

Milieubewust onderhoud kost eerst energie

Thermometer typeert aanpak corporatie/belegger

Veranderingsprocessen kosten tijd en energie, zo ook het inbrengen van de Duurzaam-Wonenaanpak in de bestaande beheerorganisatie. Om dit proces zo soepel mogelijk te laten verlopen is door de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) en de Novem bekeken langs welke weg dit kan en en met welke hulpmiddelen. Inmiddels is men begonnen met het begeleiden van beheerders bij het introduceren van het milieu-aspect in hun onderhoudsbeleid. In dit artikel stelt één van de begeleiders van dit demonstratieproject, Bouwhulp Beheeradvies, dat milieubewust onderhoud eerst energie kost. Met de door hen ontwikkelde milieuthermometer wordt onder andere gekeken waar een organisatie staat ten aanzien van het milieu.

IR MARTIN LIEBRECHTS & IR JELLE PERSOON,
Bouwhulp Beheeradvies bv

Het Duurzaam-Wonenproject van de SEV en Novem is een demonstratieprogramma voor duurzaam en energiezuinig woningonderhoud. In dit project worden bij veertien corporaties op dit gebied nieuw ontwikkelde beheerinstrumenten getoetst. Zoals bij alle nieuwe zaken moet ook een integrale aanpak van onderhoud, energie en milieu worden geleerd. In het demonstratieprogramma is een model ontwikkeld, dat via een verbetertraject binnen de beheerorganisatie aan de hand van twee concrete woningcomplexen wordt vormgegeven. Oefening baart kunst, is ook hier het sleutelwoord. Voor deze twee complexen worden in zes stappen plannen ontwikkeld. De stappen die hierbij worden gezet zijn: formuleren van beleid en doelen op bedrijfsniveau; formuleren van specifieke projectdoelen; opstellen van plannen; toetsing van de plannen aan de doelen; optimalisatie van de plannen; terugkoppeling op de eerder geformuleerde doelen. Met deze zes stappen is de regelkring weer rond. Voor de vereiste specifieke technische en financiële kennis op het gebied van energie en milieu worden de noodzakelijke hulpmiddelen geleverd (1).

Het opnemen van energie en milieuaspecten in de onderhoudsaanpak van een beheerorganisatie is als elk veranderingsproces gebonden aan regels. Het resultaat beperkt zich niet tot plannen, die alleen gelden voor de twee projecten, maar heeft betrekking op de werkwijze van de organisatie. Naast doelen, die voor de organisatie hanteerbaar moeten zijn, zal aan het

einde van de rit ook duidelijk moeten zijn hoe de taken in de toekomst binnen de organisatie zijn verdeeld en wie waarvoor verantwoordelijk is. Energie en milieu krijgen zo een plaats binnen de organisatie en beperken zich niet tot vragen van technici en hobbyisten.

TYPEN BEHEERDERS ► Om te onderzoeken in welke mate de voorwaarden aanwezig zijn voor het inbrengen van het milieu-aspect in de bestaande onderhoudsaanpak van

Studiedag tijdens BouwRAI

Duurzaam en energiezuinig woningonderhoud in de bestaande woningvoorraad is het onderwerp van een middagsymposium op 3 april tijdens de BouwRAI van 1 tot en met 4 april in het RAI Congrescentrum te Amsterdam. Dit symposium wordt door de SEV georganiseerd samen met de Novem en de Nationale Woningraad. Er zullen de volgende onderwerpen worden behandeld:

- het Duwon-project van Novem en SEV, waarbij nieuw ontwikkelde instrumenten op het gebied van duurzaam en energiezuinig woningonderhoud worden getoetst bij veertien woningcorporaties;
- het op gestructureerde wijze rekening houden met milieuaspecten als energie- en watersparing, de kwaliteit van het binnenmilieu en het gebruik van duurzame bouwmaterialen;
- een nieuwe methode voor milieubewust materiaalgebruik, waarmee op kwantitatieve wijze het milieurendement van duurzaam materiaalgebruik bij onderhoud en renovatie in beeld wordt gebracht;
- de premiereregeling van het ministerie van VROM voor duurzaam bouwen in de bestaande voorraad, die op 1 maart 1996 van kracht werd. Meer info bij: Rostra Congresscommunicatie, tel. (070)3648703.

Niveau van implementatie	Bewustwording	Aanleren nieuwe aanpak	Eigen maken van nieuwe aanpak
Stappen 1 } doelen Stappen 2 }			
Stappen 3 } plannen Stappen 4 } maken / toetsen			C
Stappen 5 } optimaliseren / Stappen 6 } terugkoppelen	A	B	D
Kenmerken aanpak	Hanteren voorkeurslijsten	Hanteren kengetallen	Optimaliseren en fijn rekenen

Er zijn drie niveaus, waarop de milieu-aanpak moet worden doorgevoerd. Daarbij moeten steeds zes stappen worden gemaakt. A, B, C en D zijn mogelijke implementatietrajecten.

een beheerorganisatie is het zinvol deze beheerders te typeren met een 'milieu' thermometer, die door Bouw-hulp Beheeradvies is ontwikkeld. Deze thermometer bestaat uit drie schalen:

- In de eerste schaal worden planmatig werken en de beschikbare tijd en mensen gemeten. Het nulpunt is, dat de organisatie niet is gewend planmatig te werken. Bij bijvoorbeeld onderhoudsplanningen kijkt zij niet verder vooruit dan vijf jaar. Het midden van de schaal geeft aan dat men planmatig tien tot vijftien jaar vooruit kan kijken. De schaal loopt dan verder via strategisch werken naar de top, waarbij het bedrijf mensen en tijd vrijmaakt om milieu hierin een plaats te geven. Voor het Duwon-programma worden beheerders geselecteerd, die zich minimaal op het midden van de schaal bevinden.

- Met betrekking tot beleidsdoelen is de mate waarin men deze op de diverse milieu-aspecten stelt de belangrijkste indicator. De schaal loopt van geen doelen via doelen op een aantal milieu-aspecten naar een milieubeleidsplan en meetbare milieudoelen. Voor het Duwon-programma is het gewenst dat de beheerder op een beperkt aantal terreinen doelen heeft geformuleerd.

- Kennis en vaardigheden zijn meetpunten in de laatste schaal op de thermometer. Deze schaal loopt van gering, waarbij men zelf geen afwegingen maakt, via het zelf maken van exploi-

tatie- en energieberekeningen tot aan het zelf uitvoeren van haalbaarheids-onderzoeken. Voor het Duwon-programma is het gewenst dat de organisatie exploitatieberekeningen kan uitvoeren en op het vlak van milieu met kengetallen en/of voorkeurslijsten kan werken.

De beheerders, die zich hebben aangemeld voor het Duwon-programma, kunnen met deze schaal in drie categorieën worden onderscheiden (2). De eerste categorie beheerders is minder geschikt voor het Duwon-programma (zie nulpunt eerste schaal).

De tweede categorie is die waarbij men zich rond het midden van de schaal bevindt. De beheerder is gewend planmatig te werken en stelt beperkte doelen op milieu-aspecten en beschikt over een aantal basisvaardigheden.

De laatste categorie bestaat uit beheerders die al ver zijn gevorderd met de milieu-aanpak. De organisatie werkt strategisch en besteedt extra tijd om de milieu-aanpak een plaats te geven. De organisatie heeft een ver uitgewerkt milieubeleidsplan. Haalbaarheidsonderzoeken worden zelf uitgevoerd. Daarnaast hanteert men kengetallen en voorkeurslijsten.

KIEZEN MILIEU-AANPAK ► De milieuthermometer geeft dus inzicht langs welke weg het inbrengen van het milieu-aspect in de organisatie kan verlopen. De aanpak bij de laatste categorie (de top) kan puur worden gericht op het zodanig scherpstellen van doelen, dat deze meetbaar zijn. Verder kunnen kennis en vaardigheden worden vergroot, zodanig dat men bijvoorbeeld plannen ook kan toetsen op dergelijke doelen.

Bij de tweede categorie (het midden) zal het invoeren divers zijn, afhankelijk van waar precies de zwakke plekken zitten op de milieuthermometer. Een voorbeeld hiervan is een beheerder die nu al in het pro-

Stappenplan invoeren milieu in beheer

Stappen voor het maken van een milieu-afweging in het onderhoudsbeleid kunnen zijn:

STAP 1: Beleid en doelen op bedrijfsniveau. Het beleid van de betreffende beheerder wordt geïnventariseerd. De bedrijfsdoelen worden zodanig aangescherpt (gekwantificeerd), zodat doelen op complexniveau hieruit kunnen worden afgeleid.

STAP 2: Project, projectkenmerken en doelen op projectniveau. Op basis van de projecttypering wordt een keuze gemaakt voor een strategie voor onderhoud/verhuur binnen het (strategisch voorraad)beleid van de corporatie. Hierbij spelen samenhang tussen zekerheid van de realisatie van inkomsten, de technische staat en de beschikbare middelen een rol. Het resultaat van deze afweging is een overzicht van doelen en uitgangspunten op projectniveau.

STAP 3: Plannen. Keuze voor een eindkwaliteit op basis van de gestelde projectdoelen. Het resultaat is een beschrijving van twee planvarianten. Een variant, waarbij de minimaal vereiste kwaliteit wordt gerealiseerd en één waarbij extra aandacht wordt besteed aan het milieu.

STAP 4: Plantoetsing. De prestaties van de planvarianten worden getoetst aan de gestelde doelen en het uiteindelijke planniveau wordt vastgesteld.

STAP 5: Planoptimalisatie. Op onderdelen wordt het plan bijgesteld en geoptimaliseerd.

STAP 6: Terugkoppeling op bedrijfsniveau. Zowel het plan als de gevolgde werkwijze worden geëvalueerd. Van daaruit worden aanbevelingen geformuleerd voor toekomstig beleid.

Voor het totale beslag op de organisatie van de beheerder voor het opzetten van een milieubewust onderhoudsbeleid zal rekening moeten worden gehouden met een tijdsbesteding van 500 - 800 uur, verdeeld over drie tot zes personen.

gramma is opgenomen en waarbij het traject bijna is afgerond.

Bij het begin van het proces is de milieuthermometer gehanteerd. Hieruit blijkt het volgende profiel:

- *Organisatie.* De beheerder kan planmatig werken. Strategisch denken ofwel marktgericht denken is nauwelijks aanwezig. Het belang hiervan wordt wel onderkend, maar organisatorisch zijn hierop nog geen

DOORVOEREN VAN MILIEU-ASPECT IN ONDERHOUDSBELEID KOST BEHEERORGANISATIE TOT 800 UUR

maatregelen genomen. Zorg voor milieu valt hier onder de verantwoordelijkheid van het hoofd van de technische dienst van de beheerorganisatie. Extra middelen worden niet vrijgemaakt.

- *Doelen op milieu zijn beperkt aanwezig.* Voor het binnenmilieu worden concrete maatregelen voorgesteld, zoals het verwijderen van open verbrandingstoestellen en het aanbrengen van mechanische ventilatie. Voor materialen en afval worden reparatietechnieken voorgeschreven bij kozijnen, vervangen wordt nauwelijks meer toegepast. Op de overige milieu-aspecten zijn geen doelen geformuleerd of alleen vaag als intentie aanwezig. Bijvoorbeeld 'vermindering van energiekosten'. Overigens is de intentie om in 1998 een milieubeleidsplan klaar te hebben, waarin de doelen beter worden omschreven.

- *Kennis en vaardigheden.* Op het niveau van hoofd technische dienst en hoofd financiële administratie worden haalbaarheidsstudies verricht, waarbij exploitatieberekeningen worden gebruikt. Verder is binnen de organisatie deze werkwijze niet gewoon. De kennis en vaardigheden zijn strikt gericht op het uitvoeren van de traditionele zaken van de technische dienst, bewonerszaken en financiële administratie. Op deelaspecten zijn de benodigde kennis en vaardigheden aanwezig om de vereiste afweging te maken.

Bij deze stand van de milieuthermometer is gekozen voor een invoeringstraject waarbij bewustwording centraal staat. Aanleren van de nieuwe aanpak staat op het tweede plan. Het bewuster worden houdt in dat de beheerder de eigen praktijk kan afzetten tegen de praktijk elders. Hij is zich er van bewust, dat doelen alleen op projectniveau kunnen worden geformuleerd en gerealiseerd wanneer deze een plaats hebben binnen een bewuste strategie. Bij deze strategie zijn doelen vanuit de woningmarkt en doelen voor milieu met elkaar in evenwicht. Zo'n strategie, ook op projectniveau, is alleen te ontwikkelen en te volgen wanneer de drie afdelingen technische dienst, verhuur en bewo-

nerszaken en financiële administratie met elkaar samenwerken.

De hulpmiddelen van de Duwon-format zijn dan ook vooral gebruikt om de eigen praktijk te typeren, de betekenis van doelen te illustreren en vooral de taken van iedere afdeling in de afweging voor het milieu duidelijk te maken.

Het resultaat is, dat de beheerder voor twee projecten realistische doelen heeft gesteld vanuit de invalshoeken: techniek, verhuur en financiën. De samenwerking heeft hier vorm gekregen. Het toetsen van plannen op doelen zal vooralsnog plaatsvinden met vuistregels en kengetallen, zoals die ook in de Duwon-format zijn opgenomen.

FIJNHED VAN AANPAK ▶ Niet iedereen beweegt zich op dezelfde wijze voort. Dit geldt ook voor beheerders. Voor nieuwe vraagstukken wordt dit nog wel eens vergeten. Parallellen zijn te trekken met de invoering van onderhoudsplanningen in de beheerorganisaties. Medio jaren tachtig moest iedereen aan de geautomatiseerde meerjaren onderhoudsplanning. Veel tijd en energie is destijds gestoken in het vullen van de geautomatiseerde programma's. In vele gevallen was het resultaat dat praktijk en theorie langs elkaar heen bewogen. Uiteindelijk is papier geduldig. Tot een betere en efficiëntere onderhoudsaanpak heeft het in de meeste gevallen niet geleid.

Ook bij de integratie van energie en milieu in de onderhoudsaanpak speelt de vraag, welke hulpmiddelen effectief zijn om de bestaande praktijk een stapje verder te brengen. Volgens Bouwhulp zijn er drie niveaus te onderscheiden, die als volgt zijn gekarakteriseerd en verband houden met de fijnheid van de te hanteren instrumenten:

- Bewustwording. De nadruk ligt dan op de formulering van hanteerbare en meetbare doelen;

- Aanleren nieuwe aanpak. Hierbij wordt ernaar gestreefd het afwegings-traject een vaste plaats te geven binnen de organisatie. Ter ondersteuning wordt er gewerkt aan het gebruik van de technische en financiële kengetallen voor energie en milieu;

- Eigen maken van nieuwe aanpak. In het kader van strategisch voorraadbe-

leid is de organisatie reeds geoefend in afwegingen met een lange-termijnperspectief. Energie en milieu zijn daarbij reeds een onderdeel. De nieuwe stap betreft verdere optimalisatie. Aanvullende rekenmethodieken zijn dan op hun plaats.

MILIEUBEWUST ONDERHOUD ▶ Zoals in de inleiding al is aangegeven, is het traject van het invoeren van het milieubewust onderhoud een veranderingsproces. Op elk niveau van de organisatie vraagt dit om een heroriëntatie.

In het Duwon-demonstratieprogramma wordt er naar gestreefd de weg zo geplaveid mogelijk te maken. Toch zal dit niet zonder extra inspanning gaan. Milieubewust onderhoud kost eerst energie. «

Duwon-demonstratie- programma

De sev en Novem hebben samen met een aantal woningbeheerders instrumenten ontwikkeld om het milieurendement van het woningonderhoud te verhogen. Het zijn instrumenten die de milieufweging kwantificeerbaar maken in kosten en kwaliteit (3). In een demonstratieprogramma met veertien beheerders wordt deze aanpak in de praktijk getoetst. Met drie beheerders is vanaf september 1995 al met het doorvoeren van de Duwon-aanpak begonnen. In februari is het traject begonnen voor de overige twaalf beheerders. De ontwikkeling van de Duwon-instrumenten en de begeleiding van de veertien beheerders zijn ter hand genomen door: Bouwhulp Beheeradvies, Damen Consultants, W/E adviseurs duurzaam bouwen. Op basis van de ervaringen van dit begeleidingsproject worden de instrumenten bijgesteld. Vanuit het Duwon-programma zullen medio 1996 conclusies worden getrokken. Meer info bij sev, postbus 1878, 3000 BW Rotterdam, telefoon (010)4130935.

BRONNEN 1) Duwon INFORMATIEPAKKET VOOR HET DEMONSTRATIEPROGRAMMA, SEV/NOVEM, SEPTEMBER 1995. 2) SELECTIE VAN BEHEERDERS VOOR HET DUWON-PROGRAMMA, BOUWHULP BEHEERADVIES BV, 16 NOVEMBER 1995. 3) ZIE OOK ARTIKEL 'INSTRUMENTEN VERHOGEN MILIEURENDEMENT ONDERHOUD' IN HET JUNI-NUMMER 1995 VAN RENOVATIE & ONDERHOUD EN HET ARTIKEL 'AFWEGINGSMETHODIEK VOOR VERSTANDIGE MATERIAALKEUZE' IN HET JULI/AUGUSTUSNUMMER 1995 VAN RENOVATIE & ONDERHOUD.