. Dit zijn de partijen die in de praktijk al grote moeite zullen hebben met het naleven van het recent vernieuwd afgesloten Convenant Energiebesparing Huursector. Partijen die binnen deze groep vallen hebben de neiging pas echt met duurzaamheid aan de slag te gaan wanneer dit onoverkomelijk is, bijvoorbeeld als Europese of nationale wetgeving hen dwingt om met het thema aan de slag te gaan. Overigens is dat laatste niet uitgesloten. In Europa wordt al lange tijd gedacht over het verplicht stellen van een bepaald niveau energielabel bij overdracht van een woning.

Een andere grote groep, rechtsboven in de matrix, vormen de corporaties die weliswaar een focus op financiën hebben liggen maar wel open staan voor innovaties. Dit zijn partijen die de noodzaak van het treffen van innovaties inzien maar praktisch zwaarwegende argumenten hebben om de lat niet gelijk het allerhoogst te leggen. Bijvoorbeeld omdat ze zich in omstandigheden bevinden die het moeilijk maken om snel hun kortetermijnvisie met betrekking tot financiën te vervangen door een langetermijnvisie. Dit zijn de partijen die echte innovaties niet als eerste zullen toepassen maar de ontwikkelingen wel op de voet zullen volgen en, wanneer ze overtuigd zijn dat het financiële risico beperkt is of hun financiële strategie structureel kunnen wijzigen, snel tot het treffen van deze nieuwe technieken, en mogelijk ook diensten, zullen overgaan. Deze groep zal er zeker geen moeite mee hebben in de praktijk de afspraken van het hernieuwde Convenant Energiebesparing Huursector te realiseren en zal in veel gevallen bereid zijn de handschoen die wij hier neerleggen op te pakken. Deze corporaties zullen per project serieus na willen gaan wat op dat moment binnen veilige grenzen het hoogst haalbare is en het niveau van label B willen overstijgen.

Dan is er een groep, rechtsonder in de matrix, die eveneens innovatief is ingesteld maar bovendien de maatschappelijke taak van een corporatie zwaarder vindt wegen dan de financiële beheerstaak. Dit is naar verwachting geen kleine groep, maar de partijen die deze visie op het moment ook daadwerkelijk in de praktijk willen brengen zijn waarschijnlijk in aantal sterk geslonken, zoals onder meer blijkt uit onderzoek van Nieboer.¹⁸ Het is echter wel een heel belangrijke groep omdat dit de partijen zijn die de noodzakelijke eerste stap zetten; marktpartijen uitdagen om met echte innovaties te komen en deze vervolgens ook toepassen. Zij zijn de partijen die kiezen voor technieken die nog niet helemaal bewezen zijn en dus ook de partijen die de weg vrij maken voor grootschalige toepassing van nieuwe technieken en diensten. Dit zijn ook de partijen wier voorkeur niet

¹⁸ Zie bijvoorbeeld Nieboer, N. (2011) Inspelen door corporaties op een veranderende omgeving; uitkomsten enquête. Delft: Onderzoeksinstituut OTB (www.move.bk.tudelft.nl).

zal uitgaan naar stapsgewijze verandering maar die de lat per definitie zo hoog mogelijk zullen willen leggen en enig risico durven aangaan door innovaties toe te passen. Het Convenant Energiebesparing Huursector gaat hen lang niet ver genoeg. Ook deze partij heeft natuurlijk zijn financiële beperkingen.

De vierde groep, linksonder in de matrix, betreft partijen voor wie de oorspronkelijke maatschappelijke taak van de corporaties leidend is. Zij hebben een voorkeur voor bewezen technieken, en zijn dus niet heel innovatief ingesteld, maar zijn wel heel sterk gemotiveerd om problemen, zoals 'fuel poverty', te lijf te gaan. Zij zullen daarom, net als de groep rechtsboven, waarschijnlijk proberen met behulp van bewezen technologie de lat zo hoog mogelijk te leggen.

Het is aan de corporaties zelf zich te herkennen in deze, natuurlijk wat starre en theoretische, vierdeling en de daarbij behorende ambitie. Waarbij overigens moet worden opgemerkt dat de keuze vooral persoonsgebonden is. Binnen een corporatie zullen mensen uit alle kwadranten werkzaam zijn. De aard van de bestuurders is dan ook van grote invloed.

In het volgende hoofdstuk zullen mogelijke aanpakken gericht op de groepen uit het rechterdeel van de matrix en het kwadrant linksonder, de groepen dus die meer doen dan wettelijk voorgeschreven, worden toegelicht.

Vertaling naar toezicht: stel de ambitie vast (en stimuleer deze)

Voor het kunnen uitvoeren van toezicht is het uiteraard van belang vast te stellen wat de ambitie van een corporatie is en hoe deze wordt vertaald in concrete doelstellingen voor het duurzaamheidsbeleid. De definiëring van duurzaamheid en de analyse van kansen en prioriteiten geven uiteraard al belangrijke ingrediënten voor de ambitie. Daarnaast kan het schema zoals hierboven gepresenteerd ook voor toezichthouders bruikbaar zijn om, op abstract niveau, een beeld te krijgen van het (huidige en gewenste) ambitieniveau van de corporatie. Zij kunnen hun bestuur vragen waar volgens hen de corporatie in de matrix te plaatsen is. Is de duurzaamheidsstrategie relatief bestendig of vernieuwend, relatief financieel of maatschappelijk gedreven, en waar blijkt dit uit?

Om de vertaling te maken naar de eigen corporatie zouden toezichthouders bijvoorbeeld de volgende vragen kunnen stellen aan het bestuur over de 'as' vernieuwend en bestendigend:

- Past het beleid binnen de convenanten? Is de corporatie ambitieuzer of niet? Op welke aspecten van duurzaamheid is de corporatie relatief ambitieus of niet (en waarom)?

- Hoe gaat het bestuur deze ambitie bereiken? Welke innovaties zijn hier voor nodig?
- Gaat het hierbij om procesinnovaties (bijvoorbeeld anders aanbesteden, anders bewoners betrekken, anders financieren) of om productinnovaties (bijvoorbeeld anders bouwen, renoveren en onderhouden)?
- Op welke wijze wordt samengewerkt met corporaties, energieleveranciers, bewoners, gemeente, aannemers enz. om duurzaamheid te vergroten?
- Kan de organisatie de ambitie waarmaken? Zit duurzaamheid verweven in de bedrijfscultuur? Hoeveel mensen heeft de corporatie in dienst met bijzondere kennis van duurzaamheid? Hoe gaat de corporatie om met duurzaamheid binnen de eigen organisatie, met 'maatschappelijk verantwoord' ondernemen)?

Over de 'as' financieel-maatschappelijk kunnen toezichthouders de volgende vragen stellen:

- Moeten investeringen zich altijd terugverdienen (hetzij in direct rendement, uit verhoogde huur- en verkoopopbrengsten, hetzij in indirect rendement door groei van de marktwaarde van de woningen) of niet?
- Zijn de kosten en het budget leidend bij de keuze voor duurzaamheidsmaatregelen, of worden eerst ideaaloplossingen geformuleerd, waarna, indien nodig, gezocht wordt naar de benodigde (alternatieve) financieringswijzen?
- Is de corporatie bereid risico's te nemen en maatregelen te treffen voor duurzaamheid die zichzelf nog niet bewezen hebben, maar wel kansrijk zijn? Om welke maatregelen gaat het dan? Draagt de corporatie dan die risico's of kunnen deze gedragen worden door de toeleverende bouwkolom?

Naast het grip krijgen op de ambitie op 'abstract' niveau, zal de ambitie ook vertaald moeten worden naar concrete doelstellingen. In algemene zin is de vraag hierbij aan het bestuur om deze doelstellingen te formuleren als onderdeel van beleid ter goedkeuring door de RvC. Zo kan de RvC vragen aan het bestuur SMART doelstellingen te formuleren. Deze kunnen bijvoorbeeld worden gekoppeld aan:

- de verdeling van de woningvoorraad naar energielabels na X jaar;
- de hoeveelheid woningen die per jaar energiezuiniger zullen worden gemaakt (onderverdeeld in ambitieniveau);
- de nagestreefde en bereikte reductie in (genormeerde) energielasten per jaar;
- het percentage van woningen dat beschikt over een HR ketel, dubbel glas, vloerisolatie, dakisolatie, functionerende ventilatie, enzovoorts;
- de reductie in het aantal klachten over wateroverlast en geluidshinder;
- de reductie in milieubelasting als gevolg van bouw- en onderhoudsbeleid (ten aanzien van bijvoorbeeld: broeikaseffect, grondstoffenuitputting, ozonlaag aantasting, smogvorming, humane toxiciteit (gezondheidsschade), ecotoxiciteit van bodem en water, verzuring en vermisting).

Uiteraard leent het formuleren van dergelijke SMART doelstellingen zich niet voor een uitgebreide discussie in een RvC vergadering. Bovenstaand lijstje is vooral bedoeld als aanknopingspunt voor het bestuur om toe te werken naar concrete doelen op portefeuilleniveau, die weer ingrediënten opleveren voor het toetsingskader.



5. DE STRATEGIE

Voor vrijwel alle woningcorporaties is instemming van de bewoners met plannen gericht op het bereiken van energiebesparing erg belangrijk. Als er sprake is van een huurverhoging moet tenslotte zeventig procent van de huurders met het voorstel instemmen. Om deze laatste hindernis te vermijden zijn er woningcorporaties die er voor kiezen geen huurverhoging te vragen maar helaas is dat ook vaak geen aantrekkelijke route. Een dergelijke aanpak is natuurlijk kostbaar en uit recent onderzoek¹⁹ komt bovendien naar voren dat het ook weerstand van bewoners tegen de maatregelen kan vergroten. Als er geen huurverhoging tegenover hoeft te staan, zal het zeker niet om een kwaliteitsverbetering gaan, is een conclusie die door bewoners getrokken kan worden. Bewoners spelen dus hoe dan ook een belangrijke rol als het gaat om het succesvol implementeren van energiebesparende maatregelen in woningen van woningcorporaties. Uit onderzoek²⁰ naar de wijze waarop het duurzaamheidsbeleid van een corporatie zowel de duurzaamheidsdoelstellingen kan helpen behalen als de belangen van bewoners kan behartigen, komt een benadering voor woningcorporaties naar voren waarbij het begrip vertrouwen centraal staat. Zonder vertrouwen, zo luidt een les uit dit onderzoek en uit de literatuur, is de kans op succes niet groot, zeker niet als het om het behalen van hoge ambities gaat. Er moet dus eerst gewerkt worden aan vertrouwen wanneer dat onvoldoende bij bewoners aanwezig lijkt te zijn.

Werken aan vertrouwen

Werken aan vertrouwen kan op veel manieren. Snel terugkoppelen in geval van klachten bijvoorbeeld en afspraken nakomen in het algemeen. Wanneer corporaties op duurzaamheidsgebied iets verwachten van bewoners is het daarnaast belangrijk te bewijzen de opgave zelf ook serieus te nemen. Dat kan bijvoorbeeld door situaties die uit duurzaamheidsoogpunt echt onacceptabel zijn, mochten die er nog zijn, als eerste aan te pakken. Denk bijvoorbeeld aan het voortdurend laten branden van verlichting in portieken en bergingen.

In het kader van het opbouwen van vertrouwen is het ook van belang dat de corporatie consequent vasthoudt aan de eigen uitgangspunten. Als bijvoorbeeld in een specifiek project wordt besloten bepaalde milieumaatregelen geen consequenties voor de huur te laten hebben - dit omdat ze beschouwd worden als een correctie op achterstallig onderhoud - kan je dat vervolgens in andere projecten niet meer anders doen. Vanwege de

¹⁹ Werf, Eefje van der, *Bewonersbelangen bij renovatie in bewoonde staat*, 2011, afstudeerwerk TUD

²⁰ Hal, Anke van, Birgit Dulski en Annemarij Postel (2011), *Eerst bewonersbelangen, dan pas milieu*. Streven naar een fusie van belangen bij de verduurzaming van bestaande woningen. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit

precedentwerking moet heel goed over een degelijk besluit worden nagedacht. Ook positief, snel en coöperatief reageren op verzoeken van bewoners naar milieumaatregelen levert een bijdrage maar daarbij is het wel zaak te onderhandelen (als u dit doet, doen wij dat) en niet alleen de specifiek gevraagde maatregelen aan te bieden. Beter is het te komen met een geïntegreerd pakket van maatregelen, bijvoorbeeld gericht op meerdere milieuthema's, dat aansluit op het eigen beleid. Een keuzemogelijkheid aanbieden (waarbij het niet gaat om wel of geen energiebesparing maar om welke maatregelen ten behoeve van de energiebesparing zullen worden ingezet) draagt ook bij aan het opbouwen van vertrouwen omdat bewoners zich dan minder voor het blok voelen worden gesteld.

Wat ook bijdraagt aan medewerking van bewoners is de bewoners niet alleen vertellen wat de voordelen zijn van een pakket maatregelen maar hen dat ook echt laten ervaren. Bijvoorbeeld door excursies naar gerealiseerde projecten te organiseren en bewoners daar voorlichting te laten geven. Of door eerst bij mutatie een woning aan te pakken en de overige bewoners uit te nodigen deze woning te bezichtigen en te informeren over het (bewijsbaar!) verschil in energieverbruik.

Dit zijn voorbeelden die uit gesprekken met corporaties naar voren kwamen en die grotendeels gebaseerd zijn op hun eigen ervaringen. Het zijn natuurlijk niet de enige mogelijkheden. Onderzoek van Nyenrode Business Universiteit maar ook ervaringen met projecten als Slim & Snel wijzen uit dat kennis uit de gedragswetenschappen en marketing voor woningcorporaties grote meerwaarde kan opleveren. In de kern komen de bevindingen uit al deze onderzoeken er vooral op neer dat rationeel ingestelde professionals – veelal vooral op kosten en techniek gericht – vaak onvoldoende onderkennen dat de eigen woning en woonomgeving voor bewoners iets heel emotioneels is en dat beslissingen vaak niet op rationele gronden worden genomen. Angst voor overlast, weerstand tegen geld uitgeven, het zijn maar enkele voorbeelden van emoties die van grote invloed kunnen zijn en waar met enige kennis van gedragswetenschappen – en uiteraard ervaring – vrij eenvoudig mee omgegaan kan worden. In Duitsland, waar veel meer ervaring is opgedaan met vergaande renovaties in bewoonde staat, is het bijvoorbeeld heel gebruikelijk dat werknemers bedrijfskleding aan hebben met het telefoonnummer van hun bedrijf en hun eigen naam²¹. Bewoners krijgen hierdoor de zekerheid dat ze iets kunnen doen wanneer er overlast wordt veroorzaakt en zien er daardoor op voorhand minder tegenop. Ook samen met bewoners het gehele proces doorlopen (cocreatie) is een werkwijze die voor veel corporaties nog als erg innovatief wordt beschouwd maar die in de praktijk heel effectief kan zijn waar het bewonersvertrouwen betreft.

²¹ (lopend) onderzoek Regelpaneel in het kader van het Slim & Snelprojectniversiteit

Tenslotte, wat heel belangrijk is als het gaat om vertrouwen, is bij projecten waar energiebesparende maatregelen worden getroffen eerlijk zijn over de te verwachten besparing. Oftewel, rekening houden met aangepast gedrag als gevolg van de maatregelen (langer douchen bijvoorbeeld). Het verhaal van bewoners die in de praktijk tot minder positieve ervaringen zijn gekomen dan was voorgespiegeld kunnen namelijk van grote negatieve invloed zijn op de pogingen bewoners enthousiast te krijgen in latere projecten.

Maar wat betreft de vraag waar corporaties voor staan; met welke woningen ga je rigoreus aan de slag en voor welk deel van de portfolio ligt het meest voor de hand om, ondanks de urgentie van de grote stappen, de ingrepen toch tot beperken tot een beperkt aantal labelstappen? Natuurlijk is het niet aan ons om die keuze te maken. Wat wij wel kunnen doen is inzicht geven in de consequenties van deze keuze.

Een aanpak met grote sprongen

De Nederlandse overheid stimuleert partijen op het gebied van energiebesparing in de gebouwde omgeving grote sprongen te maken. Dit wordt gedaan door middel van het programma Energiesprong²² dat door Platform31 wordt gecoördineerd. Verschillende projecten binnen Energiesprong hebben betrekking op het werk van woningcorporaties. Zo wordt in het eerder genoemde project Slim & Snel door aanbiedende partijen met corporaties samengewerkt om de marktintroductie van innovaties, die standaard ontwikkelde jaren zestig en zeventig woningen in bewoonde staat veel energiezuiniger kunnen maken, te versnellen. Bij Energiesprong gaat men ervan uit dat om ambitieuze doelen te behalen een rigoureuze andere wijze van denken en doen noodzakelijk is. Binnen het praktijkprogramma van Slim & Snel wordt dan ook gewerkt met een nieuwe aanpak van aanbesteden door woningcorporaties die eerder, op kleinere schaal, door woningcorporatie Wonion uit Ulft werd ontwikkeld. Het nieuwe aanbesteden, noemt Wonion deze werkwijze zelf (zie kader).²³

Een ander project binnen Energiesprong is 'de Roadshow' waarin een aantal deskundigen bij bestuurders van ambitieuze woningcorporaties op bezoek ging om na te gaan wat deze nodig hebben om in de praktijk hun ambitie waar te kunnen maken. Het ging in dit geval om ambities van corporaties die op grote schaal willen renoveren op een manier die tot energieneutrale woningen leidt. In de praktijk is dit (op grote schaal) namelijk nog geen enkele corporatie gelukt. Met hen samen werden kansen en knelpunten geïnventariseerd en werd gezocht naar concrete mogelijkheden om de gewenste transitie tot stand te brengen. Het leverde veel verschillende verhalen op. 'De' corporatie bestaat niet, luidt daarom de hoofdconclusie van deze rondgang. Wel is duidelijk dat de grootste bottlenecks niet zozeer in de techniek zitten maar meer in het organisatorische kader dat de meeste

²³ http://www.wonion.nl/mijn_wijk/Soft%20Selection%20Methodology/

corporaties kenmerkt. Zes groepen van bepalende factoren werden gedestilleerd; 1. het financieel-economisch model, 2. het gedrag en de participatie van de gebruiker, 3. het institutionele en juridische kader, 4. organisatorische aspecten (in- en extern), 5. de beschikbare concepten en aanbieders en 6. het bestuurlijk risicomangement. De grote hoeveelheid van bottlenecks geeft wel aan dat het om een complexe opgave gaat. Desondanks is de verwachting dat het merendeel van deze bottlenecks is weg te nemen, mits vele partijen in de keten bereid zijn om behalve naar innovatieve producten ook tot innovatie wijzen van werken te komen. Die bereidheid blijkt er bij vrijwel alle bezochte partijen te zijn. Zo streven drie woningcorporaties binnen de gemeente Tilburg er bijvoorbeeld naar in samenwerking een heel groot deel van hun woningbestand op het moment van mutatie energie-neutraal te maken. De Roadshow zal worden vervolgd door een praktijkprogramma waarin met corporaties in een beperkt aantal gemeenten zal worden getracht in de praktijk de grote ambities te realiseren. De bevindingen zullen uitgebreid worden gecommuniceerd om ook andere corporaties de kans te bieden in de praktijk aan de slag te gaan.

Woningcorporatie Wonion koos voor een innovatieve manier van aanbesteden: "Het nieuwe aanbesteden gaat uit van het uitdagen van ketenpartners tot meer creativiteit en meer innovaties. Vervolgens eisen we een echte samenwerking van de bouwpartners bij de uitvoering. Bij het nieuwe aanbesteden wordt dus niet langer uitgegaan van de laagste prijs maar van het beste aanbod. De opdrachtgever nodigt een aantal, vaak drie, aannemers of architecten uit om een consortium te vormen voor deelname aan de aanbestedingsprocedure. Een consortium bestaat tenminste uit een architect, een bouwbedrijf, installateurs en bepaalde leveranciers en adviseurs. Als opdrachtgever is het van belang eerst een bouwbudget te bepalen en de gewenste prestaties te formuleren. Bij renovatieprojecten is het verstandig om bewoners te betrekken bij het opstellen van de prestatie-eisen. Het aanbestedingstraject start met een kick-off bijeenkomst met de deelnemers van de verschillende consortia. Onze ervaring is dat het voor de consortia mogelijk is om daarna binnen zes weken een bouwconcept aan te kunnen bieden. De aanbesteding vindt plaats via de 'Soft Selection Methodology'. Dit wil zeggen dat de verschillende bouwconcepten zowel rationeel als emotioneel door een jury worden beoordeeld. De partijen die geen opdracht krijgen ontvangen een passende ontwikkelvergoeding en met het best beoordeelde consortium wordt een ketensamenwerking gestart." Tot nu toe leverde deze werkwijze Wonion naar eigen zeggen in alle gevallen meer kwaliteit op voor minder geld vergeleken met de op traditionele wijze aanbesteedde projecten.²⁴

²⁴ Bron: http://www.wonion.nl/mijn_wijk/Soft%20Selection%20Methodology

Diverse partijen zijn al heel ambitieus bezig in de praktijk. We belichten hier een aantal voorbeelden²⁵ waarbij we vooral ingaan op de win-winsituatie van behoeften en duurzaamheidsmaatregelen zoals die in deze projecten zijn nagestreefd. Het zijn helaas geen projecten die ook op financieel gebied inspirerend zijn omdat in beide gevallen de meerkosten hoog waren vanwege het experimentele karakter. In het programma Slim & Snel wordt nu aangetoond dat ook bij hoge ambities de kosten beperkt kunnen blijven.

In de buurt de Kroeven in Roosendaal zijn rijtjeshuizen uit de jaren zestig van woningcorporatie Aramis Allee Wonen gerenoveerd volgens het principe van het passiefhuis. Het totale renovatieproject was ingesteld op het beperken van de overlast voor bewoners en nam slechts vijftien dagen in beslag. De bewoners hoefden maar één dag hun woning te verlaten. Op die dag werden de totale buitenwand en het dak van de woningen verwijderd en vervangen door geprefabriceerde elementen. De huurders zijn tevreden met het eindresultaat. Wel betreuren ze het feit dat bij de renovatie geen extra aandacht is besteed aan de geluidwering tussen de woningen want nu het geluid van buiten als gevolg van de isolatie minder wordt waargenomen, horen de burens elkaar beter. Toen de bewoners werd gevraagd wat ze de meest belangrijke verbeteringen aan hun woning vonden was opmerkelijk dat niet meteen de extra isolatie werd genoemd maar elementen die het gebruik en uitstraling van de woning verbeterden, zoals de diepe vensterbanken die als gevolg van het dikke isolatiepakket zijn ontstaan.

De renovatie van de Koningsvrouwen van Landlust in Amsterdam van woningcorporatie Eigen Haard, niet in bewoonde staat, kenmerkt zich door de grote betrokkenheid van de bewoners. Zoveel als mogelijk werden hun wensen en behoeften meegenomen in het proces. Dit leidde er bijvoorbeeld toe dat in plaats van voor vloerverwarming voor plafondverwarming werd gekozen omdat veel bewoners een voorkeur voor tapijt hadden boven hardere vloerafwerkingsmaterialen. In dit project is een mooi voorbeeld van een win-winsituatie te vinden. Voor veel mensen die in het project woonden leidde het feit dat er schoenen in de hal slingerden tot irritatie. Om dit probleem op te lossen werd in het de ruimte voor de verwarmingsinstallatie direct buiten de woning aangebracht en gecombineerd met een bergplaats voor schoenen. Bijkomend voordeel was dat het geluid van de installaties buitenshuis blijft en de bewoners niet thuis hoeven te zijn voor onderhoud van de installaties. Hun rol in het besluitvormingsproces werd door de bewoners erg gewaardeerd.

²⁵ Afkomstig uit artikel in voorbereiding, o.a. gebaseerd op TUD-afstudeerwerk van Eefje van der Werf 'Bewonersbelangen bij renovatie in bewoonde staat'

Een stapsgewijze benadering

Voor corporaties die ambities op het gebied van energiebesparing in een deel van hun woningbestand in eerste instantie niet anders dan bescheiden kunnen houden en stapsgewijs hun doel moeten halen, is het aan te raden bij elk project of elke activiteit na te denken over de wijze waarop een link met de duurzaamheidsambities gelegd kan worden. Wat de praktische mogelijkheden hiertoe zijn verschilt van project tot project en van activiteit tot activiteit. Hieronder staan wat voorbeelden zoals die bij diverse woningcorporaties in Nederland zijn waargenomen:

- Het moment van kleine reparaties en onderhoud van installaties kan worden aangegrepen om milieumaatregelen te treffen die geen huurverhoging tot gevolg hebben. Ook kunnen op die momenten in overleg en op basis van keuzes milieumaatregelen voorgesteld en getroffen worden die wel tot een geringe huurverhoging leiden;
- Wanneer de gemeente speelvoorzieningen in de directe omgeving van corporatiewoningen wil aanbrengen of vervangen kan in samenwerking gekomen worden tot een speelvoorziening die bijdraagt aan waterbuffering en/of energiebewustzijn;
- Wanneer een corporatie toch al een wedstrijd voor mooiste tuin/balkon organiseert kan deze gekoppeld worden aan voorlichting over inheemse en diervriendelijke planten. Er kan ook een duurzame prijs worden uitgereikt (mogelijk gesponsord door een duurzaam tuincentrum);
- In projecten waar corporaties activiteiten met kinderen organiseren kan de corporatie kinderen laten sparen, door middel van duurzaam gedrag, voor beloningen als een dagje uit (denk bij duurzaam gedrag bijvoorbeeld aan afval inzamelen);
- Wanneer toch ingrepen in de directe omgeving van de woningen gepleegd worden, kunnen tegelijk parkeerplaatsen vergroend worden d.m.v. waterdoorlatende tegels bijvoorbeeld, en kunnen wadi's worden aangelegd die het regenwater bij heftige regenval in goede banen leiden.

Woningcorporatie OFW uit Dronten heeft bewust gekozen voor een stapsgewijze aanpak waarbij bij elk project de lat steeds hoger wordt gelegd. In 2008 kreeg de corporatie al de NET trofee voor een project waarin bestaande woningen naar label B werden gebracht. Het was vooral de integrale aanpak die tot de prijs leidde en het feit dat OFW van elk project de lessen meeneemt in een volgend project en daarbij steeds de ambities bijstelt. In 2012 wil de corporatie geen woningen met een E, F of G-label meer in bezit hebben, stelde directeur Truus Sweringa in een interview²⁶. Dat je anders dan gebruikelijk moet werken om van het streven naar duurzaamheid een haalbare exercitie te maken is voor haar vanzelfsprekend. OFW heeft dan ook haar gebruikelijke wijze van aanbesteden aangepast. Sweringa in dezelfde bron: "We maken een probleemanalyse

²⁶ Agentschap NL, Praktijkvoorbeelden corporaties, Duurzaam beleid, OFW Dronten, 2011, Sittard

en er is een basisbestek. Vervolgens wordt een aantal aannemers gevraagd een minimale, een optimale en een maximale variant te presenteren op de geschetste probleemanalyse. Bij elke variant worden de kosten in beeld gebracht en de aannemer zoekt er zelf een architect bij. Het voordeel van deze aanpak is dat we verschillende oplossingen gepresenteerd krijgen en niet vastzitten aan één oplossing. Door ook te kijken naar de minimale en maximale variant, kunnen we afwegen hoe ver we gaan. Omdat prijs en kwaliteit tegelijkertijd worden gepresenteerd kan de planvoorbereiding heel snel gaan. Voor de aannemer biedt deze aanpak de mogelijkheid zelf aan te geven hoe het gewenste resultaat het beste bereikt kan worden.”

Sweringa hecht ook erg aan openheid; “De organisatie moet openstaan voor ideeën van buiten, maar moet ook op een open manier met eigen mensen omgaan. Bied veiligheid om te leren en maak dingen zichtbaar voor medewerkers, de meeste mensen leren ervaringsgericht. Begin met een klein project, evalueer dit goed en schaal dan op. En ben je eenmaal bezig met duurzaamheid, dan komen de nieuwe ideeën als het ware vanzelf op je af. Zo zijn we nu de mogelijkheden voor het plaatsen van kleine windturbines op hoge gebouwen aan het onderzoeken.” Ze vindt het betrekken van bewoners bij projecten essentieel. “Bij een nieuw huurcontract geven we bijvoorbeeld een ledlamp cadeau. Het is niet zo dat dit zoveel scheelt voor een huishouden, maar je hebt wel meteen een gesprekje over energiebesparing. Het zijn vaak kleine dingen waarmee je het bewustzijn van mensen kunt vergroten. Via Woonenergie, een samenwerkingsverband van woningcorporaties, kunnen we onze huurders goedkope energie aanbieden. En via de website www.beterpeter.nl brengen we met een energiebespaarcoach meer mogelijkheden voor energiebesparing onder de aandacht.”

Maar er zijn meerdere keuzes te maken die binnen een stapsgewijze benadering passen. De volgende pilots kwamen als idee naar voren uit de workshops die in het kader van het eerder genoemde onderzoek (voetnoot 19) werden gehouden:

- Streven naar nul servicekosten in een project door de verlichting in de portieken zo energiezuinig mogelijk te maken en elektriciteit op te wekken met PV-cellen (mogelijk deels gefinancierd vanuit de onderhoudsbesparingen op langere termijn);
- In samenwerking met een energiebedrijf of andere installatiespecialist naar manieren zoeken om bestaande verwarmingssystemen duurzamer te krijgen (dus niet automatisch vervangen door HR-ketels) en in specifieke projecten daadwerkelijk alternatieve energiesystemen toepassen;
- Een project starten met een ‘serie van 1’ in plaats van een project overkoepelende aanpak. Dat wil zeggen dat bij mutatie eerst een specifieke woning grondig wordt aangepakt. Door de andere bewoners deze verbeteringen te laten ervaren (mede met behulp van warmtefoto’s bijvoorbeeld), wordt geprobeerd hen over te halen ook voor deze maatregelen te kiezen;

- Aanbieden van woonlastengarantie in een specifiek project (i.s.m. het energiebedrijf die dan wel de meters op afstand moet kunnen aflezen om in te kunnen grijpen als het energieverbruik onverwacht hoog is);
- Collectief aanbieden van groene stroom (i.s.m. en met korting van het energiebedrijf);
- Energiezuinig gedrag bevorderen door huisenergiemanagementsystemen, zoals Watchers, in te zetten;
- Bewoners zelf energiezuinige maatregelen laten uitvoeren op basis van een korte cursus (workshop) die samen met een installatiebureau of het energiebedrijf wordt aangeboden;
- Een duurzaam groenproject starten met een nieuwe financiële constructie. Bijvoorbeeld met geld uit het eerder genoemde 'boetepotje' of door middel van een constructie waarbij bewoners van een wijk in staat worden gesteld mede-eigenaar te worden van het bestaande of nieuw aan te leggen groen in de wijk. Ook kan worden gekozen voor een werkwijze waarbij bewoners een bijdrage aan het groenbeheer kunnen betalen via de servicekosten die bij de huur zijn inbegrepen.

Het zijn slechts enkele ideeën waarvan sommige in de praktijk misschien niet praktisch haalbaar zijn. We nemen ze hier echter op omdat ze laten zien dat wat er allemaal mogelijk is wanneer op een creatieve manier naar de duurzaamheidsopgave wordt gekeken.

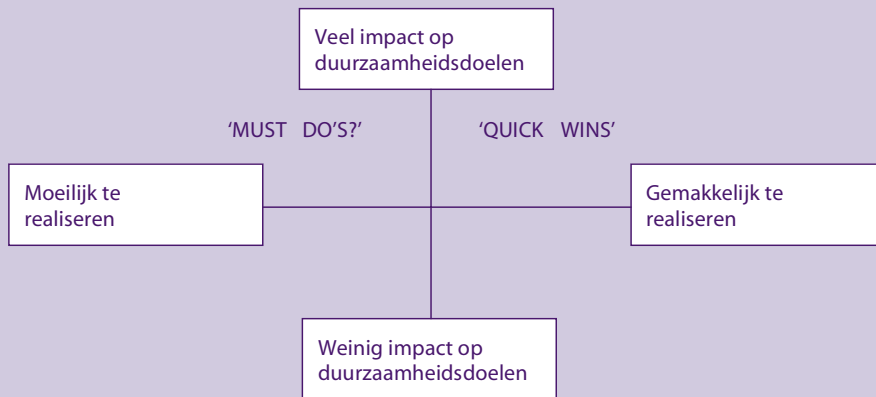
Vertaling naar toezicht: stimuleer én-én

Het bepalen van de strategie waarmee ambities moeten worden bereikt ligt naar verhouding minder op het bordje van de toezichthouders dan het vaststellen van de ambities. Toch zal de toezichthouder ook willen vaststellen dat er een strategie is die past bij de geformuleerde ambities en daarbij een adviserende rol willen spelen. Om te beginnen zal de toezichthouder willen weten of er, in termen van het bovenstaande, een 'stap-voor-stap' benadering wordt gevolgd, of dat er ook grote sprongen worden nagestreefd en hoe daar invulling aan wordt gegeven. Waarschijnlijk is de eerste benadering alleen niet toereikend voor een corporatie die haar ambitieniveau juist hoog heeft gesteld.

Bij het vaststellen van prioriteiten kan het bestuur gevraagd worden een zogenaamde 'gemak-impact' analyse te maken. Hierbij wordt onderscheid gemaakt naar maatregelen en projecten die relatief gemakkelijk of moeilijk te realiseren zijn (door bijvoorbeeld kosten, organisatorische inspanningen, regelgeving, (stede)bouwkundige beperkingen e.d.) en relatief veel of weinig impact hebben op het verbeteren van duurzaamheid (volgens de geformuleerde doelstellingen). Maatregelen in de categorie 'gemakkelijk' en 'veel impact' kunnen snel onderdeel worden van het beleid, voor zover ze al niet waren

voorgenomen. Maar ook maatregelen die moeilijk zijn te realiseren, maar wel veel impact hebben, zullen naar alle waarschijnlijkheid nodig zijn om de doelstellingen te verwezenlijken. Dit geldt zeker voor corporaties die hogere ambities hebben en ook energie willen steken in de benodigde innovaties.

Voor corporaties die duurzaamheid en de daarvoor benodigde investeringen serieus nemen, is het bovendien zaak om na te gaan of maatregelen niet van categorie kunnen veranderen. Zoals hierboven gesteld, zouden projecten die op het eerste gezicht, bij een traditionele aanpak en financieringswijze 'moeilijk' te realiseren zijn, maar met creativiteit en het mobiliseren van de markt wellicht toch haalbaar kunnen worden. Het is dus goed als de toezichthouder kritisch doorvraagt over waarom sommige maatregelen met veel impact moeilijk te realiseren zijn en haar bestuur stimuleert 'out of the box' te denken.



Het bovenstaande maakt duidelijk dat veel keuzen op projectniveau en soms zelfs woningniveau moeten worden gemaakt. En ook toezichthouders moeten (en willen ook) accepteren dat draagvlak onder bewoners cruciaal is voor te nemen maatregelen, zeker als het om meer ingrijpende maatregelen gaat. Dit betekent dat de toezichthouder moet zoeken naar een balans tussen het vragen naar concrete prestatiedoelen op portefeuilleniveau en het vragen naar invulling van projecten waarbij vooralsnog alleen globale ambities kunnen worden geformuleerd. Over die laatste kunnen toezichthouders wel vragen naar de ambities van het bestuur zelf en vooral ook naar de wijze waarop het bestuur het proces van (her)ontwikkeling en realisatie met bewoners, andere belanghebbenden, aannemers, financiers en energieleveranciers wil vormgeven. Daarbij is het net als bij gewone projecten aan te bevelen aan de voorkant afspraken te maken over het moment dat de RvC wordt betrokken bij bijvoorbeeld het accorderen van tussentijdse beslissingen en het monitoren van de voortgang (bij kleinere corporaties) en de wijze waarop het bestuur de beheersing van projectdoelen en risico's vormgeeft. Daarmee komen we ook aan bij het onderwerp 'evaluatie'.

6. DE EVALUATIE

Er zijn diverse systemen voor handen die corporaties kunnen gebruiken om hun duurzaamheidsbeleid te evalueren (zie voetnoot 6). Daarnaast werken KWH en de Stichting Duurzaamheidsbarometer aan de ontwikkeling van een instrument voor evaluatie van duurzaamheidsbeleid. Onderstaande figuur geeft een schematisch overzicht van de aspecten waarnaar gekeken wordt, ter inspiratie van toezichthouders.

KWH-Duurzaamheidlabel

Bedrijfsvoering	
1. Visie en beleid	De corporatie heeft haar missie en ambities m.b.t. duurzaamheid expliciet en als onderdeel van haar beleid geformuleerd. Tevens: <ul style="list-style-type: none"> - Aansluiting op lokale behoeften - Periodiek evalueren beleid
2. Betrekken van belanghouders	De corporatie is een op de buitenwereld gerichte organisatie als het gaat om duurzaamheid en betreft: <ul style="list-style-type: none"> - Relevante belanghouders - Raad van Toezicht
3. Verankering beleid	De corporatie borgt duurzaamheid in de besluitvorming. De corporatie heeft: <ul style="list-style-type: none"> - Meetbare KPI's geformuleerd - Ondersteunt actief de ontwikkeling van duurzaamheidscompetenties
4. Financiën	De corporatie heeft gemotiveerde opvatting over een actieve en doelgerichte inzet van middelen m.b.t. duurzaamheid. Zij maakt inzichtelijk: <ul style="list-style-type: none"> - Kosten/baten voor investeringen - Rendementsdoelstellingen - Effecten van genomen maatregelen op energiegebruik bewoners
Communicatie	
8. Interne communicatie	Het bestuur communiceert intern actief over haar duurzaamheidsambities ('tone at the top'). <ul style="list-style-type: none"> - Duurzaamheid is integraal onderdeel van communicatieplan - Beleid duurzaamheid bekend bij alle medewerkers
9. Externe communicatie	De corporatie is een toegankelijke, aanspreekbare organisatie en communiceert met de buitenwereld actief over het onderwerp duurzaamheid. <ul style="list-style-type: none"> - Huurders actief bij beleidsproces - Bewoners bij bewustwordingsproces m.b.t. duurzaam gedrag
10. Duurzaamheidsverslaglegging	De corporatie communiceert over duurzaamheid in het jaarverslag. <ul style="list-style-type: none"> - Management voert periodieke metingen uit naar duurzaamheidsprestaties.

Vastgoed	
5. Operationeel beleid	Voor het verduurzamen van de woningportefeuille is een operationeel plan van aanpak lange termijn (> 5jaar) geformuleerd. De corporatie: <ul style="list-style-type: none"> - Formuleert haar operationeel beleid - Sluit aan op het integrale beleid en de voorraadstrategie - Evalueert
6. Verankering duurzaamheidsmaatregelen	De corporatie borgt duurzaamheidsmaatregelen voor de woningportefeuille in haar operationele vastgoedprocessen. Zij: <ul style="list-style-type: none"> - Hanteert duurzaamheid als criterium bij inkoop - Meet effecten ervan op vastgoedprestaties
7. Vastgoedsprestaties (kwantitatief)	De corporatie heeft inzicht in de relevante duurzaamheidsthema's van het betrokken vastgoed: <ul style="list-style-type: none"> - Energie, water, materialen, gezondheid, kwaliteiten en waarde

Klantbeleving	
11. Klantbeleving	Klanten hebben een algemeen beeld van wat de corporatie doet op het gebied van duurzaamheid. Klanten worden. <ul style="list-style-type: none"> - Geinformeerd door corporatie over mogelijkheden duurzaamheid - Gestimuleerd door corporatie om duurzame maatregelen te treffen

KWH-Duurzaamheidlabel	
De bovenstaande tabel is een vertaling van het KWH-Duurzaamheidlabel. Een meetinstrument dat corporaties inzicht geeft in duurzaamheid op vier organisatorische thema's: <ul style="list-style-type: none"> - Bedrijfsvoering - Vastgoed (kwalitatief en kwantitatief) - Communicatie - Klantbeleving Voor het onderdeel vastgoed kwantitatief zijn ook criteria opgesteld waarmee duurzaamheid meetbaar is gemaakt. De onderdelen binnen de thema's worden gemeten met vragenlijsten onder (een deel) van de medewerkers (en belanghouders) en huurders, interviews en documentatie.	

Zoals uit het voorgaande hoofdstuk blijkt moet de evaluatie zich niet beperken tot de bestuurs- en toezichtstafel. Het is van groot belang juist ook de ervaringen van individuele projecten met bewoners te evalueren, behalve vanwege het vanzelfsprekende leereffect, ook vanwege de vertrouwensrelatie met de bewoners en om te voorkomen dat slechte ervaringen van bewoners zich snel verspreiden. Op welke wijze projecten geëvalueerd worden zal van project tot project verschillen. In projecten met slimme meters zal het bijvoorbeeld, wanneer nauw wordt samengewerkt met het energiebedrijf, eenvoudiger zijn het werkelijk energieverbruik na te gaan dan in projecten waar zich traditionele meters bevinden. Daar zal handmatig - door de corporatie of door de bewoners - bijgehouden moeten worden wat het nieuwe energieverbruik is. Het hangt ook van de relatie met de bewoners af op welke wijze het beste hun persoonlijke ervaringen geïnventariseerd kunnen worden. In ieder geval is het van belang dat de bevindingen worden teruggekoppeld naar de bewoners en dat, wanneer de resultaten minder positief zijn dan verwacht, door de woningcorporatie wordt aangegeven wat men zal en kan doen om alsnog tot het gewenste resultaat te komen.

Vertaling naar toezicht: sluit de cirkel

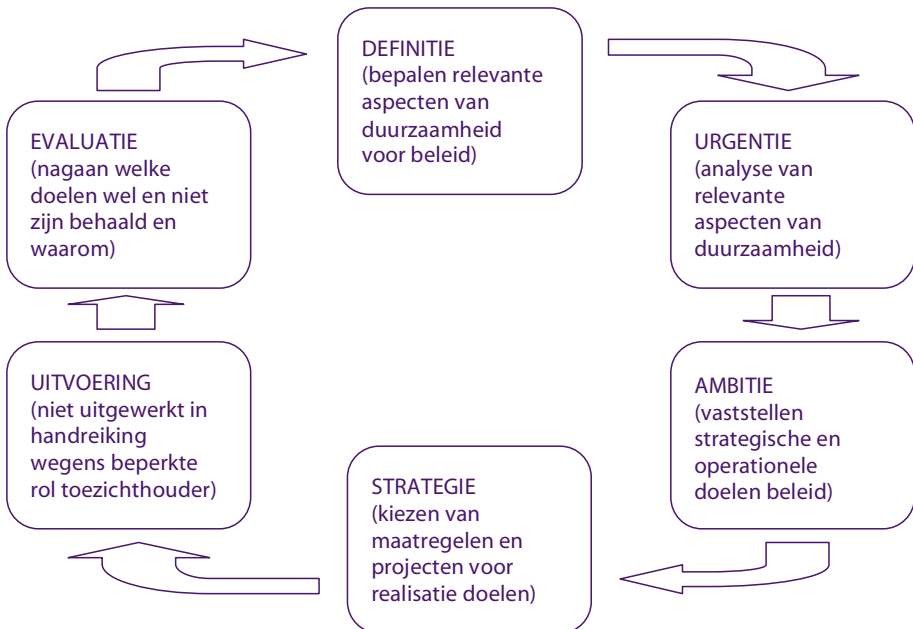
Voor commissarissen vormt evaluatie als het ware het sluitstuk van het toezicht. Het bestuur moet richting de RvC verantwoorden welke van de beoogde resultaten wel of niet behaald zijn, welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen en welke maatregelen voor bijsturing worden voorgesteld. Uiteraard vormen de als onderdeel van de ambitie geformuleerde doelstellingen het primaire aanknopingspunt van de evaluatie. Het is aan te bevelen aan de voorkant veel aandacht te besteden aan de wijze waarop geëvalueerd wordt of de doelstellingen behaald zijn. Het komt vaak voor dat de formulering van de doelstellingen niet aansluit bij de gegevens die daadwerkelijk geleverd (kunnen) worden bij de evaluatie. Soms is dat onontkoombaar, omdat de gegevens die idealiter beschikbaar zouden moeten komen om het behalen van de doelstellingen te kunnen monitoren niet verzameld kunnen worden, bijvoorbeeld omdat dit te duur is of in strijd met wetgeving (in geval van bijvoorbeeld energieverbruik en inkomens). Dan nog is het van belang om dit aan de voorkant te signaleren om onnodige irritaties tussen bestuur en RvC te voorkomen en afspraken te maken welke indicatoren en systemen dan wel worden gehanteerd om de evaluatie vorm te kunnen geven. Zoals gesteld zijn er verschillende methoden beschikbaar om de duurzaamheid van woningen en hun omgeving te beoordelen, maar het voert te ver om de specificaties van al deze methoden hier te bespreken. Voor de toezichthouder is het vooral van belang na te gaan of de methode is gekozen die aansluit bij de geformuleerde definitie en beleidsdoelen van duurzaamheid. Daarnaast is het zaak om op projectniveau, zoals hierboven gesteld, ook bewoners te betrekken bij de evaluatie, om hun betrokkenheid, tevredenheid, maar ook benodigde bewustzijn en gedragsverandering te beïnvloeden.

Als aanbeveling geldt ten slotte, wellicht voor de hand liggend, om de evaluatie van duurzaamheidsbeleid zoveel mogelijk mee te laten lopen in de reguliere planning en control cyclus, door bijvoorbeeld indicatoren op te nemen in de Balanced Scorecard en kwartaalrapportage. Daarnaast is het aan te bevelen periodiek een themasessie te wijden aan het duurzaamheidsbeleid om hiermee het onderwerp ook expliciet op de agenda te houden en ook als toezichthouders te stimuleren dat duurzaamheid onderdeel wordt van de bedrijfs-cultuur van de corporatie.



7. TOT SLOT

Zoals in de inleiding gesteld, hebben wij deze handreiking opgesteld op basis van een beleidscyclus die corporatiebestuurders met hun commissarissen kunnen volgen bij het vormgeven van hun duurzaamheidsbeleid. Als samenvatting is deze beleidscyclus hieronder nog eens weergegeven, met als noodzakelijke toelichting dat er in de praktijk veel dynamiek zal zijn tussen de verschillende 'stappen' in de cyclus. Hierbij willen wij nadrukkelijk aanbevelen de beleidscyclus zoals deze hieronder is afgebeeld slechts eenmaal specifiek voor duurzaamheid te doorlopen. Deze paradoxale aanbeveling is ingegeven vanuit de integraliteit van het begrip en de verwevenheid met 'andere' organisatiedoelstellingen zoals kwaliteit, betaalbaarheid, leefbaarheid en waardeontwikkeling en gevolgen heeft voor de organisatie en manier van werken zelf. Het vergt (veel) slimmer samenwerken met bewoners, gemeenten en partijen in de bouwsector. Het eenmaal doorlopen van de beleidscyclus is voor veel corporaties wel aan te bevelen om duurzaamheid, en onderbelichte aspecten en kansen ervan, expliciet op de agenda te krijgen, maar de tweede en daarop volgende keren zou het integraal onderdeel moeten zijn van de 'normale' beleidscyclus.



Wij hopen dat deze handreiking 'duurzaamheid' nog beter op de kaart zet bij toezichthouders van corporaties en via hen uiteraard ook bij de corporaties zelf dan nu het geval is. Ook hopen wij dat het toezichthouders en bestuur stimuleert om breder en innovatiever te denken, praten en handelen in het belang van duurzaamheid maar ook in het belang van de corporaties zelf. In deze tijd van economische schaarste en na de diverse incidenten is het moeilijk te pleiten voor risicovol gedrag door woningcorporaties, maar wij menen dat risico's die genomen worden in het belang van de huurders, nu en in de toekomst, wel te verantwoorden kunnen zijn, omdat ze op termijn financieel voordeel kunnen opleveren en ook bijdragen aan duurzame betaalbaarheid van het wonen. Werken in het belang van duurzaamheid gaat bij corporaties in essentie om werken aan betaalbaarheid en kwaliteit en dát zijn kernwaarden van de volkshuisvesting. Wij hopen dat u in uw werkzaamheden als toezichthouder, of als bestuurder, veel heeft aan deze handreiking.



OVER DE AUTEURS

Prof. dr. ir. Anke van Hal is hoogleraar Sustainable Housing Transformation op de faculteit Bouwkunde van de TUDelft en hoogleraar Sustainable Building & Development bij het Center for Sustainability van Nynerode Business Universiteit. Zij is tevens lid van het bestuur van de Dutch Green Building Council.

Prof. dr.ir. Vincent Gruis is hoogleraar Housing Management aan de faculteit Bouwkunde van de TU Delft, lector Vernieuwend Vastgoedbeheer aan de Hogeschool Utrecht en ook werkzaam als commissaris bij woningcorporaties.

> Contact

Bezoekadres:
Plompetorengracht 9
3512 CA Utrecht

Postadres:
Postbus 85185
3508 AD Utrecht

Telefoon: 030 - 25 25 785
Fax: 030 - 31 00 315
E-mail: bureau@vtw.nl
Website: www.vtw.nl

Toezicht op duurzaamheid

Het streven naar duurzaamheid is een kernwaarde van woningcorporaties. Daarmee is het onvermijdelijk een onderwerp waar ook interne toezichthouders mee te maken hebben. Deze handreiking geeft aanknopingspunten waarmee Raden van Commissarissen – in samenspraak met de bestuurder(s) – een toetsingskader op duurzaamheid kunnen formuleren.

978-94-91008-12-2

