

**INTERVIEW**



**JORIEKE AMMERLAAN  
LAURINE DE BRUIN**

*'Practice what you preach'*

TEKST Peter Bekkering

BEELD Michael Kooren

# DUURZAME ENERGIE- PARTNER IN PLAATS VAN ENERGIELEVERANCIER

Vattenfall besloot vorig jaar een duidelijke ambitie uit te spreken: een fossielvrij leven mogelijk maken binnen één generatie. Dat maakte ook duidelijk dat het bedrijf een veel bredere rol heeft richting externe klanten: duurzame energiepartner in plaats energieleverancier. Indachtig het motto 'practice what you preach' zijn ook de eigen kantoren van Vattenfall hierop ingericht.

Laurine de Bruin is Director Real Estate & Facility Management Nederland en UK. Ze is in die twee landen verantwoordelijk voor alle kantoren en dienstverlening binnen Vattenfall. "Als ondersteunende afdeling kunnen we nu nog directer bijdragen aan de strategie van Vattenfall. 'Practice what you preach' is binnen deze afdeling een belangrijk uitgangspunt en naar aanleiding van de strategie zijn er daarom gezamenlijk internationaal doelen geformuleerd. Eén van die doelen is het doorontwikkelen van kantoren, waarbij er onder andere wordt samengewerkt met de business zodat er kan worden ingespeeld op de toekomst. Eén van de samenwerkingen is met BtB waarmee we in gesprek zijn over hoe wij zelf vastgoed verduurzamen, zodat ook onze klanten geïnformeerd kunnen worden over onze aanpak. Deze ontwikkelingen spelen zich uiteraard in zowel Nederland als de UK af."

Jorieke Ammerlaan is Sector Lead Real Estate en binnen Nederland met een multidisciplinair team – bestaande uit collega's sales, marketing, productmanagement en dataperformance-management – verantwoordelijk voor alle zakelijke vastgoedklanten. "We zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen en in de markt zetten van relevante energieoplossingen samen met én voor onze zakelijke

vastgoedklanten." Daar waar Vattenfall vroeger werkte met aparte afdelingen, werkt Ammerlaan nu met een multidisciplinair team, iets wat niet los is te zien van de nieuwe profilering van Vattenfall: "Vroeger waren we de leverancier van elektriciteit en gas, nu zijn we de energiepartner die actief meedenkt hoe we gebouwen Parisproof kunnen maken. Zelf staan we natuurlijk in onze kantooromgevingen voor dezelfde uitdaging, bovendien geldt hier nadrukkelijk: 'practice what you preach'. Dat klinkt heel logisch, maar dat was tot een paar jaar geleden niet zo. Dat het nu vanzelfsprekend is, komt mede door de ambitie die Vattenfall vorig jaar heeft uitgesproken: een fossielvrij leven mogelijk maken binnen één generatie."

De Bruin vult aan: "We waren al een aantal jaar in gesprek met de business, maar door de nieuwe ambitie en ontwikkelingen op duurzaamheidsgebied kwamen we er nog meer achter dat we de krachten moeten bundelen. De business kan tenslotte bepaalde zaken die ze in de markt willen zetten met ons testen. Zodat we als Vattenfall weten wat wel en niet werkt."

## CULTURE FIT

In 2015 liep het dienstverleningscontract voor facilitaire services – hard en soft – op de Vattenfall-kantoorlocaties in Nederland af. De Bruin: "We hebben toen goed op een rijtje gezet: waar staan we voor en wat vinden we belangrijk. Met als uitkomst: er moest met name een 'culture fit' zijn: we wilden niet alleen een partij die de dienstverlening kwam bieden zoals wij die uitvragen, maar een partner, die verder kijkt dan de opgeschreven taken. Een partner waarbij je elkaar wederzijds uitdaagt en samen kijkt naar het verbeteren van het dienstverle-

ningsniveau, naar doorontwikkeling en naar innovaties. We wilden ook heel graag dat de mensen van D&B The Facility Group – de partij waarop uiteindelijk de keuze viel – zouden gaan voelen als Vattenfall-collega's." Daarnaast werkt D&B nauw samen met het regieteam van Vattenfall, dat vooral internationaal georiënteerd is. De Bruin: "In Nederland zijn we een voorloper, dit betekent dat we de mogelijkheid hebben om bepaalde (technologische) ontwikkelingen te testen. We doen bijvoorbeeld veel met sensoren en data. Tegelijkertijd moeten we wel in gaten houden dat we niet te ver vooruitlopen, want we moeten er ook voor zorgen dat we uiteindelijk gezamenlijk verder kunnen ontwikkelen. In dat proces – het vertalen van de Vattenfall-strategie naar dienstverlening, contracten met leveranciers en het delen van kennis met andere landen – speelt D&B een belangrijke rol." Manon Lambers is als Senior Facility Manager, namens D&B, operationeel verantwoordelijk binnen RE&FM NL. "De samenwerking is een culture fit, er is sprake



## Laurine de Bruin: Als ondersteunende afdeling kunnen we nu nog directer bijdragen aan de strategie van Vattenfall.

van wederzijds vertrouwen en hierdoor krijgt niet alleen mijn team maar krijgen ook onze facilitaire partners de mogelijkheid om vanuit een ieders vakgebied en expertise de dienstverlening door te ontwikkelen. Dit vertrouwen is voor ons van cruciaal belang voor het behalen van de meest optimale resultaten."

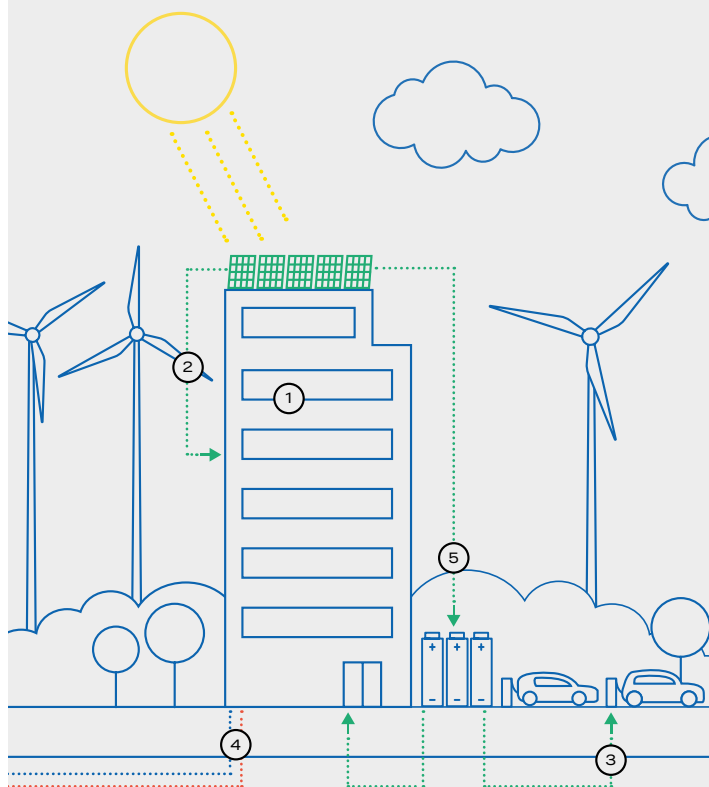
### HUIJVESTING EN STRATEGIE

Nadat Vattenfall de nieuwe strategie had bepaald, besloot De Bruin te kijken naar de vertaling daarvan richting huisvesting. "We hebben gekeken hoe we met onze afdeling konden aansluiten bij die strategie en wat dat betekende. En welke doelen en hoofdoelen we daaraan konden hangen. We hebben met het internationaal duurzaamheidsteam van Vattenfall een roadmap opgesteld om Parisproof te zijn, om in 2040 te kunnen voldoen aan de nieuwe wet- en regelgeving en om te voldoen aan onze eigen strategie. In die roadmap zijn vier mijlpalen gedefinieerd: 2020, 2025, 2030 en 2040. Vervolgens hebben we per mijlpaal bepaald wat we bereikt willen hebben en per land acties omschreven om dat doel te halen. Zodat we uiteindelijk internationaal alle vastgoed naar één standaard krijgen. De acties verschillen per land omdat er een niveauverschil is. Zo kunnen in landen die nog niet zo ver zijn met duurzaamheid soms kleine stappen het hoogst haalbare zijn om nog verder te verduurzamen."

bouwpanden die Vattenfall in samenwerking met The Edge Technologies gaat realiseren in Berlijn en Hamburg: "Dat worden de meest duurzame panden van Europa."

Naast de roadmap is er ook een Real Estate Standard: "Daarin staat onder andere omschreven aan welke certificaten we willen voldoen en wat we belangrijk vinden. Zo moet verbouw BREEAM Excellent zijn en nieuwbouw BREEAM Outstanding." Op andere gebieden, zoals WELL, wordt op dit moment bewust gekozen om niet voor het certificaat te gaan. De Bruin: "Dat komt omdat er bepaalde onderdelen en eisen in zitten, waar we niet achter staan of welke we niet kunnen doorvoeren. Natuurlijk proberen we wel op een duurzame manier een zo goed en gezond mogelijk binnenklimaat te realiseren voor onze medewerkers. En gebruiken we wel bepaalde onderdelen van WELL als richtlijn. We zijn nu ook bezig met een dashboard waarop we allerlei data kunnen uitvragen: CO<sub>2</sub>-uitstoot, weersverwachtingen, klimaat- en gebouwbeheerssystemen, bewegingen van medewerkers in het pand. Om zo aan de hand van die data een zo goed mogelijk binnenklimaat voor onze medewerkers te realiseren. Dit doen we gezamenlijk met één van onze interne afdelingen 'Energie Solutions', zodat deze ontwikkeling uiteindelijk ook voor klanten kan worden ingezet. Verder zijn we met leveranciers in gesprek over

## Energieopslag: de volgende stap naar een energieneutraal gebouw



- ① Monitor en optimaliseer energieprestaties continu
- ② Zelf energie opwekken met zonnepanelen
- ③ Plaats slimme laadpunten voor elektrisch vervoer
- ④ Gebruik lokale energiebronnen, zoals warmte, koude en windenergie
- ⑤ Maak gebruik van flexibele energieopslag

Op weg naar een fossielvrij leven

De infographic van Vattenfall laat zien wat kantoren moeten doen om 'Parisproof' te worden.

IN NEDERLAND, ZWEDEN, DUITSLAND, DENEMARKEN, FINLAND, GROOT-BRITANNIË, POLEN EN FRANKRIJK WERKT VATTENFALL MET CIRCA 20.000 COLLEGA'S AAN EEN DUIDELIJK DOEL: EEN FOSSIELVRIJ LEVEN BINNEN ÉÉN GENERATIE REALISEREN. IN NEDERLAND WERKEN CIRCA 3.800 MEDEWERKERS. VATTENFALL HEEFT IN NEDERLAND 13 PANDEN, 10 LOSSE KANTOOROMGEVINGEN EN 3 KANTOOROMGEVINGEN IN DE BUURT VAN POWERPLANTS.

hun duurzaamheidsniveau. Zo kijken we bijvoorbeeld samen met onze cateraar naar het neerzetten van een zo gezond mogelijk cateringprogramma.”

#### KOPLOPER

Ammerlaan vult aan: “Belangrijk is dat we dit alles versneld willen doen, omdat we een koploper op duurzaamheidsgebied willen zijn. En dat kan alleen door actief samen te werken: binnen Vattenfall zelf, met leveranciers, met onze zakelijke klanten, maar ook bijvoorbeeld met de Dutch Green Building Council.” De roadmap is daarom



### Michel Pan: Wij willen de footprint van al onze services meetbaar maken.

niet alleen voor intern gebruik binnen Vattenfall, maar nadrukkelijk ook voor haar zakelijke klanten. Zo is er een infographic gemaakt (zie illustratie) die laat zien wat kantoren moeten doen om ‘Parisproof’ te worden.

Een belangrijke eerste stap daarbij is om het energieverbruik binnen een kantoor te monitoren en een Duurzaamheidsscan te doen om op basis van dit inzicht het energieverbruik te reduceren en te verduurzamen. Vervolgens wordt gekeken naar de mogelijkheden om zelf energie op te wekken zoals met zonnepanelen. Ammerlaan: “Bij

Vattenfall konden medewerkers via hun salaris investeren in de aanleg ervan op het kantoor in Amsterdam. Zo hebben we met zijn allen de zonnepanelen gefinancierd. Het mooie was dat op deze manier onze ambitie om fossielvrij leven mogelijk te maken allerlei collega’s binnen Vattenfall verbond.”

#### OGENSCHIJNLIJKE CONTRADICTIE

De Bruin realiseert zich de ogenschijnlijke contradictie dat een energieleverancier zijn klanten oproept minder energie te verbruiken. Ze wijst er echter tegelijkertijd op dat het aanbod aan



### Manon Lambers: De ambitie van Vattenfall: een fossielvrij leven mogelijk maken binnen één generatie.

diensten van Vattenfall aanmerkelijk is verbreed en dat dus ook het businessmodel is veranderd: “We leveren nu naast energie ook zonnedaken en laadoplossingen. Waarbij de vraag aan de klant steeds is: hoe kan Vattenfall u helpen om ‘Parisproof’ te worden? Vervolgens laten we de klant via een Duurzaamheidsscan zien hoe ze dat kunnen aanpakken.” “Normaliter richt FM zich alleen op de non core activiteiten en staan we daarmee als ‘leveranciers’ eigenlijk altijd aan de zijlijn”, aldus Lambers. “Binnen Vattenfall helpt onze opdrachtgeefster, Laurine de Bruin, de corebusiness en is adviserend vanuit haar rol om de energietransitie ook echt mogelijk te maken. Omdat ze vanuit haar positie weet wat de facilitaire en real estate implicaties zijn van de verduurzaming van panden. Samen met D&B als managing agent ondersteunt RE&FM de kernactiviteiten bij het belangrijkste vraagstuk van dit moment, namelijk een duurzame wereld realiseren.”

In Nederland zijn vier powerplants, waarvan drie inclusief bijbehorend kantoor, eigendom van Vattenfall. De tien andere kantoren huurt Vattenfall. De grootste uitdaging bij het verduurzamen van vastgoed is volgens De Bruin om de gebouweigenaar mee te krijgen om gezamenlijk te investeren. “Je ziet in de praktijk vaak dat de gebouweigenaren op een andere manier denken en niet altijd het belang inzien van het verduurzamen van vastgoed. Bovendien zien ze niet de voordelen die het kan hebben voor hun eigen portfolio. Bijvoorbeeld richting nieuwe huurders wanneer wij er uit gaan. Daarnaast is er natuurlijk de ‘split incentive’: wie doet de investeringen en wie heeft de voordelen?” Ze wijst erop dat er

gelukkig ook hier koplopers zijn. “De gebouweigenaar van onze vestiging in Leeuwarden bijvoorbeeld. Die was echt intrinsiek gemotiveerd voor het verduurzamen van het gebouw. Misschien moeten we hem maar eens zijn verhaal laten vertellen richting de andere gebouweigenaren.”

Ook de praktijk is soms weerbarstig. Ammerlaan: “Vattenfall heeft zo’n twee jaar geleden aangegeven het volledige wagenpark te elektrificeren. E-mobility, het onderdeel van Vattenfall dat zich bezighoudt met elektrisch rijden en laadinfrastructuur, gaf daarop aan dat de laadinfrastructuur in de parkeergarage van het Amsterdam-filiaal moest worden uitgebreid. Het net kon de belasting van deze uitbreiding echter niet aan. Dat hebben we opgelost: eerst tijdelijk door via Green Battery – ook een partner van Vattenfall – een grote batterij in de garage neer te zetten en later door de gebouwgebonden elektra en de laadelektra van elkaar los te koppelen. Dit laat ook echt zien dat verduurzaming soms spannend is en vaak



Jorieke Ammerlaan:  
**Belangrijk is dat we dit alles versneld willen doen, omdat we een koploper op duurzaamheidsgebied willen zijn.**

'learning on the job'." Lambers vult aan: "Dit is ook een mooi voorbeeld waarin de samenwerking tussen de business en RE&FM heeft geleid tot een succesvol project."

#### SMARTER WORKING

In 2013 ging Vattenfall in Amsterdam van twee panden naar één pand. Vattenfall gebruikte dat moment om te starten met 'Smarter Working', het werkplekconcept dat nu internationaal wordt uitgerold. De Bruin: "We hebben niet specifiek gekeken naar persona's. Wel hebben we op basis van taken en processen van de verschillende afdelingen, door in gesprek te gaan met die afdelingen, het kantoor ingericht. Op basis daarvan is voor 90 procent van het kantoor gekozen voor een standaard werkplekconcept dat door de diversiteit in werkplekken die worden aangeboden de taken van de medewerkers goed ondersteunt en die flexibel door iedereen te gebruiken zijn. De enige specials daarbinnen zijn callcenter en bijvoorbeeld de trade floor. Beide afdelingen hebben te

maken met specifieke apparatuur – met meerdere schermen en meerdere programma's – waardoor zij niet geschikt zijn om overal in het pand te zitten. Uiteindelijk zijn ook de call centers dusdanig door ontwikkeld, dat het na een paar jaar mogelijk was bij hen de flexfactor die aanvankelijk 0,9 was terug te brengen naar 0,7 – de flexfactor van de overige afdelingen."

Bij de introductie van Smarter Working werd veel aandacht besteed aan het meenemen van medewerkers en van managers. De Bruin: "Smarter Working betekent namelijk ook een nieuwe manier van aansturen: op output in plaats van op aanwezigheid. Met daarbij een belangrijke rol voor vertrouwen: in je team en je medewerkers en in het feit dat het werk afkomt."

Bepaalde uitgangspunten werden na een tijdje ook aangepast. De Bruin: "Aanvankelijk was het concept: het midden van het pand is levendig en druk en het wordt rustiger naarmate je naar het



uiteinde gaat. Omdat wij met *neighbourhoods* werken, komt het echter voor dat in de praktijk blijkt dat de uiteindes juist prettig zijn voor 'stand-ups'. Dit is dan ook geheel aan de neighbourhood zelf om dit naar wens in te richten, die flexibiliteit biedt het werkplekconcept. We veranderen niet het concept, maar integreren de nieuwe behoefte in het bestaande concept."

Omdat het nieuwe pand en de nieuwe manier van werken onder meer door het slimmer gebruik van minder vierkante meters goed past binnen de duurzaamheidsstrategie van Vattenfall – een fossielvrij leven mogelijk maken binnen één generatie – heeft HR nu besloten om Smarter Working ook in andere landen in te voeren. "We hebben nu een aanpak ontwikkeld, gezamenlijk met HR, IT en communicatie, waarin we stappen hebben weergegeven en basisdocumenten opgesteld om bij verbouw of nieuwbouw te komen tot het Smarter Working concept. Onderdeel daarvan is onder meer de eerdergenoemde Real Estate Standard waarin onder andere de diverse type werkplekken zijn weergegeven. Die aanpak is overigens wel een levend en flexibel document. Ammerlaan vult aan: "Op het moment dat we op een andere manier gaan werken – zo zijn we bijvoorbeeld een paar jaar geleden overgegaan naar *agile working* – wordt het gebruik van de werkplekken daarnaar aangepast."

#### LESSONS LEARNED

Als De Bruin terugkijkt naar de invoering van Smarter Working in Nederland, ziet ze aan de vooravond van de internationale uitrol wel een aantal lessons learned: "Een belangrijke uitdaging is om goed te blijven samenwerken met HR zodat medewerkers het juiste gedrag blijven vertonen dat past bij Smarter Working. Nu is bij het in dienst treden van nieuwe medewerkers wel aandacht besteed aan de afdeling maar te weinig aan het werkplekconcept, de daarbij behorende richtlijnen en



## Laurine de Bruin: Je ziet in de praktijk vaak dat de gebouweigenaren op een andere manier denken en niet altijd het belang inzien van het verduurzamen van vastgoed.

de manier waarop we werken. Daar hebben we van geleerd: er wordt binnenkort een internationale werkgroep opgezet, waarbij wij zijn aangesloten, zodat we met elkaar in de organisatie kunnen blijven sturen op gedrag. Nieuwe medewerkers krijgen bij het on-boarden daarnaast ook meer informatie over het werkplekconcept en de manier van werken. Uiteraard is hierbij een workshop voor het management onmisbaar, aangezien Smarter Working ook gevolgen heeft voor de manier waarop een manager zijn team aanstuurt."

#### AMBITIES

Aan het eind van het gesprek gaat De Bruin in op de ambities van RE&FM binnen Vattenfall in de nabije toekomst: "Als je kijkt naar de eerste milestone, 2025, gaat het onder meer om meer biodiversiteit op kantoren, nieuwe panden bouwen volgens circulaire principes, het meer gebruik maken van sensoren op kantoren, meer aandacht voor preventief onderhoud en het verminderen van recyclebaar afval in de hele keten." Ammerlaan vult aan: "Als we los van dat jaartal kijken hebben we ook een duidelijke ambitie: we willen de grootste en meest proactieve duurzaamheidspartner zijn voor vastgoed-Nederland. Dat kan omdat we een geïntegreerde energieoplossing aanbieden." D&B heeft een ambitie die daarbij goed aansluit. Michel Pan, General Manager FM bij D&B: "Wij willen de footprint van al onze services meetbaar maken. Dat vinden we van belang, want volgens mij realiseren de meeste facilitaire bedrijven niet eens hoe groot hun impact is."

D&B THE FACILITY GROUP IS EEN INNOVATIEVE PARTNER VOOR HIGH END CORPORATE EN REAL ESTATE OPDRACHTGEVERS. D&B BIJDT EXCELLENTE MOBILITY-, CLEANING-, CATERING-, SECURITY-, HOSPITALITY- EN FACILITY MANAGEMENT SERVICES AAN KLANTEN DIE PRIMAIR IN DE RANDSTAD ZIJN GEHUISVEST. D&B INSPIREERT EN RAAKT BEVLOGEN DOOR INDIVIDUEN DIE NIEUWE DINGEN DOEN, VOORUITKIJKEN EN DWARS DURVEN TE DENKEN. DE MISSIE IS OM EEN POSITIEVE EN DUURZAME IMPACT TE HEBBEN OP HET WELBEVINDEN VAN MENSEN IN HUN WERKOMGEVING. WANT GELUKKIGE MENSEN PRESTEREN BETER, GEVEN ENERGIE EN ZIJN MEER BETROKKEN BIJ WERK EN MAATSCHAPPIJ.

D&B ONDERSTEUNT VATTENFALL ALS INTEGRATED FM-PARTNER SINDS OKTOBER 2015 MET EEN TEAM VAN FACILITY MANAGERS, SERVICEDESKMEDEWERKERS EN FACILITY HOSTS OM DE ENERGIETRANSITIE MEDE VORM TE KUNNEN GEVEN.