



Een ESG-pad voor woningcorporaties

Mooie kans om uw maatschappelijke impact te laten zien

Auteurs: Marc Breij en Jeffrey van Poppel

Disclaimer: niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Accent Advies.

ESG: maatschappelijke impact in de volle breedte



















Afgelopen jaren zijn door woningcorporaties grote stappen gezet op het gebied van de transitie naar een duurzame samenleving. Zowel op het gebied van duurzaamheid, als op het maatschappelijke vlak. Het energetisch verbeteren van de woningportefeuille of het bijdragen aan een inclusieve samenleving is één ding, maar van woningcorporaties wordt, net als van andere bedrijven, meer verwacht. Hierbij kijkt de maatschappij steeds meer naar de bijdrage over de volle breedte van duurzaam ondernemen met een maatschappelijke impact en vraagt daarbij om rekenschap te geven over ecologische, sociale en bestuurlijke aspecten, oftewel Environmental, Social, en Governance (ESG¹).

Maar, hoe ziet deze maatschappelijke verandering eruit, waar moeten we aan denken en wat betekenen 'rekenschap', 'duurzaam ondernemen' en 'maatschappelijke impact' concreet, nu en in de toekomst? Hoe spelen we hier als corporatie op in en hoe gaan we dit in de praktijk vormgeven? In dit artikel gaan wij in op de betekenis van ESG voor woningcorporaties. We zien ESG vooral als een mooie kans voor de sector om het initiatief te nemen om haar maatschappelijke impact te laten zien vanuit haar huidige unieke uitgangspunt ('we doen al heel veel'), maar schetsen ook de urgentie om ESG inzichtelijk te maken en het ESG-pad dat een woningcorporatie kan bewandelen om ESG in de organisatie te verankeren.

Wat betekent ESG concreet voor een woningcorporatie?

Woningcorporaties hebben vanuit hun maatschappelijke opdracht een belangrijke impact op de ecologische, sociale en bestuurlijke aspecten van duurzaam ondernemen. De doelstellingen van een woningcorporatie, zoals beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit, duurzaamheid, leefbaarheid, partnerschap, werkgeverschap en financiële continuïteit, raken allemaal één of meer van de ESG-aspecten. In onderstaande afbeelding hebben wij die relatie duidelijk gemaakt.

Tabel1: ESG Matrix in relatie tot de doelstellingen van een woningcorporatie

Environment 	Duurzaamheid					
	Kwaliteit	Duurzame gebouwen en steden	Materiaal circulair en verminderen afval	Beschermen biodiversiteit	Betaalbare en duurzame energie	Reduceren eigen CO2 footprint
	Klimaatadaptatie					
Social 	Beschikbaarheid					
	Betaalbaarheid	Beschikbare woningen	Betaalbaar wonen, bestrijden armoede	Leefbare wijken	Inclusieve samenleving	Werknemers gelijkheid, gezondheid en diversiteit
	Leefbaarheid					
	Werkgeverschap					
Governance 	Partnerschap					
	Integere bedrijfsvoering	Eerlijke prijs en aanbestedingen	Samenwerking in de keten	Transparantie, financieel- en risico management	Compliance, fraude en privacy	Deugdelijk bestuur en toezicht
	(Financiële) Continuïteit					

1 De ESG-doelen hebben overeenkomsten met de Sustainable Development Goals (SDG) van de Verenigde Naties. Waar ESG zich richt op het inzichtelijk maken van duurzaam ondernemen richten de SDGs zich op een duurzame samenleving. In de uitwerking van ESG-doelen kunnen koppelingen met de SDG-doelen gemaakt worden.



Environmental

Streven naar een duurzame fysieke leefomgeving

Als een van de aanjagers van de energietransitie in de verduurzaming van de gebouwde omgeving en het ontwikkelen van nieuwe woningen kunnen woningcorporaties innovatieve bouw- en renovatie technologieën omarmen (bv. biobased) en bijdragen aan de ontwikkeling van duurzame infrastructuur. Woningcorporaties dragen bij aan verbetering van klimaat en duurzaamheid door energie-efficiënte woningen te (ver-)bouwen en te beheren, het gebruik van hernieuwbare energie te bevorderen en rekening te houden met klimaat adaptatie. Als onderdeel van verduurzamingsprogramma's (Label B, EFG-programma) passen woningcorporaties energie-efficiënte maatregelen toe, zoals isolatie, zonnepanelen en energiezuinige verwarmingssystemen, om bij te dragen aan het verminderen van de CO₂-uitstoot en het bevorderen van schone energie.

Naast verduurzaming en klimaatadaptatie van haar woningbezit, zullen corporaties nadenken over de impact van haar eigen bedrijfsvoering en inzichtelijk maken wat haar CO₂ footprint is en wat haar doelstellingen zijn om deze te reduceren. Hoewel corporaties inmiddels mooie stappen zetten op het gebied van duurzaamheid en klimaatadaptatie is dit veelal nog wel op of net boven het pad van wat wettelijk is voorgeschreven. Het is ook duidelijk dat ze nog een stap extra mogen maken. In het kader van ESG is dit een mooi onderwerp om niet alleen zichtbaar te maken wat u als corporatie al doet, maar ook het gesprek aan te gaan over waar uw 'echte' ambities liggen.

Social

Streven naar een sociaal inclusieve leefomgeving

Woningcorporaties spelen een cruciale rol in de huisvesting van mensen die daar financieel of om andere reden niet zelfstandig toe in staat zijn. Ze hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de huizen die ze beheren veilig, betaalbaar en duurzaam zijn en dat ze bijdragen aan het welzijn van de (huidige en toekomstige) huurders die ze bedienen. Het bieden van betaalbare huisvesting aan mensen met een laag inkomen helpt bij het verminderen van armoede en sociale uitsluiting. Daarnaast zijn sociaal kwetsbare personen veelal aangewezen op huisvesting die woningcorporaties bieden.

De maatschappelijke impact en rolopvatting van corporaties is breder dan alleen 'sociale huisvesting'. Corporaties leveren een belangrijke bijdrage aan een inclusieve samenleving en participatie van haar bewoners. Met haar netwerken aan wijkbeheerders, woonconsulenten en maatschappelijke partners werken ze dagelijks aan het bevorderen van de sociale samenhang en inclusiviteit. We denken dat ook hier een mogelijkheid ligt voor corporaties om veel zichtbaarder te maken wat haar impact is. We zien in het huidige ESG denken nog veelal een nadruk op de 'E' ten opzichte van de 'S', terwijl corporaties op dit laatste vlak een belangrijke maatschappelijke bijdrage leveren.

Tenslotte is een woningcorporatie ook als werkgever verantwoordelijk voor goed werkgeverschap. Denk daarbij aan gezondheid, ontwikkeling, veiligheid, gelijkheid, diversiteit en inclusiviteit van de medewerkers.





Governance

Streven naar goed bestuur

Corporaties werken in het publieke domein. In de sector staan goed bestuur, effectief toezicht, een transparante inrichting van de organisatie, de dialoog met belanghebbenden, de beheersing van risico's en het afleggen van verantwoording hierover hoog in het vaandel. Een lokaal verankerd intern- en sector breed georganiseerd extern toezicht zien hierop toe. Deze 'good governance practices' zijn onder andere verankerd in de governancecode 2020. Het aantoonbaar en transparant inzichtelijk maken hoe voldaan wordt aan de governancecode is essentieel in het afleggen van verantwoording (over uiteindelijk de besteding van maatschappelijk vermogen).

Een woningcorporatie streeft uiteindelijk een integere bedrijfsvoering na. Hierbij zal een woningcorporatie verder willen kijken dan alleen de eigen bedrijfsvoering en zal zij in toenemende mate meer verantwoordelijkheid nemen voor de keten en ketenpartners voor bijvoorbeeld nieuwbouw en transformatie. Transparante aanbestedingen (inclusief Programma van Eisen) en eerlijke prijzen (wat iets anders is dan de laagste prijs) zijn hier voorbeelden van.

Mooie kans om het initiatief te nemen

Nadenken over ESG begint nu

Vertretpunt zijn een heldere ESG-strategie en doelstellingen. Een heldere strategie helpt om kansen in de bedrijfsvoering beter te benutten, om sneller te acteren op veranderende omstandigheden in de maatschappij, en geeft transparantie richting stakeholders, waaronder huurders, gemeenten en de maatschappij in brede zin over de ESG-impact die u als woningcorporatie wilt maken.

Helder geformuleerde ESG-doelen geven huidige medewerkers een vorm van houvast en trots als de woningcorporatie waarvoor zij werken een zichtbaar positieve ESG-impact heeft, waardoor zij zich meer verbonden voelen met de organisatie. Tevens laten werkzoekenden, en dan met name de jongere generaties, hun keuze voor een werkgever steeds meer leiden door de ESG-impact die een organisatie heeft. Hiermee kan een woningcorporatie zich onderscheiden op de toch al krappe arbeidsmarkt. Kortom, proactief nadenken over ESG-ambities, kansen en mogelijkheden geeft energie en versterkt zichtbaar het imago als aantrekkelijke werkgever.

Financiers (banken, maar ook het WSW) zullen in toenemende mate inzicht vragen in de ESG-strategie en impact. ESG wordt daarmee een factor van betekenis voor toegang tot de kapitaalmarkt, hetgeen essentieel is voor de investeringsagenda van een woningcorporatie. Daarnaast is het wenselijk als corporaties om in ieder geval inzichtelijk te maken welke mogelijke financiële, operationele en reputatie-risico's zij loopt op het ESG vlak als zij niet tijdig en aantoonbare aandacht besteed aan haar ESG-impact.

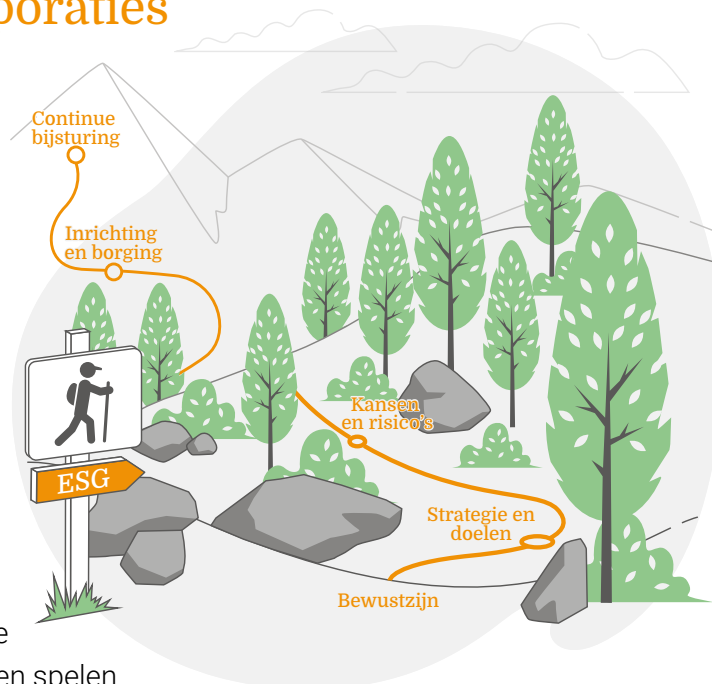
Tenslotte moeten corporaties in toenemende mate voldoen aan veranderende wet- en regelgeving op het terrein van ESG. In november 2022 nam de EU de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aan. Deze Europese richtlijn verplicht organisaties om te rapporteren over hun impact op duurzaamheid in brede zin en bevat toelichtingsvereisten voor een groot aantal ESG-aspecten. De CSRD-richtlijn is voornamelijk niet van toepassing op woningcorporaties. Is daarmee de kous af? Nee, zegt ook Gerard van Bortel, universitair docent Housing Management aan de TU Delft². Het zou een gemiste kans zijn om niet nu al na te gaan denken over de ESG-impact die u als woningcorporatie hebt. Dat de CSRD voornamelijk niet voor woningcorporaties geldt, neemt niet weg dat de maatschappelijke druk om verantwoording af te leggen op de ESG-impact toe zal nemen.

Kortom, het is zaak om nu proactief na te denken over de ESG-strategie en impact die u als woningcorporatie hebt en in de toekomst wil hebben, maar u ook voor te bereiden op de toenemende urgentie om u als corporatie hierover te verantwoorden. Corporaties zijn impliciet al heel ver en kunnen ESG juist als een mooie kans benutten.

2 'Dat rapporteren niet moet, wil niet zeggen dat nadenken niet mag', column in *CorporatieMedia*, 6 december 2023

ESG-pad voor woningcorporaties

Hiervoor hebben we toegelicht welke ESG-impact een woningcorporatie kan maken, en waarom het belangrijk is voor een corporatie om daar nu al aandacht aan te besteden. Hoe kan een corporatie dit aanpakken? Hieronder schetsen wij de stappen die een corporatie kan zetten op het ESG-pad om ESG op brede schaal in de organisatie en bedrijfsvoering te borgen.



Bewustzijn

Het ESG-pad start met het creëren en stimuleren van bewustzijn in de organisatie rondom het belang voor een woningcorporatie van duurzaamheid in brede zin. Welke aspecten spelen daarin een rol? Waar raakt ESG de strategie, doelstellingen en bedrijfsvoering van de woningcorporatie? Wat zijn de verwachtingen van stakeholders op dit vlak?

Het is van belang dat het bestuur en de RvC het belang van ESG onderkennen en zichtbaar uitdragen in de organisatie. Het hebben van een duidelijke bestuurlijke visie op het onderwerp helpt daarbij. Zeker voor een veelomvattend onderwerp als ESG is het de toon aan de top die de muziek maakt.

Strategie en doelen

De volgende stap op het pad van ESG is het formuleren van een heldere strategie en doelstellingen op het vlak van ESG. Zoals we hiervoor al illustratief duidelijk hebben gemaakt, raken de generieke doelstellingen van een woningcorporatie impliciet de drie elementen van ESG. Het is belangrijk om dit te expliciteren, zodat voor iedereen in de organisatie en daarbuiten helder is hoe de woningcorporatie kijkt naar ESG en welke impact de organisatie op de verschillende aspecten van ESG wil maken. Het maken van een stakeholderanalyse kan daarbij helpen om de eisen en verwachtingen van de verschillende 'spelers in het veld' in kaart te brengen.

Het is aan te raden om de ESG-strategie en doelstellingen niet als losstaand te beschouwen, maar te integreren in het koers- of ondernemingsplan van de woningcorporatie. Het is immers een onderwerp dat niet gezien moet worden als iets tijdelijks of "een project": ESG is onlosmakelijk verbonden met alle aspecten van de bedrijfsvoering, van wonen en vastgoed, tot financiën en HR.

Kansen en risico's

Op het ESG-pad krijgt een woningcorporatie te maken met allerlei onzekerheden. Enerzijds kunnen die onzekerheden kansen bieden om een positieve ESG-impact te maken, anderzijds kunnen ze risico's vormen die het realiseren van de ESG-strategie en doelstellingen bedreigen. Het is belangrijk om goed zicht te hebben op deze onzekere factoren, om zodoende kansen optimaal te benutten en risico's beheerst te nemen.

Het is raadzaam om op een gestructureerde manier de verschillende kansen en risico's rondom de ESG-impact van de woningcorporatie in kaart te brengen, en een goed gesprek te voeren over de mate waarin de organisatie bereid en in staat is om de kansen te pakken en de risico's te dragen. Dit is een passend gesprek in de bredere context van de 'risicobereidheid' van de organisatie.

Inrichting en borging

De inrichting en borging van ESG vraagt om een doorvertaling van de strategie en doelstellingen naar het tactische en operationele niveau in de organisatie. Op tactisch niveau zullen aspecten van ESG verankerd worden in het beleid, de kaders en richtlijnen die de woningcorporatie hanteert. Denk hierbij aan de investeringskaders, het inkoop- en aanbestedingsbeleid, het huur- en incassobeleid, maar ook het personeelsbeleid en de kaders voor bewonersparticipatie.

Op operationeel niveau krijgen ESG-aspecten een plaats in de verschillende bedrijfsprocessen en -procedures. Daarbij is het van belang om verder de kijken dan de processen in de eigen organisatie: ESG zit door de hele keten heen, en daarom is het essentieel om hierover ook het gesprek te voeren met de partners in de keten.

Een belangrijk aspect van de borging is het verkrijgen van inzicht in de ESG-impact en prestaties die de organisatie levert. Om dit inzichtelijk te maken, zullen uniforme rapportages ontwikkeld en geïmplementeerd worden. Wat zijn relevante indicatoren? Welke data is ervoor nodig om daarop te rapporteren, en waar in de keten is die data beschikbaar? Hanteren we daarbij een eenduidige set van termen (de taxonomie)? En welke normen hanteren we voor de relevante indicatoren? Dit zijn relevante vragen om te beantwoorden om zodoende toe te werken naar heldere rapportages (intern) en verantwoordingsinformatie (extern).

Continue bijsturing

Het eindpunt van het ESG-pad is in feite geen eindstation, maar een situatie waarin de woningcorporatie continu (bij)stuurt op de ESG-impact die ze maakt. ESG is geen statisch gegeven, maar een dynamisch speelveld waarin de eisen en verwachtingen van stakeholders, en de mogelijkheden die de woningcorporatie heeft om een positieve impact te maken continu veranderen. Het is belangrijk als woningcorporatie oog te hebben voor deze veranderende omstandigheden, en dit aantoonbaar te incorporeren in de eigen bedrijfsvoering. ESG is in die zin 'een reis met een wisselende bestemming'.

Meer weten? Neem dan contact op met:



Jeffrey van Poppel

06 12 08 83 78

j.vanpoppel@accentadvies.nl

Jeffrey van Poppel is een zeer ervaren Governance, Risk en Compliance professional met meer dan 25 jaar nationale en internationale werkervaring. Naast zijn ervaring als adviseur en consultant heeft hij bij meerdere financiële instellingen gewerkt in de risk managementfunctie, waarbij hij zich vooral bezig hield met integraal risicomanagement (GRC) vraagstukken. Afgelopen jaren is Jeffrey werkzaam geweest als directeur van een management adviesbureau dat zich richt op het verduurzamen van sociale huurwoningen van corporaties.



Marc Breij

06 13 23 25 48

m.breij@accentadvies.nl

Marc Breij heeft ruime binnenlandse en internationale ervaring in de financiële dienstverlening, voornamelijk in de zakelijke bancaire markt, wereldwijd risicomanagement, en strategie. Vanaf 2007 is hij actief in het adviseren van het bestuur en management teams bij semipublieke instellingen, voornamelijk in de corporatiesector, zorgsector en bij ontwikkelingsorganisaties, met name op het snijvlak van strategie en risicomanagement.

Accent Advies: partner in het gesprek

Accent Advies is al jaren een professionele gesprekspartner voor het Bestuur en Raden van Commissarissen van woningcorporaties als het gaat om het sturen op doelstellingen, het benutten van kansen en het beheerst nemen van risico's. Wij faciliteren 'het goede gesprek' hierover en ondersteunen woningcorporaties bij het richten en inrichten van de organisatie, zodat de woningcorporatie met meer zekerheid haar doelstellingen kan realiseren. Het thema ESG past hier naadloos in.

Wij helpen woningcorporaties op het gebied van ESG met:

- Het creëren en stimuleren van het belang van ESG voor de woningcorporatie, onder andere via interactieve presentaties en kennissessies voor bestuur, management teams, en RvCs.
- Het inzichtelijk maken van de huidige ESG bijdrage van de corporatie.
- Het in kaart brengen van het ESG-volwassenheidsniveau en de ambities op de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering.
- Het definiëren van de ESG-strategie en doelstellingen, en het sturen op het realiseren hiervan door kansen en risico's af te wegen en daarop te acteren.
- Het borgen van de ESG-strategie en doelstellingen in de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering.
- Het inrichten van een (strategisch) KPI-dashboard om de realisatie van de ESG-doelstellingen te bewaken en daar verantwoording over af te leggen.

