

Zonder samenwerking geen duurzaamheid

Duurzaam organiseren

Iris Bakker

Op technologisch gebied is er steeds meer mogelijk, binnen de biomimicry is inzicht in biologische processen groeiende en mensen onderkennen het belang om duurzaamheid een vanzelfsprekende plek te geven binnen besluitvormingsprocessen. Maar hoe geven we dat nu vorm? Een gesprek van professor Gerard Keijzers, directeur van het Nyenrode Center for Sustainability (CfS) van de Nyenrode Business Universiteit.

In uw beschouwingen klinkt vaak een optimistische toon, maar is er wel reden tot optimisme?

'We vergeten wel dat er al veel is gebeurd. De enorme daling van emissies van vervuilende chemische stoffen is een grote winst. Zo'n twintig jaar geleden was de Rijn zwaar giftig en zwommen er alleen maar vergiftigde vissen in. Op dit moment is de waterkwaliteit goed, waarbij het Rijnwater dat Nederland uitgaat een betere waterkwaliteit heeft dan het water dat ons land instroomt. Vroeger hadden we last van smog en nu kennen onze kinderen dat woord eigenlijk niet meer. Dat vergeten we wel eens.'

Duurzaamheid is intussen een complex en nauwelijks te bevatten begrip. Hoe kunnen we het tastbaarder en concreter maken?

'We moeten nu een aantal dingen doen. Ten eerste moeten we het gebruik van fossiele energie terugdringen door energiebesparing en de inzet van duurzame energie, zoals wind, zonne-energie, aardwarmte. Ten tweede moeten we ons richten op het behoud van de

rijkdom en diversiteit van de natuur hier en elders op de wereld. Voor de facility manager lijkt het een ingewikkeld probleem, maar we moeten bij het begin beginnen, waarbij we de wetten van de trias energetica volgen: energie besparen, duurzame energie inzetten en als het dan echt niet anders kan pas fossiele energie inzetten en dan nog liever aardgas dan olie of kolen. Het kiezen van de juiste energetische oplossing is lastig, er zijn heel veel mogelijkheden. We zijn echter geen blinden in het donker. We hebben heldere beleidslijnen, de EPC-waarde is immers duidelijk.

'We weten al van veel materialen of ze milieuvriendelijk zijn of niet. De afgelopen twintig jaar is daar veel kennis over opgebouwd. We zijn ook beter geworden in het managen, scheiden en hergebruiken van afval.'

De twee stap is misschien het meest ingewikkeld: dat raakt immers de problematiek van de biodiversiteit

'Het punt van biodiversiteit is buitengewoon complex.



In de bouw en binnen FM zou je moeten denken welke bouwvorm en welke gebiedsinvulling bijdraagt aan de biodiversiteit. Daar zijn echter causaliteiten waar we weinig van weten. We doen grote ingrepen, maar we weten eigenlijk niet wat de consequenties zijn. Daar ben ik niet optimistisch over.

Biologische processen worden buitengewoon belangrijk. Als we zo doorgaan hebben we over tien jaar geen tropisch regenwoud in Borneo en dan is de wereld wel een long kwijt.

Die biodiversiteit proberen we in Nederland te versterken door natuurgebieden met elkaar te verbinden, zodat een verdere ontwikkeling van de ecologische infrastructuur mogelijk is. Versnippering is nu een groot probleem.

'Het lastige fenomeen is dat biodiversiteit zo complex is. Maar het is cruciaal voor onszelf, de reproductie van voedsel, dieren en mensen. We weten wel dat er door onze ingrepen schade is, maar we weten niet wat de consequenties zijn en hoe erg het is. Het moeilijke is dat we niet de effecten van onze ingrepen kunnen

overzien omdat de natuur en de natuurlijke processen zo complex in elkaar zitten en ook zo complex op elkaar inwerken. We hebben te maken met niet-lineaire processen. Dat zagen we wel met het kabeljauwprobleem in New Foundland. Ondanks het feit dat de Canadese regering in 1992 een vangstverbod heeft ingesteld, op het moment dat de kabeljauwstand vrijwel nihil was, is er nauwelijks herstel. We wisten dat de kabeljauwstand laag was, maar dat het zo ernstig werd, hadden we niet voorzien. Op zo'n moment weet je dus niet wat je aan het doen bent.'

De natuur zit complex in elkaar en bovendien hebben we te maken met complexe economische processen, politieke belangen, ambtelijke processen, organisatieculturen en onze eigen geheel menselijke ego's. Is er nog hoop?

'Het is niet de kwestie dat het niet kán. Het is de kwestie om het beter te gaan organiseren. Als je naar maatschappelijk verantwoord ondernemen kijkt binnen gemeenten, is er een leerproces gaande. De manager van de afdeling Ruimtelijke Ordening en

Projectontwikkeling moet op een gelijkwaardig niveau spreken met zijn collega van de afdeling Milieukunde. Dat zijn vaak heel andere mensen met een andere manier van denken en ook een andere taal. We begrijpen elkaars taal niet. Je moet topdown afdelingen gaan integreren. Maar je moet wel de tijd nemen. We moeten ook veel meer partijen bij elkaar halen en niet alleen de bouwpartijen.

We werden een keer betrokken bij een project in Rotterdam waar vijftig jaar oude flats zouden worden opgeknapt. De woningbouwvereniging wenste vijftientig procent reductie op het energiegebruik. We hebben dankzij een samenwerking met meer partijen bedacht hoe je het hele complex CO₂ neutraal kon krijgen. En zodanig kon upgraden dat bovendien de levensduur werd verlengd. Je ziet dus dat het kan. Het gaat echter om het durven doen. En je ambitieniveau verleggen.

‘De regelgeving moet scherper worden. Het is eigenlijk flauwekul dat een nieuw te bouwen huis nog energie gebruikt. Iedereen die nu nieuwbouw bouwt dat nog beslag legt op gas, olie of andere fossiele brandstof, verdient een draai om zijn oren. Het gehele proces heeft echter tijd nodig. Zo heeft de invoering van de EPC ook tijd gevraagd. En niemand heeft er wat aan als we de CV ketelindustrie de nek om draaien. Maar het is geen centenkwestie. Duurzaam bouwen vraagt misschien een extra investering van vijftien procent maar de terugverdientijd is reëel. Compenseren is gewoon flauwekul. Je moet in evenwicht met de natuur bouwen. En dat kan je niet met natuur compenseren.’

Het gaat dus ook om meer integrale afwegingen waarbij de verschillende partijen zijn betrokken.

‘Het is de kunst om boven de materie te staan. Waar we op terug kunnen kijken is een complex proces waar op allerlei fronten naar parallelle deelproblematiek is gekeken die elk hun eigen complexiteit hebben. Het is een traject dat tijd nodig had zodat bedrijven een verandering konden doormaken. Hierin kun je nu wel degelijk prioriteiten stellen in relatie tot risico's. Het gaat om het maken van afwegingen. We weten van alles van chemische componenten, technologische oplossingen, biologische fenomenen, maar we zouden chemie, techniek, biologie op een hoger abstractieniveau in onderlinge samenhang moeten brengen, zodat we beter afwegingen kunnen maken.

‘Veel organisaties doen zich groener voor dan ze werkelijk zijn. Dit noemen we Greenwashing. Men doet zich groener, mooier en socialer voor dan men

is. In feite duik je voor je verantwoordelijkheid. Het heeft ook te maken met je attitude. Men is heel gauw tevreden. Mensen worden afgerekend op ‘acceptabele’ duurzaamheid waarbij de verpakking belangrijker is dan de inhoud. De vraag is waarom we uitgaan van lagere ambitieniveaus en niet verder gaan kijken. En dat dit kan bewijst de projectontwikkelaar Henk Seinen wel. Hij bouwt starterswoningen voor 150.000 euro van 460 m³ met een EPC waarde van 0,01. Als hij het kan, kan een ander het ook.’

fmi

> Innovation Lab Duurzame Renovatiebouw

Het Innovation Lab Duurzame Renovatiebouw is een experiment van het Center for Sustainability (CFS) van de Nyenrode Business Universiteit om samenwerking van private bedrijven en publieke organisaties te laten ontstaan. Het doel is om te experimenteren en leren voor duurzame innovatie door samen te werken aan een project gericht op de duurzame renovatie van een deel van de woningvoorraad uit de jaren zestig van de vorige eeuw. De deelnemers aan het Innovation Lab hebben een aantal richtlijnen opgesteld om deze samenwerking mogelijk te maken:

- Samenwerking moet je organiseren. Eén partij neemt de regierol.
- Leg in een vroeg stadium de belangen op tafel. De belangen van betrokken partijen verschillen, verbloem dat niet, maar maak belangen aan elkaar duidelijk.
- Stimuleer het nemen van verantwoordelijkheid. Alle partijen moeten eigenaarschap willen voelen voor het proces en het resultaat. Een neutrale setting is nodig waar de partijen zelf tot werkwijzen komen.
- Zorg voor heldere en transparante communicatie. Dit is nodig om meedenken en meehandelen te realiseren.
- Richt je niet op dat ene lokale probleem. Leer te denken in concepten die opgebouwd zijn uit standaardelementen en – procedures en zorg met elkaar voor de bedrijfseconomische kansen van schaalvergroting.
- Laat kwaliteit leidend zijn in plaats van prijs. Partnerships zijn nodig om risico's van investeringen op langere termijn te kunnen delen en duurzame kwaliteit een kans te geven.
- Organisaties moeten bereid zijn om te leren en aanpassingen te maken. Innovatieve samenwerking kan alleen plaatsvinden als de betrokken organisaties bereid zijn op hun eigen rol te reflecteren. Leren met en van andere partijen kan leiden tot verbeteringen van de werkwijzen in de eigen organisatie.

Een van de belangrijkste lessen van het Innovation Lab is dat duurzaamheid niet zozeer lijdt aan een gebrek aan innovatieve ideeën, maar eerder aan een gebrek aan innovatieve vormen van samenwerking.

Uit: De preekstoel voorbij, duurzaam innoveren in het MKB Gerard Keijzers en Hilleke Bos-Brouwers, ISBN nr 14001:2004-norm, uitgegeven door de SCGM.