

# VERSNELLING IN DUURZAAMHEID

TEKST Peter Bekkering

Twee jaar geleden startte Dura Vermeer Bouw Midden West met een Taskforce Duurzaamheid nadat er doelstellingen voor duurzaamheid waren opgesteld. Begin 2022 werd Alba Concepts ingeschakeld om het proces te versnellen. Die versnelling voltrok zich in drie stappen: inzicht, richting en inhoud. Smart WorkPlace sprak hierover met Arjan van Egmond en Norbert Schotte.

## VAN TRADITIONELE BOUWER NAAR ONTWIKKELENDE BOUWER VAN GROENE EN GEZONDE LEEFOMGEVINGEN

De bouw heeft een grote milieu-impact en daar liggen verbeterkansen. Dura Vermeer ziet het als haar verantwoordelijkheid een belangrijke rol te spelen als het gaat om verduurzaming. Door te ontwikkelen en bouwen met oog voor onze wereld, streven ze naar een positieve impact op de natuurlijke en duurzame leefomgeving die voorbereid is op de vraagstukken van de toekomst. Om dit te bereiken, heeft de Dura Vermeer Groep duurzaamheidsambities opgesteld: uitstoot op nul, hergebruik zo vaak mogelijk, groener en gezonder en een positief sociaal maatschappelijke impact. Deze duurzaamheidsambities zijn het vertrekpunt voor de doelstellingen van Dura Vermeer Divisie Bouw en Vastgoed, waarbij Dura Vermeer Bouw Midden West als onderliggende werkmaatschappij invulling geeft aan deze ambities. Hiervoor heeft Dura Vermeer Bouw Midden West twee jaar geleden een Taskforce Duurzaamheid opgestart. Begin dit jaar schakelde zij het bedrijf Alba Concepts in om het proces te versnellen. Dat deed Alba Concepts in drie stappen: inzicht, richting en inhoud.

Arjan van Egmond:  
**Het onderwerp duurzaamheid is zo veelomvattend dat we merken dat bij sommige aspecten het kennisniveau te laag was of zelfs ontbrak.**



Arjan van Egmond is als senior projectmanager bij Dura Vermeer Bouw Midden West de verbinding tussen ontwikkeling en realisatie. “Door te sturen op maakbaarheid en haalbaarheid zorg ik ervoor dat de projectleider bij de realisatie kan waarmaken wat de ontwikkelaar de klant heeft beloofd. Omgekeerd zorg ik ervoor dat alles op het gebied van contracten en vergunningen geregeld is zodat de projectleider dat kan doen.”

## KPI'S EN WERKGROEPEN

Van Egmond werd twee jaar geleden gevraagd voor de Taskforce Duurzaamheid van Dura Vermeer Bouw Midden West. “Uiteindelijk heeft dat ertoe geleid dat na ruim een half jaar KPI's zijn opgesteld om mee aan de slag te gaan. Die KPI's gingen onder meer over het percentage houtbouw, over het aanscherpen van de MPG-score en over natuurinclusiviteit. Vervolgens hebben we die KPI's opgedeeld in vier werkgroepen –



**Arjan van Egmond:  
Bij duurzaamheid willen we de ontwikkeling doormaken van moeten naar willen naar zijn.**

circulariteit, luchtkwaliteit, natuurinclusiviteit en houtbouw – en zijn we ermee aan de gang gegaan.” Van Egmond vertelt dat er binnen elke vestiging van Dura Vermeer bij duurzaamheid een groep aanjagers is, de Groene Helden. Daarnaast is er een overkoepelende duurzaamheidsmanager, Lizzy Butink. De Groene Helden hebben een duidelijke functie: ze zijn niet alleen duurzaamheidsambassadeurs, maar ze helpen ook om de vestiging scherp te houden. “Ze vragen bijvoorbeeld of de KPI wel aansluit met de doelstelling en of we niet bezig zijn een KPI tot doel te verheffen. Daarom sprak mij de uitleg van KPI ook aan, die Alba Concepts onlangs gaf bij een presentatie: daarbij werd Key Performance Indicator vervangen door Keep People Informed, Interested & Inspired.”

## VERSNELLING

Vol goede moed zijn de werkgroepen en de Groene Helden begonnen met de duurzaamheid thema's, maar dat is niet altijd gemakkelijk, geeft Van Egmond toe: “Hoewel de motivatie goed was, kregen we bij sommige KPI's – bijvoorbeeld de aanscherping van de MPG-score – de vinger er niet achter

wat we ervoor moesten doen om er concreet invulling aan te geven. Begin 2022 vonden we dat er daarom een versnelling in het proces moest komen en hebben we Alba Concepts ingeschakeld." Van Egmond legt uit waar de bottleneck zat: "Het onderwerp duurzaamheid is zo veelomvattend dat we merkten dat bij sommige aspecten het kennisniveau te laag was of zelfs ontbrak. In dat geval waren we bewust onbekwaam en realiseerden we ons dat we expertise nodig hadden." Van Egmond noemt het voorbeeld van een KPI waarvoor hij zelf verantwoordelijk is, de MPG: "Die KPI ben ik breder gaan zien, inclusief circulariteit, en daardoor kregen we bijvoorbeeld ook te maken met de Building Circularity Index (BCI). Die BCI raakt veel breder het gebouw: niet alleen de keuze van nieuwe materialen, maar ook aspecten als hergebruik en losmaakbaarheid." Hoewel de BCI in tenders nog geen gemeengoed is, besloot de Taskforce er wel al mee aan de slag te gaan. Van Egmond: "Daarmee is het illustratief voor de ontwikkeling die we bij duurzaamheid willen doormaken: van moeten naar willen naar zijn. Eerst was het een onderwerp dat in tenders stond en waar we dus iets mee moesten en nu zijn we er intrinsiek gemotiveerd voor en is het iets waarmee we iets willen. Daarnaast zit er ook een bedrijfseconomisch aspect aan: je moet er wel in meegaan, want de markt vraagt erom."

Die verbreding zag Norbert Schotte, transitiemaker bij Alba Concepts ook bij een ander thema, natuurinclusiviteit: "Daarmee wilde de werkgroep vanuit een kokervisie een pilot doen met een andere partij. Inmiddels is na een aantal sessies die kokervisie verwijfd en is er het inzicht dat natuurinclusiviteit ook gaat om een andere manier van denken. Ik noem dat 'Duurzaam Zijn' in plaats van 'Duurzaam Doen'. Dat betekent niet kiezen voor een projectmatige aanpak naar aanleiding van een vraag uit de markt waarop je inspeelt, maar kiezen voor een bedrijfsmatige aanpak die een beweging in de organisatie in gang brengt. Duurzaamheid is dan niet iets erbij, maar integraal onderdeel van je aanpak en DNA. Wat hierbij Dura Vermeer Bouw Midden West heeft geholpen, was een themabijeenkomst waarvoor de hele organisatie is uitgenodigd en waar we vanuit Alba Concepts een inspirerende en prikkelende presentatie hebben gehouden over de noodzaak van verduurzaming en de enorme potentie die we als sector, en als Dura Vermeer, hebben."

## NULMETING

Schotte vertelt over de werkwijze van Alba Concepts: "Nieuwe klanten en dus ook Arjan wil ik niet geloven over zijn behoefte. Hij kan namelijk een gevoel hebben bij de organisatie, welke kant ze op moeten en welke behoeften daar spelen, maar ik wil dat zelf ook proeven. Anders ga ik namelijk een aanpak bedenken op basis van wat Arjan zegt. Het gaat in dit geval echter ook om vier werkgroepen, een directie en medewerkers. We hebben daarom al deze mensen gesproken over hun gevoel, waar ze staan, wat belemmeringen zijn en waar ze mee geholpen zijn. Daarbij stellen we ook vragen als 'weet je waar de KPI's die je in je werkgroep hanteert vandaan komen?' en 'sta je daar achter?'. Deze nulmeting zit dus zowel op de harde kant – 'ben je bekend met de doelen?' en 'hoe wordt er over gecommuniceerd?' – als over de zachte kant – 'hoe is de intrinsieke motivatie bij jezelf en bij je collega's?' en 'wat is je kennisniveau?'"

## INZICHTELIJK

Die nulmeting was volgens Van Egmond heel inzichtelijk: "Zo liet het bijvoorbeeld zien dat we best nog een kennis-gap hadden bij circulariteit, terwijl we zelf dachten dat we er al het nodige van wisten. Daarom hebben we er een extra sessie aan gewijd." Schotte: "De nulmeting liet ook zien dat de vier werkgroepen allemaal een eigen

*DURA VERMEER BOUW MIDDEN WEST IS EEN ONTWIKKELENDE BOUWER, GEVESTIGD IN CRUQUIUS NABIJ HAARLEM. MET RUIM 250 ENTHOUSIASTE COLLEGA'S WERKEN ZIJ AAN (COMPLEXE) WONINGBOUWPROJECTEN EN UTILITAIRE PROJECTEN IN DE REGIO MIDDEN – WEST NEDERLAND MET EEN FOCUS OP DE METROPOOLREGIO AMSTERDAM EN DE STEDEN UTRECHT EN HAARLEM. ZOWEL VOOR EIGEN ONTWIKKELING ALS VOOR KLANTEN. DE VESTIGING OPEREERT GROTENDEELS ZELFSTANDIG MAAR MAAKT WEL ONDERDEEL UIT VAN DE DIVISIE BOUW & VASTGOED EN VAN DE DURA VERMEER GROEP.*

*ALBA CONCEPTS IS EEN DUURZAME CREATIEVE ONDERNEMING MET INHOUDELIJKE EXPERTISE EN ERVARING. BIJ AL ONZE ACTIVITEITEN STAAT CENTRAAL DAT WIJ HANDELEN DAAR WAAR VASTGOED, DUURZAAMHEID, STRATEGIE EN FINANCIËN ELKAAR VINDEN. WIJ ZIJN GERICHT OP HET VINDEN VAN OPLOSSINGEN, OOK ALS DEZE NOG NIET BESTAAN. ALBA CONCEPTS DURFT RISICO'S TE NEMEN EN NET OVER HET RANDJE TE GAAN. SOMS MOET JE VERDER DURVEN KIJKEN EN OUTSIDE-OF-THE-BOX DURVEN DENKEN OM TOT DAT IDEE TE KOMEN WAARAAN NOG NIEMAND HEEFT GEDACHT. WIJ BRENGEN IDEEËN VERDER. EEN VERBINDING MAKEN TUSSEN CIJFERS, BEREKENINGEN, WAARNEMINGEN EN CREATIVITEIT, BELEVING EN GEVOEL. KIJKEN WAAR JE UITKOMT. VRAAGSTUKKEN CONCEPTUEEL AANPAKKEN. DAT KOMT MOGELIJK IMPULSIEF OVER, REALISME VERLIEZEN WIJ ECHTER NOOIT UIT HET OOG.*

*DOOR DE JUISTE COMBINATIE VAN KENNIS EN CREATIVITEIT EN HET SAMENWERKEN MET KLANTEN, BUNDELEN WIJ VERSCHILLENDE INZICHTEN OM TOT EEN WERKEND, REALISTISCH CONCEPT TE KOMEN. DAT KUNNEN WIJ OMDAT ONS TEAM BESTAAT UIT GEDREVEN EN ERVAREN EXPERTS. EXPERTISE OP HET GEBIED VAN ORGANISATIE-, PROCES- EN PROJECTMANAGEMENT, BUSINESS DEVELOPMENT EN DUURZAAMHEID.*

identiteit hebben en een ander startpunt. De ene werkgroep heeft duidelijk in beeld wat ze moeten doen, de andere werkgroep is nog erg zoekende. En bij weer een andere werkgroep is de samenstelling nog niet op orde."

Schotte benadrukt dat Alba Concepts naast de 'zachte' kant om een organisatie in beweging te krijgen ook een duidelijke 'blauwe', technisch gedreven, kant heeft. "Zo had de werkgroep 'CO<sub>2</sub>', al een dashboard. Wij kijken vervolgens 'onder de motorkap' om te kijken of de cijfers van het dashboard kloppen en halen zo nodig de fouten eruit."



## Norbert Schotte: Uiteindelijk maken de mensen het verschil.

Na de eerste stap – 'Inzicht', de nulmeting om de huidige situatie in kaart te brengen – gaat Alba Concepts over naar de tweede stap, 'Richting geven', sessies waarbij het draait om de vraag 'waar willen we naartoe?'. Bij de sessies die Alba Concepts heeft gehouden bij de vier werkgroepen van Dura Vermeer

## Norbert Schotte: Ik merkte bij deze vestiging bij iedere sessie de drive voor duurzaamheid en de noodzaak van versnelling.



Bouw Midden West ging het volgens Schotte niet zozeer om het kennisniveau: “Mijn belangrijkste doel was om mensen te enthousiasmeren. Ze moesten na een sessie de zaal uitlopen met het gevoel ‘Yes! We gaan hiervoor!’. Eén van de vragen was bijvoorbeeld “wanneer zou jij met een tevreden gevoel de werkgroep kunnen opheffen?” Op basis van de ingrediënten die we tijdens deze sessies hebben opgehaald, maakten wij een mooi recept.”

De derde stap, ‘Inhoud en invulling’, zorgt ervoor dat we een concrete en gedragen roadmap krijgen. Schotte: “In de derde stap maak je inzichtelijk welke tussendoelen je wilt bereiken en wat je daarvoor moet doen. Zodat je uiteindelijk het einddoel in 2030 haalt. Het betekent dat je per onderwerp een tijdsplan invult met concrete acties. In de tussentijd proberen we als Alba Concepts steeds opnieuw te prikkelen zodat mensen enthousiast blijven.”

Het is voor Schotte en Van Egmond niet van belang dat alle werkgroepen tegelijkertijd alle stappen doorlopen. Schotte: “We moeten vooral niet in de systemische valkuil trappen. Uiteindelijk maken de mensen het verschil. Enthousiasme in combinatie met kennis en een richting maakt uiteindelijk het succes.”

### TUSSENBALANS

Van Egmond vertelt waar de vestiging Dura Vermeer Bouw Midden West inmiddels staat. “De vier werkgroepen delen kennis met elkaar, iets wat we nog verder willen ontwikkelen zodat we een kruisbestuiving krijgen richting de divisie en ook de KPI’s steeds meer invulling krijgen. Verder zijn er de eerdergenoemde Groene Helden, de aanjagers. De volgende uitdaging is om de communicatie hierover richting de werkvloer nog meer op orde te krijgen.” Van Egmond heeft daarbij een duidelijke spil-functie tussen directie en werkvloer en ervaart daarbij ook de steun van de directie. “Laatst moest de directie duurzaamheidsconvenanten ondertekenen in Amsterdam en Utrecht. Ze hebben ons toen vooraf om onze mening gevraagd en inmiddels zijn we wel zo zelfbewust dat we vinden dat we die mening ook mogen geven.”

Het traject met Alba Concepts heeft de vestiging Dura Vermeer Bouw Midden West op het gebied van duurzaamheid duidelijk op de kaart gezet. Van Egmond: “Inmiddels krijgen we vanuit andere vestigingen complimenten dat wij hier zaken voortvarend oppakken en zien we dat andere vestigingen zaken van ons overnemen.”

### TOEKOMST

Van Egmond heeft er vertrouwen in dat de doelen uit de roadmap en de KPI’s behaald worden. “Dit jaar met Alba Concepts heeft ons inzicht en richting gegeven rond de thema’s van duurzaamheid. Daarnaast heeft Alba Concepts geholpen om de doelen en KPI’s concreet te maken en weten we nu beter wat we willen meten om die doelen te bereiken. Daarmee hebben we prachtige ijkpunten om verder te gaan.” Hij geeft toe dat de afgelopen twee jaar voor hemzelf een eye-opener zijn geweest: “Hoewel ik al vele jaren intrinsiek gemotiveerd ben op het thema duurzaamheid heb ik me nooit gerealiseerd dat de branche zo’n grote impact kon leveren.”

Voor Schotte is Dura Vermeer Bouw Midden West een bijzonder project geweest. Hij legt uit waarom: “Allereerst om een persoonlijke reden: ik heb in het verleden in Leidschendam bij Dura Vermeer gewerkt en heb daardoor altijd nog een geelgroen hart. Maar het gaat ook breder: ik merkte bij deze vestiging bij iedere sessie de drive voor duurzaamheid en de noodzaak van versnelling. Niet één keer hoorde ik twijfel over het waarom, maar juist mensen die oprecht benieuwd waren hoe en wat ze konden doen om een duurzame impact te hebben. Dat is toch mooi?! Waarbij ik het natuurlijk zelf vervolgens leuk vind om er toch nog een schepje bovenop te doen en om te blijven prikkelen.”

### UITDAGINGEN

Wanneer beiden breed kijken naar de voornaamste uitdagingen voor duurzaamheid in de gebouwde omgeving, vindt Van Egmond dat er vooral ‘omgedacht’ moet worden in het raakvlak van kosten versus opbrengsten: “Bijvoorbeeld bij het toepassen van houtbouw, dat vaak duurder is, zie ik nog een groot spanningsveld. Ik zie echter ook dat de mindset dat we er desondanks iets mee moeten steeds meer terrein wint.”

Volgens Schotte zijn er in de bouwsector drie zaken nodig: “Je hebt de energietransitie met name in de bestaande gebouwde omgeving. Je hebt de materialentransitie waarbij je van CO<sub>2</sub>-intensieve en lineaire materialen naar klimaatpositieve en circulaire materialen moet. En je hebt als derde – en in mijn ogen de belangrijkste – de sociale transitie. De sector is nu overwegend naar binnen gekeerd, masculien, risicomijdend en geldgedreven. Als je de cultuur in de sector weet te hervormen zodat die niet zozeer geldgedreven is maar waarde- en maatschappelijk gedreven en je weet daar vervolgens ook andere waardemodellen aan te koppelen, maak je enorme stappen. Daarvoor is het wel nodig dat de overheid de condities creëert, zodat partijen zoals Dura Vermeer kunnen opschalen en versnellen in de duurzame route.”



Arjan van Egmond: **Hoewel ik al vele jaren intrinsiek gemotiveerd ben op het thema duurzaamheid heb ik me nooit gerealiseerd dat de branche zo’n grote impact kon leveren.**