

VAN FOCUS OP PRIJS EN KWALITEIT NAAR HOLISTISCHE BLIK

TEKST Marvin van Kempen

BEEELD Merel Bekkers

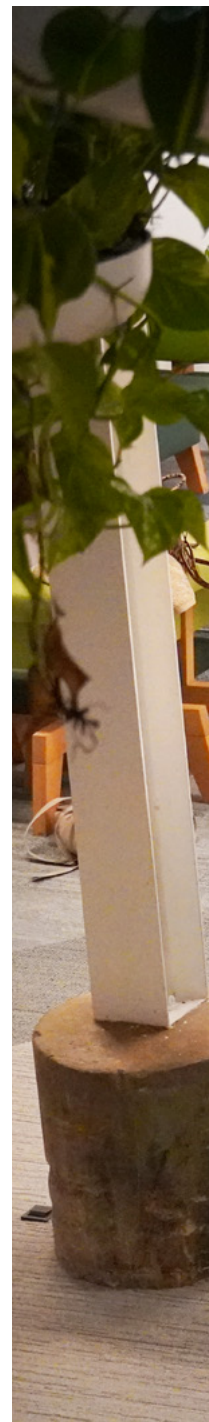
Bij het organiseren en inrichten van de werkomgeving zijn workplace managers, huisvesting- en facilitymanagers drukdoende met het strategische focuspunt duurzaamheid. Maar hoe maak je dit prangende onderwerp levend en zorg je voor draagvlak en versnelling? Smart WorkPlace-experts deelden inzichten tijdens een Round Table Duurzaamheid bij Interface in Scherpenzeel.

Duurzaamheid is voor veel organisaties niet meer uit huisvestingsbeleid weg te denken. Aangescherpte wet- en regelgeving en rapportageverplichtingen zorgen ervoor dat er meer aandacht dan ooit is voor het onderwerp. Daarnaast is er bij veel organisaties een intrinsieke motivatie aanwezig om een positieve bijdrage te leveren aan ecologie én aan sociale aspecten zoals welzijn, milieu en voetafdrukken te verminderen. Maar hoe ontwikkel je strategisch beleid om een werkomgeving die daarop inspeelt te realiseren en welke begeleiding geef je aan je klanten?

Yvon Bijvoet van gemeente Haarlem trapt af en geeft een kijkje in de keuken: "Haarlem vindt duurzaamheid, de vergroening van de stad en het ondersteunen van duurzaam ondernemerschap belangrijk. We ontwikkelde een roadmap, zijn betrokken bij duurzaamheidsinitiatieven van de Metropoolregio Amsterdam en zetten diverse Europese inkoopstrategieën op. Duurzaamheid is daarnaast een belangrijk onderwerp bij onze interne dienstverlening. Vanuit Facilitaire Zaken maken we de vertaling van ambitie naar praktijk."



Joris de Schepper:
**Circulariteit,
duurzaamheid, sociale
factoren nemen we
mee in alles wat we
inkopen, bestellen en
organiseren.**



Volgens Geerke Versteeg van PHI Factory hebben politieke partijen een grote invloed op gemeenten om duurzaamheid hoger op de agenda te krijgen. "Maar ook al staat het bovenaan, er is altijd nog een gat van ambitie naar de vertaling in de werkelijkheid, de uitvoering. Coalitieprogramma's en beleidsstukken vertellen een mooi verhaal, maar de poten komen pas twee jaar later in de klei. Soms is het programma dan al verouderd en verdwijnt het in een archief." Het gat is kleiner bij organisaties die niet publiek gedreven zijn, oordeelt Versteeg: "Want als marktpartijen zeggen dat ze een strategie

maken, dan kunnen klanten hierom vragen. Dan moeten ze met een goed verhaal komen met voorbeelden en met cijfers onderbouwd. Een partij als Interface krijgt zo veel circulaire vragen van potentiële opdrachtgevers, vanzelfsprekend willen ze daar oplossingen voor bieden. Een grote corporate lijkt wat meer op een overheid dan een kleinere marktpartij, maar beweegt in het algemeen nog steeds sneller dan bijvoorbeeld een gemeente." PHI Factory kan het proces zelf ook beïnvloeden: "Bij organisaties waar onze opdrachtgever nog niet het be-

stuurlijke draagvlak organiseerde, daar gaat het traag", weet Versteeg. "Maar daar kunnen we de board inspireren, door in te spelen op de wens om relevant te blijven in de markt. Komen we binnen bij de board en is er al een ambassadeur voor duurzaamheid, dan kan het pijsnel gaan. De verschillen zijn groot."

DE DEELNEMERS AAN DE ROUND TABLE:

Yvon Bijvoet, strategisch beleidsadviseur facilitaire zaken, gemeente Haarlem.

Geerke Versteeg, mede-oprichter PHI Factory

Erik Ruikes, commercieel manager, Heijmans

Janneke Leenaars, duurzaamheidsmanager, Interface

Liselotte Flu, concept designer, Interface

Joris de Schepper, kwartiermaker, Dienst Justitiële Inrichtingen

Anne van Casteren, partnerschapsmanager, Wageningen Universiteit



VAN LINKS NAAR RECHTS: JANNEKE LEENAARS, GEERKE VERSTEEG, WIM KOOYMAN,
LISELOTTE FLU, JORIS DE SCHEPPER, ANNE VAN CASTEREN, ERIK RUIKES, YVON BIJVOET.



Geerke Versteeg: **Opdrachtgevers experimenteren nu met het inkopen op ambitie en geven ruimte aan de markt om dit in te vullen.**

BEGINT BIJ INZICHT

De motivatie bij bedrijven om een volgende stap te zetten in duurzaamheid ziet ook Erik Ruikes van Heijmans. Hij benadert dit van twee kanten: Heijmans als bouwer én als opdrachtnemer, samenwerkend met marktpartijen en bijvoorbeeld overheden. “Wij vonden het belangrijk om eerst inzicht te krijgen over de omvang van de opgave. Door te weten wat bijvoorbeeld je CO₂-impact is op de verschillende scopes, kom je erachter waar verbeterpotentieel zit. We certificeerden ons op het hoogste niveau van de CO₂-prestatieladder, een erkenning voor eigen initiatieven én het stimuleren van leveranciers en ketenpartners.”

Inzicht is volgens Ruikes ook een belangrijke factor bij samenwerkingen met opdrachtgevers: “Wij helpen onder andere gemeenten om inzicht te krijgen over wat het vertrekpunt is, om daarna te ontdekken hoe de reis wordt naar de top. Want in 2050 wil je niet alleen energieneutraal en gasloos zijn, maar ook alleen nog maar gebruikmaken van hergebruikte materialen. Om het belang van integraliteit van duurzaamheid naar voren te brengen, kwamen we met Toekomstvast-waarde. Daarmee hopen we opdrachtgevers te inspireren over de mogelijkheden die er zijn om holistisch te

verduurzamen. Niet meer een focus op één onderwerp, maar de waarde bij elkaar brengen van verschillende duurzaamheidselementen.”

POSITIEF STUREN

Janneke Leenaars is duurzaamheidsmanager bij Interface en ziet vooral dat er een brede mix is aan klanten: “Een deel heeft het inzicht al en stelde strategietargets op rondom circulariteit. Dit is de groep die bewust op zoek is naar duurzame oplossingen. Maar er zijn ook partijen die zich meer richten op design en op basis daarvan hun keuzes maken. We brengen beide perspectieven naar de klant toe, waardoor we het bewustzijn vergroten over de CO₂-voetafdruk en de mate van circulariteit van producten. Geerke noemde al het gat tussen strategie en de uitvoering. Die ruis is zeker een uitdaging. Mijn advies voor klanten is om op basis van goede, onafhankelijke informatie een keuze te maken. Weet waar je op moet letten. Ten aanzien van de CO₂-voetafdruk van producten gaat dat gezien de klimaat-urgentie om de impact ‘nu’, van grondstoffen tot aan productie.”

Concept designer Liselotte Flu van Interface illustreert dat de klant al voor een deel positief gestuurd wordt, als het gaat om duurzaamheid: “Onze tapijttegel-producten hebben een lage CO₂-voetafdruk. Je kunt zelfs voor CO₂-negatieve producten kiezen. Ga je als klant puur voor prijs, dan selecteer je uiteindelijk alsnog een product dat zo min mogelijk voor de uitstoot van schadelijke broeikasgassen zorgt.” Ook zijn er verschillen tussen hoe bijvoorbeeld een architect en facilitair management kijken naar impactuitschieters in bouw- of verbouwprojecten. Uitgangspunten kunnen dan verschillen, zo illustreert Versteeg: “Een architect kan duurzame oplossingen en alternatieve materialen erg interessant vinden. Tegelijkertijd vindt branding wellicht de alternatieven esthetisch niet passend, omdat een specifieke stijl moet worden aangehouden en ze hen alsnog niet toepassen.”

HOLISTISCHE DUURZAAMHEIDSVISIE

Joris de Schepper van Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) laat weten dat hij een duidelijke kanteling ziet in de gesprekken die tussen opdrachtgever en -nemer worden gevoerd. Ging het voorheen om prijs en kwaliteit, nu is de uitvraag vele malen meer divers: “We maakten een visie voor mijn project bij DJI, strategisch, tactisch, operationeel én op middelen en mensen. Vroeger waren gesprekken vooral gericht op prijs en kwaliteit. Nu gaat het om veel meer aspecten. Circulariteit, duurzaamheid, sociale factoren nemen we mee in alles wat we inkopen, bestellen en organiseren. De missie is om daar partijen van bewust te maken. Daarom geven we dit een plek in de klantreis die we ontwikkelden en vertellen we onder andere met QR-codes en filmpjes het verhaal dat achter de visie schuilt.”

De Schepper illustreert hoe DJI de duurzaamheidsvisie van zijn project vormgaf: “Dit deden we niet alleen op strategisch, tactisch en operationeel vlak. Ook voor de niveaus mensen en middelen maakten we een aantal pijlers. Drie belangrijke speerpunten zijn duurzaamheid,



Janneke Leenaars:
**Al onze producten zijn
CO₂-neutraal en alles
wat we aanbieden
doen we zo duurzaam
mogelijk.**

gastvrijheid en data. Die willen we met elkaar verbinden en intern en extern goed communiceren. Iedereen die bij ons binnenkomt, weet dat we deze drie pijlers aanhouden. Doordat we die onderdelen op strategisch en tactisch niveau verankeren, betekent dit een versnelling op operationeel niveau. Het wordt dan eenvoudiger om een inkoopvraag te spiegelen aan het duurzaamheidsbeleid. Een voorbeeld zijn de vluchtplattegronden, die je normaliter bestelt zonder aarzeling en nu uitvraagt op hergebruikt plastic. Meerdere voorbeelden tellen snel op tot iets groots.”

GRIP OP GRONDSTOFFEN

Groots is zonder twijfel ook de prestatie te noemen van Wageningen University & Research, dat zeven jaar lang de Green-Metric ranglijst aanvoert van duurzaamste universiteit ter wereld. Anne van Casteren van Wageningen Universiteit laat zien dat het gedachtegoed voor een duurzaam innoverende campus lang geleden ontstond en het past bij de onderwerpen die de universiteit behandelt: “Bestaande uit 6.000 mensen en 13.000 studenten die zich bezighouden met onderzoek naar kwaliteit van leven. Bovenal is het een sociale organisatie, waarin iedereen streeft voor een gezonde leefomgeving voor mens en dier. Het facilitair bedrijf bestaat uit 600 mensen, iedereen met eigen verantwoordelijkheden.” De expertise van Van Casteren is materialen en circulaire economie. Ze belicht de vernieuwende aanbesteding Material Flow Management, dat grip moet geven op de grondstoffen die via inkoop de organisatie instromen, zodat de uitstroom duurzamer wordt dankzij hergebruik of refurbishment: “We hebben hiervoor een samenwerking met PreZero en Witteveen+Bos en werken aan het verminderen van grondstofgebruik. We voorkomen afval vóórdat het ontstaat, in plaats van op zoek te gaan naar zoveel mogelijk afvalstromen. In de praktijk zorgt dit ervoor dat als kennis-eenheden minder afval produceren, er meer budget overblijft om circulaire kansen uit te werken.”

Erik Ruikes: Wij helpen onder andere gemeenten om inzicht te krijgen over wat het vertrekpunt is, om daarna te ontdekken hoe de reis wordt naar de top.



TRANSPARANT GESPREK

Een logisch moment om duurzaamheid concreet te maken is tijdens aanbestedingen, wanneer nieuwe afspraken worden opgeschreven. Om een realistische fasering voor verduurzaming op te zetten is een eerste vereiste volgens Bijvoet een transparant gesprek met de markt: “Dat is bij onze facilitaire zaken in ontwikkeling en een leerproces dat we met zijn allen doormaken. Ontwikkelingen in de markt gaan snel, dus we zien het als gesprekken die continu gevoerd worden. Van belang is dat alle basisdienstverleningen en ontwikkelingen doorgaan, dus zorg dat je de kwalitatieve voortzetting van je primaire proces als voorwaarde in een aanbesteding meeneemt.”

Een tweede succespijler voor concretisering en implementatie van beleid is volgens Bijvoet de communicatie intern en extern: “Het vertalen van de duurzaamheidsambitie moet niet bij één afdeling liggen, maar moet in de hele organisatie doorspijpen. In dit veranderproces

is het belangrijk om alle collega's mee te nemen. Laat zien dat het goed is wat we doen en blijf met elkaar in gesprek, want iedereen kijkt naar de veranderingen op z'n eigen manier. Dat helpt bij het creëren van draagvlak.” Dat ziet ook De Schepper, die adviseert een vaak gemiste kans in te vullen: “Dat gaat om het vieren van successen. Veel te vaak staan we niet stil bij wat er goed gaat binnen en buiten de organisatie, bijvoorbeeld initiatieven met je samenwerkingspartners. Je kunt al aandacht besteden aan mijlpalen door bijvoorbeeld per kwartaal een sessie te organiseren. Hierin laat je zien wat de organisatie heeft gepresteerd en haal je nieuwe ideeën op. Dat verhoogt de betrokkenheid.”

EXPERIMENTEREN

Misschien nog wel de belangrijkste voorwaarde voor het slagen van de implementatie van verduurzaming is het stellen van de juiste vraag. Maar hoe pak je dat aan? Ruikes schetst de praktijk: “Opdrachtgevers vragen steeds duurzamer uit en dat moet ook. Duurzaamheid en circulariteit naar voren als gunningscriteria.”

Anne van Casteren: We voorkomen afval vóórdat het ontstaat, in plaats van op zoek te gaan naar zoveel mogelijk afvalstromen.



Versteeg ziet daar de positieve eigenschappen van in: "Opdrachtgevers experimenteren nu met het inkopen op ambitie en geven ruimte aan de markt om dit in te vullen. Hoe meer ruimte er in een gunningscriterium en bijbehorend dossier zit voor samen groeien richting die duurzame ambitie, hoe meer marktpartijen kunnen excelleren. Dat kan ook spannend klinken, want je wil je contract goed kunnen managen. Ook wil je geen onduidelijkheden hebben over wat je behoefte is en hoe het wordt ontvangen door je potentiële samenwerkingspartner."

aanpak bij WUR: "We kijken naar reststromen en weten waar circulaire kansen ontstaan. Ook weten we hoeveel kilo's materiaal ingekocht worden en waar dat gebeurt. Op die manier weten we op welke plekken een verandering noodzakelijk is. Om dit ook door te voeren is stakeholder engagement belangrijk. We betrekken partijen erbij voordat we een plan uitwerken, hiermee zorgen we dat wat we uitwerken ook echt beklijft." Van Casteren geeft een aantal voorbeelden van hoe WUR gebruikers continu betreft in dit proces: "Stel dat we bijvoorbeeld kijken naar de latex handschoenen, die



Yvon Bijvoet: Duurzaamheid is een belangrijk onderwerp bij onze interne dienstverlening.



Die ontwikkelingsruimte kan volgens De Schepper goed worden ingevuld door De **Bouwblokkenmethode**. Dit is een methodiek die kan ondersteunen bij de vaststelling van waardes. "Niet alleen bij onderwerpen als duurzaamheid, maar ook bij *social return*", verduidelijkt De Schepper. "Je bepaalt zelf de hoogte van de waardes en de invulling van de blokken. Het is de bedoeling dat je een bepaald aantal punten scoort op de verschillende blokken. Belangrijk is dat de methode de markt ook de kans en ruimte geeft om zich te ontwikkelen, als dat nodig is." Dat is volgens hem een belangrijk gegeven om geen partijen te verliezen onderweg: "Sommige partijen hebben het goed voor elkaar, maar dat geldt niet voor iedereen. Ga daarom binnen de contracttermijn met partijen om tafel, om erachter te komen wat je welke ontwikkeltrajecten je met elkaar kunt opzetten."

Het betrekken van samenwerkingspartners vindt ook Van Casteren een groot goed, en onderdeel van de

decentraal worden ingekocht en allemaal verschillende zijn. Wanneer je een goed duurzaam alternatief vindt, dan nemen we daar gebruikers in mee. Het betekent namelijk iets voor ze en zij werken er dagelijks mee. Dan is het nodig dat je de handen op elkaar krijgt. Bij iedere beslissing voor duurzaamheid die we nemen geldt wel dat ons primaire proces er niet onder mag lijden. Kwaliteit staat bovenaan."

Om duurzaamheid te versnellen én breed gedragen te krijgen in de organisatie, geven de experts een aantal tips. Bijvoet: "Vind een moment dat er ruimte voor is. Soms kan een poll op de koffieautomaat geplakt al uitkomst bieden. Op andere momenten zijn gesprekken noodzakelijk en op weer andere momenten wil je een bijeenkomst met bijvoorbeeld een externe spreker." Flu voegt toe: "Ben met marketing intern en extern nog transparanter over het reilen en zeilen van duurzaamheid. We denken vaak dat externe partijen weten welke



Liselotte Flu: Ga je als klant puur voor prijs, dan selecteer je uiteindelijk alsnog een product dat zo min mogelijk voor de uitstoot van schadelijke broeikasgassen zorgt.



stappen we zetten, maar dat is niet per se zo." De uitdaging schuilt volgens Leenaars erin dat er niet té veel marketing wordt toegepast: "Dan kan dat weer zorgen dat klanten verdoofd raken. Transparantie en onafhankelijke verificatie van claims is essentieel. We willen bewuste keuzes op basis van onder andere Environmental Product Declarations (EPD's) aanmoedigen. Ruikes voegt toe: "Deel klantverhalen. Neem mensen mee naar projecten en laat ze zien welke mooie dingen er al zijn vervaardigd. Ben eens wat vaker trots en draag dit uit!"