

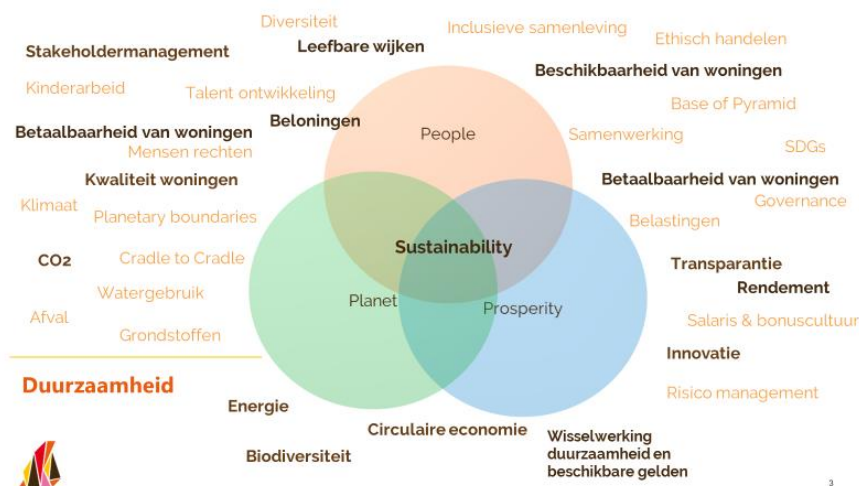
De rol van de toezichthouder bij duurzaamheid

Wat betekent duurzaamheid voor corporaties ?

Duurzaamheid, of maatschappelijk verantwoord ondernemen, is een breed begrip en heeft vele diverse aspecten, op de gebieden 'people, planet en profit. De 'triple bottom line'.

Elke sector en elk bedrijf zal haar eigen focus moeten bepalen in duurzaamheid. Op welke aspecten heb ik impact en wat vinden mijn stakeholders belangrijk dat ik oppak. Cruciaal bij duurzaamheid is integraal denken en handelen. Waarbij de people, planet en profit aspecten in samenhang worden bekeken en besloten.

Voor onze sector de woningcorporaties kom je dan uit bij thema's zoals stakeholdermanagement, tevreden huurders, beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van woningen in leefbare wijken aan de People kant, transparantie, beloningen en rendement aan de Profit (ook wel Prosperity genoemd) kant en tenslotte Planet, energie, CO2 uitstoot, biodiversiteit en circulaire economie.

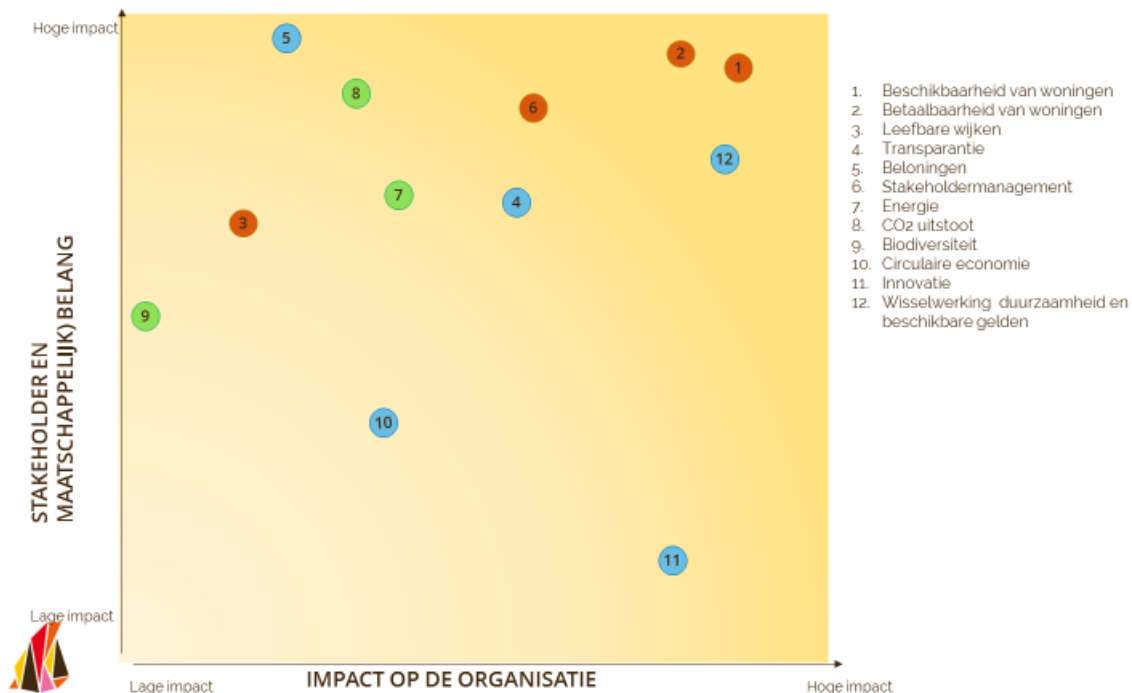


Elke corporatie zal haar eigen thema's moeten kiezen afhankelijk van de eigen specifieke omstandigheden.

Wij hebben binnen onze sector de neiging om bij duurzaamheid alleen aan energie te denken, maar het gaat een stuk verder. Een groot aantal relevante onderwerpen aan de 'people' kant zijn voor corporaties vanzelfsprekend, daartoe zijn zij op aarde, nieuw is dan wel het geïntegreerd met de planet onderwerpen aan pakken.

Een methode om focus aan te brengen en keuzes te maken in de veelheid van duurzaamheidsonderwerpen is het gebruik van een zogenaamde materialiteitsmatrix waarbij via 2 assen impact op de organisatie en belang voor de stakeholders (en daarmee de maatschappij) worden geplotted. Deze systematiek komt uit de GRI (Global Reporting Initiative), een wereldwijde standaard voor duurzaamheid reporting.

Een voorbeeld van een dergelijke matrix voor een denkbeeldige woningcorporatie zou er bijvoorbeeld zo uit kunnen zien.



Wat is de rol van de toezichthouder bij duurzaamheid ?

Algemeen

Duurzaamheid is één van de vele onderwerpen voor de toezichthouder en kan terug komen in de rollen die we hebben, toezicht, werkgever en sparringpartner. Als toezichthouder kunnen we duurzaamheid agenderen in alle reguliere taken die we hebben. Een aantal voorbeelden: in de strategie besprekingen, tijdens het begrotingsproces, investeringsbeslissingen en risicomangement en bij het bespreken en goedkeuren van het jaarverslag. Dit vertaalt zich dan weer in de werkgeversrol en de sparringpartner rol. Met name de Planet onderwerpen binnen duurzaamheid zijn nieuw, vaak zijn er nog geen blauwdrukken. Deze materie is nieuw niet alleen voor toezichthouders ook voor bestuurders. Het gaat om het stap voor stap duurzaamheid integreren in ons denken en doen. Dit geldt ook voor de toezichthouder, die dus vanuit de toezichtrol naar duurzaamheid moet kijken, geïntegreerd met de onderwerpen die langskomen. Vaak gaat het om het managen van dilemma's tussen 'people' en 'planet' onderwerpen. Bij corporaties bijvoorbeeld het klimaat vraagstuk versus de betaalbaarheid van woningen. Voor de toezichthouder geven we eerst een aantal algemene vragen die je zou kunnen stellen vanuit je rol en daarna gaan we nog specifiek in op het thema energie, circulaire economie en biodiversiteit.

[Algemene vragen die je als toezicht houder zou kunnen stellen:](#)

Als toezichthouder kun je door het stellen van de juiste vragen een wezenlijke bijdrage leveren aan het verder verduurzamen van de corporatie sector.

Strategie

Welke aspecten van duurzaamheid zijn gekozen? Hoe is deze keuze tot stand gekomen? Betreffen het incrementele verbeteringen of radicale innovaties? Hebben we heldere KPI's en targets gesteld? Hoe doen anderen het? In hoeverre neemt de corporatie een voortrekkersrol? Hoe verhoudt onze inzet zich met landelijke opgaven?

Is er binnen de organisatie en binnen de RvC consensus over de strategie?

Begroting

Is duurzaamheid geïncorporeerd in de begroting? Is het waarde verhogend of kosten verlagend of allebei?

Investeringsvoorstellen

Wat zijn de effecten van dit voorstel op duurzaamheid? Hoe heeft de afweging plaatsgevonden?

Risico's

Zijn risico's vanuit duurzaamheid geïdentificeerd? En gemitigeerd? Is de keten meegenomen?

Zijn er binnen de RvC een of meerdere leden die voldoende kennis hebben van duurzaamheid om de goede vragen te kunnen stellen? Is de RvC in staat om de effecten van wel of niet ingrijpen en risico's omtrent duurzaamheid te beoordelen?

Kwartaalrapportages en Jaarverslag

Rapporteert de corporatie in de kwartaalrapportages over de voortgang van kpi's duurzaamheid?

Geeft het jaarverslag een goed beeld van de duurzaamheidsopgaven? Op een geïntegreerde wijze? Zijn de data assured? Laten we de dilemma's aan de orde komen? Rapporteren we over de inspanningen en/of de resultaten?

Energie

Corporaties hebben afgesproken – in lijn met het klimaatakkoord van de Verenigde Naties in Parijs 2015- om in 2050 co2 neutraal te zijn. Dat is goed voor het milieu, maar ook voor de energierekening van huurders en voor de kwaliteit van sociale huurwoningen. Als tussenstap is in het SER Energieakkoord afgesproken dat corporatiewoningen in 2020 gemiddeld label B hebben. Branchevereniging Aedes heeft met haar leden afgesproken dat zij eind 2018 een routekaart hebben om in 2050 co2 neutrale woningvoorraad te hebben: <https://www.aedes.nl/artikelen/bouwen-en-energie/energie-en-duurzaamheid/vernieuwingsagenda/aan-de-slag-met-de-routekaart-co2-neutraal-2050.html>. Corporaties kunnen zich op meerdere aanpakken richten: woningen isoleren (en daarmee zorgen voor minder grote energievraag), lokaal energie op een duurzame manier opwekken en het energiegedrag van huurders positief beïnvloeden.

Toezichthouders kunnen de volgende vragen stellen over energie:

Strategie

Is de energiestrategie gekoppeld aan de (meerjaren)begroting, het strategisch voorraad beleid? Is de energiestrategie geïmplementeerd in het werken in de gehele organisatie?

Hoe meet de corporatie de energie strategie? Is die meetwijze afgestemd met stakeholders als gemeente en huurdersorganisatie? Op welke wijze worden de theoretische rendementen in de praktijk getoetst en leert de organisatie?

Stakeholders & huurders

Welke strategie hanteert de gemeente inzake energie? Is er een warmtevisie of is het vastgelegd in een woonvisie? Wat is de planning van de gemeente inzake de transitie naar duurzame energie? Is er een gebiedsgerichte aanpak?

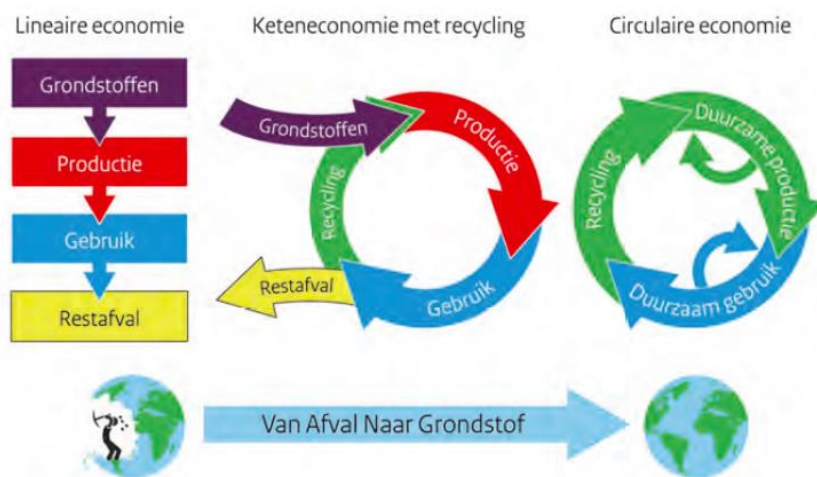
Is de strategie van de corporatie afgestemd op de strategie van de gemeente en de netbeheerder? Welke randvoorwaarden stellen stakeholders aan de corporatie om de transitie richting co2 / energieneutraal in de eigen organisatie mogelijk te maken? Vindt in de RvC een gesprek plaats over de rol van stakeholders en huurders in deze transitie?

Is de energiestrategie besproken met de huurders(vereniging)? Is inzichtelijk welke afwegingen de corporatie hierin maakt? Heeft de huurdersvereniging een eigen opvatting over co2/ energieneutraal? Op welke wijze worden huurders meegenomen / bewust gemaakt van de relatie tussen gedrag en energievraag?

Circulaire Economie

De ontwikkeling van circulaire bedrijfsmodellen staat nog in de kinderschoenen. In tegenstelling tot de energietransformatie hebben corporaties nog geen sector-brede Circulaire Economie ambities geformuleerd. Er gebeurt echter al heel veel. Ook binnen de corporatiesector ontstaan, voorzichtig, de eerste initiatieven [Zie voor inspiratie de [praktijkvoorbeelden circulaire woningbouw](#) van Platform31].

De Nederlandse overheid heeft met haar [Rijksbrede Programma Circulaire Economie](#) een duidelijke stip op de horizon gezet: Nederland circulair in 2050. Dat betekent efficiënt, ecologisch en maatschappelijk verantwoord omgaan met producten, materialen, grondstoffen en hulpbronnen. Circulaire Economie (CE) staat voor het 'cascaderen' van primaire grondstoffen, reparatie en onderhoud, hergebruik, herfabricage, recycling, zonder restafval en zonder het gebruik van nieuwe grondstoffen (zie figuur 1).



Figuur 1, Drie fasen in de transitie naar een circulaire economie

Bron: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.

Voor woningcorporaties zijn investeringsbeslissingen over nieuwbouw, renovatie en sloop/vervangende nieuwbouw natuurlijke momenten om circulariteit in de woningvoorraad te

versterken. Voor toezichthouders zijn dit uitgelezen momenten om vragen te stellen en te koppelen aan het strategisch beleid, zoals de (meerjaren)begroting, inkoopbeleid, strategisch voorraadbeleid)

De Circulaire Economie is nog relatief nieuw in de corporatiesector. Er zijn op dit gebied nog grote verschillen tussen corporaties: voor veel corporaties is het concept nog volledig nieuw, terwijl anderen circulair denken en handelen al grondig hebben verankerd in hun organisatiestrategie. Deze grote verschillen zullen ook invloed hebben op de vragen die toezichthouders aan hun corporatie kunnen stellen. Daarom maken we in de onderstaande vragen een onderscheid tussen vragen voor startende en gevorderde CE-corporaties.

Strategie

- Beschikt de corporatie over een visie op haar bijdrage aan een circulaire economie? [starters]
- Hoe heeft de corporatie haar visie vertaald in een strategie om te komen tot een circulair bedrijfsmodel? [gevorderden]
- Hoe zorgt de corporatie ervoor dat de levensduur van haar woningen zo lang mogelijk is, bijvoorbeeld door aanpasbaarheid en flexibiliteit? [starters]
- Hoe waarborgt de corporatie dat woningcomponenten, materialen en grondstoffen niet verloren gaan bij sloop? [starters]
- Bij circulaire bedrijfsvoering wordt intensiever samengewerkt, intern maar ook met externe partijen. Is de corporatie hiervoor voldoende toegerust? [gevorderden]
- In welke mate zijn principes uit de circulaire economie (hergebruik, recycling) ingebed in het strategisch voorraadbeleid van de corporatie? [gevorderden]

Risico's (en kansen)

- Het implementeren van circulaire bedrijfsmodellen en -processen gaan gepaard met organisatieveranderingen, transactiekosten en mogelijk (nieuwe) vormen van ketenafhankelijkheid. Anticipeert de corporatie voldoende op de risico's die hiermee gepaard? [gevorderden]
- Heeft de corporatie een beeld van de grondstoffen en materialen in haar woningbezit (b.v. een materialenpaspoort). Kent de corporatie de waarde van die grondstoffen en materialen en de potentie voor hergebruik? [gevorderden]

Stakeholders

- Welke rol speelt circulariteit bij de overheden (b.v. gemeenten) in het werkgebied van de corporatie? Welke kansen biedt dit de corporatie? [starters]
- In welke mate zijn ketenpartners van de corporatie bezig met circulariteit? Hoe kan de corporatie aanhaken bij die initiatieven? [starters]
- In hoeverre is de corporatie bezig met de bewustwording en sensibilisering van bestuur, managers, medewerkers over de meerwaarde en risico's van een circulair bedrijfsmodel? [starters] [Deze vraag kunnen toezichthouders overigens ook aan zichzelf stellen].
- Hoe ondersteunt de corporatie haar klanten in 'circulair gedrag'?
- Hoe gebruikt de corporatie haar inkoopbeleid om ketenpartners uit te dagen in het ontwikkelen van circulaire oplossingen? [gevorderden]

Biodiversiteit en de corporatie

Behoud van biodiversiteit is geen hobby-item, het is essentieel voor ons bestaan op aarde.

De verschillende soorten planten en dierlijk leven op aarde houden de natuur in balans. Samen vormen ze een levende en productieve natuur. Dit noemt men biodiversiteit. Biodiversiteit zorgt voor schoon water, vruchtbare grond en een stabiel klimaat. Het levert ook voedsel en grondstoffen voor huisvesting, kleding, brandstof en medicijnen. Deze natuurlijke hulpbronnen zorgen dat we kunnen bestaan. De wereld kan niet zonder biodiversiteit. Soorten en ecosystemen zorgen bijvoorbeeld voor de productie van zuurstof, afbraak van dode dieren en planten, bestuiving van planten (waaronder landbouwgewassen), waterzuivering en het beheersen van plagen of te wel: ecosysteemdiensten. Deze diensten omvatten de water- en voedselkringloop, het vormen en vasthouden van bodems, weerstand tegen invasieve soorten, bestuiving van planten, klimaatregeling en beheersing van plagen en vervuiling. Voor ecosysteemdiensten is het van belang welke soorten er in ruime mate zijn en hoeveel soorten er zijn.

Beleidskader

Nederland baseert het beleid voor de bescherming van biodiversiteit op afspraken en richtlijnen vanuit de Verenigde Naties en de Europese Unie. De Rijksoverheid heeft het Biodiversiteitsverdrag en de Europese Biodiversiteitsstrategie uitgewerkt voor de Nederlandse situatie. Hoofddoel is het verlies aan biodiversiteit uiterlijk 2020 tot staan brengen. Diverse gemeentes hebben inmiddels een eigen beleidskader uitgewerkt.

Biodiversiteit in de gebouwde omgeving

Biodiversiteit en de gebouwde omgeving gaan prima samen. Plant en dier weten de stad goed te vinden als de voorwaarden daarvoor geschapen worden. Projecten krijgen een meerwaarde als ecologie actief betrokken wordt. Niet alleen voor planten of dieren, mensen voelen zich beter en zijn gezonder als er meer groen in de omgeving is. Dit kan in de meest uiteenlopende projecten, zoals bijvoorbeeld bij gebiedsontwikkeling maar ook renovatie van een complex. Maatregelen die de natuur bevorderen hoeven niet ingewikkeld en duur te zijn.

Vragen die je als commissaris kan stellen zijn:

Strategie en Beleid:

Wat is het beleid en doelen van de gemeentes waar de corporatie actief is op het gebied van ecologie en biodiversiteit?

Zijn er bij de corporatie naast energiebesparing ook beleidsdoelen geformuleerd op het gebied van ecologie en biodiversiteit?

Natuurinclusief ontwerpen is niet alleen belangrijk vanwege de nieuwe natuurwetgeving. Ook hittestress in steden, wateroverlast, CO2-doelstellingen, de volksgezondheid en de recreatievraag zijn dringende motieven om ecologie structureel in bouwplannen te betrekken.

Hoe verreken je de lange-termijnwinst die je daarmee boekt?

Hoe worden deze maatschappelijke opbrengsten inzichtelijk gemaakt in het afwegingskader?

Werkprocessen, Opdrachtgeverschap

Is het een item voor de werkorganisatie? Is er kennis over?

Hoe daagt de corporatie de markt uit mee te denken en creatieve en betaalbare oplossingen te creëren?

Relatie huurder en huurdersvereniging

Op welke wijze speelt biodiversiteit en ecologie een rol bij huurders? Is het een onderwerp? Welke wensen hebben huurders ten aanzien van dit thema?