

EEN VERFRISSENDE KIJK OP CIRCULARITEIT

EEN VERZAMELING ARTIKELEN EN PODCASTS DOOR STUDENTEN
VAN DE MASTER CIRCULAIRE ECONOMIE AFSTUDEERJAAR 2024



OPEN UP NEW HORIZONS.

HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

EEN VERFRISSENDE
KIIK

OP CIRCULARITEIT

EEN VERZAMELING ARTIKELEN EN PODCASTS DOOR STUDENTEN
VAN DE MASTER CIRCULAIRE ECONOMIE AFSTUDEERJAAR 2024

EEN VERFRISSENDE KIJK OP CIRCULARITEIT

Deze publicatie bevat artikelen en podcasts van de studenten van de Master Circulaire Economie, afstudeerjaar 2024, van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Arnhem, oktober 2024

Eindredactie & Organisatie publicatie
Liard Kranen

Ontwerp: Studio MC
Drukwerk: HAN Repro

Copyright



Dit werk is gelicentieerd onder Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International en mag gedeeld en gebruikt worden onder de voorwaarden van CC BY-NC-SA 4.0. Bekijk een kopie van de licentie op <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

VOORWOORD

In september 2019 ging de Master Circulaire Economie aan de HAN van start. Een heterogene groep studenten had zich aangemeld voor deze nieuwe, voltijd master: studenten met een bachelordiploma uit het economisch domein, bachelors uit het technisch domein, net afgestudeerden en professionals met enkele jaren werkervaring. Een prachtig gemêleerd gezelschap jonge mensen met de ambitie om change agent in de circulaire economie te worden. Een jaar later meldde zich weer een zeer diverse groep bachelors aan afkomstig van hogescholen uit het hele land. Jonge mensen die ervan overtuigd zijn dat het anders moet én anders kan, dat wij moeten werken aan een nieuwe economie.

Ook de diversiteit in organisaties die zich vanaf de start van de opleiding wilden verbinden aan de master is groot en inspirerend. Het zijn organisaties die zich realiseren dat de transitie naar een nieuwe, circulaire economie een fundamentele omslag vraagt, omdat verbetering van het bestaande te weinig oplevert. De 17 duurzame ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties vertaald naar circulair beleid bij overheden en partijen in de markt vereisen in toenemende mate dat organisaties niet alleen sturen op financiële prestaties, maar ook op hun maatschappelijke impact.

De Master Circulaire Economie is gebaseerd op het model van de meervoudige waardecreatie (IIRC, 2021), dat uitgaat van zes waardesoorten die een rol spelen bij de waardecreatie van organisaties voor meerdere stakeholders: financiële, materieel, intellectueel, menselijk, natuurlijk en sociaal-relatieel. Een integrale benadering van meervoudige waardecreatie is voor organisaties van levensbelang om mee te gaan in de transitie naar een nieuwe, circulaire economie en om minder onderhevig te zijn aan risico's op de (middel)lange termijn zoals schaarste en regelgeving. Daarnaast is een integrale benadering van belang om snel te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving ('future proof control'). Het gaat om het in co-creatie vormgeven van nieuwe, innovatieve businessmodellen voor een toekomstbestendige bedrijfsvoering.

In de Master Circulaire Economie leiden wij change agents op met een transformationele stijl van leiderschap die in organisaties de transitie naar een circulaire economie kunnen aanjagen en versnellen. Zij stimuleren interdisciplinaire samenwerking en (team)leren om te komen tot creatieve oplossingen voor complexe vraagstukken. Zij zijn niet bang zich te begeven op het onbekende en kronkelige pad van innovatie en begrijpen dat samenwerking en co-creatie met de praktijk en andere (kennis)partners de sleutel is. Door gebruik te maken van ontwerpgerichte onderzoeksmethoden als design thinking en vormen van participatief actieonderzoek krijgt co-creatie vorm en voegt onderzoek direct waarde toe aan de praktijk. De voor u liggende publicatie biedt een bloemlezing van prachtige voorbeelden van meer-

voudige waardecreatie in zowel proPt als non-proPt organisaties. De artikelen en podcasts zijn gemaakt door studenten van de vijfde lichting van de Master Circulaire Economie in voltijd die in september 2023 zijn gestart en door de derde lichting studenten in deeltijd die zijn gestart in september 2022. Deze publicatie is overigens maar een 'snapshot' van de rijke kennis die door de masterstudenten is opgedaan en vastgelegd in hun portfolio's. Wij zijn hier ongelooflijk trots op. Wij zien het als de taak van lectoren, docenten van de master en onderzoekers van het Centrum Meervoudige Waardecreatie om al deze kennis op een nog hoger plan te brengen door deze te bundelen en weer te dissemineren naar het onderwijs en het werkveld.

Wij zijn ervan overtuigd dat deze publicatie u inspiratie en aanknopingspunten biedt om (verder) aan de slag te gaan met duurzame, meervoudige waardecreatie.

dr. E.J. Willekes

Lector Futureproof Control en Academic director master Circulaire Economie

Ir. E.A. Burger

Coördinator Master Circulaire Economie

Academie Financieel Economisch Management,

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

INLEIDING

In de Master Circulaire Economie werken studenten, organisaties en docenten in co-creatie aan vraagstukken die gericht zijn op waardecreatie en een duurzame bedrijfsvoering oftewel op de transitie naar een circulaire economie. De masterstudenten zijn twee aan twee gekoppeld aan een organisatie. Zij analyseren de organisatie op de zes waarden. Dit geeft een beeld van hoe de organisatie scoort op de verschillende waarden. De analyse maakt inzichtelijk waar kansen en bedreigingen te verwachten zijn vanuit de omgeving van de organisatie. Daarnaast geeft het inzicht in de sterktes en verbeterpunten van de organisatie met het oog op toekomstbestendigheid.

Om een stap richting circulariteit te maken, moet er voldoende aandacht zijn voor en een balans tussen de verschillende waarden. Op basis van de integrale analyse identificeren de studenten samen met de organisatie vraagstukken die relevant zijn om te komen tot een toekomstbestendige bedrijfsvoering. Gezamenlijk worden prioriteiten gesteld en wordt een oplossingsrichting bepaald voor het gekozen vraagstuk. Wanneer het vraagstuk gekozen is, ontwerpen studenten samen met een ontwerpteam een oplossing door middel van design thinking. In het ontwerpteam zitten mensen van de organisatie en mensen van buiten de organisatie die relevant zijn voor het vraagstuk. Tijdens het proces wordt het ontwerp getest en geëvalueerd. Deze interventies helpen de mindset in de organisatie te veranderen om uiteindelijk de transitie in die organisatie te versnellen.

In het analyse- en ontwerptraject gebruiken én ontwikkelen studenten kennis ten behoeve van het specifieke praktijkvraagstuk. Zij moeten over hun eigen vakgebied heen kijken, zoeken naar kennis en deskundigheid en deze vertalen naar hun praktijksituatie. Bovendien moeten masterstudenten de opgedane kennis kunnen generaliseren naar andere praktijksituaties. Studenten ervaren dit als een uitdaging.

Aan het einde van de masterstudie bieden de studenten een portfolio ter beoordeling aan waarin verschillende producten zitten die zij in de praktijk hebben gemaakt. Eén van de producten is een artikel voor vakgenoten waarin zij de kennis delen die zij hebben opgedaan bij het werken aan het praktijkvraagstuk. In deze publicatie zijn deze artikelen gebundeld van de tweede lichtingstudenten van de Master Circulaire Economie in voltijd. Zo divers als de studenten en de organisaties zelf, zo divers zijn de thema's die in deze publicatie aan bod komen. Een rijke bloemlezing die een inkijkje geeft in de complexe en veelzijdige transitie naar een circulaire economie.

OVER DE MASTER CIRCULAIRE ECONOMIE

De Master Circulaire Economie is een professional master. Dat betekent dat vraagstukken uit de praktijk centraal staan, in ons geval vraagstukken gericht op een toekomstbestendige bedrijfsvoering. In de praktijklijn analyseren de studenten de organisatie op de zes waarden. Ze ontwerpen oplossingen in co-creatie met de betrokken organisatie in de vorm van interventies en gericht op het ontwikkelen van kennis voor de praktijk.

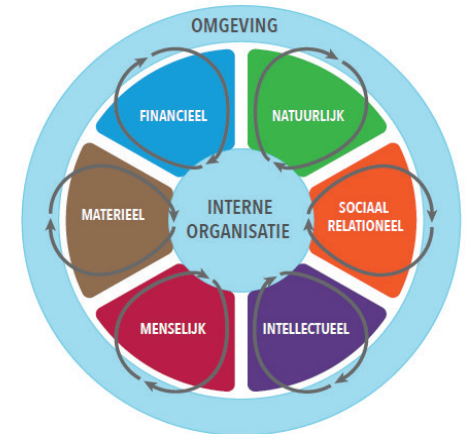
DE DRIE PIJLERS VAN DE MASTER CIRCULAIRE ECONOMIE

Ter ondersteuning aan de praktijklijn heeft de master een theorielijin en een vaardighedenlijn. In de theorielijin is meervoudige waardecreatie de kapstok van het programma. De vaardighedenlijn omvat ontwerpgericht onderzoek, professionele vaardigheden en transformationeel leiderschap. De transitie naar een circulaire economie betekent een verandertraject in het denken en doen van mensen en vraagt leiderschap om mensen hierin mee te nemen. Met andere woorden: professionals in de rol van 'change agents' hebben kennis, attitude en vaardigheden nodig op het gebied van meervoudige waardecreatie, ontwerpgericht onderzoek en transformationeel leiderschap. Deze drie vormen de pijlers van het programma van de Master Circulaire Economie.



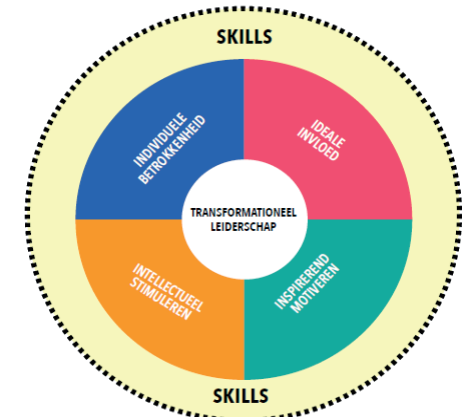
MEERVOUDIGE WAARDECREATIE

In de Master Circulaire Economie werken we vanuit het gedachtegoed van de meervoudige waardecreatie. Immers, een organisatie die duurzame waarde wil creëren voor de eigen organisatie en de omgeving heeft oog voor ecologische, sociale, fysieke en financiële aspecten. De praktijkvraagstukken zijn complex en vragen om een integrale benadering.



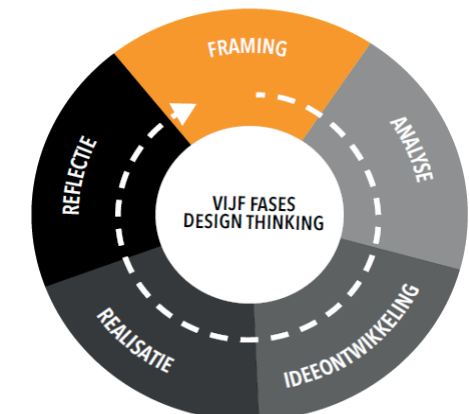
TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

De master leidt professionals op die een verbindende en stimulerende rol kunnen spelen in de transitie naar een circulaire economie. Transformationeel leiderschap is een pijler van de opleiding. Als transformationeel leider leren studenten het circulaire gedachtegoed uit te dragen inclusief de beweegredenen achter de visie op duurzaamheid en circulaire economie.



ONTWERPGERICHT ONDERZOEK

In het ontwerpgericht onderzoek gebruiken studenten participatieve onderzoeksmethoden, die bij uitstek geschikt zijn in een complexe en wendbare context. Zij ontwerpen praktisch relevante én innovatieve interventies in co-creatie met de organisaties waar ze het praktijkvraagstuk voor oplossen.





INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	1
INLEIDING	3
OVER DE MASTER CIRCULAIRE ECONOMIE	4
1. HET ECOSYSTEEM PRINCIPE IS DE SLEUTEL TOT CIRCULAIRE VOORUITGANG 12 <i>Auteur: Céline Knubben</i>	
2. WAAROM TOEKOMSTBESTENDIGE STRATEGIEËN GEEN LUXE MAAR NOODZAAK ZIJN <i>Auteur: Malte Remmler</i>	16
3. DUURZAAM WONEN MET EEN LAAG INKOMEN? MOGELIJK MAAR VERRE VAN TOEGANKELIJK <i>Auteur: Veerle Elings</i>	20
4. HET NEMEN VAN MORELE VERANTWOORDELIJKHEID IS VOOR DE RECLAMESECTOR ÉN DE SAMENLEVING ESSENTIEEL OM TOEKOMSTBESTENDIG TE ZIJN <i>Auteur: Jessica Rijnders</i>	24
5. DE ILLUSIE VAN ONMACHT: EEN OPROEP TOT MEER EIGENAARSCHAP IN DE BOUWSECTOR <i>Auteur: Shiri Bouchan</i>	28
6. ZONDER VOORBEREIDING GEEN WORLD CUP: DE REALITEIT VAN INTERDISCIPLINAIRE SAMENWERKING <i>Auteur: Tahis Marti</i>	32
7. EEN DUURZAAM VOEDSELSYSTEEM EN ESTHETISCHE KENMERKEN (SCHOONHEIDSIDEALEN) <i>Auteur: G.H.C. Scholten</i>	38
8. DWARSDENKEN!? WAT BELEIDSMEDEWERKERS IN HET ONDERWIJS VAN DWARSDENKER ANDY WARHOL KUNNEN LEREN. <i>Auteur: Ben van der Kemp</i>	44

9. TOEKOMSTGERICHTE COMPETENTIES VOOR DE TRANSITIE NAAR EEN CIRCULAIRE GWW-SECTOR <i>Auteur: Jetske van Zimmeren</i>	48
10. HET NIEUWE NORMAAL: DUURZAAMHEID ALS KERN VAN DE CIVIEL-TECHNISCHE SECTOR <i>Auteur: Quinten de Jong</i>	54
11. EEN ONDERZOEKSAGENDA IN ALLIANTIEVORM: ESSENTIEEL VOOR VOORUITGANG <i>Auteur: Imke Heesen</i>	60
12. EDUCATIE OVER DUURZAAMHEID <i>Auteur: Ronin van Blankers</i>	64
13. AUTONOMIE ÉN STURING: ESSENTIEEL VOOR SUCCESS <i>Auteur: Ellen van Kernebeek</i>	70
14. EVENEMENTEN ALS KATALYSATOR: GEDRAGSVERANDERING DOOR SOFT CONTROLS <i>Auteur: Marilisa Fragkaki</i>	76
15. OP WEG NAAR HET DUURZAAMHEIDSKENMERK VAN DE TOEKOMST <i>Auteur: Matthijs Schipper</i>	82
16. NUDGING – DÉ OPLOSSING VOOR KLIMAATPOSITIEVE GEDRAGSVERANDERING BINNEN COMMUNITIES? <i>Auteur: Edwin de Weerd</i>	88
17. SOCIALE INNOVATIE: DE SLEUTEL TOT EEN DUURZAMERE KLEDINGINDUSTRIE 94 <i>Auteur: Jessy van Delden</i>	94
18. HOE KUN JE ALS BEDRIJF EEN CIRCULAIR PRODUCT ONTWERPEN DAT AANSLUIT OP DE KLANT ÉN MENS? <i>Auteur: Fran den Rooijen</i>	100
19. DE MENSELIJKE FACTOR: SOCIALE INNOVATIE ALS KERN VAN ENERGIE TRANSITIEPROJECTEN <i>Auteur: Wes van Huet</i>	106

20.	DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DIGITALE PRODUCTPASPOORTEN VOOR PRODUCTIEMIDDELEN	112
	Auteur: Joep Versteegen	
21.	ZWALKEND OVERHEIDSBELEID: BELEMMERING VOOR DUURZAME TRANSITIES	118
	Auteur: Marnix Valk	
22.	VOEDSELKETENS TERUG NAAR DE BASIS	124
	Auteur: Mario van Kessel	
23.	DUURZAAM LEIDERSCHAP: DE IMPACT VAN CULTUUR & GEDRAG BIJ VERDUURZAMING IN ORGANISATIES	130
	Auteur: Sophie Martens	
24.	DE OVERHEID MOET CONCRETISEREN OM DE TRANSITIE NAAR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE TE LEIDEN!	132
	Auteur: Sacha Zeelen	
25.	GEMEENTES GA ENKEL IN ZEE MET VOORUITSTREVENDE BOUWBEDRIJVEN!	140
	Auteur: Mart Schmitz	
26.	KETENSAMENWERKING ALS SLEUTEL TOT CO2E-REDUCTIE EN DUURZAME INNOVATIE	146
	Auteur: Lynn Sommeijer	
27.	GROENE WINSTEN: DE KUNST VAN SLIM MATERIAALGEBRUIK	152
	Auteur: Wessel Bosveld	
28.	SAMEN DUURZAAM	158
	Auteur: Martijn Crijns	
29.	TECHNISCH TALENT GEZOCHT: DUURZAAMHEID DE ESSENTIËLE TROEF!	162
	Auteur: Fleur van der Bend	
30.	VAN REGELGEVING NAAR REALITEIT, DUURZAAMHEID ALS STRATEGISCHE PRIORITEIT	168
	Auteur: Luuk Arends	

31.	DE INVLOED VAN KANTOORPANDEN OP MEDEWERKERSBETROKKENHEID: KLIMAATBEHEERSING, GROENE RUIMTES EN SOCIALE INTERACTIES	174
	Auteur: Bob Uijen	
32.	UPV-REGELING, DE KATALYSATOR VOOR EEN CIRCULAIRE BOUWECONOMIE?	180
	Auteur: Mathijs Jacobs	
33.	DE IMPACT VAN INTERNE COMMUNICATIE OP HET BEVORDEREN VAN EEN DUURZAME BEDRIJFSCULTUUR	184
	Auteur: Rianne de Leeuw	
34.	MET DE JUISTE NUDGES WORDT HET MAKEN VAN GEZONDE KEUZES NIET ALLEEN MAKKELIJKER, MAAR OOK VANZELFSPREKEND	186
	Auteur: Fabian van der Meer	
35.	DE SLEUTEL TOT SUCCESVOLLE SAMENWERKING TUSSEN KENNISINSTELLINGEN EN BEDRIJFSLEVEN	190
	Auteur: Stef Versantvoort	
36.	SUSTAINABLE CHANGE! R&D ALS SCHAKEL!	194
	Auteur: Marieke Zwetsloot	
37.	DE KRACHT VAN VOORBEELDGEDRAG IN DUURZAAMHEIDSTRANSITIES	198
	Auteur: Arizona Gecaj	
38.	DUURZAAM EETGEDRAG STIMULEREN IN RESTAURANTS MIDDELS HET STUREN OP SOFT CONTROLS	204
	Auteur: Thomas Visser	
39.	VAN STATISCH NAAR DYNAMISCH LEIDERSCHAP: HET TRANSFORMEREN VAN DE ROL VAN MANAGERS IN MODERNE ORGANISATIES	208
	Auteur: Matthijs Berentsen	

01

HET ECOSYSTEEM PRINCIPE IS DE SLEUTEL TOT CIRCULAIRE VOORUITGANG

Auteur: Céline Knubben

Ondanks dat Nederland de ambitieuze race naar circulariteit als koploper in Europa voortzet, is de finish van 100% circulair nog lang niet in zicht. In het Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030 heeft Nederland het doel om in 2050 de finish te behalen. Achter de veelbelovende doelen schuilt echter een harde realiteit: met de huidige groei van slechts 1,5% per jaar zal het nog lang duren voordat de finishlijn wordt bereikt.

Staatssecretaris Heijnen benadrukt dat de verschuiving naar een circulaire economie aanzienlijke gevolgen zal hebben voor bedrijven die nog stevig verankerd zijn in lineaire bedrijfsprincipes. Het wordt steeds duidelijker dat het aan individuele bedrijven is om zich aan te passen en zo hun toekomstbestendigheid te waarborgen. Bedrijven realiseren zich, dat aanpassen aan deze transitie essentieel is. Dit doen ze door over te stappen op circulaire businessmodellen. De overgang in de praktijk blijkt haast niet haalbaar, organisaties zijn helemaal niet in staat om afzonderlijk van elkaar de transitie te maken naar een circulaire economie.

Waar hebben we het over?

Om de circulaire economie te bereiken zijn meer succesvolle circulaire businessmodellen nodig. Nu denk je; wat is een circulair businessmodel? Circulaire businessmodellen worden beschreven als businessmodellen die gericht zijn op het minimaliseren van afval en het optimaliseren van de levenscyclus van producten, vanaf de oorsprong van grondstoffen tot aan het einde van de levensduur. Gelukkig zijn startups steeds vaker bezig met circulaire strategieën, ambitieuzer zelfs dan de gevestigde bedrijven. Ondanks de harde inzet van startups ziet dr. Thomas Bauwen, onderzoeker van de Universiteit Utrecht, dat organisaties, die circulaire businessmodellen implementeren, ook tegen uitdagingen aanlopen. Een succesvol circulair businessmodel betekend namelijk blijvend innoveren, investeren en uitdagingen overwinnen binnen organisatorische, sociale en juridische domeinen binnen het huidige systeem.

Het systeem moet anders

Hans Stegeman, chief investment strategist van Triodos Investment Management, ziet de uitdagingen ook. In een interview geeft hij aan: 'Als je de regels van het systeem niet verandert, ga je verder met optimaliseren van je huidige systeem.' En dat systeem is nu net wat veranderd moet worden om de circulaire economie te bereiken. Om de uitdagingen van circulaire businessmodellen te overwinnen, zullen bedrijven moeten gaan samenwerken. De oplossing is het inrichten van een business ecosysteem om het succes te bereiken. Business ecosystemen worden namelijk beschouwd als een flexibel en samenwerkend netwerk van ondernemende entiteiten die coöpereren om een gemeenschappelijk doel te bereiken. In dit geval is het gemeenschappelijk doel; de circulaire economie. Collectief waarde creëren, onderling afhankelijkheid en adaptabiliteit zijn voor een business ecosysteem centrale elementen. Coördinatie is hierin een belangrijke factor, om met elkaar, zelfs met concurrenten, na te denken over het stroomlijnen van de standaarden, regels of processen die worden toegepast binnen een ecosysteem.

Het voordeel van duidelijkheid

Ondanks de vele voordelen heeft een business ecosysteem ook voorwaarden om te doen slagen. Noodzaak is een duidelijke visie en eenduidig verhaal om betrokkenheid en bewustzijn bij de consument te creëren. Echter heerst er, in mijn optiek, veel onduidelijkheid. Een business ecosysteem gaat namelijk gebukt onder de honderden definities van een circulaire economie en de vele modellen die daar aan ten grondslag liggen.

Het gaat over verantwoordelijkheid

“Echte duurzaamheid gaat niet over duurzaamheid, maar over verantwoordelijkheid” zegt Lucas de Man in zijn speech op springtij 2024. Deze verantwoordelijkheid zullen organisaties in de gevestigde orde moeten nemen om écht verandering te laten plaatsvinden. We moeten collectief in het gehele systeem actie ondernemen, dan blijft de circulaire economie niet bij ambitie maar zal de finishlijn ook echt behaald worden. Het is niet genoeg om alleen te praten over duurzaamheid; we moeten gezamenlijk universele stappen zetten en blijven investeren in circulaire oplossingen.

Naam werkgever: :PreZero Nederland
Naam auteur : Céline Knubben
Doelgroep : De doelgroep van dit artikel zijn personen binnen zowel organisaties welke starten met of bezig zijn met het implementeren van, een circulair businessmodel als organisaties welke op het moment behoren tot de gevestigde orde.

BRONNEN

Copernicus Instituut voor Duurzame Ontwikkeling. (10. 01 2020). Circulaire startups hebben ambitieuzere circulaire strategieën dan grote, gevestigde bedrijven. Von Duurzaam-ondernemen. nl: <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/circulaire-startups-hebben-ambitieuze-circulaire-strategieen-dan-grote-gevestigde-bedrijven/> abgerufen

Eurostat. (15. 11 2023). Nederland heeft binnen de EU het hoogste percentage circulariteit. Von Duurzaam-ondernemen.nl: <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/nederland-heeft-binnen-de-eu-het-hoogste-circulariteitspercentage/> abgerufen

Geissdoerfer, M., Pigosso, D. C., Pieroni, M., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. Journal of Cleaner Production, Augustus.

Heijnen, S. (12. 05 2023). Schriftelijk interview; toekomst van afvalbedrijven. (C. Knubben, Interviewer)

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2023). Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-

2030. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Rapp, J., Braun, A. T., & de Kock, I. H. (2023). A conceptual framework for identifying relevant features when realizing collaborative circular business models. ScienceDirect, 6.

Smits, E. (29. 01 2021). Driewerf hoera voor het business-ecosysteem. Von mt/sprout: <https://mtsprout.nl/leiderschap/management/driewerf-hoera-voor-het-business-ecosysteem> abgerufen

van heuven, D. (13. 07 2022). Hans Stegeman (Triodos): ‘De circulaire economie heeft niet nóg meer nieuwe producten nodig’. Von mt/sprout: <https://mtsprout.nl/impact/circulaire-economie-heeft-niet-nog-meer-nieuwe-producten-en-nieuwe-businessmodellen-nodig> abgerufen

02

WAAROM TOEKOMSTBESTEN- DIGE STRATEGIEËN GEEN LUXE MAAR NOODZAAK ZIJN

Auteur: Malte Remmler

In een wereld waar bedrijven zich vaak laten meeslepen door de waan van de dag, lijkt de horizon niet verder te reiken dan de volgende kwartaalcijfers. Deze kortzichtige blik, gedreven door de razendsnelle bevrediging van aandeelhoudersverlangens, is tekenend voor de huidige bedrijfscultuur. Het is tijd om deze cyclus te doorbreken en te investeren in toekomstbestendige strategieën.

Recent onderzoek toont aan dat, ondanks de constante evolutie van de arbeidsmarkt, vele organisaties in het MKB blijven vasthouden aan verouderde crisismanagementtactieken. Dit is geen duurzame strategie; het is overleven op de korte termijn. Daarnaast worden veel bedrijven in de nabije toekomst direct of indirect geconfronteerd met de CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), wat hen dwingt om duurzaamheid serieus te nemen en transparant te rapporteren over hun maatschappelijke impact. Een toekomstbestendige strategie is niet alleen een antwoord op deze externe druk, maar heeft ook een positief effect op het binden van medewerkers.

De dictatuur van klantgerichtheid

Het principe 'de klant is koning' heeft geleid tot een bedrijfscultuur waarin bedrijven buigen voor elke grillige wens van de afnemer. Deze onderdanige houding, hoewel vaak gezien als klantgericht, ondermijnt de integriteit en autoriteit van enige vorm van strategie van de organisatie en beperkt echte innovatie tot een louter buzzword in jaarverslagen. Maar om echt waarde te creëren en te behouden, moeten bedrijven verder kijken dan onmiddellijke klanttevredenheid en hun focus verleggen naar een meer duurzame en strategisch verankerde benadering.

Een toekomstbestendige strategie is essentieel om medewerkers daadwerkelijk te binden aan een organisatie. Deze strategie moeten verder gaan dan duurzaamheidsinitiatieven en echt worden verankerd in alle facetten van de bedrijfsvoering, van Human Resources tot de bedrijfscultuur en operationele processen. Het gaat hier niet om het planten van een paar bomen, maar om het herplanten van de gehele bedrijfscultuur op vruchtbare grond.

Naarmate een organisatie een grotere schaal van operaties en meer hiërarchische structuur kent, verhoogt de nadruk op korte termijnprestaties. Dit is ook zichtbaar in het geval van hogere maten van managementbureaucratie en een flexibele schil. Omdat kortetermijnresultaten gemakkelijker waarneembaar en communiceerbaar zijn dan potentiële langetermijnresultaten, zijn managers eerder geneigd zich op de korte termijn te richten.

De echte uitdaging voor bedrijven ligt in de transitie van kortetermijnwinst naar duurzame ontwikkeling. Dit vraagt om leiders die meer zijn dan cijfergoochelaars; het vraagt om visionairen die begrijpen dat ware winst niet enkel in euro's wordt uitgedrukt. Investerings in transparantie, ethiek en opleiding leiden tot een hogere werknemerstevredenheid en loyaliteit.

Leiderschap met lef

Echte duurzaamheid begint bij de kernwaarden van een organisatie. Het vereist een diepgaande herijking van wat een organisatie waardeert en hoe deze waarden worden gecommuniceerd en beleefd door elke medewerker. Dit gaat verder dan mooie woorden in een missieverklaring; het moet worden gevoeld op elke laag van de organisatie.

Transparantie moet verder gaan dan het simpelweg openbaar maken van beleid en processen. Het vereist een openhartige communicatie over de impact van de organisatie, van milieuprestaties tot de behandeling van werknemers. Echte transparantie bouwt vertrouwen op en creëert een cultuur waar medewerkers zich werkelijk gewaardeerd en gehoord voelen.

In een wereld die schreeuwt om verantwoordelijkheid is ethisch leiderschap cruciaal. Leiders moeten vooroplopen in het nemen van beslissingen die niet alleen financieel voordeel opleveren, maar ook de sociale en ecologische impact van het bedrijf verbeteren. Dit soort leiderschap versterkt de band met medewerkers die willen werken voor een organisatie die hun waarden deelt.

De werkelijkheid van de werkvloer

Laten we niet vergeten: de werknemers zijn het hart van elk bedrijf. Hun welzijn is direct verbonden met de gezondheid van de organisatie. Investeren in werknemerstraining, ontwikkeling en welzijn zijn geen secundaire voordelen, maar primaire voorwaarden voor succes. Een toekomstbestendige strategie die deze component negeert, is als een bos laten groeien in een dorre woestijn. De binding van medewerkers binnen een organisatie is een complexe interactie van verschillende facetten, waaronder tevredenheid, betrokkenheid, en loyaliteit als gedraging. Elk van deze aspecten draagt op unieke wijze bij aan het creëren van een diepe en multidimensionale relatie tussen werknemers en de organisatie.

Een toekomstbestendige strategie heeft een diepgaand effect op medewerkersbinding. Organisaties die duurzaamheid volledig integreren in hun bedrijfsvoering, bereiken niet alleen innovatie en concurrentievoordeel, maar creëren ook een diepere verbinding met hun werknemers. Acties van organisaties die als oprecht worden gezien, versterken de werknemersbinding. Daarentegen worden oppervlakkige pogingen of 'greenwashing' doorgeprikt en leiden ze tot cynisme.

Een keuze voor de toekomst

In deze tijd van verandering zijn halfslachtige maatregelen en oppervlakkige initiatieven meer dan onvoldoende; ze zijn een directe route naar irrelevantie. De keuze is simpel: aanpassen of ten onder gaan. Kies wijselijk, want zoals de geschiedenis ons leert, zijn het niet altijd de sterksten die overleven, maar degenen die zich het best aanpassen aan de veranderende omstandigheden.

Laten we duidelijk zijn: het pad naar duurzaamheid is niet geplaveid met goede intenties, maar met concrete acties. Het vereist bedrijven, maar vooral ook mensen, die verder kijken dan hun neus lang

is, die moed tonen in plaats van conformisme. Het is gemakkelijk om te zeggen dat je 'groen' doet; het is moeilijker om groen te zijn. Dus, beste bedrijfsleiders, richt je blik op de horizon. Want zonder visie is er geen hoop, zonder strategie geen overleving. En zeg nou zelf, een bedrijf dat alleen maar bestaat om de volgende crisis te overleven, is dat werkelijk een bedrijf dat de moeite waard is om voor te werken?

Naam auteur : Malte Remmler
Doelgroep : De doelgroep van dit artikel zijn professionals die beslissingsbevoegdheid hebben in een bedrijf ("C-level"). Het artikel richt zich voornamelijk op grote bedrijven en groot MKB.
Beoogde medium/kanaal: Artikel in Het Financieele Dagblad (fd.nl)

BRONNEN

1. Badre, D. P. (2021). HRM Practices and Its Impact on Employee Satisfaction (SSRN Scholarly Paper 3842550). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3842550>
2. Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
3. Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
4. Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Diez-Martin, F. (2021). Sustainability actions, employee loyalty, and the awareness: The mediating effect of organization legitimacy. *Managerial and Decision Economics*, 42(7), 1730-1739. <https://doi.org/10.1002/mde.3340>
5. Centraal Bureau voor de Statistiek, & De Ree, M. (2023, september 12). CBS onderzoekt krapte op de arbeidsmarkt [Webpagina]. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/corporate/2023/37/cbs-onderzoekt-krapte-op-de-arbeidsmarkt>
6. Crilly, D. (2017). Time and Space in Strategy Discourse: Implications for Intertemporal Choice. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2370-2389. <https://doi.org/10.1002/smj.2687>
7. Gill, D. R. (2011). Using storytelling to maintain employee loyalty during change. 2(15).
8. Kleinknecht, R., Haq, H., Muller, A., & Kraan, K. (2020). An attention-based view of short-termism: The effects of organizational structure. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.09.002>
9. Kurniawan, K., & Iskandar, Y. (2021). A Systematic Literature Review of The Importance of Sustainable Business Strategy. *WSEAS TRANSACTIONS ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT*, 17, 829-839. <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.78>
10. Long, T. B. (2021). Sustainable Business Strategies. In W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, A. Lange Salvia, & T. Wall (Red.), *Decent Work and Economic Growth* (pp. 975-985). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5_49
11. Radomska, J. (2015). The Concept of Sustainable Strategy Implementation. *Sustainability*, 7(12), Article 12. <https://doi.org/10.3390/su71215790>

03

DUURZAAM WONEN MET EEN LAAG INKOMEN? MOGELIJK MAAR VERRE VAN TOEGANKELIJK

ADVIES VOOR HUISHOUDENS MET EEN LAAG INKOMEN DIE WILLEN VERDUURZAMEN

Auteur: Veerle Elings

In het kort:

- Lage inkomensgroepen stuiten op vele obstakels bij het willen verduurzamen van hun woningen.
- Hoewel er subsidies en leningen zijn, blijft gebruik ervan beperkt door gebrekkige kennis.
- Dit artikel biedt praktisch advies om vandaag te starten met het verduurzamen van je woning.

In een tijd waarin duurzaamheid steeds belangrijker wordt, blijft de toegang tot duurzame huisvesting voor mensen met een laag inkomen een uitdagende strijd. Lagere inkomensgroepen stuiten op talloze barrières, variërend van financiële tot informatieve beperkingen. De uitdaging om deze toegankelijkheid te verbeteren is essentieel in een tijdperk waarin zowel de klimaatcrisis als economische ongelijkheid toenemen. De toegankelijkheid van duurzaam wonen voor mensen met een laag inkomen is niet alleen een kwestie van milieu, maar ook van sociale rechtvaardigheid. **Welke stappen kun je nemen om met een laag inkomen toegang te krijgen tot duurzame huisvesting?**

Obstakels naar een duurzaam thuis

Duurzaam wonen biedt tal van voordelen, van lagere energiekosten tot een gezondere leefomgeving, maar de realiteit is dat dit weinig toegankelijk is voor lage inkomensgroepen. Vier miljoen Nederlanders zijn niet in staat om hun eigen woning zelf te verduurzamen. Dit komt door verschillende barrières zoals financiële beperkingen, beperkte toegang tot informatie, en de complexiteit van het verkrijgen van beschikbare subsidies en ondersteuning. Door de krapte op de woningmarkt en de schaarste aan betaalbare woningen moeten huishoudens met een laag inkomen vaak genoegen nemen met oudere, minder energie-efficiënte huizen, wat leidt tot hogere energiekosten en een lager wooncomfort. De hogere woon- en energiekosten slokken een groter deel van het inkomen op waardoor deze huishoudens financieel kwetsbaarder zijn en de hoge initiële kosten van duurzame investeringen, zoals het installeren van zonnepanelen of het verbeteren van isolatie daardoor niet kunnen dragen.

Naast de financiële knelpunten hebben huurders in de meeste gevallen maar beperkte controle over hun woning, waardoor zij vaak niet in staat zijn om noodzakelijke aanpassingen door te voeren. Zelfs wanneer deze obstakels zijn overwonnen, blijft het onzeker of men de landelijke en gemeentelijke subsidies weet te benutten. Het gebrek aan kennis over duurzame opties is veelvoorkomend binnen lage inkomensgroepen. De voorlichting over duurzaamheid richt zich namelijk weinig op huishoudens met een laag inkomen, waardoor zij minder goed op de hoogte zijn. Dit belemmert hen om weloverwogen keuzes te maken en optimaal te profiteren van de voordelen van duurzaam wonen.

Een duurzaam huis voor iedereen betaalbaar

Is duurzaam wonen met een laag inkomen een verloren strijd? Nee. Het kabinet heeft de afgelopen jaren al een aantal maatregelen geïntroduceerd om de verduurzaming van de gebouwde omgeving te versnellen en ervoor te zorgen dat iedereen kan meedoen. Een belangrijke maatregel en financiële stimulans is het Nationaal Warmtefonds. Dit fonds voor verduurzamingsmaatregelen biedt huiseigenaren met een laag of middeninkomen de mogelijkheid om een Energiebespaarlening af te sluiten tegen 0% rente om bijvoorbeeld het isoleren van hun woning of het installeren van zonnepanelen

te bekostigen middels een relatief eenvoudige procedure . Daarbovenop bieden diverse gemeenten verschillende duurzaamheidsleningen, waaronder de SVn Duurzaamheidslening, voor het verbouwen of verduurzamen van je huis . En hoe zit dat dan met huurders? Met het invoeren van de Woningwet, is het verduurzamen van woningen expliciet opgenomen in de wettelijke taak van woningcorporaties, wat hen de ruimte biedt om investeringen in duurzaamheid te doen die vergelijkbaar zijn met andere vastgoedeigenaren.

Dan zijn we er toch?

Het simpelweg beschikbaar maken van regelingen en leningen is niet genoeg. Door de gedecentraliseerde aanpak van het Nederlandse beleid verschillen de maatregelen en subsidies per gemeente aanzienlijk. Dit leidt ertoe dat het onduidelijk is welke voorzieningen beschikbaar zijn, hoe men toegang kan krijgen tot deze subsidies en wat de mogelijke gevolgen zijn. Het uitgangspunt “decentraal wat kan, centraal wat moet” geeft gemeenten veel beleidsvrijheid, maar resulteert ook in variaties in de uitvoering van beleid en de beschikbaarheid van (financiële) ondersteuning . Deze verschillen zijn verwarrend, wat de toegankelijkheid en effectiviteit van de beschikbare leningen en subsidies beïnvloedt.

Verander, verbeter en verduurzaam samen

Om duurzaam wonen toegankelijk te maken voor mensen met een laag inkomen is een gecoördineerde inspanning van overheden, gemeenten, bedrijven, en gemeenschappen absoluut vereist. Het is essentieel dat over de gehele breedte van de samenleving de toegang tot informatie wordt verbeterd middels inclusieve communicatie om een bredere en eenvoudigere verspreiding van informatie over duurzaam wonen te waarborgen. Zonder duidelijkheid over de bestaande mogelijkheden, worden barrières niet overwonnen en blijft duurzaam wonen voor velen enkel een illusie.

Ga aan de slag: praktisch advies om vandaag te starten

Wil jij vandaag nog aan de slag maar heb jij niet de financiële middelen om zelf in te grijpen? Er is hulp en informatie beschikbaar, ook voor jou!

1. Ontdek de financieringsmogelijkheden die het Warmtefonds jou biedt;
2. Verdiep je in de leningen in jouw gemeente met de SVn leningzoeker;
3. Of ga in gesprek met je verhuurder of woningcorporatie om samen aan de slag te gaan.

Hé communicatieprofessionals en beleidsmakers! Geïnspireerd geraakt? Draag je steentje bij aan de duurzame samenleving van morgen. Onderneem vandaag nog actie om de toegang tot duurzaam wonen te vergroten. Samen kunnen we ervoor zorgen dat iedereen de kans krijgt om in een energiezuinig en comfortabel huis te wonen, ongeacht het inkomen.

Auteur:	: Veerle Elings
Doelgroep	: Huishoudens met een laag inkomen die willen verduurzamen
Doel artikel	: Praktisch advies aan doelgroep om te starten met het verduurzamen van de woning
Publicatie in:	: Milieu Centraal

BRONNEN

- Bokhorst, M. (2022, december 16). Help ook lagere inkomens bij verduurzaming van hun huis. Opgehaald van <https://wbs.nl/publicaties/help-ook-lagere-inkomens-bij-verduurzaming-van-hun-huis>
- Kenniscentrum voor beleid en regelgeving. (2024). Beleid en regelgeving: decentralisatie. Opgehaald van <https://www.kcbr.nl/beleid-en-regelgeving-ontwikkelen/beleidskompas/3-wat-zijn-opties-om-het-doel-te-realiseren/31-beleidsinstrumenten/organisatie/decentralisatie>
- Kloor, E. (2024, maart 11). SVn Duurzaamheidslening. Opgehaald van Consumentenbond: <https://www.consumentenbond.nl/energiebesparende-maatregelen/duurzaamheidslening-svn#>
- Rijksoverheid. (2023, december 11). Subsidieregeling voor verduurzaming woningen en gebouwen opnieuw open met verhoogd budget. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/12/11/subsidieregeling-voor-verduurzaming-woningen-en-gebouwen-opnieuw-open-met-verhoogd-budget>
- Rijksoverheid. (2024). Opgehaald van Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>
- Rijksoverheid. (2024, februari 26). Sterke toename gebruik Nationaal Warmtefonds bij lage en middeninkomens voor verduurzaming van woningen. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2024/02/26/sterke-toename-gebruik-nationaal-warmtefonds-bij-lage-en-midden-inkomens-voor-verduurzaming-van-woningen>
- Schouten, & Gruis. (sd). Low-income homeowners and sustainability: how affordable are energy-saving measures? International Journal of Housing Policy, 20(1), 35-59.
- Batenburg, A., Dalla Longa, F., & Mulder, P. (2023, november 23). Verduurzaming als inkomenssteun nodig om energiekosten te drukken. Opgehaald van <https://esb.nu/wp-content/uploads/2023/11/Bladerpdf-4827-v4.pdf#page=36>
- Sovacool, B. K., & Ryan, S. (2019). The socio-political economy of energy transitions: Concepts, barriers and pathways. Energy Research & Social Science, 55, 227-241.
- Rijksoverheid. (2023, juni 6). Kabinet maakt duurzaam huis voor iedereen betaalbaar. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/06/16/kabinet-maakt-duurzaam-huis-voor-iedereen-betaalbaar>

04

HET NEMEN VAN MORELE VERANTWOORDELIJK- HEID IS VOOR DE RECLAMESECTOR ÉN DE SAMENLEVING ESSENTIEEL OM TOEKOMSTBESTENDIG TE ZIJN

Auteur: Jessica Rijnders

Als dienstverlener voor adverteerders is de reclamesector momenteel een belangrijke kracht achter onze huidige consumptiepatronen en daarmee een tegenwerkende kracht in het tegengaan van klimaatverandering. Met name de consumptiepatronen van mensen zorgen voor het grootste gedeelte voor de broeikasgasemissies en daarmee klimaatverandering. Om de klimaatdoelen te halen zouden wij met zijn allen massaal anders en minder moeten consumeren. Echter worden mensen door de beïnvloeding van reclame materialistischer en wordt het consumptiepatroon in het algemeen of op specifieke producten verhoogd. Om klimaatverandering tegen te gaan heeft de EU een breed pakket aan wetgeving voor bedrijven uitgerold. Op deze manier dienen bedrijven op een gestandaardiseerde en transparante manier te rapporteren over de mate van duurzaamheid van hun bedrijfsvoering. Het idee hierachter is dat private geldstromen zo vaker naar duurzame toekomstbestendigere bedrijven zullen vloeien. In deze column wordt besproken welke implicaties dit voor de reclamesector heeft, welke relatie dit heeft met morele verantwoordelijkheid en hoe het verenigen van beide verantwoordelijkheden essentieel is om als reclamesector toekomstbestendig te zijn. En zo bij te dragen aan meer duurzamere consumptie.

Waar gaat de wet op duurzaamheidsverslaglegging over?

Duurzaamheidsverslaglegging is sinds boekjaar 2024 uitgebreid met de komst van de Corporate Sustainability Directive (CSRD). Deze wetgeving stelt bedrijven verplicht om te rapporteren over hun materiële thema's. Daarmee wordt bedoeld dat er wordt gekeken naar de bedrijfsvoering op twee perspectieven: inside-out; de invloed van de organisatie op mens en milieu. En outside-in; de financiële risico's en kansen van duurzaamheidsontwikkelingen op de organisatie. Om dit vast te stellen dienen stakeholders te worden betrokken. Deze worden bevraagd over wat zij de belangrijkste duurzaamheidsonderwerpen vinden waarover de organisatie dient te rapporteren. Er wordt niet vastgesteld welke stakeholders een bedrijf moet raadplegen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt dan ook bij de organisatie zelf. De Corporate Sustainability Due Diligence (CSDDD) is een andere wetgeving die de zorgplicht van bedrijven vaststelt. Deze kan bedrijven verantwoordelijk stellen voor de eventuele schadelijke gevolgen van hun bedrijfsvoering op het milieu en met betrekking tot mensenrechten. Hiervoor dient te worden gekeken naar de volledige waardeketen van een bedrijf.

Om te kunnen rapporteren over hoe duurzaam bedrijven zijn, dient o.a. inzichtelijk te worden gemaakt hoeveel CO₂-uitstoot een bedrijf veroorzaakt. Hiervoor dient een goedgekeurde rapportagestandaard te worden gebruikt, zoals het Green House Gas (GHG) protocol. Ook hierin moet er naar de volledige waardeketen van een bedrijf worden gekeken: van grondstof tot verwerking van het product na gebruik.

Welke reikwijdte wordt hierin verwacht van de reclamesector?

Ondanks het in werk treden van eerdergenoemde wetgeving is de reikwijdte van de verantwoordelijkheid voor de reclamesector nog niet vastgesteld. Er zijn wel veel ontwikkelingen gaande op dit gebied. Zo is er het advertised emissions framework ontwikkeld, om te kunnen rapporteren over de

extra verkopen die zijn gestimuleerd door het faciliteren van adverteerders door de reclamesector . Het idee van reclame-emissies komt uit de financiële sector, waarbij financiële instellingen rapporteren over de emissies als gevolg van hun financierings- en investeringsactiviteiten . Echter is er in de reclamesector kritiek op het één op één overnemen van deze meetmethode. De reden hiervoor is dat er geen consensus bestaat over de impact van reclame op consumptie en de mate van verantwoordelijkheid van de sector hierin. Door sommige onderzoeken wordt gesteld dat reclame enkel de vraag herverdeelt naar type producten en merken en niet zorgt voor een algehele stijging van de vraag . Het huidige raamwerk om advertised emissions te berekenen legt de verantwoording in de stijging van consumptie nu volledig bij reclame neer, en dat zou een te simplistische kijk op de situatie zijn en zou tot verkeerde stimulansen kunnen leiden. Reclame-emissies zouden in tweeën moeten worden opgesplitst: 1. ‘incremental advertised emissions’: nieuwe en differentiële (positieve of negatieve) consumptie-emissies en 2. ‘displaced advertised emissions’: bestaande consumptie-emissies die zijn verschoven van één unieke entiteit (organisatie/merk/product/regio) naar een andere, onder invloed van een advertentie. De reclame-industrie zou daarnaast moeten werken aan een integratie tussen advertising emissions (emissies afkomstig uit reclame productie en inkoop) en advertised emissions (emissie afkomstig uit het aanpakken van extra consumptie) .

Daarnaast is er het serviced emissions-framework. Dit kijkt hoe professionele dienstverleners, zoals consultancy, juridische bedrijven en reclamebureaus, hun bedrijfsvoering kunnen afstemmen op klimaatdoelstellingen en hun verantwoordelijkheid in het faciliteren van klanten. De meeste emissies in deze sector zijn een gevolg van het werk voor klanten. Het huidige GHG-Protocol biedt echter geen ruimte om over deze emissies te rapporteren. Ook initiatieven zoals SBTi geven geen richtlijnen voor het rapporteren van klant gerelateerde uitstoot, omdat ze hetzelfde protocol volgen .

Welk risico’s zijn er voor de reclamesector?

De CSRD gaat verder dan enkel voldoen aan een rapportageverplichting en is bedoeld om bedrijven inzicht te bieden in de risico’s en kansen die er op hen afkomen, om zo de toekomstbestendigheid te verhogen. Op het gebied van risico’s laait het maatschappelijk debat rondom de negatieve impact van reclame en andere bedrijfsvoering steeds vaker op. Zo wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar de klimaat en gezondheidseffecten van fossiele reclame. Een verbod op fossiele reclame wordt dan ook als essentiële maatregel gezien om een duurzame transitie te bewerkstelligen en te versnellen . Ook worden er steeds meer bedrijven voor de rechter gesleept als zij zich schuldig maken aan green-washing, zoals onlangs bij KLM gebeurde . Daarnaast wordt er een beroep gedaan op de zorgplicht van bedrijven, zoals in de rechtszaak tussen Shell en Milieudefensie gebeurde .

Het nemen van de morele verantwoordelijkheid biedt raad

Het nemen van een morele verplichting gaat verder dan de wet voorschrijft en is voor de reclamesector essentieel om toekomstbestendig te zijn. Moraliteit gaat over het idee wat juist is om te doen . Om hier een praktische invulling aan te geven worden erin steeds meer sectoren morele beraden gevoerd.

Bijvoorbeeld in de zorgsector wordt er steeds vaker een moreel debat gevoerd over of een patiënt wel of niet behandeld moet worden, maar ook in het bedrijfsleven zoals bij accountants . Moreel beraad is het methodisch spreken over morele vraagstukken in dialoog met elkaar en kan binnen elke context of bedrijfssituatie plaatsvinden. Doormiddel van moreel beraad onderzoek je vragen als: wat is het goede om te doen? Waarom handel ik zoals ik doe en wat drijft mij daarin? Daarbij is een breed stakeholderperspectief belangrijk .

Het stakeholdersperspectief is dus in zowel de wet op duurzaamheidsverslaglegging (CSRD), als bij morele verantwoordelijkheid essentieel. Echter ontbreekt het de reclamesector op dit moment vaak aan dit perspectief, en is er momenteel sprake van een vorm van marketingbijziendheid waarbij er enkel het klantperspectief wordt meegenomen (de adverteerders). Een proactieve houding aannemen in het inbrengen van een breder stakeholderperspectief binnen de reclame-industrie is belangrijk. Dit om meer sociale verantwoordelijkheid te creëren in de branche en zo tot een gezamenlijk begrip te komen in wat er wel – en niet moreel verantwoord is in het licht van reclame .

Van facilitator in consumptie, naar drijvende kracht in de duurzame transitie

Het is dus lastig om de verantwoordelijkheid van de reclamesector te kwantificeren. Wachten totdat hier wel consensus over is, is in het licht van klimaatverandering een onverstandige keuze, want actie ondernemen is nu vereist. Op het moment dat de morele verantwoording door de reclamesector wordt genomen ontstaat er ruimte voor reclame om bij te dragen naar een herverdeling in de vraag naar meer duurzame producten. De reclamesector kan daarmee bijdragen aan een eerlijker speelveld voor duurzamere merken en een duurzamere levensstijl aantrekkelijker te promoten. Op deze manier wordt de toekomstbestendigheid van de sector verhoogd en creëert het een mogelijkheid om bij te dragen aan de oplossing voor klimaatverandering.

Laten we als gehele reclamesector de verantwoordelijkheid nemen om een gezamenlijke visie te ontwikkelen over hoe de reclamesector af kan stappen van het promoten van schadelijke (over)consumptie, en kan bijdragen aan een groeiende vraag naar meer duurzame consumptie!

Auteur:	: Jessica Rijnders
Doelgroep	: Medewerkers in de reclamesector
Doel artikel	: Praktisch advies aan doelgroep om te starten met het verduurzamen van de woning
Doel column	: Informeren en opiniëren

05

DE ILLUSIE VAN ON- MACHT: EEN OPROEP TOT MEER EIGENAAR- SCHAP IN DE BOUW- SECTOR

Auteur: Shiri Bouchan

In het kort:

- Het artikel benadrukt dat de bouwsector gebukt gaat onder een illusie van onmacht waarbij betrokkenheid, commitment en eigenaarschap ontbreken.
- Het artikel stelt dat effectief stakeholdermanagement essentieel is voor de bouwsector om een cultuur van betrokkenheid, commitment en eigenaarschap te bevorderen.
- Dit legt de basis voor een succesvolle transitie naar circulair bouwen en draagt bij aan het bestrijden van klimaatverandering. Het is tijd voor een mentaliteitsverandering.

De perceptie van onmacht in de strijd tegen klimaatverandering is een illusie die ons belemmert. Veel mensen geloven dat individuele inspanningen niets uitmaken in de grote context van milieuvervuiling en de opwarming van de aard. Dit is met name zorgwekkend in de bouwsector, een van de meest vervuilende industrieën. Ondanks de beschikbaarheid van innovatieve materialen en circulaire ontwerpen, houden veel bedrijven vast aan traditionele, vervuilende methoden. Dit komt niet alleen door een gebrek aan kennis, maar ook door een diepgeworteld gebrek aan betrokkenheid en eigenaarschap bij de stakeholders.

De Kloof tussen Theorie en Praktijk

Een van de grootste obstakels voor de transitie naar circulair bouwen is het gebrek aan overtuiging dat deze benadering een significante bijdrage kan leveren aan het oplossen van klimaatproblemen. Zoals Triodos in 2019 aangaf, is er een dringende behoefte aan een verandering in mentaliteit. Dit vraagt om een collectieve inspanning waarbij alle betrokken partijen zich realiseren dat hun acties een directe impact hebben op de toekomst van onze planeet.

Duurzaamheid door Effectief Stakeholdermanagement

Om de bouwsector daadwerkelijk te verduurzamen, is het essentieel om de principes van stakeholdermanagement te omarmen. Het betrekken van belanghebbenden is een cruciaal onderdeel van bouwprojecten, maar wordt vaak over het hoofd gezien. Dit begint met een grondige stakeholderanalyse, die de basis legt voor effectief stakeholdersmanagement en betrokkenheid. Door de behoeften en belangen van alle betrokken partijen in kaart te brengen, kunnen organisaties effectiever opereren. Maier en Aschilean (2020) benadrukken dat er momenteel geen adequaat instrument bestaat om de duurzaamheidsverwachtingen van bouwprojecten vanuit het perspectief van belanghebbenden te monitoren. Effectief stakeholdermanagement door vroegtijdige identificatie en betrokkenheid is daarom cruciaal voor succesvolle projectrealisatie.

Van Betrokkenheid naar Commitment en Eigenaarschap

Door belanghebbenden proactief te betrekken en hun inbreng te waarderen, kunnen duurzame oplossingen worden gecreëerd (Wijntjes, 2023). Sterke betrokkenheid leidt tot commitment en uiteindelijk tot psychologisch eigenaarschap, waarbij betrokkenen zich emotioneel verbonden voelen met een project (Stevens, n.d.; Nelis et al., 2013). Betrokkenheid, commitment en eigenaarschap zijn nauw verweven concepten die essentieel zijn voor het succes van projecten en organisaties. Betrokkenheid vormt de kern van zowel commitment als eigenaarschap. Commitment vereist sterke betrokkenheid, zowel emotioneel, moreel als intellectueel (Vergouw, 2013). Eigenaarschap gaat gepaard met een gevoel van persoonlijke betrokkenheid (Leiderschap, n.d.). Commitment leidt tot eigenaarschap, wat op zijn beurt de betrokkenheid en motivatie van alle stakeholders bevordert om duurzame doelen te bereiken (Vergouw, 2013). Daarom speelt psychologisch eigenaarschap een sleutelrol in het succes van circulaire bouwprojecten.

Het Vergroten van Psychologisch Eigenaarschap

Wanneer belanghebbenden zich committeren aan een idee, doel of ambitie, omarmen ze dit en voelen ze zich er emotioneel mee verbonden. Dit creëert een gevoel van informeel of psychologisch eigenaarschap, waarbij men zich eigenaar voelt van een idee of doel zonder formeel of juridisch eigendom te hebben (Nelis et al., 2013). Door de principes van eigenaarschap te begrijpen en toe te passen, kunnen we effectiever de obstakels aanpakken die circulair bouwen in de weg staan. Nelis et al. (2013) stellen een model voor dat een raamwerk biedt voor het bevorderen van eigenaarschap. Het creëren van een gedeelde visie en het definiëren van wat men wil bereiken en hoe dit aansluit bij persoonlijke ambities, zijn hierbij essentieel.

Een Oproep tot Actie

De bouwsector heeft de potentie om een voortrekkersrol te spelen in de strijd tegen klimaatverandering. Door de principes van stakeholdermanagement te integreren en een cultuur van betrokkenheid, commitment en eigenaarschap te bevorderen, kunnen we de transitie naar een duurzame toekomst aanzienlijk versnellen. Het is tijd om de illusie van onmacht achter ons te laten en gezamenlijk te werken aan een leefbare wereld voor toekomstige generaties. De urgentie is groot en het moment om te handelen is nu. Laten we deze kans grijpen om een blijvende impact te maken.

BRONNEN

Opgehaald van Triodos: <https://www.triodos.be/nl/artikelen/2019/circulair-bouwen-kansen-en-obstakels>

Bal, M., Bryde, D., Fearon, D., & Ochieng, E. (2013). Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector. Opgehaald van mdpi.

Maier, A., & Aschilean, I. (2020, 11). Importance of Stakeholders management for sustainable construction undustry. Opgehaald van Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/346717935_Importance_of_stakeholder_management_for_sustainable_construction_industry/

[link/5ff6e76b299bf14088793616/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY-2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/346717935_Importance_of_stakeholder_management_for_sustainable_construction_industry/)

Nelis, C., Prevaas, B., & Ruijters, M. (2022). Publicaties. Opgehaald van Good Work Company: <https://goodworkcompany.nl/publicatie/eigenaarschap-in-tijdelijke-organisaties-ontrafeld/>

Vergouw, G. (2013). Commitment. In G. Vergouw, Commitment. Boom. Opgehaald van Boom.nl: <https://www.boom.nl/media/11/9789024402359.pdf>

06

ZONDER VOORBEREIDING GEEN WORLD CUP: DE REALITEIT VAN INTERDISCIPLINAIRE SAMENWERKING

Auteur: Tahis Marti

In de wereld van voetbal is het algemeen bekend dat succes begint met een goede voorbereiding. Vooral tijdens het Wereldkampioenschap, waar spelers vaak niet eerder met elkaar hebben samengespeeld is dit essentieel. Het team moet elkaar leren kennen, niet alleen qua speltechniek maar, ook op persoonlijk niveau is dit van belang om effectief te kunnen samenwerken op het veld. Net zoals op het voetbalveld, waar een team samenwerkt om de bal in het doel te krijgen, vereist het aanpakken van wicked problems – complexe, vaak maatschappelijke problemen zonder eenvoudige oplossingen – een gecoördineerde, interdisciplinaire benadering. Deze column belicht het belang van voorbereiding en training bij interdisciplinaire samenwerking.

Het voorbereide team: een voetbalanalogie

Jij bent vast en zeker bekend met het Wereldkampioenschap voetbal dat om de vier jaar wordt georganiseerd. Het kan zijn dat je een fan bent van deze sport of dat je in het nieuws zag dat er verschillende schendingen van mensenrechten hebben plaatsgevonden tijdens de voorbereiding voor het WK Voetbal Qatar in 2022. Om deel te nemen aan dit evenement worden de beste spelers per land uitgekozen om deel uit te maken van het team. Nadat het definitieve team is samengesteld komen de spelers samen voor een voorbereidingsperiode waarin ze trainen, oefenwedstrijden spelen en tactieken doornemen. Tijdens deze periode hebben de spelers ook de kans om elkaar beter te leren kennen buiten het veld. Dit wordt gezien als een essentieel aspect voor het bouwen van een teamgeest en het creëren van een hechte groep. Na deze periode weten spitsen waar de verdedigers staan, de middenvelders weten hoe ze de aanvallers kunnen ondersteunen en de keeper zorgt met ondersteuning van zijn teamleden voor de verdediging van het doel. Stel dat deze spelers niet zouden worden voorbereid om als team te kunnen spelen, dan zou het team, ondanks de individuele talenten van de spelers waarschijnlijk verliezen van een goed gecoördineerd team met minder getalenteerde spelers.

Werken aan duurzaamheidsvraagstukken

Net zoals bij een voetbalteam, waarin elke speler een unieke rol en vaardigheid heeft om bij te dragen aan het succes van het team, is het weten van deze aspecten als lid van een interdisciplinaire team essentieel bij het aanpakken van complexe problemen. Als professional die betrokken wordt om samen te werken en bij te dragen aan duurzaamheidsvraagstukken, herken je vast wel dat het in de meeste gevallen duidelijk is wat de gemeenschappelijke visie of doelstellingen zijn. Denk hierbij aan:

- Het verminderen van de CO2-uitstoot
- De transitie naar een circulaire economie
- Het verbeteren van de gezondheid en het welzijn van burgers
- De transitie naar brede welvaart
- Het verkleinen van sociaaleconomische ongelijkheden
- Het herstellen van de biodiversiteit

Je kent deze doelstellingen maar al te goed. Ze komen voor in de meerjarenprogramma's, op websites of in jaarverslagen van overheden, maatschappelijke organisaties, onderwijs- en kennisinstellingen, netwerkorganisaties of bedrijven waar je organisatie mee werkt. Je weet waarschijnlijk ook dat deze

vraagstukken zo complex zijn dat ze niet alleen door overheden kunnen worden opgelost; er is een essentiële bijdrage van maatschappelijke organisaties, bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en burgers nodig. Bovendien hoor je in je dagelijkse werk waarschijnlijk steeds vaker termen als interdisciplinair, multidisciplinair, transdisciplinair, cross-disciplinair, sectoroverschrijdend, opgavegericht werken, netwerksamenwerking of co-creatie als er gesproken wordt over het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken. Dit zijn allemaal begrippen die worden gebruikt om aan te geven dat er vanuit verschillende disciplines of met verschillende partijen samengewerkt moet worden om een doel te bereiken. In dit artikel ligt de focus op interdisciplinair samenwerken.

Interdisciplinair samenwerken

Uit zowel de literatuur als de praktijk blijkt dat er geen discussie is over de vraag of we interdisciplinair moeten samenwerken om complexe problemen op te lossen. We moeten echter beseffen dat deze manier van samenwerken, vanwege de verschillende kenmerken van wicked problems zoals verwarrende informatie, complexiteit, diversiteit, conflicten, de betrokkenheid van verschillende actoren en hun ervaring en perceptie van de problematiek, niet altijd vanzelf soepel verloopt. Er zijn verschillende uitdagingen en obstakels die het succes hiervan bepalen.

Institutionele barrières

Eén van deze obstakels is het omgaan met institutionele en carrière gerelateerde uitdagingen die deze vorm van samenwerken kunnen belemmeren. Hiermee wordt bedoeld dat organisaties vaak de nadruk leggen op specialisatie binnen één vakgebied. Dit kan professionals het moeilijk maken om tijd en moeite te steken in interdisciplinaire projecten die mogelijk minder gewaardeerd worden. Professionals worden vaak beoordeeld op hun prestaties binnen hun eigen vakgebied, wat de motivatie voor samenwerking kan verminderen. Het ontbreken van institutionele steun en waardering voor interdisciplinaire samenwerking kan professionals ook ontmoedigen. Gelukkig is er steeds meer waardering voor deze vorm van samenwerken, omdat het bewustzijn dat we samen en uit verschillende disciplines tot oplossingen kunnen komen toeneemt.

Hoog over gemeenschappelijke visie en doelen

Men is goed in het opstellen van lange termijn ambities of doelstellingen. In de meeste gevallen zijn deze ook duidelijk en zorgt het voor een gemeenschappelijke visie. Denk hierbij aan: We dragen bij aan Nederland circulair in 2050, instelling Y moet in 2030, 60% minder broeikasgassen uitstoten of Nederland als een land met brede welvaart in 2040, waarbij samenleving, milieu en economie bij elkaar in balans zijn. Uit de praktijk blijkt echter dat deze doelstellingen niet voldoende handvatten bieden om echt interdisciplinair aan de slag te gaan. Herken je dit ook?

Verschillende talen

Elke discipline heeft zijn eigen terminologie, wat juist een mooie kans is om tot oplossingen te komen voor de uitdagingen van deze tijd. Dit kan echter een grote barrière vormen voor samenwerking als er niet aan de juiste knoppen wordt gedraaid om de verschillen in talen als kans te benutten. Profes-

sionals kunnen moeite hebben om elkaars taal en benaderingen te begrijpen. Mensen zijn gewend aan de specifieke taal of benaderingen die in hun vakgebied worden gehanteerd. Als men moet samenwerken met experts uit andere disciplines, kunnen deze verschillen leiden tot misverstanden en inefficiënte communicatie.

Bouw een stevige basis voor teamwork op het veld van wicked problems

De uitdagingen van vandaag vereisen samenwerking tussen verschillende disciplines, stakeholders en experts. Dit gaat niet vanzelf en vraagt om een stevige basis voor effectieve samenwerking om deze uitdagingen op te lossen. Hieronder geef ik enkele actiepunten die kunnen worden ingezet om deze stevige basis te creëren.

Visie en structuur

Begin met een duidelijke gemeenschappelijke visie en doelstelling die concreet en begrijpelijk zijn. “Haastige spoed is zelden goed”, dus neem de tijd om deze visie te ontleden en in hoofdelementen en/of in thema's te verdelen, gekoppeld aan maatschappelijke opgaven. Dit biedt focus en richting. Als organisatie of management faciliteer en waardeer je interdisciplinaire projecten door tijd en middelen beschikbaar te stellen en erken interdisciplinair samenwerken als essentieel voor carrièreontwikkeling.

Gedrag en vaardigheden

Bij interdisciplinair samenwerken denken we vaak snel aan het benutten van elkaars kennis en het delen van inhoudelijke expertise. Laten we eerlijk zijn, dat is ook deels de bedoeling. Echter, een vaak onderschat aspect zijn de soft skills. Open communicatie, wederzijds respect, vertrouwen, openheid voor wederzijds leren, de bereidheid om eigen aannames en oordelen los te laten en diep luisteren zijn cruciaal. Ook het creëren van een omgeving voor creativiteit, waar nieuwe ideeën zonder angst voor oordeel gedeeld kunnen worden, speelt een belangrijke rol. Dit helpt bij het creëren van een sfeer waar fouten worden gezien als leermogelijkheden in plaats van mislukkingen waarbij medewerkers zich vrij voelen om hun zorgen te uiten.

Kortom, hoewel het noodzakelijk is om snel aan de slag te gaan met complexe vraagstukken als interdisciplinair team, is het essentieel om de tijd te nemen om zowel op organisatieniveau als op het gebied van interpersoonlijke vaardigheden een stevige basis te creëren. Dit zorgt ervoor dat de voordelen van interdisciplinaire samenwerking volledig worden benut en bijdragen aan oplossingen voor de complexe uitdagingen van deze tijd.

Welke concrete actie kan je vandaag ondernemen om de interdisciplinaire samenwerking binnen jouw organisatie of projectgroep te verbeteren? Weet je het even niet? Samenwerken doe je niet alleen. Deel dit artikel met een collega en bespreek het samen, ik weet zeker dat jullie samen komen tot concrete actiepunten.

Werkgever	: Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap binnen Avans Hogeschool
Auteur:	: Tahis Marti
Doelgroep	: Betrokkenen bij interdisciplinaire samenwerking rondom duurzaamheid
Doel artikel	: Bewustwording en aanzetten tot actie
Doel column	: LinkedIn

BRONNEN

Murtry, A., Clarkin, C., Bangou, F., Duplaa, E., MacDonald, C., Hg-A-Fook, N., & Trumpower, D. (2012). Making Interdisciplinary Collaboration Work: Key Ideas, a Case Study and Lessons Learned. Opgehaald van <https://cjc-rcc.ucalgary.ca/index.php/ajer/article/view/55642>

07

EEN DUURZAAM VOEDSELSTEEEM EN ESTHETISCHE KENMER- KEN (SCHOONHEIDSI- DEALEN)

EEN RELATIE DIE VER- DER GAAT DAN DOET VERMOEDEN....

Auteur: G.H.C. Scholten

Schoonheidsidealen vinden een weg in het voedselsysteem

Heb jij je wel eens afgevraagd waarom die komkommer in de supermarkt doorgaans altijd recht is, bijna even groot en met hetzelfde gewicht? Deze perfectie kent No Waste Army als geen ander. Alleen zijn zij in aanraking gekomen met het tegenovergestelde. Ziet een product er anders uit? Dan ben je juist het product waar het om gaat want voor hen maakt het niet uit hoe een product eruitziet. Zij zetten zich namelijk in om voedselverspilling te voorkomen. Zij redden afwijkende producten, vooral groenten en fruit, variërend van 10.000 kilo tot soms wel 300.000 kilo. Met deze nobele daad geven zij producten, waar het voedselsysteem ogenschijnlijk geen raad mee weet, een plek. Schoonheidsidealen hebben de voedingsmiddelenwereld overgenomen. Er is een ongekende standaard ontstaan waarmee enkel perfecte 'legoblokjes' de consument bereiken. ***In hoeverre spelen deze schoonheidsidealen een rol en belemmeren ze de potentiële verduurzaming van het voedselsysteem? Dat lees je in dit artikel.***



De kracht van schoonheid in de vorm van symmetrie

Schoonheidsidealen zijn ons niet vreemd en al eeuwenoud. De oude Grieken zagen symmetrie (een vorm van schoonheid) al als het absolute hoogtepunt. Dit was van magische betekenis en stond voor volmaaktheid. Het is een fundamentele wetmatigheid in de wetenschap en onlosmakelijk verbonden met de wereld. Vanuit een complex samenspel van psychologische, biologische en cognitieve invloeden, is symmetrie intuïtief aantrekkelijk. "Wanneer iets niet symmetrisch is, dan is het afwijkend, waarbij er een soort fantoompijn ontstaat, alsof er iets ontbreekt"². Als dit is wat we bij een kromme komkommer ervaren, dan valt te begrijpen dat de prioriteit van de consument ligt bij producten die er visueel perfect uitzien, waarbij de daadwerkelijke smaak minder belangrijk lijkt. Maar het houdt ons ook voor de gek: we koppelen hier extrinsieke signalen ten onrechte aan de intrinsieke waarde van een product⁵. Dit sluit aan op een confirmation bias, een cognitief vooroordeel in ons brein van waaruit mensen de neiging hebben om informatie te zoeken, te interpreteren en te onthouden die bestaande overtuigingen of verwachtingen bevestigen. Een symmetrische of asymmetrische komkommer is in de perceptie van ons brein niet even gezond of kwalitatief, terwijl in de praktijk het daadwerkelijk wel even gezond of kwalitatief kan zijn. Vanuit deze verwachtingen en onze selectieve

aandacht, interpretatie en geheugen blijft het in stand.

Gewenning en blootstelling

Alleen is er meer aan de hand. Gewenning speelt een rol. Het leeuwendeel van de consumenten komt enkel in aanraking met perfecte ‘legoblokjes’, afwijkende producten zijn uit het beeld geraakt. Terwijl blootstelling, het direct opdoen van ervaring met afwijkende producten, ervoor zorgt dat er minder afkeer ontstaat .

Europese wetgeving

De Europese wetgeving doet er nog een schepje bovenop door, voor met name groenten en fruit, eisen te stellen aan kenmerken zoals kleur, vorm, schil, grootte en gewicht. Het schoonheidsideaal zit daarmee verankerd in de wetgeving. Een vreemde situatie aangezien de wetgeving als doel heeft de volksgezondheid te beschermen . De kleur, vorm, schil, grootte en het gewicht spelen daar geen rol in.

Keteninrichting

Het reikt nog verder, het voedselsysteem heeft zich ontwikkeld tot een globaal georiënteerde keten waarin standaardisatie en efficiëntie centraal staat. Ontworpen en geoptimaliseerd om perfecte ‘legoblokjes’ te leveren, tegen de hoogst mogelijke kwaliteitsniveaus . Waarbij logistiek en verpakkingen volledig zijn ingericht op bepaalde afmetingen, vormen en gewichten. Waardoor elke afwijking en variabele verstoring werkt. Dat maakt het bewerkelijk en niet efficiënt. Ook zijn ketens in het globale marktsysteem concurrerend. Om op te vallen en überhaupt deel te nemen, onderscheiden actoren zich door te ‘sleutelen’ aan het schoonheidsideaal⁵. In een wereld waar economie en geld verdienen centraal staan, is dit misschien wel het meest hardnekkige aspect. Het vraagt namelijk meer inspanningen en kosten om aan producten met afwijkingen geld te verdienen. Wanneer het dat niet waard is, is het gemakkelijker om te kiezen voor verspilling. Deze producten doorlopen maar moeizaam de keten en het is de vraag of deze de consument bereiken¹⁰.

We zijn verwend (een luxeprobleem)

Er is een streven ontstaan naar een steeds hoger niveau van schoonheidsidealen, gedreven vanuit verschillende invalshoeken en een dynamiek van ketenactoren. Dit is echter een ratrace of self-fulfilling prophecy die in opwaartse spiraal zichzelf versterkt en in stand houdt. Met als resultaat een ongekende standaard, die al lang en breed het stadium van de volksgezondheid beschermen en het beschikbaar stellen van veilige producten gepasseerd is.

Dit is dan ook geen prestatie, eerder waanzin en waar eindigt dit? Belangrijker nog, dit is een luxeprobleem. Kunnen we ons dit veroorloven en is dit ethisch verantwoord? Ongeveer een derde van al het voedsel in de wereld wordt verspild . Terwijl jaarlijks ruim 800 miljoen mensen hongervlijden¹¹; er in totaal 3,1 miljard mensen geen toegang hebben tot voldoende voedzame en kwalitatieve voeding¹¹; er in 2050 een kleine 10 miljard , in een gunstig geval een kleine 9 miljard , monden gevoed moeten worden; en tegelijkertijd meer dan de helft van de volwassen in de Europese Unie kampt met overge-

wicht of zelfs obesitas , waarbij in 2035 meer dan 50% van de gehele wereldbevolking zal kampen met overgewicht of obesitas (ten opzichte van 38% in 2020) . Naast deze sociale component staat ook de ecologische duurzaamheid onder druk. Voedselverlies en voedselverspilling zijn daarin direct tastbare (negatieve) impacts. Het is schrijnend dat het aan twee kanten snijdt: voedsel wordt niet geconsumeerd (terwijl de behoefte groot is) en een groot deel van de (negatieve) ecologische impact heeft al plaatsgevonden. Alle inspanningen zijn dan voor niets geweest.

Dit impliceert dat het huidige voedselsysteem niet in staat is om deze doorgaans voedzame en kwalitatieve producten bij de consument te krijgen. Het is tijd om het uitgangspunt van schoonheid, de geglobaliseerde keten en standaardisatie en efficiëntie aan de kant te schuiven of op zijn minst in twijfel te trekken. Het bewerken van voedsel tot een perfect ‘legoblokje’, terwijl het een natuurlijk product is met variabele kenmerken, klinkt namelijk helemaal niet als efficiënt. Waarom nemen we deze producten niet zoals de aarde ze aanreikt, in hun natuurlijke vorm?

Lokale en kortere ketens zijn de toekomst?

Daar bieden lokale en kortere ketens bij uitstek perspectief voor. Alternatieve landbouwpraktijken, pluktuinen en producten direct van de boer zijn in opkomst. Ze bieden ruimte voor het experiment en zijn belangrijk om beweging op gang te krijgen. Schakels vallen weg waarmee de bron van het voedsel zo dicht mogelijk bij de eindgebruiker wordt gebracht. Het minst bewerkelijk en daarmee ook efficiënt? Het aantal verwerkingsstappen vermindert en voedsel wordt minder het continent over gesleept. Tegelijkertijd levert het transparantie op omdat de consument ervaart hoe voedsel op het bord beland. Dit biedt de mogelijkheid om überhaupt weer dicht bij ons voedsel te komen te staan en om weer in verbinding te raken met hoe planten, dieren en onze medemensen ons eten beschikbaar stellen. Automatisch komen we dan ook in aanraking met afwijkende producten en verminderen we onze confirmation bias. En de voordelen reiken in potentie nog verder. Want als direct onder onze neus, onder toezicht oog, sociaal leed plaatsvindt of ecologische schade wordt aangericht, dan zijn we geneigd daar wat van te vinden. Dan ontstaat iets wat het best te omschrijven valt als een gemeenschapsbesef, wat duidt op een sterke sociale en ethische component. In dit concept van kleinschaligheid waarin het gaat om een goede buur, vriend of kennis zal negatieve impact veroorzaken minder gedoogd zijn en daarom minder optreden. Vergeet ook niet de voordelen voor de mentale gesteldheid. “Natuurlijke taferelen trekken aandacht op een prettige en moeiteloze manier” . Deze zachte fascinatie leidt, vanuit betrokkenheid bij en de aanwezigheid van de natuurlijke omgeving, tot een ontspannen gevoel of zelfs een gelukservaring.

Ontdek hoe jij zelf kunt bijdragen!

Dit zet ketens op zijn kop, heeft ongetwijfeld complicaties en de werkelijkheid is veel complexer dan hier geschetst wordt. Desondanks zet het aan tot denken over het voedselsysteem. Uiteindelijk moet er een nieuw verhaal ontstaan en daar kun je als consument aan meewerken. Je bent allesbehalve machteloos. Help mee de voedselverspilling terug te dringen en werk actief aan verhaalverandering door eens te gaan kijken en kopen bij lokale initiatieven zoals Herenboeren, Boerschappen, Lenteland

of Land van Ons; bij pluktuinen; en bij Crisp. En/of zoek zelf wat op via lokaalwijzer of de GoodFood-Club. Laat je vooral verrassen!

Draag daarmee bij aan een toekomstbestendig en een leefbaar voedselsysteem: een systeem dat bijdraagt aan voedselzekerheid en voeding voor iedereen, op een zodanige manier dat de economische, sociale, culture en ecologische basis voor het genereren van voedselzekerheid en voeding voor toekomstige generatie gewaarborgd blijft .

Werkgever	: Bolletje B.V.
Auteur	: G.H.C. Scholten
Doelgroep	: Consumenten die al enige affiniteit hebben met het thema duurzaamheid in brede zin (niet enkel vanuit voedsel)
Doel artikel	: De lezer aan het denken zetten over de huidige inrichting van (een deel van) het voedselsysteem en deze aansporen om actief bij te dragen aan de verandering ervan
Beoogde medium	: Artikel voor op het platform Change Inc. (of soortgelijk)

BRONNEN

Prototypes and the aversion to misshapen fruits and vegetables. Sciencedirect. Geraadpleegd op 3 januari 2024, van <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950329320302688>

Europese Unie. (z.d.). Voedselveiligheid in de EU. Geraadpleegd op 3 januari 2024, van https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety_nl#:~:text=Veilig%20voedsel%2C%20van%20boer%20tot,die%20worden%20ingevoerd%20en%20uitgevoerd

Göbel, C., Langen, N., Blumenthal, A., Teitscheid, P., & Ritter, G. (28 januari 2015). Cutting food waste through cooperation along the food supply chain. MDPI. Geraadpleegd op 3 januari 2024, van <https://www.mdpi.com/2071-1050/7/2/1429>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (z.d.). Voedselverlies en-verspilling aanpakken: een drie-voudige winstkans. Geraadpleegd op 2 januari 2024, van <https://www.fao.org/newsroom/detail/FAO-UNEP-agriculture-environment-food-loss-waste-day-2022/en>

United Nations. (z.d.). 9.7 billion on Earth by 2050, but growth rate slowing, says new UN population report. United Nations Academic Impact. Geraadpleegd op xxx, van <https://www.un.org/en/academic-impact/97-billion-on-earth-2050-growth-rate-slowing-says-new-un-population-report>

Callegari, B., & Stoknes, P.E. (2023). People and Planet: 21stcentury sustainable population scenarios and possible living standards within planetary boundaries. Earth4All. Geraadpleegd op xxx, van <https://earth4all.life/news/press-release-global-population-could-peak-below-9-billion-in-2050s/>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024). Obesitas afgelopen 40 jaar verdrievoudigd. Geraadpleegd op xxx, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/10/obesitas-afgelopen-40-jaar-verdrievoudigd>

Lobstein, T., Jackson-Leach, R., Powis, J., Brindsen, H., & Gray, M. (2023). World Obesity Atlas 2023. World Obesity Federation. Geraadpleegd op xxx, van <https://www.worldobesity.org/resources/resource-library/world-obesity-atlas-2023>

Kohr, L. (1957). The Breakdown of Nations (first published in 1957). GREEN BOOKS.

Van den Berg, A.E., Joye, Y., & Koole, S.L. (1 december 2016). Waarom het bekijken van de natuur fascinerender en herstellender is dan het bekijken van gebouwen: een nadere blik op waargenomen complexiteit. ScienceDirect. Geraadpleegd op 14 januari 2024, van <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1618866715300844#bib0025>

Von Braun, J., Afsana, K., Fresco, L.O., Hassan, M., & Torero, M. (2021, 5 maart). Food systems – Definition, Concept and Application fort he UN Food Ssystems Summit. European Comission. Geraadpleegd op 11 januari 2024, van https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/food-systems-definition-concept-application-un-food-systems-summit-paper-scientific_en

Göbel, C., Langen, N., Blumenthal, A., Teitscheid, P., & Ritter, G. (28 januari 2015). Cutting food waste through cooperation along the food supply chain. MDPI. Geraadpleegd op 3 januari 2024, Food and Agriculture Organization of the United Nations. (z.d.). Voedselverlies en-verspilling aanpakken: een drievoudige winstkans. Geraadpleegd op 2 januari 2024, van <https://www.fao.org/newsroom/detail/FAO-UNEP-agriculture-environment-food-loss-waste-day-2022/en>

United Nations. (z.d.). 9.7 billion on Earth by 2050, but growth rate slowing, says new UN population report. United Nations Academic Impact.

Callegari, B., & Stoknes, P.E. (2023). People and Planet: 21stcentury sustainable population scenarios and possible living standards within planetary boundaries. Earth4All. Geraadpleegd op xxx, van <https://earth4all.life/news/press-release-global-population-could-peak-below-9-billion-in-2050s/>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024). Obesitas afgelopen 40 jaar verdrievoudigd. Geraadpleegd op xxx, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2024/10/obesitas-afgelopen-40-jaar-verdrievoudigd>

Lobstein, T., Jackson-Leach, R., Powis, J., Brindsen, H., & Gray, M. (2023). World Obesity Atlas 2023. World Obesity Federation.

Kohr, L. (1957). The Breakdown of Nations (first published in 1957). GREEN BOOKS.

Van den Berg, A.E., Joye, Y., & Koole, S.L. (1 december 2016). Waarom het bekijken van de natuur fascinerender en herstellender is dan het bekijken van gebouwen: een nadere blik op waargenomen complexiteit. ScienceDirect. Von Braun, J., Afsana, K., Fresco, L.O., Hassan, M., & Torero, M. (2021, 5 maart). Food systems – Definition, Concept and Application fort he UN Food Ssystems Summit. European Comission.

Vernooij, C., Hendriks, M., Louwers, F., Stuijt., ten Have, W., & ten have, S. (1 juni 2024). De irrationele organisatie: impact van biases blootgelegd en benut. Boom.

Hingston, S.T., & Noseworthy, T.J. (december 2020). On the epidemic of food waste: Idealized prototypes and the aversion to misshapen fruits and vegetables. Sciencedirect. Geraadpleegd op 3 januari 2024, van <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950329320302688>

Europese Unie. (z.d.). Voedselveiligheid in de EU. Geraadpleegd op 3 januari 2024, van https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety_nl#:~:text=Veilig%20voedsel%2C%20van%20boer%20tot,die%20worden%20ingevoerd%20en%20uitgevoerd

Göbel, C., Langen, N., Blumenthal, A., Teitscheid, P., & Ritter, G. (28 januari 2015). Cutting food waste through cooperation along the food supply chain. MDPI. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (z.d.). Voedselverlies en-verspilling aanpakken: een drievoudige winstkans.

United Nations. (z.d.). 9.7 billion on Earth by 2050, but growth rate slowing, says new UN population report. United Nations Academic Impact.

Callegari, B., & Stoknes, P.E. (2023). People and Planet: 21stcentury sustainable population scenarios and possible living standards within planetary boundaries. Earth4All.

08

DWARSDENKEN!?

WAT BELEIDSMEDEWERKERS IN
HET ONDERWIJS VAN DWARSDEN-
KER ANDY WARHOL KUNNEN
LEREN.

Auteur: Ben van der Kemp

In een wereld waar organisaties worden geconfronteerd met snelle technologische vooruitgang en steeds complexere maatschappelijke verwachtingen, is het vermogen om te overleven en te gedijen afhankelijk van meer dan alleen financiële cijfers. Menselijke en sociaal relationele aspecten vormen de hoekstenen van een toekomstbestendige bedrijfsvoering. Deze ‘zachte’ waarden – zoals de vaardigheden en het welzijn van medewerkers, en de relaties en reputatie van de organisatie – zijn cruciaal om wendbaarheid, innovatiekracht en duurzaam succes te garanderen. Organisaties die investeren in deze dimensies creëren niet alleen een solide fundament voor groei, maar bouwen ook aan een veerkrachtige en ethische toekomstgerichte organisatie die klaar is voor de uitdagingen van vandaag en morgen .

Werken in een succesvolle organisatie

Onze arbeidsfilosofie benadrukt dat werk bedoeld is om ongemakken te verlichten en genoegens te bieden die de natuur niet vanzelfsprekend levert. Kijkend naar de geschiedenis van ons werk is dat een optelsom van alle technieken en processen die we hebben moeten ontwikkelen om het leven draaglijker te maken: de natuur schoot te kort met het voedsel dat we in bomen en aan struiken vonden, dus gingen we zaden planten; de natuur liet ons in onze naakte toestand kou lijden, dus gingen we kleding naaien.

In de moderne tijd wordt vaak gesproken over bevredigend werk . Deze definitie begint met een inzicht in geluk en leidt tot ideeën over hoe we meer vreugde kunnen creëren en ongerief kunnen verminderen. Men spreekt in deze context dan ook over succesvolle organisaties als deze de behoeften en verlangens van hun doelgroep begrijpen, deze inzichten in concrete en verhandelbare producten of diensten transformeren waarbij processen gecreëerd worden die zowel hun eigen ongerief als dat van anderen verminderen . Maar welke organisatiestrategie voorziet in deze processen en wat kan jij als beleidsmedewerker hierin betekenen?

Strategieën moet je niet alleen bedenken

Het begrip “strategie” vindt zijn oorsprong in de Griekse woorden “stratos,” wat ‘leger’ betekent, en het werkwoord “agein,” dat verwijst naar ‘leidinggeven’. In de meest letterlijke zin betekent strategie dus ‘het leiden van een leger’. In de militaire context wordt ervan uitgegaan dat de leider tevens de strateeg is. Zelfs als er meerdere strategen zijn, wordt de strategie doorgaans top-down in samenwerking met naaste medewerkers geformuleerd, waarna de uitvoering door de grondtroepen plaatsvindt . Een succesvolle strategie verbindt het ‘denken’ met het ‘doen’. Alexander de Grote illustreerde in het oude Athene het succes van een eenheid tussen denken en doen; tijdens gevechten bevond hij zich altijd in het heetst van de strijd. Hoewel er vooraf plannen werden gemaakt, waren deze niet onwrikbaar. Alexander’s succes berustte op flexibiliteit en voortdurende aanpassing aan veranderende omstandigheden .

Het lijkt niet zozeer de fout van de vroege denkers te zijn dat ze een onvolledig beeld van strategie hebben achtergelaten, maar eerder de bedrijfskundige ontwikkeling in het denken over strategie-vorming, waardoor strategisch denken en uitvoering als twee afzonderlijke gebeurtenissen worden

gezien, terwijl in werkelijkheid deze scheiding niet te maken is.

De mate van verbondenheid tussen denken en doen vormt hierbij het fundament van een organisatiestrategie dat de behoefte en verlangens van hun doelgroep in kaart brengt, deze inzet voor de dienstverlening en daarbij processen creëert die ook hun eigen ongerief ten goede komt.

Binnen onderwijsinstellingen zijn denken en doen juist steeds verder uit elkaar komen te liggen.

De afgelopen jaren hebben universitaire hervormingen geleid tot een versterking van hiërarchisch bestuur, centralisatie van besluitvorming en formalisering van management en administratie. Dit heeft uitdagingen met zich meegebracht, zoals onduidelijkheid over verantwoordelijkheden en beperkte speelruimte voor besluitvormers op verschillende niveaus. Het resultaat is onduidelijke mandaten, verantwoordelijkheden, rollen en specialisaties. Deze ontwikkeling heeft een verdere wig gedreven tussen denken en doen, terwijl het vormen van een succesvolle strategie juist niet alleen moet worden begrepen als het denkproces en de plannen van de leiding van organisaties, maar eerder als een interactie tussen de top en de basis van een organisatie of gemeenschap.

Succesvol beleid vereist interactie

De klassieke Griekse polis biedt een inspirerend voorbeeld van het belang van interactie en dialoog in het sociale en politieke leven. De agora, het centrale marktplein, fungeerde als het kloppende hart van deze dynamiek, waar burgers samenkomen om te handelen, te debatteren en deel te nemen aan het democratische proces. Vooral in Athene, de meest gerenommeerde polis, was directe democratie opvallend aanwezig; burgers bespraken en stemden over cruciale aangelegenheden in de volksvergadering (Ekklesia). Filosofische gesprekken en publieke debatten vonden vaak plaats in de schaduw van tempels en openbare gebouwen, waar denkers zoals Socrates en Plato hun ideeën deelden met zowel burgers als leerlingen. Zo werd het alledaagse leven in de polis gekenmerkt door een levendige interactie tussen denken en doen. Als beleidsmedewerker is het derhalve noodzaak om een inclusieve en interactieve omgeving te creëren om het huidige gat tussen denken en doen te dichten.

Dwarsdenkers maken succesvol beleid

Het is gemakkelijk om in onvrijheid te blijven werken. We dragen weliswaar geen kettingen aan onze benen, maar toch kunnen we het gevoel hebben stevig te zijn vastgeketend door onze angst om af te wijken van de opvattingen van de meerderheid. We worden pas interessante mensen zodra we beginnen te rammelen aan de tralies van de kooien waarin de organisatie ons heeft opgesloten, maar we staan het ons zo zelden toe om dat te proberen. Een voorbeeld van een succesvolle dwarsdenker was Andy Warhol, hij was in staat om zich aan te passen en tegelijkertijd te rebelleren. Hij had de moed om anders te zijn, om niet te doen wat iedereen normaal vond: hij woonde samen met mannen, sliep op onmogelijke tijden, had allerlei merkwaardige vrienden, spendeerde zijn geld achteloos aan de dingen waar hij het meest van genoot, droog lippenstift en een pruik, hilde in het bijzijn van andere mannen en zei niet wat iedereen zei. Het begint als beleidsmedewerker met het doorbreken van de ketenen van conformiteit en het omarmen van diversiteit en authenticiteit. De moderne mens is, in al haar veelzijdigheid, te begrijpen als vrij, gelijk en samen. Succesvol dwars-

denken met als doel succesvol beleid vereist daarom een balans tussen deze drie begrippen. In het sociaal maatschappelijk leven – in alle samenwerkingsverbanden van groot tot klein – werken vrij, gelijk en samen als organiserende vormprincipes. Te veel ‘vrij’ resulteert in een verlies aan verbinding; te veel ‘samen’ een verlies aan contact met jezelf creëert en te veel ‘gelijk’ een leven creëert zoals het hoort. Vanuit dit perspectief huidige organisaties omvormen kan alleen als je bereid bent jezelf te verdiepen in de menselijkheid, ‘vrij, gelijk en samen’ geeft hiervoor houvast. Zoals bewezen door dwarsdenkers als Andy Warhol, vraagt ware vooruitgang om het vermogen om anders te zijn, te rebel- leren en te gedijen in vrijheid.

Werkgever	: Erasmus Universiteit Rotterdam
Auteur	: Ben van der Kemp
Doelgroep	: Beleidsmedewerkers hoger onderwijs
Medium	: Universiteiten van Nederland / recognition & rewards magazine

BRONNEN

- [1] Aken, T. V., Riepma, R., Westerdijk, R., Visch, L., & Wit, F. D. (2019). Toekomstbestendig ondernemen. De Vrije Uitgevers
- [2] Graeber, D. (2018). Bullshit Jobs. New York: Simon & Schuster.
- [3] Botton, A. d. (2022). Hoe overleef ik de moderne wereld. Amsterdam: Atlas Contact.
- [4] Cummings, S. (2010). The First Strategists. Florence. KY: Cengage Learning.
- [5] Keegan, J. (2004). The Face of Battle: A Study of Agincourt, Waterloo and the Somme. London: Random House.
- [6] Maassen, P. (2017). The university's governance paradox. Higher Education Quarterly.
- [7] Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2009). Strategiesafari. Uw complete gids door de jungle van strategisch management. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- [8] Raes, K & vandendriessche, D. (2008). Van Rechtswege(n), Politieke en rechtsfilosofische stromingen door de eeuwen heen.
- [9] Hackett, P. (2022). The Andy Warhol Diaries. Twelve.
- [10] Matthijsen, D. (2022). Vrij, Gelijk & Samenleven, wegwijzer naar een mens- en Aardewaardige samenleving. Santasado.

09

Toekomstgerichte competenties voor de transitie naar een circulaire GWW-sector

Niets doen kan niet meer: zet de luiken open en ga samenwerken!

Auteur: Jetske van Zimmeren

De Nederlandse Grond-, Weg- en Waterbouwsector (GWW) staat voor een grote uitdaging om het doel van de Rijksoverheid te behalen om in 2050 volledig circulair te zijn. De bouw- en constructiesector is veruit de grootste uitstoter van broeikasgassen en is verantwoordelijk voor maar liefst 37% van de mondiale uitstoot. De productie en het gebruik van materialen zoals cement, staal en aluminium hebben een aanzienlijke ecologische voetafdruk, en dit moet anders. De GWW-branche staat dus voor een complexe opgave op het gebied van duurzaamheid. Duurzame ontwikkeling is volgens Yearworth een “super-wicked problem” en dit gaat verder dan het minimaliseren van bouwafval en het beperken van het gebruik van uitputbare grondstoffen. Het vereist dat de professional oplossingen bedenkt op de complexe opgaven door de interactie tussen sociale, economische en ecologische systemen met elkaar te verbinden. Het onderwijs speelt hierin een cruciale rol, zij moeten immers de toekomstige professional klaarstomen voor de uitdagingen van de toekomst.

De transitie naar een circulaire economie in de GWW-sector is een uitdagende maar noodzakelijke onderneming. Het wordt gekenmerkt door een complex samenspel van beleidsmaatregelen, praktische uitdagingen en voortdurende kennisontwikkeling. De Nederlandse regering heeft zichzelf ambitieuze doelen gesteld, zoals een volledig circulaire economie in 2050, met specifieke aandacht voor de bouwsector. Initiatieven zoals het Grondstoffenakkoord, de Transitieagenda Circulaire Bouweconomie, en de Nationale Omgevingsvisie zijn bedoeld om deze doelen te ondersteunen. In de praktijk wordt dit bevorderd door initiatieven zoals de CityDeal Circulair en Conceptueel Bouwen en het Nationaal Programma Circulaire Economie. Deze programma's en deals richten zich op het ontwikkelen, gebruiken en hergebruiken van bouwwerken en infrastructuur met minimale milieubelasting over hun volledige levenscyclus.

Toch zijn er aanzienlijke obstakels. Één van de grootste uitdagingen is het meetbaar maken van circulariteit, wat vaak ingewikkelder blijkt dan bijvoorbeeld het meten van CO₂-uitstoot. Dit leidt ertoe dat maatregelen met direct meetbare milieuvoordelen vaak prioriteit krijgen, waardoor de vertaling van circulariteitsambities in concrete projecten achterblijft. Bovendien is er een aanzienlijk kennisgebrek bij zowel publieke opdrachtgevers als marktpartijen, wat de implementatie van circulaire principes bemoeilijkt. Ingenieursbureaus spelen een cruciale rol in het ontwerpproces, maar worden gehinderd door prijsconcurrentie en een afname van investeringen in kennisopbouw. Dit onderstreept de noodzaak van continue kennisontwikkeling en -deling binnen de sector, met actieve betrokkenheid van zowel publieke als private partijen.

Het onderwijs moet hierin een cruciale rol spelen. Door het curriculum aan te passen om studenten de benodigde kennis en vaardigheden bij te brengen, kan een nieuwe generatie professionals worden voorbereid op de uitdagingen van een circulaire bouweconomie. Het ontwikkelen van nieuwe onderwijsmodellen die studenten betrekken bij echte projecten en samenwerking met de branche stimuleren, is essentieel. Tot slot moet het onderwijs zich richten op het ontwikkelen van een mindset bij studenten die waarde hecht aan duurzaamheid en circulaire principes, zodat zij als toekomstige professionals actief bijdragen aan de transitie naar een circulaire economie.

De competenties van de toekomstbestendige professional zijn essentieel om de transitie naar een duurzame en circulaire GWW-sector te versnellen. Maar “Welke competenties zijn nodig om de ingewikkelde duurzaamheidsopgave in de bouwbranche aan te pakken?” Om hier antwoord op te geven kunnen toekomstgerichte competenties onderverdeeld worden in drie categorieën: algemene duurzaamheidscompetenties, circulaire competenties voor de GWW-sector en persoonlijkheidscompetenties .

Algemene duurzaamheidscompetenties

Een onderzoek van Redman & Wiek identificeert acht sleutelcompetenties gericht op duurzaamheid, waarmee het vermogen wordt ontwikkeld om complexe vraagstukken te begrijpen, kritisch te analyseren en innovatieve oplossingen te ontwikkelen die bijdragen aan een duurzame toekomst. De Europese Green Deal en de EU-biodiversiteitsstrategie voor 2030 benadrukken ook de cruciale rol van onderwijs en opleiding in het bereiken van duurzaamheidsdoelen. Daarom werd het competentiekader GreenComp ontwikkeld. Dit is ontworpen om te voorzien in de groeiende behoefte aan verbeterde kennis, vaardigheden en attitudes bij individuen om op duurzame wijze te leven, te werken en te handelen .

Circulaire competenties voor de GWW-branche

Ook de GWW-branche vraagt in de transitie om toekomstbestendige competenties. Innovatietrends in circulair bouwen benadrukken het belang van circulaire vaardigheden, zoals circulair ontwerpen en het minimaliseren van bouwafval . Onderzoek van de TU Delft identificeert negen competenties voor circulaire ontwerpprocessen , waarbij o.a. het optimaal hergebruiken van grondstoffen, waardeverlies minimaliseren, bijdragen aan duurzame cycli door middel van levenscyclus-denken en systeeminnovatie centraal staan.

Persoonlijkheidscompetenties

Naast kennis en vaardigheden van duurzaamheid en techniek is persoonlijke ontwikkeling onmisbaar voor toekomstbestendige professionals . Hoogleraar veranderkunde Rotmans benadrukt de noodzaak van veerkracht en wendbaarheid bij jonge mensen om te gedijen in een snel veranderende wereld. Hij pleit voor een onderwijssysteem dat zich richt op multi- en interdisciplinair leren, aangezien de nieuwe generatie minder verbonden is met traditionele onderverdelingen en juist breed geïnteresseerd is. Daarnaast is het onderwijssysteem nu gericht op het belonen bij het maken van zo min mogelijk fouten, terwijl het onderwijs zou moeten stimuleren om fouten te durven maken en daarvan te leren. Anders worden studenten voorbereid op continuïteit en stabiliteit, terwijl we ze zouden moeten voorbereiden op verandering en instabiliteit . Het onderwijs kan niet anders dan zich richten op het zelfbewustzijn van studenten en hun morele kompas. Effectieve betrokkenheid bij duurzaamheidskwesties, zoals de Duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties, kan bevorderd worden door het inzetten van het Inner Development Goals-framework . De Inner Development Goals bevorderen de vaardigheden die nodig zijn om de complexe Duurzaamheidsdoelen te realiseren door aandacht te besteden aan menselijke aspecten.

Dit geldt niet alleen voor het onderwijs. Ook organisaties binnen GWW-sector moeten inzetten op de professionele identiteit van hun professionals. Door te investeren in samenwerking tussen overheid, bedrijven en onderwijs ontstaat ‘een lerende economie’. Het oplossen van maatschappelijke vraagstukken vraagt om professionals die werken vanuit een interdisciplinaire benadering. Het investeren in goede opleidingen, gekwalificeerd personeel en veerkrachtige instituties is doeltreffend om in te spelen op wisselende omstandigheden. Om hier adequaat mee om te gaan, is het voortdurend ontwikkelen van kennis en vaardigheden van essentieel belang .

De samenwerking tussen onderwijs, bedrijven en overheid vormt dus de sleutel tot het smeden van toekomstbestendige professionals die de transitie naar een circulaire economie in de GWW-sector kunnen leiden.

Laten we samen de handschoen oppakken en met vastberadenheid streven naar een circulaire revolutie in de Grond-, Weg- en Waterbouwsector, waar duurzaamheid en innovatie hand in hand gaan. Het onderwijs speelt hierbij een cruciale rol door studenten te inspireren, uit te dagen en hun luiken open te zetten, zodat ze met een open mind de nodige kennis en vaardigheden kunnen verwerven om deze transitie te leiden. Zij zijn immers dé toekomst!

Werkgever	: HAN University of Applied Sciences, Academie Built Environment
Auteur	: Jetske van Zimmeren
Doelgroep	: Opleiders en professionals in de GWW-branche
Doel artikel	: Bewustwording Toekomstgerichte competenties voor de transitie naar een circulaire GWW-sector
Beoogde medium	: Cobouw

BRONNEN

Bours, S., Swartjes, J., & Hekkert, M. (2022). Transitie naar een circulaire grond-, weg- en waterbouw. Utrecht.

Brundiers, K., & Wiek, A. (2017). Beyond Interpersonal Competence: Teaching and Learning Professional Skills in Sustainability.

BZK. (2020). Ruimte voor Biobases Bouwen- Strategische Verkenning. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties.

CIRCO. (2024, januari 11). Opgehaald van <https://www.circonl.nl/>

CityDealCCB. (2020). City Deal Circulair en Conceptueel Bouwen. Agenda Stad. Opgehaald van citydealccb.nl: <https://citydealccb.nl>

Cross, I., & Congreve, A. (2020). Teaching (super) wicked problems: authentic learning about climate change. Journal of Geography in Higher Education.

de Kruijf, D. (2020). Beroepsonderwijs voor een circulaire bouw- en installatiesector. Coöperatie Leren

voor Morgen.

Europese Commissie. (2022). GreenComp. Gemeenschappelijk Centrum voor Onderzoek. Joint Research Centre.

IenW. (2017). Grondstoffenakkoord. Intentieovereenkomst om te komen tot transitieagenda's voor de circulaire economie. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

IenW. (2023). Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Jordan, T., Reams, J., Stalne, K., Greca, S., Henriksson, J., Bjorkman, T., & Dawson, T. (2021). Inner Development Goals: Background, Method and IDG framework.

Redman, A., & Wiek, A. (2021). Competencies for Advancing Transformations Towards Sustainability. Arizona State University, Tempe, AZ, USA: Frontiers in Education.

Rijksoverheid. (2018). Transitieagenda Circulaire Economie Bouw. Samen bouwen aan de circulaire economie voor Nederland in 2050. . Den Haag.

Rijkswaterstaat. (2019). Toekomstige Opgave Rijkswaterstaat: Perspectief op de uitdagingen en verbetermogelijkheden in de GWW-sector.

Rotmans, J. (2022). Omarm de Chaos. De Geus.

Sumter, e. (2021). Key Competencies for Design in a Circular Economy: Exploring Gaps in Design Knowledge and Skills for a Circular Economy. TU Delft, Sustainability.

Talen, J. (2022). Resilient Roden: Met een triple helix partnership naar nieuwe werkgelegenheid. Tilburg: Tilburg University.

Van Zalk, F. (2024). Persoonlijke communicatie: toekomstgerichte competenties. Arnhem: HAN University of Applied Sciences.

Yearworth, M. (2015). Sustainability as a “super wicked” problem; opportunities and limits for engineering methodology. Faculty of Engineering, University of Bristol, UK.

10

HET NIEUWE NORMAAL

DUURZAAMHEID ALS KERN VAN DE CIVIEL-TECHNISCHE SECTOR

Auteur: Quinten de Jong

De industriële revolutie en de economische ontwikkelingen in de afgelopen 200 jaar hebben lineaire modellen in de productie van goederen en diensten bevorderd. Verontrustend is dat dit lineaire model leidt tot enorme hoeveelheden emissies, wat schadelijk is voor het klimaat¹. Om de uitstoot van CO2 terug te dringen, heeft het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de ambitie om uiterlijk in 2030 volledig klimaatneutraal te zijn en circulair te werken. Zij richten zich hierbij op de invloed die zij hebben als opdrachtgever van infraprojecten². Een van de uitvoerders van deze infraprojecten is Van Gelder. Binnen het familiebedrijf Van Gelder draait het om continuïteit, om de wereld een stukje mooier achter te laten dan dat zij deze gevonden hebben. Op die visie hebben zij hun doelstellingen geformuleerd. Van Gelder sluit zich aan bij de doelstelling van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en streeft ernaar om in 2030 100% circulair te werken³. In dit artikel wordt besproken hoe de civiele techniek vaker gebruik maakt van innovatieve samenwerkingsvormen, waarbij de nadruk ligt op het belang van bewustwording, langdurige contracten en integratie van duurzaamheid in het dagelijkse werk, met als doel om duurzaam werken het nieuwe normaal te maken.

Innovatieve Samenwerkingsvormen in de Civiele Techniek

Civiele techniek of burgerlijke techniek is de toegepaste wetenschap die zich richt op het ontwerpen, bouwen en beheren van alle constructies die nodig zijn voor de inrichting van de gebouwde omgeving in de samenleving. Vooral bereikbaarheid en mobiliteit staan daarbij centraal en dit moet op een veilige en efficiënte manier gebeuren⁴. Uit de integrale analyse uitgevoerd bij Van Gelder, is gebleken dat 50% van de projecten van Van Gelder beschikt over een bouwteam contract. Dit houdt in dat Van Gelder bij 50% van de projecten een rol mag spelen in de voorbereidende fase van het project, dus ook inspraak heeft in de hoeveel toe te passen circulaire materialen. De andere helft van de projecten heeft een RAW-contract. De praktijk heeft uitgewezen dat de RAW-systematiek niet bijdraagt aan een klimaat waar productinnovaties volledig van de grond komen. Dit komt doordat de RAW-systematiek gedetailleerde bestekken vereist, wat weinig ruimte laat voor flexibiliteit en creatieve oplossingen⁵. Zo ook op het gebied van circulariteit.

Bij veel opdrachtgevers mist vaak de nodige kennis op het gebied duurzaamheid om een duurzaam bestek te formuleren. Als de opdrachtgever de eigen doelstellingen wil behalen, zullen zij contracten op moeten stellen die langduriger zijn. Met meerjarige contracten mogen aannemers in de voorbereiding een rol spelen, dat maakt het mogelijk om duurzaamheid een onderdeel te maken van het project⁶.

Steeds vaker experimenteren opdrachtgevers met alternatieve contractvormen zoals het bouwteam. Het bouwteam is een coöperatieve samenwerking tussen de opdrachtgever en de uitvoerder. Deze samenwerking kenmerkt zich onder andere door het gezamenlijk oplossen van problemen en rekening houden met elkaars belangen⁷.

Het bouwteam is een samenwerkingsverband zowel tijdens de ontwerpfase van het bouwproces als gedurende de realisatie van het project. De samenwerking heeft als doel om te komen tot een ontwerp waarbij er rekening is gehouden met de gevolgen van ontwerpkeuzes voor de uitvoeringsfase, daarna krijgt de aannemer de gelegenheid om een prijs te maken voor realisatiefase. In de realisatiefase heeft de aannemer de mogelijkheid om de aangeboden duurzaamheidskansen te monitoren en te kwantificeren, het lerend vermogen te ontwikkelen en dit in andere projecten weer in te zetten⁸.

Krachten Bundelen voor een Duurzame Toekomst

Actieve betrokkenheid van bedrijfsleven, werknemers en maatschappelijke organisaties is onmisbaar om de transitie naar een circulaire economie te versterken en te versnellen⁹. Om circulair te kunnen werken slaan leveranciers, opdrachtgevers, gebruikers en verwerkers de handen ineen om gezamenlijk stappen te zetten. Door de verantwoordelijkheid voor het juiste gebruik en het sluiten van de kringloop van een product te verdelen over de keten is er sprake van meer grip op de totale kosten en risico's¹⁰.

Als duurzame producten geen geld opleveren voor commerciële bedrijven, zal hier minder snel voor gekozen worden dan voor niet-duurzame producten. Henk Brouwer, commercieel directeur bij Van Gelder, geeft aan dat duurzaamheid de belangrijkste pijler is in hun ondernemerschap. Maar het is niet zo dat ze Van Gelder in de verliezen willen jagen. Sterker nog, Van Gelder wil nog honderden jaren verder en dat kan alleen als er geld wordt verdiend. Als van Gelder nog niet expliciet al het geld kan verdienen met volledige duurzaamheid, dan zullen er andere verdienmodellen overeind gehouden moeten worden¹¹.

Steeds meer opdrachtgevers hebben diverse duurzaamheidsdoelstellingen geformuleerd en de ambitie om klimaatneutraal en circulair te werken. Als er in 2030 nog gewerkt wordt met de technieken van nu, worden de ambities niet gehaald. Maar als de krachten worden gebundeld en er wordt geïnnoveerd, dan kunnen de reducties veel groter zijn¹².

Menselijke Bewustwording als Sleutel tot Succesvolle Transitie

Binnen de infrasector worden onderzoeken vaak gedaan vanuit organisatieperspectief. De transitie moet niet alleen vanuit technologisch oogpunt bekeken worden, maar juist ook hoe dit zich verhoudt tot de menselijke kant. De circulariteitstransitie gaat niet zonder complexiteit, onzekerheid en onenigheid¹³.

Er moet gefocust worden op het vergroten van het bewustzijn op het gebied van duurzaamheid. Volgens Guiblini kan het bewustzijn worden opgevat als plichtsbesef. Volgens dit begrip, motiveert bewustzijn mensen om te handelen volgens morele principes of overtuigingen die al in bezit zijn. De motiverende kracht moet volledig van binnenuit het individu komen, in tegenstelling tot sancties van buitenaf. Als een individu of een organisatie wil veranderen, is dit niet mogelijk zonder bewust

te zijn van de huidige situatie¹⁴. Het vergroten van bewustzijn helpt om betere beslissingen te nemen. Als men bewust is van de keuzes die er gemaakt worden, kan er beter worden overwogen wat de voor- en nadelen van elke keuze zijn¹⁵. Zo ook bij het maken van een keuze voor materialen binnen een project.

Men dient volgens Henk Brouwer te stoppen met de discussie over de kosten. Het draait om duurzaamheid, er dient gesproken te worden over de opbrengsten. Als je écht duurzaam wil zijn en écht de doelstellingen wil halen, dan moet je het hele bedrijf radicaal gaan aanpassen. Het is te makkelijk om te zeggen dat duurzaamheid simpelweg te duur is. Het is een uitdaging om hetzelfde beeld te krijgen bij doelen, opbrengsten en kritische gebeurtenissen binnen een bedrijf. Het realiseren dat vormgevers van een proces, andere beelden hebben bij de doelen, opbrengsten en kritische gebeurtenissen dan de uitvoerders en deelnemers is van belang. Dat wil zeggen dat er vervorming optreedt van directie naar medewerkers¹⁶. Zo ook op het gebied van duurzaamheid. Volgens duurzaamheidsmanager Jamaica den Heijer, moet duurzaamheid in jezelf zitten, het moet niet altijd alleen maar vanuit de opdrachtgever komen.

Het nieuwe normaal

In het jaarverslag van Van Gelder wordt genoemd dat duurzaam ondernemen de belangrijkste strategische pijler is. Zij zien de transitie naar duurzaam werken als de transitie naar het nieuwe normaal¹⁷.

Duurzaamheid wordt volgens Henk Brouwer te veel gebruikt als marketingmateriaal. “Het moet veel meer gezien gaan worden als een manier van werken. Mensen zijn belangrijk voor Van Gelder en als mensen belangrijk zijn voor de organisatie, dan moet je zorgen dat de omgeving waarin mensen functioneren gezond blijft. Hij is erop tegen om expliciet klanten te werven met duurzaamheid als marketingmiddel. Hij geeft aan dat hij op die manier net laat zien alsof duurzaamheid iets heel bijzonders is, maar dat moet het juist niet zijn.

Door duurzaamheid in het hart van hun operaties te plaatsen, zorgt Van Gelder ervoor dat het een gebruikelijk onderdeel wordt van hun dagelijkse werkzaamheden in ieder project. Denk hierbij aan het gebruik van duurzame materialen, energie-efficiënte methoden en het streven naar een minimale milieu-impact.

Daarnaast geeft Henk Brouwer aan dat een duurzaam beleid bijdraagt aan de gezondheid en welzijn van de medewerkers. Het realiseren van duurzame projecten is niet alleen goed voor het milieu, maar ook voor het welzijn van de medewerkers en het voortbestaan van Van Gelder.

In het klimaatakkoord staan meer dan 600 afspraken om uitstoot van broeikasgassen tegen te gaan.

De transitie die nodig is om aan alle afspraken te kunnen voldoen, kan uitgevoerd worden als het gestructureerd wordt aangepakt. Hiervoor moeten we ons realiseren dat de grootste uitdaging geen technische, financiële of bestuurlijke opgave is, maar een sociale opgave¹⁸. Er moet meer bewustwording komen op het gebied van duurzaamheid. Duurzaam werken moet het nieuwe normaal worden.

Opdrachtgever	: Van Gelder
Auteur	: Quinten de Jong
Doelgroep	: Civiel-Technische professionals
Doel artikel	: Bewustwording creëren over de noodzaak van duurzaamheid binnen de civiel-technische sector
Beoogde medium	: Vakblad, zoals Bouw & Infra

BRONNEN

Akomea-Frimpong, I., Jin, X., Kyei, R. O., & Tetteh, P. A. (2023, november 28). A review of circular economy models and succes factors on public-private partnerships infrastructure development. Opgehaald van <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BEPAM-01-2023-0014/full/pdf?title=a-review-of-circular-economy-models-and-success-factors-on-public-private-partnership-in-frastructure-development>

Brouwer, H. (2024, juni 10). Interview Henk Brouwer - Commercieel Directeur. (Q. d. Jong, Interviewer)

Coenen, T. (2024). CIRCULAIRE INFRA hoe versnellen we de transitie? Opgehaald van UTwente: https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/411389243/Praktijkversie_proefschrift_Tom_Coenen_-_Transitie_circulaire_infra.pdf

Giublini, A. (2016, maart 14). Conscience (Stanford Encyclopedia of philosophy). Opgehaald van University of Oxford: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:81c457fb-231d-4836-8afd-7e0ce1cbc1d5/files/m1773d2e599b4517d74a3899f82626f2e>

Klimaatakkoord. (2019, juni 28). Klimaatakkoord. Opgehaald van Klimaatakkoord: <file:///D:/Download/klimaatakkoord.pdf>

Koerkamp, H. K. (2024, mei 29). Interview ontwerper Van Gelder. (Q. d. Jong, & R. v. Blankers, Interviewers)

Lagemaat, M. (2015, februari). CONTRACT OF VERTROUWEN? Opgehaald van Universiteit Twente: <https://essay.utwente.nl/66935/2/bouwteam-lagemaat-web.pdf>

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2020). Naar klimaatneutrale en circulaire rijksinfrastructuurprojecten. Opgehaald van Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat: https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/p0005-prod-b24ed4bd9ec3440d82663a9531074c0e/public/skao_publication_document/0001/21/9327cb922fbf07387bc5560a2e7cc87847185674.pdf

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2023, maart 17). Op weg naar bereikbaarheidsdoelen in. Opgehaald van Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat: <file:///D:/Download/KiM+Achtergrondn->

otitie+Op+weg+naar+bereikbaarheidsdoelen+in+mobilitéitsbeleid_defA%20(1).pdf

Padding, T., Croon, G., Haastrecht, D. v., & Dijkstra, R. (2015, april 20). Een kader voor circulair inkopen. Opgehaald van Circulair inkopen: <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/kadercirculairinkopen-20april2015.pdf>

Pap, M. (2021, juni 25). Stimuleren van Productinnovatie in de GWWsector door de Twee Fasen Aanpak. Opgehaald van University of Twente: <https://essay.utwente.nl/88474/1/Scriptie%20M.%20Pap%20-%20CROW%20-%20Publieke%20Versie.pdf>

Rijkswaterstaat. (2024). Krachten bundelen voor een klimaatneutrale en circulaire infrastructuur. Opgehaald van Naar klimaatneutrale en circulaire rijksinfraprojecten: <https://www.duurzame-infra.nl/strategie>

SER. (2016, juni). Werken aan een circulaire economie: geen tijd te verliezen. Opgehaald van SER: https://www.allesovercirculairslopen.nl/site/media/upload/files/908_ser-advies-circulaire-economie_pdf_20181002121626.pdf

Van Gelder. (2024). Investeren in een duurzame samenleving. Opgehaald van Van Gelder: <https://www.vangelder.com/over-van-gelder/investeren-in-een-duurzame-samenleving>

Van Gelder Groep. (2023). Jaarverslag 2023 Van Gelder Groep. Opgehaald van Van Gelder: [https://assets-global.website-files.com/61dd9649539158379033ad00/65d87f94c18a8764fe88f70a_Jaarverslag%202023%20\(275x220mm\)%20-%20online.pdf](https://assets-global.website-files.com/61dd9649539158379033ad00/65d87f94c18a8764fe88f70a_Jaarverslag%202023%20(275x220mm)%20-%20online.pdf)

van Kempen, J., & Brenninkmeijer, J. (2013). Verschillen in betekenisgeving bij organisatieverandering. Opgehaald van Hanze: <https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/15898655/kempen.pdf>

Van Vianen, A., & Voskuil, O. (2010). Integriteit en ethiek: een kwestie van bewustzijn. Opgehaald van University of Amsterdam: https://pure.uva.nl/ws/files/1498906/89869_Tijdschrift_voor_Coaching_2010.pdf

11

EEN ONDER- ZOEKSAGENDA IN ALLIANTIEVORM: ESSENTIEEL VOOR VOORUITGANG

Auteur: Imke Heesen

In een tijd waarin complexiteit en onderlinge afhankelijkheid de kern vormen van maatschappelijke en technologische vraagstukken, is de roep om allianties luider dan ooit. Allianties – samenwerkingsverbanden tussen verschillende partijen met gemeenschappelijke doelen – zijn essentieel voor het aanpakken van uitdagingen die te groot zijn voor een enkele entiteit. Een gebied waar allianties bijzonder effectief kunnen zijn, is bij het opstellen en uitvoeren van een onderzoeksagenda. Maar wat wordt precies verstaan onder een alliantie, en waarom zouden we dit model moeten omarmen voor onze onderzoeksinspanningen?

Een alliantie is een samenwerkingsverband tussen twee of meer partijen die gemeenschappelijke doelen hebben of elkaar aanvullen op bepaalde gebieden. Dit kan variëren van samenwerkingen tussen individuen, organisaties, bedrijven tot zelfs landen. Het primaire doel van een alliantie is synergie te creëren door middelen te bundelen, expertise te delen en gezamenlijk te werken aan het bereiken van gedeelde doelstellingen. Allianties kunnen verschillende vormen aannemen, waaronder strategische allianties, publiek-private partnerschappen, onderzoeksallianties, internationale allianties en non-profit allianties.

Waarom een onderzoeksagenda in alliantievorm? Een onderzoeksagenda, zoals gedefinieerd door de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE), coördineert verschillende onderzoeken op basis van een specifiek thema dat financiële, sociale en maatschappelijke aspecten omvat. De waarde van een onderzoeksagenda ligt in de richting die het geeft aan onderzoek, het voorkomen van verspilling van middelen, het aanmoedigen van samenwerking en het koppelen van onderzoeksinspanningen aan de vraag vanuit de praktijk en samenleving.

Allianties zijn cruciaal voor het realiseren van een onderzoeksagenda. Ze bevorderen samenwerking tussen diverse partijen, zoals onderzoeksinstituten, universiteiten, bedrijven en overheden. Door deze samenwerking kunnen middelen en expertise worden gebundeld, wat essentieel is voor groot schalige of complexe onderzoeksprojecten. Bovendien kunnen allianties helpen bij het mobiliseren van financiering en andere middelen, wat vaak een uitdaging is bij zelfstandig onderzoek. Een alliantie biedt ook een platform voor het delen van kennis en best practices tussen verschillende disciplines, wat kan leiden tot nieuwe inzichten en onderzoeksvragen. Het implementeren van onderzoeksresultaten wordt bovendien vergemakkelijkt door de gezamenlijke inspanningen van de alliantiepartners, waardoor onderzoeksbevindingen sneller en effectiever kunnen worden vertaald naar praktische toepassingen of beleidsmaatregelen.

Een voorbeeld van een succesvolle alliantie is de samenwerking tussen de Alliantie VO, het Instituut voor Leraar en School (ILS) van de HAN, de Radboud Docenten Academie (RDA) en iXperium/CoE HAN. Deze alliantie richtte zich op het verbeteren van ICT-vaardigheden van leraren, afgestemd op de vraag vanuit het onderwijsveld. Deze aanpak kan ook dienen als model voor andere sectoren, zoals de bouw, waar vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd kunnen worden door middel van een

gezamenlijke onderzoeksagenda.

Een ander voorbeeld is de alliantie voor de vernieuwing van het Operaplein in Amersfoort, waarin su permarkten, woningcoöperaties en de gemeente samenwerkten aan een duurzaam vernieuwingspro ject . Dit laat zien hoe verschillende actoren gezamenlijk kunnen werken aan een gemeenschappelijk doel, wat ook relevant is voor de bouwsector in het kader van biobased bouwen.

Het opzetten van een onderzoeksagenda in alliantievorm biedt ongeken de voordelen. Door de krachten te bundelen, kunnen we middelen efficiënter gebruiken, innovatie stimuleren en de kloof tussen onderzoek en praktijk verkleinen. Voor de bouwsector, met de groeiende focus op biobased bouwen, is een alliantie tussen publieke en private partijen, onderzoeksinstellingen en non-profitor ganisaties niet alleen wenselijk maar essentieel. Alleen door samenwerking kunnen we de grote uitdagingen van onze tijd effectief aanpakken en duurzame oplossingen vinden die bijdragen aan een betere toekomst.

Opdrachtgever	:Samen Biobased Bouwen
Auteur	:Imke Heesen
Doelgroep	:Onderzoekers op verschillende duurzame en circulaire thema's
Doel artikel	: Bewustwording creëren over het belang van een onderzoeksagenda in alliantievorm en welke voordelen deze alliantievorm kan leveren
Beoogd medium	: Vakblad, lectoratenmedia's

BRONNEN

Abma Schreurs. (z.d.). Strategische alliantie. Geraadpleegd op 1 april 2024, van Wat is een strategische alliantie? | Abma Schreurs

Andenoro, A. C. (2013). The national leadership education research agenda: Strategic priorities and deepened perspectives. Journal of Leadership Education. Geraadpleegd op 7 maart 2024, van Micro-soft Word- JOLE Article Template.docx (journalofleadershiped.org)

Bradley, M. (2008). On the agenda: North–South research partnerships and agenda-setting processes. Development in Practice, 18(6), 673-685. Geraadpleegd op 18 april 2024, van On the agenda: North–South research partnerships and agenda-setting processes: Development in Practice: Vol 18, No 6 (tandfonline.com)

De alliantie. (2023). Start bouw Operaplein in Amersfoort. Geraadpleegd op 28 maart 2024, van Start bouw Operaplein | de Alliantie (de-alliantie.nl)

De Vries, S., & Mazereeuw, M. (2021). Slim verbinden: Het vakdidactische afstudeeronderzoek als boundary object. Geraadpleegd op 9 maart 2024, van Slim verbinden: Het vakdidactische af- studeeronderzoek als boundary object — the University of Groningen research portal (rug.nl)

Fiore, S. M., Klein, J. T., Vilsmaier, U., Keestra, M., & Paulsen, T. (2023). Global alliance for inter-and transdisciplinarity: connecting organizations to advance collaborative research and education. In Handbook of Transdisciplinarity: Global Perspectives (pp. 525-535). Geraadpleegd op 18 april 2024, van Chapter 30: Global alliance for inter- and transdisciplinarity: connecting organizations to advance collaborative research and education in: Handbook of Transdisciplinarity: Global Perspectives (elgaron- line.com)

Kyvik, S & Stensaker, B. (2014). Building Research Alliances for Science and Society. Geraadpleegd op 18 april 2024, van NIFU Open Access Archive: Høgskolen Stord/Haugesund – fusjon, fisjon eller status quo? (unit.no)

Rabobank. (z.d.). De strategische alliantie als manier van langdurig samenwerken. Geraadpleegd op 16 april 2024, van De strategische alliantie als basis voor bedrijfssucces- Rabobank

RCE. (2019). Onderzoeksagenda's in vormen. Geraadpleegd op 6 maart 2024, van 2019_12_17+Vers- lag+AP+Onderzoeksagenda's+def (5).pdf

van Rens, C., Kral, M., Hölsgens, R., & Uerz, D. (2017b). Leren en lesgeven met ict in het voortgezet onderwijs- Alliantie VO. Stand van zaken schooljaar 2016/2017- vervolgmeting. Nijmegen. Geraad- pleegd op 5 april 2024, van iXperium-Alliantie-VO-vervolgmeting.pdf

12

EDUCATIE OVER DUURZAAMHEID

Auteur: Ronin van Blankers

In de hedendaagse zakelijke omgeving, waar de gevolgen van klimaatverandering en milieu-uitputting steeds zichtbaarder worden, is het integreren van duurzaamheid in bedrijfsstrategieën van cruciaal belang. Educatie over duurzaamheid binnen het bedrijfsleven vormt een fundamenteel aspect van deze integratie. Het gaat hierbij niet enkel om het naleven van milieuwetgeving, maar om een diepgaande verandering in de manier waarop bedrijven opereren en waarde creëren. Ontdek hoe uw bedrijf kan profiteren van educatie en een leidende rol kan spelen in de transitie.

Menselijke waarde

Hoewel het investeren in educatie een aanzienlijke investering voor een bedrijf kan zijn, evenals een tijdelijke afname van arbeidsproductiviteit doordat werknemers tijd besteden aan hun educatie in plaats van hun reguliere taken, is het cruciaal om de lange termijn voordelen te overwegen. Bedrijfsopleidingen dragen in eerste instantie bij aan een toename van menselijke waarde binnen de organisatie. Menselijke waarde omvat zowel de cognitieve kennis als de technische en sociale vaardigheden van medewerkers. Tevens wordt de motivatie van werknemers vaak beschouwd als een essentieel onderdeel van de menselijke waarde. Organisaties die duurzaamheid integreren en hun werknemers hierin opleiden, kunnen een grotere betrokkenheid en tevredenheid onder hun personeel verwachten. Dit resulteert in een hogere retentie van medewerkers en lagere kosten voor werving en selectie.

Andere voordelen

Naast het menselijk kapitaal zijn er diverse aanvullende voordelen verbonden aan educatie. Eén van de meest concrete voordelen is kostenbesparing. Door werknemers te scholen in circulaire en duurzame praktijken, kunnen bedrijven hun middelen efficiënter inzetten. Dit omvat onder andere het reduceren van energie- en waterverbruik, het optimaliseren van de toeleveringsketen en het minimaliseren van afvalproductie. Voorts stimuleert educatie op het gebied van duurzaamheid innovatie binnen de organisatie. Werknemers die bekend zijn met de principes van de circulaire economie kunnen nieuwe ideeën en oplossingen aandragen die zowel milieuvriendelijk als kosteneffectief zijn. Deze innovaties verschaffen bedrijven een concurrentievoordeel door toegang te bieden tot nieuwe markten of door verbetering van bestaande producten en diensten.

Optimaal resultaat

Het optimale resultaat wordt bereikt wanneer handelingen voortvloeien uit het intrinsieke systeem van de werknemer. Daarom is het van belang om mensen onbewust bekwaam te maken. Dit betekent dat zij niet langer bewust hoeven na te denken over handelingen gerelateerd aan eerder verworven kennis, maar deze automatisch uitvoeren. Dit concept wordt geduid aan de hand van de vier fasen van Maslow.

In de aanvangsfase bevindt een werknemer zich in de staat van onbewuste onbekwaamheid, waarbij hij zich niet bewust is van een gebrek aan kennis noch van het feit dat hij iets niet beheerst. Het bewust worden van dit tekort aan kennis en de noodzaak tot verwerving van informatie leidt tot de tweede fase, namelijk bewuste onbekwaamheid. Wanneer een werknemer actief bezig gaat met het vergaren van de gewenste kennis, vaardigheden of competenties, treedt de derde fase in, waarbij hij bewust bekwaam wordt. In de vierde fase, genaamd onbewuste bekwaamheid, vertoont de werke-

mer de nieuw verworven kennis, vaardigheden of competenties zonder zich bewust te zijn van zijn handelingen.

Het essentiële onderscheid tussen de derde en vierde fase ligt in het feit dat in de derde fase de werknemer bewust handelt en derhalve beter in staat is om deze competenties over te dragen aan anderen. In de vierde fase daarentegen, verlopen de handelingen onbewust en is de werknemer zich minder bewust van zijn vermogen, hoewel de inspanning minder is.

Niet iedereen hoeft in elke theorie bekwaam te zijn. Om een onderscheid te maken waar je als bedrijf in wilt investeren is het goed om te kijken naar de volgende punten:

- de functie: bijhouden van kennis, aanleren van extra vaardigheden om de inzetbaarheid van werknemers te verhogen;
- het functioneren: aanleren van aspecten van het functioneren die (nog) niet voldoende worden uitgevoerd door de werknemer, bijvoorbeeld het volgen van een computercursus;
- carrièrepad: ontwikkelen van vaardigheden ter voorbereiding op toekomstige functies.

Een selectieprocedure zorgt ervoor dat de opleidingen aansluiten bij de ontwikkelingsdoelen en behoeften van de medewerkers, en dat er een goede afstemming is tussen individuele groei en organisatie doelstellingen voor een efficiënt en effectief leerproces.

Kennis verwerven

Allereerst is het van cruciaal belang om kennis te verwerven over duurzaamheid en circulariteit. Dit leerproces heeft een lange traditie en vertegenwoordigt wat in de meest gangbare benadering wordt begrepen onder leren. Het is gericht op het geven van inzicht in wat er gebeurt en wat men kan doen, evenals vaardigheidsontwikkeling. Educatie in de context van duurzaamheidstransities houdt meer in dan alleen het verkrijgen van de juiste kennis en vaardigheden. Dit is extra belangrijk omdat er vaak veel onenigheid is over welke kennis en vaardigheden echt nodig zijn, gezien de complexiteit van duurzaamheidsvraagstukken. Een eenzijdige nadruk op kennisoverdracht en competentieontwikkeling kan ervoor zorgen dat alternatieve perspectieven op de problemen die we tegenkomen, niet aan bod komen.

Bewustzijn

De essentie van duurzaamheid is niet te vinden in wat je doet, oftewel je gedrag, maar in wat je waarneemt, oftewel je bewustzijn. Wanneer je aandacht hebt voor iets, ga je ook begrijpen wat je ziet. Je overziet het grotere geheel, de achterliggende problematiek en de complexiteit van alle verschijnselen. En daarmee creëer je begrip en uiteindelijk zelfs sympathie en respect voor wat er met jezelf, met anderen en om je heen gebeurt. Wanneer dit proces zich in je bewustzijn voltrekt, ga je je meer verbonden voelen met de mensen, de processen en de dingen om je heen, simpelweg door er aandacht voor te hebben. En die aandacht en betrokkenheid zijn misschien wel de belangrijkste pijlers van duurzaamheid.

Transformationeel leren

In eerste instantie is kennis dus belangrijk, maar niet alles. Om daadwerkelijk binnen deze transitie te functioneren, is een groter bewustzijn en betrokkenheid noodzakelijk. Een groep heeft het vermogen nodig om samen te leren op drie verschillende leerlagen: eerste-, tweede-, en derdeordeleren, om zich te ontwikkelen tot een lerend team. Als een groep deze leerlagen beheerst, is het team in staat de eigen ineffektieve interactie- en denkpatronen te herkennen en te leren hoe deze te veranderen.

Praktijkvoorbeeld

Gelderpoort is een afzonderlijk opleidingscentrum van het infrabedrijf van Gelder, ontstaan in 1989 vanuit de noodzaak om eigen werknemers op te leiden. Het opleidingscentrum verzorgt vakinhoudelijke trainingen voor monteurs werkzaam in de infratechniek. In de huidige tijd biedt Gelderpoort ook opleidingen aan voor werknemers van andere bedrijven en monteurs van verschillende kabelmaatschappijen.

In de afgelopen drie jaar heeft Gelderpoort een ontwikkeling doorgemaakt waarbij naast technische opleidingen ook de nadruk is komen te liggen op niet-technische opleidingen, zoals leiderschap, projectmanagement en contractmanagement. Gelderpoort richt zich op het ontwikkelen van zowel theoretische kennis als praktische vaardigheden om professionals te ondersteunen in hun groei en ontwikkeling binnen de branche. Dit door middel van klassikale trainingen, cursussen en E-learning. Deze uitbreiding van focusgebieden is een reactie op de behoeften van zowel interne als externe opdrachtgevers.

Door in te spelen op de vraag naar diverse vaardigheden en kennisgebieden, beoogt Gelderpoort professionals te faciliteren in zowel hun persoonlijke als professionele ontwikkeling. Deze ontwikkeling toont de flexibiliteit en het streven naar innovatie binnen Gelderpoort om te blijven voldoen aan de veranderende behoeften van de markt. Naast deze algemene inspanningen heeft Gelderpoort specifieke initiatieven ontplooid, zoals de introductie van een masterclass duurzaamheid en de ontwikkeling van e-learning modules die de thema's ecologie en biodiversiteit behandelen. Bovendien wordt er gestreefd naar de integratie van duurzaamheidsprincipes als een integraal onderdeel van alle opleidingen en trainingen die Gelderpoort aanbiedt.

Conclusie

Investeren in educatie over circulariteit en duurzaamheid biedt bedrijven aanzienlijke voordelen. Het gaat niet alleen om naleving van milieuwetgeving, maar om fundamentele veranderingen in bedrijfsvoering. Door werknemers te voorzien van relevante kennis en vaardigheden, kunnen organisaties hun milieu-impact verminderen, kosten besparen en innovatie stimuleren. Dit leidt tot economische voordelen, verbeterde reputatie en grotere betrokkenheid van personeel, wat op zijn beurt zorgt voor hogere medewerkerstevredenheid en retentie. Zet vandaag nog de stap naar een duurzame toekomst en maak educatie een kernonderdeel van uw bedrijfsstrategie.

Opdrachtgever	: Van Gelder Groep
Auteur	: Ronin van Blankers
Doelgroep	: bedrijven in transitie
Doel van het artikel	: Laten zien waarom educatie van belang is en wat het opbrengt.
Beoogd medium	: Vakblad bijv. Management Scope

BRONNEN

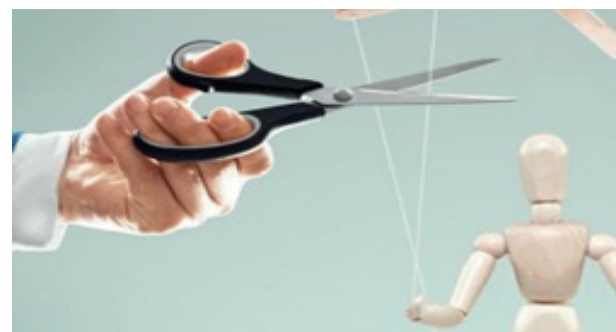
- Aqib, M., & Zaman, K. (2023). Green Human Capital Development. SHERWAN publishers.
- Haan, E. d. (2017). Transities van sectoren: systeemleren als succesfactor. Amsterdam: Boom.
- Kok, J. d., Telussa, J., & Westhof, F. (2006, Maart). Research eDepot. Opgehaald van Wageningen University: <https://edepot.wur.nl/116785>
- Kortstee, H. (2009, mei). Van onbewust onbekwaam naar. Opgehaald van Wageningen University & Research: <https://volwassenenleren.nl/maslow-onbewust-onbekwaam/>
- Martin, R. L. (2019). The High Price of Efficiency. Harvard business review.
- Neste. (2020, februari 20). Een focus op duurzaamheid leidt tot meer innovatie. Opgehaald van Neste: <https://www.neste.nl/over-neste/nieuws-inspiratie/een-focus-op-duurzaamheid-leidt-tot-meer-innovatie>
- Oteman, M., & Borgt, N. v. (2012). De essentie van duurzaamheid- gedrag én bewustzijn. Samenwerkende Uitgevers Vof.
- Persoonlijke communicatie, 11 juni 2024
- Poeck, K. v. (2014). Educatie in tijden van dringende transitie.
- Polman, P., & Bhattacharya, C. (2016). Engaging Employees to Create a Sustainable Business. Opgehaald van Stanford Social Innovation Review: https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business
- Stevens, J. (sd). Bewustwording is een leerproces. Opgehaald van De Steven: <https://www.desteven.nl/persoonlijke-ontwikkeling/persoonlijke-effectiviteit/bewustwording>

13

AUTONOMIE ÉN STURING: ESSENTIEEL VOOR SUCCES

Auteur: Ellen van Kernebeek

In de complexe wereld van technische installatiebedrijven is het vinden van de juiste balans tussen autonomie en sturing een cruciale factor voor duurzame bedrijfsvoering. De Self-Determination Theory (SDT) stelt dat autonomie, samen met competentie en verbondenheid, essentiële behoeften zijn voor motivatie en welzijn. Dit artikel pleit voor zowel autonomie als sturing in de installatiebranche en biedt inzichten van Mieke Driessen, HR-adviseur bij Winkels Techniek, over hoe deze balans te vinden.



Afbeelding 1. *Autonomie staat onder druk.* (Van 't Erve, 2023)

De Self-Determination Theory en autonomie

De Self-Determination Theory (SDT) stelt dat het voldoen aan behoeften van autonomie, verbondenheid en competentie essentieel is voor het stimuleren van zelfmotivatie en psychologische ontwikkeling.¹ Er wordt zelfs verondersteld dat een individu pas het gelukkigst is als deze drie basisbehoeften voldoende vervuld zijn. Het voldoen aan deze behoeften leidt tot verbeterde zelfmotivatie en geestelijke gezondheid, terwijl het niet vervullen ervan kan leiden tot verminderde motivatie en welzijn. Autonomie, als een van de behoeften, wordt gedefinieerd als het gevoel van keuzevrijheid en controle over eigen gedrag. Autonomie speelt een cruciale rol in het motiveren van werknemers, bevorderen van creativiteit en verhogen van werktevredenheid. Werknemers die autonomie ervaren, hebben meer controle over hun werk en kunnen beslissingen nemen die hun persoonlijke waarden en interesses weerspiegelen.¹

Ook in de installatiebranche is er sprake van autonomie. Zo stelt Mieke Driessen, HR-adviseur bij Winkels Techniek, dat autonomie veel doet met motivatie van medewerkers bij Winkels Techniek: 'Werknemers die autonomie ervaren, voelen zich meer gewaardeerd en tevreden met hun werk. Beperking in autonomie zorgt ervoor dat je niet meer zelf gaat denken en minder initiatief neemt. Je wordt lui en krijgt een meer afwachterende houding.'

Controle, sturing en afhankelijkheid

Hoewel autonomie veel voordelen biedt, zijn controle, sturing en afhankelijkheid eveneens cruciaal binnen technische installatiebedrijven. Deze drie termen vormen het tegenovergestelde van autonomie en verwijzen naar de mate van supervisie, begeleiding en samenwerking die nodig is om de

bedrijfsdoelen te bereiken.²

Ten eerste staat veiligheid voorop in installatiebedrijven, waar strikte naleving van veiligheidsvoorschriften en -procedures van essentieel belang is om ongevallen en letsels te voorkomen. De aanwezigheid van voldoende kennis, bewustwording en draagvlak voor veilig werken is noodzakelijk. Een overmatige mate van autonomie kan er echter toe leiden dat werknemers deze protocollen niet naleven, wat de veiligheid in gevaar kan brengen.

Ten tweede is kwaliteitscontrole een cruciale factor. Installatiebedrijven moeten vaak voldoen aan specifieke kwaliteitsnormen en standaarden. Te weinig sturing kan echter leiden tot variabiliteit in werkwijzen, wat de consistentie en kwaliteit van het eindproduct kan beïnvloeden. Regelmatige inspecties en controles zijn noodzakelijk om de kwaliteit van het werk te waarborgen. Dit kan echter botsen met de autonomie van werknemers die de voorkeur geven aan hun eigen werkmethode. Mieke Driessen stelt dat de leidinggevende hier een belangrijke rol in speelt: 'Op een gegeven moment zie je als het goed is als leidinggevend monteur of projectleider wie er goed zelfstandig kan werken en bij een probleem direct het zelf oplost.' Dit sluit aan op één van de vier kernwaarden binnen Winkels Techniek, namelijk eigenaarschap.³

Ten derde is naleving van klantspecificaties van essentieel belang voor klanttevredenheid, waarbij autonomie kan leiden tot afwijkingen die de kwaliteit en consistentie van het eindproduct kunnen beïnvloeden. Strikte deadlines in installatieprojecten vereisen nauwgezette planning, waarbij autonoom werken inefficiënties en vertragingen kan veroorzaken. Daarnaast kunnen gestandaardiseerde processen en procedures de efficiëntie maximaliseren. Zo heeft Winkels Techniek in Vorden een prefabricagehal waar seriematig installaties worden gebouwd, die vervolgens in containers naar de toegewezen plek worden vervoerd.

Streven naar een evenwicht voor duurzame bedrijfsvoering

In de complexe dynamiek van technische installatiebedrijven verschilt de behoefte aan autonomie en sturing sterk, afhankelijk van de functie en de werkomgeving. Terwijl werknemers op kantoor vaak meer autonomie nodig hebben om strategische beslissingen te nemen, vereist het werk op de bouwplaats meer sturing om veiligheid en kwaliteit te waarborgen. Het vinden van deze balans per functie en persoon is essentieel voor duurzame bedrijfsvoering. Mieke beaamt dat bij de meeste monteurs meer sprake is van controle dan autonomie: 'Want daar moet je gewoon, op de bouw bijvoorbeeld, 50 kamers voorzien van elektriciteit. Als je het niet goed doet, dan werkt het simpelweg niet.'³ Ik ben van mening dat een juiste balans tussen autonomie en sturing essentieel is voor een succesvolle en productieve werkomgeving. Een juiste balans kan voor een beginnend monteur meer sturing zijn, waarbij voor een businessunit manager autonomie de boventoon voert. Zolang het in balans is en er goed geluisterd wordt naar de behoefte en capaciteiten van de medewerker.³

Om deze balans te bereiken, ligt er flinke verantwoordelijkheid bij de leidinggevendenden. De manier van leidinggeven is namelijk essentieel.³ Alle onderstaande manieren om de juiste balans te bereiken, beginnen grotendeels bij sterk leiderschap.

- **Duidelijke doelen en verwachtingen:** Zorg voor heldere communicatie over bedrijfsdoelen

en verwachtingen, waardoor werknemers een kader hebben waarbinnen ze autonomie kunnen uitoefenen terwijl ze gericht blijven op het behalen van de doelen.

- **Training en ontwikkeling:** Investeer in training en ontwikkelingsprogramma's om de vaardigheden van werknemers te verbeteren, waardoor ze meer autonomie kunnen tonen in hun werkzaamheden. Bij Winkels Techniek wordt hier flink geïnvesteerd door middel van Winkels Academy.⁷
- **Regelmatige feedback en coaching:** Bied regelmatige feedback en coaching om de prestaties van werknemers te verbeteren en hun autonomie verder te ontwikkelen, terwijl ze tegelijkertijd de nodige ondersteuning krijgen. Zo stelt Mieke: 'Als je een goede verbinding met elkaar hebt en goede feedback aan elkaar geeft, dan zie je hoeveel vrijheid of juist beperkingen iemand moet hebben.'³
- **Empowerment en vertrouwen:** Geef werknemers de ruimte en het vertrouwen om beslissingen te nemen en initiatief te tonen, terwijl ze worden aangemoedigd om creatieve oplossingen te bedenken voor uitdagingen op de werkvloer.
- **Duidelijke communicatie:** Zorg voor open communicatie binnen het bedrijf, waarbij werknemers worden aangemoedigd om vragen te stellen en ideeën te delen, wat bijdraagt aan een cultuur van vertrouwen en samenwerking.¹¹ Zo stelt Mieke dat de aansturing bij Winkels Techniek vroeger voornamelijk door de leiding werd gedaan, maar dat hierin een grote verschuiving heeft plaatsgevonden. Er wordt meer gecommuniceerd en samengewerkt.³
- **Flexibiliteit:** Pas de mate van autonomie en sturing aan op basis van individuele capaciteiten en ervaring van werknemers, waarbij rekening wordt gehouden met hun behoeften en voorkeuren.³

Conclusie

Terwijl de Self-Determination Theory waardevolle inzichten biedt in de rol van autonomie voor motivatie en welzijn, is een evenwichtige benadering van autonomie en sturing essentieel in de complexe werkomgeving van technische installatiebedrijven. Ik pleit voor een benadering waarbij zowel autonomie als sturing worden omarmd, waarbij de behoeften en capaciteiten van werknemers centraal staan. Een juiste balans kan voor verschillende functies variëren, maar zolang er aandacht is voor de behoeften van de medewerkers en een verbondenheid tussen autonomie en sturing wordt gecreëerd, kan dit bijdragen aan een productieve en tevreden werkomgeving. Een goede leidinggevende speelt hierin een cruciale rol door duidelijke doelen te stellen, regelmatige feedback te geven, en vertrouwen en ondersteuning te bieden aan de medewerkers.

Zoals Mieke benadrukt: 'Als er balans is, zijn de medewerkers ook happy. En dat heb je nodig om uiteindelijk de prestaties te kunnen leveren. Hierbij is verbinding en contact met je medewerkers essentieel'³

Opdrachtgever	: Winkels Techniek
Auteur	: Ellen van Kernebeek
Doelgroep	: Managers, leidinggevendenden, HR-professionals, beleidsmakers en vakmensen binnen de technische installatiebranche.
Doel artikel:	: De essentiële rol belichten van een gebalanceerde benadering van autonomie en sturing in technische installatiebedrijven, met nadruk op het bevorderen van motivatie, welzijn en productiviteit van werknemers.
Beoogd medium	: LinkedIn, interne nieuwsbrief Winkels Techniek, evt. vakblad

BRONNEN

- De Talentenleider. (sd). Zo stel je doelen die je medewerkers wel halen. Opgeroepen op Juni 2, 2024, van <https://www.detalentenleider.nl/zo-stel-je-doelen-die-je-medewerkers-wel-halen/#:~:text=Een%20heldere%20visie%20op%20waar,ontwikkeling%20nieuwe%20diensten%20of%20producten.>
- Emergo. (2023, Maart 3). Voor- en nadelen van prefab bouwen. Opgeroepen op Juni 1, 2024, van <https://www.emergo.nl/inzichten/de-voor-en-nadelen-van-prefab-bouwen#:~:text=Belangrijke%20voordelen%20van%20prefab%20bouwen%20zijn%3A&text=Dit%20betekent%20een%20snellere%20oplevering,veel%20gevallen%20ook%20lagere%20kosten.&text=De%20woning%20wordt%20on>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (sd). De basisbehoeften van elke werknemer. Opgeroepen op Juni 1, 2024, van Arboportaal: <https://www.arboportaal.nl/campagnes/actie-team-goed-gezond-werken/de-basisbehoeften-van-elke-werknemer>
- Persoonlijke communicatie. (2023). Interview Marc van Baal. (E. van Kernebeek, Interviewer) Opgeroepen op Mei 31, 2024
- Persoonlijke communicatie. (2024, Mei 17). Interview Mieke Driessen. (E. v. Kernebeek, Interviewer) Opgeroepen op Mei 31, 2024
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester. American Psychologist . Opgeroepen op Maart 17, 2024, van file:///C:/Users/evank/Downloads/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Techniek Nederland. (sd). Veilig werken. Opgeroepen op Juni 1, 2024, van <https://www.technieknederland.nl/kennisgebieden/personeel-en-organisatie/arbeidsomstandigheden/veilig-werken>
- Tempo Team. (sd). Autonomie? Si! Zo stimuleer jij autonoom werken op de werkvloer. Opgeroepen op Juni 2, 2024, van <https://www.tempo-team.nl/werkgevers/werkplezier/leiderschap-autonomie>
- Ten Cate, O. (2012, November 21). Why receiving feedback collides with self determination. Universiteit van Utrecht. Springer Science+Business Media B.V. Opgeroepen op Maart 17, 2024, van file:///C:/Users/evank/Downloads/s10459-012-9401-0.pdf
- Tertoolen, L. (2021, Maart 17). Hoe geef je als leidinggevende een medewerker opbouwende feed-

back? Opgeroepen op Juni 2, 2024, van WeTalent: <https://www.wetalent.nl/werkgevers/blog/hoe-geef-je-als-leidinggevende-een-medewerker-opbouwende-feedback/>

Van 't Erve, D. (2023, Februari 24). Autonomie staat onder druk. Opgeroepen op Juni 1, 2024, van AOB: <https://www.aob.nl/actueel/artikelen/autonomie-staat-onder-druk/>

Veiligheid in de bouw. (sd). Versterken lerend vermogen. Opgeroepen op Juni 1, 2024, van <https://veiligheidindebouw.nu/themas/versterken-lerend-vermogen/>

14

EVENEMENTEN ALS KATALYSATOR: GEDRAGSVERANDE- RING DOOR SOFT CONTROLS

Auteur: Marilisa Fragkaki

De wereld staat voor een cruciale periode van verandering. We worden dagelijks geconfronteerd met dringende kwesties over klimaatverandering, het uitputten van natuurlijke hulpbronnen, milieuvervuiling en sociaaleconomische ongelijkheid. De noodzaak om onze planeet te beschermen, economische stabiliteit te waarborgen en sociale rechtvaardigheid te bevorderen, wordt met de dag urgenter. Als mensheid hebben we de macht om de negatieve gevolgen van milieuproblemen te verminderen en om een leefbare wereld voor toekomstige generaties te verzekeren. Dit vereist dat we onze huidige gewoontes doorbreken en gezamenlijk streven naar een gezonde, rechtvaardige en veerkrachtige wereld. We moeten een balans vinden tussen het verantwoordelijk gebruik van hulpbronnen, het respecteren van de natuur en het bevorderen van welzijn en gelijkheid. Gesloten evenementen kunnen daarom een effectief middel zijn om dit doel te bereiken. Ze kunnen namelijk een grote rol spelen in gedragsverandering en in een korte tijd veel impact maken!

Gedragsverandering door Gesloten Evenementen

Mensen zijn sociale wezens die de neiging hebben zich bij groepen aan te sluiten en de menigte te volgen. Evenementen, een plek en moment waar groepen samenkomen, vormen een ideale plek om dit sociale aspect tot uiting te laten komen en doelgerichte invloed uit te oefenen. Deze gebeurtenissen zijn zorgvuldig gepland en gericht op specifieke doelgroepen om bepaalde doelstellingen te bereiken. Ze brengen diverse individuen samen, zowel bezoekers als medewerkers, die collectief gedrag vertonen en zo een dynamisch onderdeel vormen van onze samenleving en vrijetijdsbesteding. Evenementen kunnen variëren in aard, grootte en toegangsbeleid, waarbij zowel strikte (hard controls) als subtiele (soft controls) vormen van controle kunnen worden toegepast. Soft controls, zoals normen, waarden, cultuur en sociale interacties, richten zich op de menselijke kant van een evenement en kunnen, door consistentie, effectief gedrag beïnvloeden. Hierdoor zijn ze een ideale plek om gedragsverandering te stimuleren en langdurige gedragsaanpassingen te bevorderen. Gesloten evenementen zijn hierbij extra geschikt omdat ze een gecontroleerde, besloten en aanpasbare omgevingen bieden.

Soft Controls in Gesloten Evenementen

Soft controls zijn de niet-tastbare elementen die het gedrag en de cultuur binnen een organisatie of evenement beïnvloeden⁵. Ze omvatten normen, waarden, ongeschreven gedragsregels, sociale interacties en de cultuur binnen een organisatie. In tegenstelling tot harde controls, zoals regelgeving en procedures, richten soft controls zich op de menselijke kant van organisaties en samenlevingen⁵. Ze spelen een cruciale rol in het bevorderen van gewenst gedrag en het creëren van een cultuur die duurzaamheid ondersteunt⁵. Hierdoor vormen ze een perfect instrument om gedrag onbewust te beïnvloeden in een besloten setting van vrijetijdsbesteding en om nieuwe gewoonten aan te moedigen. De acht meest voorkomende gedragsbeïnvloedende soft controls zijn:

- **Helderheid:** Dit betreft de duidelijkheid over wat als gewenst en ongewenst gedrag wordt gezien. Het is belangrijk dat iedereen precies weet wat van hen wordt verwacht, zodat zij kunnen handelen in lijn met de waarden en doelen van de organisatie.
- **Voorbeeldgedrag:** Leidinggevend, medewerkers en de organisatie moeten het gewenste gedrag zelf uitdragen⁷. Zij dienen als rolmodellen en hun gedrag heeft een grote invloed op de

rest van de mensen. Door zelf het goede voorbeeld te geven, kunnen ze anderen inspireren en motiveren om hetzelfde te doen.

- **Betrokkenheid:** Dit betreft de mate waarin de organisatie, de werknemers en de bezoekers, meeneemt in haar doelen⁷. Betrokkenheid uit zich in een collectieve verantwoordelijkheid en stimuleert mensen om zich in te zetten voor de organisatie. Dit bevordert een cultuur van loyaliteit en samenwerking. Het betrekken van medewerkers, vrijwilligers en andere stakeholders bij het plannen en uitvoeren van het evenement kan hun motivatie en toewijding vergroten.
- **Uitvoerbaarheid:** Zorg ervoor dat de doelen en taken van het evenement haalbaar zijn en dat de mensen die ze moeten uitvoeren, beschikken over de juiste kennis en vaardigheden⁷. Dit kan door trainingen en workshops aan te bieden voorafgaand aan het evenement en door duidelijke instructies te geven. Vrijwilligers krijgen bijvoorbeeld trainingen over afvalbeheer, energiebesparing en andere relevante onderwerpen, zodat ze hun taken effectief kunnen uitvoeren.
- **Transparantie:** Houd iedereen op de hoogte van het doel, de voortgang en eventuele veranderingen⁷. Transparantie kan worden bereikt door regelmatige updates via e-mail, een gedeeld online platform of een centrale informatieplek tijdens het evenement. Dit helpt bij het opbouwen van vertrouwen en zorgt ervoor dat iedereen zich bewust is van hun rol en de impact van hun acties.
- **Bespreekbaarheid:** Moedig een open communicatiesfeer aan waarin medewerkers, vrijwilligers en bezoekers zich vrij voelen om zorgen, ideeën en problemen te uiten⁷. Dit kan door het organiseren van feedbacksessies, het hebben van een open-deur beleid en het aanstellen van vertrouwenspersonen of contactpersonen voor vragen en klachten. Een cultuur waarin alles bespreekbaar is, zorgt ervoor dat problemen snel worden geïdentificeerd en opgelost.
- **Handhaving:** Dit betreft het waarderen en/of belonen van gewenst gedrag en het bestraffen van ongewenst gedrag⁷. Door consistent en eerlijk te handhaven, kunnen organisaties ervoor zorgen dat medewerkers en bezoekers zich houden aan de regels en normen van de organisatie. Medewerkers en bezoekers die uitzonderlijk goed presteren in het bevorderen van duurzaamheid, worden erkend en beloond, terwijl overtredingen worden aangepakt volgens vooraf vastgestelde consequenties.
- **Aanspreekbaarheid:** Dit betreft de mate waarin iedereen zich veilig voelt om elkaar aan te spreken en feedback te geven op systemen. Een cultuur waarin feedback gegeven kan worden draagt bij aan de continue verbetering van de organisatie en innovatie voor de toekomst.

Door deze soft controls toe te passen, kunnen evenementorganisatoren niet alleen de efficiëntie en effectiviteit van hun evenementen verbeteren, maar ook bijdragen aan een positieve en duurzame impact op zowel de deelnemers als de bredere maatschappij. Deze soft controls richten zich op de menselijke aspecten van organisaties, die vaak moeilijk te meten en te controleren zijn met harde maatregelen zoals regels en procedures⁵. Door de juiste soft controls in te zetten, kan de organisatie de cultuur en het gedrag stimuleren, om integriteit te waarborgen, ethisch gedrag te bevorderen en de effectiviteit van de harde controls te vergroten⁵. Daarnaast is het essentieel om het belang van de doelgroep te begrijpen, inclusief hun drijfveren en motivaties, om op een dieper niveau in te spelen

op de gedragsbeïnvloedende factoren⁵.

Soft controls in de praktijk

Enkele voordelen van het inzetten op soft controls tijdens evenementen zijn verhoogde betrokkenheid en motivatie van medewerkers en bezoekers, een betere bezoekerservaring, positieve publieke reputatie, verbeterde communicatie en coördinatie, lange termijn relaties en loyaliteit, en versterking van risicobeheer bij onverwachte veranderingen. Om deze voordelen te realiseren, is het van belang dat de organisatie duidelijk communiceert en een heldere visie nastreeft, die ook inspeelt op de belangen en drijfveren van de doelgroep⁵. Het volledig betrekken ten slotte van medewerkers en de doelgroep, met consistentie van controls, zorgt voor de gewenste cultuur en uiteindelijke gedragsverandering⁵.

Een voorbeeld uit de sector is het DGTL-festival in Amsterdam, dat bekend staat om haar duurzame initiatieven en innovaties. DGTL positioneert zichzelf als een testomgeving voor nieuwe systemen en gedragspatronen, ondersteund door soft controls. Het festival implementeert milieuvriendelijke initiatieven en duurzame sociale praktijken, wat het een pionier maakt in de transitie naar een circulaire economie. Daniel Pommerel, partner van DGTL-festival door het hard cupsysteem wat daar verzorgd wordt, ondersteunt dit door te zeggen dat er veel divers publiek af komt op evenementen met allerlei verschillende culturen en mensen op één locatie. Hierdoor is DGTL een ideale testomgeving voor nieuwe systemen voor de samenleving, waarbij je meteen kunt kijken of het werkt. Gesloten evenement waar met name soft controls ingezet worden, spelen aldus een essentiële rol in groepsgedragsverandering en kunnen als katalysator ingezet worden voor de transitie naar een circulaire economie.

Praktijkvraagstuk en Toekomstvisie

Jongeren zijn al veel bezig met duurzaamheid, omdat dit hun toekomst is. Ouderen daarentegen vinden dit lastiger vanwege het vastzitten in gewoonten en systemen. Evenementen bieden een ideale gelegenheid om hen te bereiken en te inspireren via hun vrijetijdsbesteding. Fletcher Hotels, en met name Fletcher Events, kan hierin verandering brengen door in te spelen op de onbewuste diepere laag van de conservatieve doelgroep, en motivaties en drijfveren hierin meenemen⁵. Daarnaast kunnen ze hun gesloten evenementen inzetten als platform voor duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Door intern duurzame processen te implementeren en soft controls consequent toe te passen⁵, kan de organisatie zowel medewerkers als bezoekers en partners motiveren en inspireren om bij te dragen aan een duurzame en rechtvaardige toekomst. Daarbij hebben evenementen een uniek potentieel om duurzame transitie te versnellen door het expliciete en tijdelijk gebruik van soft controls, wat op lange termijn een ecologische, economische en sociale balans waarborgt voor een betere toekomst voor iedereen.

Opdrachtgever	:Fletcher Events (Fletcher Hotels B.V.)
Auteur	:Marilisa Fragkaki
Doelgroep	: Evenementenorganisatoren in Nederland (van gesloten muziekevenementen), Fletcher Events en de directie van Fletcher Hotels.
Doel artikel:	: Evenementen inzetten als bewegingsinstrumenten in de transitie naar een circulaire economie

BRONNEN

Boon, L. (2023, april 17). Afval scheiden op evenementen. Opgehaald van Rijkswaterstaat Publicatie Platform: <https://open.rijkswaterstaat.nl/open-overheid/onderzoeksrapporten/@259873/afval-scheiden-evenementen/>

DGTL. (2022, December 6). SUSTAINABILITY- DGTL. <https://dgtl.nl/sustainability/>

DGTL. (2023, March 15). Responsibility- DGTL. <https://dgtl.nl/responsibility/>

Eshel, I., & Verhaar, J. (2017). Wat is een evenement? In Projectmanagement 10de druk (Vol. https://www.projectmanagement10edruk.nl/documenten/wat_is_een_evenement.pdf). Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.

Kamp, G. v. (2024, Mei 31). Evenementen als drijvende kracht voor duurzame verandering: Het belang van soft controls. Persoonlijke communicatie. (M. Fragkaki, Interviewer)

Pommerel, D. (2024, Mei 15). Evenementen als drijvende kracht voor duurzame verandering: Het belang van soft controls. Persoonlijke communicatie. (M. Fragkaki, Interviewer)

Rijnbergen, T. (2020, December 8). Waarom gedragen mensen zich zo anders in groepen? Teamontwikkeling.net. <https://www.teamontwikkeling.net/psychologie-van-groepen/mensen-in-groepen/>

Roth, J. (1997). Control Model Implementation: Best Practices. Altamonte Springs: Institute of Internal Auditors Research Foundation.

VCZ, KPMG, Erasmus Universiteit, KPMG Advisory N.V., & Kaptein, M. (2016). Acht basis soft controls. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/20160218-acht-basis-soft-controls.pdf>

Vink, H.-J., & Kaptein, M. (2008). Soft controls bij de rijksoverheid. Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie, Accountantscontrole. ResearchGate.

15

OP WEG NAAR HET DUURZAAM- HEIDS- KENMERK VAN DE TOEKOMST

Auteur: Matthijs Schipper

Inleiding

De Rijksoverheid heeft een doelstelling vastgesteld dat Nederland in 2050 beschikt over een circulaire economie . In deze economie schuilt een waardevolle kracht voor het collectieve ondernemingsmodel van coöperaties. Deze organisatievorm kan zeer geschikt zijn voor de duurzame uitdagingen die ons momenteel bezighouden. Verduurzaming verlangt namelijk naar samenwerking en een coöperatie is een samenwerkingsverband waarin leden hun krachten bundelen voor een gemeenschappelijk zakelijk doel. De leden, zoals ondernemers, consumenten en overheid, creëren samen waarde . Bij een coöperatie is winst niet het doel, maar een middel. Leden bepalen democratisch de koers van een coöperatie. Hoe kunnen coöperaties door innovatie en samenwerking bestaansrecht behouden in een krimpende markt? Dit artikel onthult de aanpak op basis van samenwerken en innoveren waarmee coöperaties hun toekomst veilig kunnen stellen.

Wat betekent marktverzadiging voor een organisatie?

Theodore Levitt's theorie (1960) verduidelijkt een krimpende markt door de productlevenscyclus-theorie, die uitlegt hoe de vraag naar producten/ diensten af kan nemen . Volgens deze theorie doorloopt een product verschillende fasen: introductie, groei, volwassenheid en neergang. In de volwassenheidsfase stagneert de vraag, bedrijven kampen met klantverzadiging, er is een toenemende concurrentie en verzadigde distributiekkanalen. Technologische veroudering vermindert ook de vraag naar bestaande producten. Coöperaties moeten innoveren, samenwerken en strategisch aanpassen om toekomstbestendig te blijven .

Integrale aanpak

Om de samenwerking van een organisatie zowel intern als extern te verbeteren, is een integrale aanpak noodzakelijk. Het blijkt echter in de praktijk vaak uitdagend te zijn om een gemeenschappelijke visie en strategie in alle afdelingen te integreren. Samenwerken wordt vaak gezien als een breed begrip wat op meerdere manieren geïnterpreteerd kan worden. Bovendien bestaan er vooroordelen dat samenwerking onnodig is, tijd kost en geld zou verspillen . Daarom is het belangrijk om het begrip samenwerking voor de desbetreffende coöperatie duidelijk te definiëren en, indien mogelijk, meetbaar te maken. Als niet iedereen binnen en/ of buiten de organisatie de visie en strategie ondersteunt, zullen de doelen waarschijnlijk ook niet worden bereikt. Maar hoe kan een coöperatie nou de samenwerking bevorderen? En hoe kunnen de vooroordelen dat samenwerking overbodig en kostbaar is, worden geëlimineerd? De succesfactoren zoals beschreven door Draijer kunnen hierbij van grote waarde zijn.

Cruciale factoren voor een succesvolle samenwerking

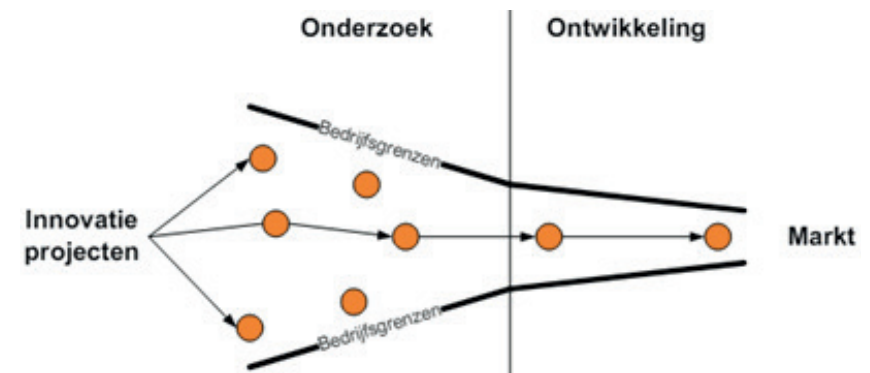
Volgens Draijer (2011) zijn er verschillende cruciale factoren te identificeren die van invloed zijn op het succes van elk soort samenwerking . Het betrekken van de juiste stakeholders is cruciaal om overmatige meningsverschillen en complexiteit te vermijden. Wel vindt er op deze manier afbakening van stakeholders plaats, waardoor sprake is van exclusie. Dit kan eventueel onvrede opleveren bij de stakeholders die verwacht hadden betrokken te worden. Communicatie, zowel formeel als informeel,

vereenvoudigt het uitwisselen van ideeën en vermindert misverstanden met leden of leveranciers. Daarnaast benadrukt Draijer het belang van duidelijke geformuleerde doelstellingen wat helpt bij het voorkomen van problemen tijdens de samenwerking en communicatie hiervan. Het ondersteunen van eigenbelangen door de coöperatie of stakeholders zorgt voor een evenwicht tussen baten en lasten. Coöperaties die de leiding nemen in een samenwerking dienen te beschikken over de juiste kennis, organisatorische en procesmatige vaardigheden. Dit is essentieel voor het succes van samenwerkingsverbanden, omdat zij de gehele samenwerking in goede banen moeten kunnen leiden. Een heldere rolverdeling binnen een samenwerking bevordert het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en vermindert onzekerheid. Samenwerking moet verankerd zijn in de cultuur van elke deelnemende partij, met ondersteuning vanuit alle lagen. Ten slotte speelt vertrouwen een belangrijke rol. Hoewel dit moeilijk te kwantificeren is, is het duidelijk dat wederzijds vertrouwen de samenwerking versterkt en bijdraagt aan het succes ervan.

Volgens de sociale identiteitstheorie van Henri Tajfel en John Turner draagt de sociale identiteitstheorie bij aan het verbeteren van samenwerking met gebruik van een vastgestelde visie en strategie. De sociale identiteitstheorie geeft namelijk inzicht in hoe groepslidmaatschap van een samenwerking individuen kan beïnvloeden. Dit lidmaatschap kan het gedrag, motivatie en betrokkenheid beïnvloeden. Mensen identificeren zich met sociale groepen en zijn geneigd het doel van hun eigen groep na te leven. Dit benadrukt het belang van het creëren van een gedeeld groepsgevoel en identiteit binnen samenwerkingsverbanden. Door een gezamenlijke visie en strategie vast te stellen, kunnen coöperaties ervoor zorgen dat alle leden zich verbonden voelen met het gezamenlijke doel. Dit gedeelde gevoel van identiteit en doel versterkt de samenwerking omdat het leden motiveert om bij te dragen aan het succes van de groep. Er zijn gevallen in de praktijk waar coöperaties gezamenlijk met haar leden of leveranciers een visie en strategie bepalen. Echter blijkt dit vaak vrij oppervlakkig uitgevoerd te worden waardoor de daadwerkelijke cohesie van de samenwerking niet gecreëerd wordt. Hier liggen dus waardevolle kansen voor coöperaties om hier meer proactief mee om te gaan. In de praktijk wordt namelijk ervaren dat juist bij het bepalen van de visie en strategie het meeste lidmaatschap gecreëerd kan worden.

Innoveren doe je door samen te werken met een interne en externe blik

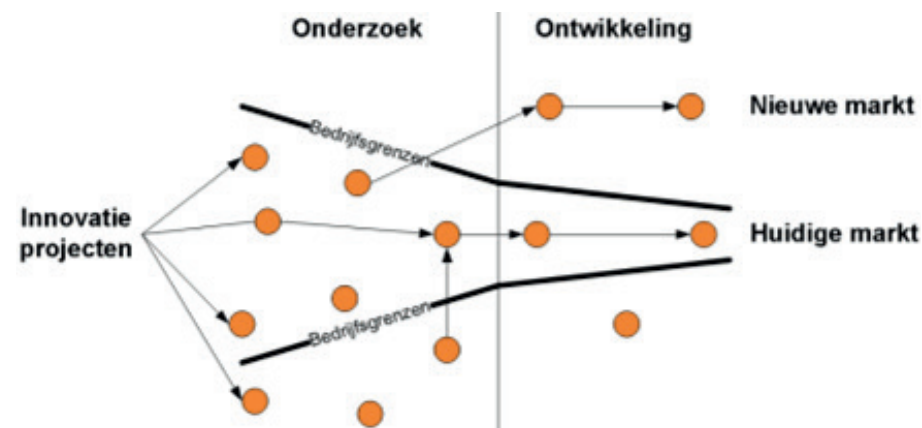
Open innovatie is een vorm van innoveren waarbij de grenzen van het coöperatie systeem worden verlegd en overschreden. Hierbij ontstaan waardevolle innovaties zowel van binnen als buiten de coöperatie. De ontwikkelde technologieën en/of producten kunnen vervolgens zowel in de desbetreffende opererende als op een externe markt worden gebracht. Henry Chesbrough, de grondlegger van deze vrij nieuwe wijze van innoveren, is overtuigd dat deze aanpak nodig is naast de traditionele, gesloten innovatie. Bij gesloten innovatie vindt onderzoek en ontwikkeling uitsluitend binnen de grenzen van de onderneming plaats zoals te zien is op de afbeelding hieronder.



Figuur 1. Gesloten innovatie model

Chesbrough benadrukt dat de traditionele manier van innoveren niet langer effectief is vanwege verschillende oorzaken. Door de groeiende mogelijkheden om hooggeschoolde mensen in dienst te nemen en de grotere mobiliteit van deze werknemers, wordt het moeilijker om specifieke kennis binnen een coöperatie te houden. Deze kennis wordt gemakkelijker overgedragen aan andere bedrijven. Daarnaast zorgen risicovolle investeerders ervoor dat innovaties buiten de bedrijfsgrenzen kunnen worden ontwikkeld. Dit gebeurt door ondernemingen met gecommercialiseerde externe research. Bovendien neemt de levensduur van nieuwe technologieën af door de toenemende snelheid waarmee producten en services op de markt komen, wat de druk verhoogt om sneller te innoveren.

Deze factoren hebben coöperaties ertoe aangezet om naar een nieuwe vorm van innoveren te zoeken. De verschuiving naar open innovatie komt voort uit het bewustzijn dat innovaties zowel intern als extern ontstaan. Deze innovaties kunnen vervolgens zowel binnen als buiten de coöperatie verder worden ontwikkeld. Bedrijven moeten hun manier van kijken naar de omgeving veranderen: in plaats van concurrentie te vrezen, kunnen zij samenwerkingen aangaan met andere bedrijven, toeleveranciers, universiteiten en consumenten zoals te zien is in de afbeelding hieronder. Dit kan grote toegevoegde waarde bieden. Zoals Etzkowitz en Leydesdorff in 1990 al in het Triple Helix-model beschreven, blijken innovatieve samenwerkingsconcepten relevanter dan ooit te voren. Het beschrijft de samenwerking tussen overheid, industrie en academische wereld voor innovatie en economische groei. Universiteiten ontwikkelen kennis, bedrijven commercialiseren technologie en de overheid creëert beleid en financiering. Het model versnelt technologieontwikkeling, stimuleert economische groei en bevordert maatschappelijke vooruitgang, ondanks de huidige uitdagingen zoals verduurzaming en een krimpende markt.



Figuur 2. Open innovatie model

Ook binnen het maatschappelijke debat is het belangrijk dat bedrijven een externe blik behouden met betrekking tot innovatie. Zo is Coöperatie adviseur Martijn den Ouden overtuigd dat individuele bedrijven die op eigen houtje innoveren, zoals op het gebied van milieubeleid, slechts kleine stappen zullen zetten. Bij open innovatie worden meerdere partijen zich tegelijkertijd bewust van de mogelijkheden, wat leidt tot meer innovatieve oplossingen en grotere stappen richting een toekomstbestendige coöperatie.

Conclusie

Nederland streeft naar een circulaire economie in 2050, waarin coöperaties een waardevolle rol kunnen spelen door hun collectieve ondernemingsmodel dat samenwerking en innovatie stimuleert. In een krimpende markt moeten coöperaties strategisch innoveren en samenwerken om te overleven. Het Triple Helix-model, dat de samenwerking tussen overheid, industrie, academische wereld, en maatschappelijke sector benadrukt, biedt een kader voor duurzame innovaties. Door de sociale identiteitstheorie toe te passen, kunnen coöperaties een gedeelde visie en strategie creëren, wat de betrokkenheid en motivatie van leden versterkt. Open innovatie moedigt coöperaties aan om zowel intern als extern samen te werken voor effectievere en snellere innovaties. Door deze verschillende benaderingen kunnen coöperaties maar eventueel ook andere type organisatievormen toekomstbestendig blijven en bijdragen aan een duurzamere wereld!

Opdrachtgever	:Quantore B.V.
Auteur	:Matthijs Schipper
Doelgroep en medium	: lezer van Better Together. Better Together is het ledenmagazine van Agrifirm. Tweemaal per jaar ontvangen de leden van de coöperatie het magazine, met inspiratie en voorbeelden op het gebied van coöperatief, innovatief en duurzaam ondernemen en informatie over de coöperatie.
Doel artikel:	: de lezer informeren over de coöperatie organisatievorm en overtuigen dat organisaties door samen te werken en te innoveren toekomstbestendiger blijven.

BRONNEN

- 2, B. W. (2024). maxius.nl. Opgehaald van <https://maxius.nl/burgerlijk-wetboek-boek-2>: <https://maxius.nl/burgerlijk-wetboek-boek-2/boek2/titel3#:~:text=De%20co%C3%B6peratie%20is%20een%20bij%20notari%C3%ABle%20akte%20als%20co%C3%B6peratie%20opgerichte%20vereniging.>
- Draijer, W. (2011, Juni 27). Universiteit Twente. Opgehaald van [essay.utwente.nl](https://essay.utwente.nl/60982/1/DraaijerWopenbaars.pdf): <https://essay.utwente.nl/60982/1/DraaijerWopenbaars.pdf>
- Harperen, P. v. (2010, September 30). Open innovation. Opgehaald van <https://core.ac.uk/download/pdf/55536451.pdf>
- Mcleod, S. (2023, Oktober 5). SimplyPsychology. Opgehaald van [simplypsychology.org](https://www.simplypsychology.org/social-identity-theory.html): <https://www.simplypsychology.org/social-identity-theory.html>
- Ouden, M. d. (2024, Juni 7). Adviseur Coöperatie. (M. Schipper, Interviewer)
- Rijksoverheid. (2024). Rijksoverheid. Opgehaald van [rijksoverheid.nl](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie#:~:text=De%20Rijksoverheid%20werkt%20samen%20met,worden%20grondstoffen%20steeds%20opnieuw%20gebruikt.): <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie#:~:text=De%20Rijksoverheid%20werkt%20samen%20met,worden%20grondstoffen%20steeds%20opnieuw%20gebruikt.>
- Simon, H. (2007). Hidden Champions of the 21st century. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
- Steeg, J. v. (2016, Augustus). Radboud University. Opgehaald van [theses.ubn.ru.nl](https://theses.ubn.ru.nl/server/api/core/bitstreams/d85a10fd-3aff-4e5c-9780-fd4a83e853bb/content): <https://theses.ubn.ru.nl/server/api/core/bitstreams/d85a10fd-3aff-4e5c-9780-fd4a83e853bb/content>
- Tepper, J. (2016, Augustus 30). Rijksuniversiteit Groningen. Opgehaald van [frw.studenttheses.ub.rug.nl](https://frw.studenttheses.ub.rug.nl/1468/1/thesis_jeroen_tepper_definitief.pdf): https://frw.studenttheses.ub.rug.nl/1468/1/thesis_jeroen_tepper_definitief.pdf

16

NUDGING – DÉ OPLOSSING VOOR KLIMAATPOSITIEVE GEDRAGSVERANDERING BINNEN COMMUNITIES?

Auteur: Edwin de Weerd

In een wereld waarin de milieueffecten van menselijke activiteiten steeds duidelijker worden, is het begrijpen van menselijk gedrag cruciaal. Individuele keuzes, zoals het kiezen voor groene energie of duurzame consumptie, hebben al impact op het milieu. Maar zoals het ernaar uit ziet, halen we de SDG's voor wat betreft biodiversiteit en natuur niet. Dit benadrukt de noodzaak om gedragsverandering anders aan te pakken, mogelijk door nudging te gebruiken voor klimaatpositieve resultaten. Nudging, ontwikkeld in de gedragseconomie, biedt een raamwerk om de impact van omgevingsinvloeden op menselijk gedrag te begrijpen. Dit artikel belicht het gebruik van nudging binnen gemeenschappen voor klimaatpositieve gedragsverandering door kleine aanpassingen in keuze-architectuur te onderzoeken.

"Small acts, when multiplied by millions of people, can transform the world."

Dit onderzoek verbindt theoretische inzichten en een interview met Stephan Plat, expert op het gebied van gamification, met een praktijkcasus bij de Wageningen University and Research (WUR) om richtlijnen te bieden aan beleidsmakers van gemeenschappen die streven naar klimaatpositieve verbeteringen.

Wat is nudging?

Nudging, een concept uit de gedragseconomie, probeert op subtiele wijze menselijk gedrag in een positieve richting te sturen zonder de keuzevrijheid te beperken. Dit is belangrijk omdat mensen hun autonomie willen behouden, zoals ook benadrukt door Plat⁴. Het gaat hierbij om het aanpassen van de manier waarop keuzes worden gepresenteerd, zodat mensen makkelijker beslissingen nemen die goed zijn voor hun o.a. hun welzijn en gezondheid.

Een bekend voorbeeld van nudging is het verschil tussen opt-in en opt-out benaderingen. Bij een opt-in systeem moeten mensen actief kiezen om deel te nemen, terwijl bij een opt-out systeem mensen automatisch deelnemen tenzij ze aangeven dit niet te willen. Een voorbeeld van de opt-out aanpak is de Nederlandse orgaandonatiewetgeving. Het kiezen tussen opt-in en opt-out heeft zowel ethische als praktische gevolgen. Zo kan een opt-out systeem meer donoren opleveren, maar roept het ook ethische vragen op over de individuele autonomie.

Plat⁴ deelde een vergelijkbare visie op deze ethische kwestie. Hoewel nudging mensen onbewust kan beïnvloeden om bepaalde keuzes te maken, moet het nooit aanvoelen als manipulatie of verplichting. Het behoud van keuzevrijheid blijft essentieel.

Hoe effectief zijn nudging-technieken?

Nudging kan het gedrag van mensen in verschillende groepen op middelgrote manier veranderen. Dit suggereert dat nudges in staat zijn om gedrag effectief te beïnvloeden. Echter, de effectiviteit varieert sterk, afhankelijk van zowel de gekozen techniek als het specifieke gedrag dat je wilt aanpassen. Technieken die de beslissingsstructuur aanpassen zijn effectiever dan die welke enkel beslissingsinformatie verstrekken of gedragsintenties versterken⁵. Deze technieken worden onderverdeeld in drie categorieën: beslissingsinformatie, beslissingsstructuur, en beslissingsondersteuning⁵. Het bepalen van de meest effectieve nudging-techniek blijft echter een discussiepunt, waarbij benadrukt wordt dat systematisch onderzoek essentieel is⁴. Nudging biedt een subtiele maar krachtige manier om gedrag te sturen en keuzes te bevorderen, maar er is nog veel onderzoek nodig om te begrijpen

waarom de effectiviteit varieert⁶.

Welke nudging-technieken bevorderen effectief klimaatpositieve gedragsverandering?

Om effectief klimaatpositief gedrag te bevorderen, is het belangrijk om te begrijpen welke nudging-technieken goed werken. Een aanpak die sociale normen en groepsdruk benut, kan krachtig zijn om gewenst gedrag aan te moedigen. . Ook visuele cues, zoals diagrammen die laten zien hoe ver we van doelen afzitten, helpen mensen bewust te maken van hun gedrag én kunnen enthousiasme op wekken, zoals ervaren bij de praktijkcasus .

Defaultopties, waarbij duurzame keuzes automatisch worden gemaakt als standaardkeuze, zijn ook effectief in het bevorderen van klimaatvriendelijk gedrag . Denk hierbij aan de standaard vegetarische opties bij lunches.

Toegankelijke duurzame opties en subsidies spelen een cruciale rol in het bevorderen van milieu vriendelijk gedrag ; . Het slim integreren van deze nudging-technieken binnen gemeenschappen bevordert klimaatpositieve ontwikkelingen. Werknemers krijgen energie wanneer ze betrokken worden bij het ontwerpen van nudges, zoals visuele aanwijzingen. Betrek medewerkers bij het ontwerpen en implementeren van nudges voor meer draagvlak en effectiviteit, zoals ervaren in de praktijkcasus.

Welke specifieke gedragsveranderingen zijn wenselijk om een klimaatpositieve cultuur op communities te bevorderen?

Om een klimaatpositieve cultuur te bevorderen, zijn gedragsveranderingen cruciaal . Duurzaam gedrag stimuleren draagt bij aan het verminderen van de CO₂-voetafdruk en het verbeteren van de biodiversiteit. Community-based social marketing (CBSM) biedt hiervoor een effectieve methode door gebruik te maken van directe interactie en sociale psychologie. Het is belangrijk om te begrijpen wáárom sommige mensen niet deelnemen aan duurzame praktijken¹³. CBSM gebruikt strategieën zoals het vragen van commitments en het versterken van sociale normen om gedragsverandering te bevorderen.

Sociale normen en de persoonlijke relevantie van duurzame praktijken worden ingezet om gedragsveranderingen binnen een sociale context te normaliseren. Door normatieve informatie en zichtbaar duurzaam gedrag te promoten, kunnen obstakels worden overwonnen en worden ondersteunende netwerken gecreëerd¹³. Deze benaderingen, ondersteund door CBSM en Manning's theorieën, vormen de kern van het bevorderen van een klimaatpositieve cultuur binnen gemeenschappen . Plat bevestigde dat het inzetten van sociale aspecten binnen nudging de doelgroep positief kan beïnvloeden, mits op de juiste manier ingezet⁴.

Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie die aansluit bij de waarden en doelen van de community is belangrijk. Dit vereist een inclusieve aanpak met open dialoog en actieve participatie van alle leden om concrete doelstellingen te formuleren, wat het gevoel van betrokkenheid en verantwoordelijkheid versterkt .

Educatie en bewustwording zijn daarnaast ook cruciaal. Door informatie te verstrekken en educatieve activiteiten te organiseren over klimaatverandering en duurzaam leven, wordt het bewustzijn vergroot én wordt gedragsverandering aangemoedigd .

Tegelijkertijd kan je als beleidsmaker duurzaam gedrag stimuleren via positieve beloningen, zoals belo

ningen voor afvalscheiding of kortingen op duurzaam vervoer. Hiermee kan je het bewustzijn vergroten en individuen motiveren om bij te dragen aan de gemeenschappelijke duurzaamheidsvisie .

Hoewel het belonen van positief gedrag goed kan werken, is het belangrijker om de intrinsieke motivatie aan te spreken van de doelgroep⁴. Tegelijkertijd is het belangrijk om te overzien wat de consequenties zijn van het belonen van prestaties bij competitie-elementen. In een goed concept moet je teams of individuen die niet in de prijzen vallen ook nog betrokken houden tot het eind⁴. Tot slot is het van belang om aan veerkracht te werken, met investeringen in duurzame infrastructuur, verbetering van lokale voedselsystemen en ontwikkeling van noodplannen. Veerkrachtige gemeenschappen zijn beter in staat om de uitdagingen van klimaatverandering te weerstaan en het welzijn op lange termijn te waarborgen .

Nudging in een facilitaire werkomgeving

Nudging kan op verschillende manieren worden ingezet in een facilitaire werkomgeving om gewenst gedrag te stimuleren. Binnen het facilitaire werkveld kan nudging onder andere gebruikt worden voor het afvalbeheer⁴. De literatuur vult dit aan met energiebesparingen- en duurzame mobiliteit te stimuleren, gezondere keuzes kunnen gemotiveerd worden én het kan de sociale cohesie en interactie verbeteren . Door nudging op een subtiele en positieve manier toe te passen in de facilitaire werkomgeving, kunnen gewenste gedragsveranderingen worden bevorderd en kan een duurzamere en gezondere werkomgeving gecreëerd worden.

Conclusie

Nudging biedt veelbelovende perspectieven voor klimaatpositieve gedragsverandering binnen communities. Door subtiele aanpassingen in de keuzearchitectuur worden duurzamere beslissingen gestimuleerd zonder keuzevrijheid te beperken. Implementatie via visuele cues, sociale normen, de faultopties en persoonlijke betrokkenheid hebben positieve effecten getoond, aangetoond vanuit de literatuur en bevestigd door de expert.

Advies en toepassing

Het gebruik van nudging binnen de context van communities biedt mogelijkheden om het bewustzijn met betrekking tot duurzaamheid onder klanten te vergroten. Het implementeren van nudges, zoals visuele cues die de aandacht vestigen op lopende duurzaamheidsprojecten of huidige statussen van KPI's, kunnen klanten aanzetten tot klimaatpositief gedrag.

Daarnaast kunnen communities gamification-elementen, zoals beloningen integreren, om de betrokkenheid bij duurzaamheidsactiviteiten te vergroten. Bijvoorbeeld, het gebruik van een progressiebar op intranet en beeldschermen door de gebouwen heen kan de voortgang van klimaatdoelstellingen, zoals een 50% reductie in grondstoffen tegen 2030, visualiseren. Deze elementen kunnen individuen en teams aanmoedigen om duurzame gewoonten aan te nemen, waarbij beloningen worden toegekend bij het bereiken van mijlpalen of doelen. Door deze strategieën te integreren, kan een community een stimulerende en interactieve omgeving creëren die duurzaam gedrag bevordert en een positieve impact heeft op zowel de campusgemeenschap als het milieu.

Mijn visie

Vanuit mijn eigen visie moedig ik het inzetten van nudges aan binnen communities. Het beïnvloeden van de keuzearchitectuur mét het behoudt van keuzevrijheid is een subtiele manier om gedrag te stu

ren – waarbij de doelgroep geen nadelen ervaart. Tegelijkertijd kan het aangeschoten worden als innovatieve benadering die vooruitstrevend is. Als community profileer je hiermee open te staan voor nieuwe- en wetenschappelijk onderbouwde technieken. De mogelijkheden van nudging zijn oneindig en de kracht ervan ligt in de creativiteit van de beleidsmaker en haar team.

“Perhaps imagination is only intelligence having fun”

Opdrachtgever	: Wageningen University & Research (Facilitair Bedrijf)
Auteur	: Edwin de Weerd
Doelgroep	: Facilitaire professionals, beleidsmakers en enthousiastelingen
Doel artikel:	: Verdieping op het gebruik van nudging als techniek voor gedragsverandering
Medium	: Artikel voor LinkedIn / Vakbladen zoals Facto

BRONNEN

Adger, W. N. (2010). Social Capital, Collective Action, and Adaptation to Climate Change. In VS Verlag für Sozialwissenschaften eBooks (pp. 327–345). https://doi.org/10.1007/978-3-531-92258-4_19

Antonides, G.; Welvaarts, M. Effects of Default Option and Lateral Presentation on Consumer Choice of the Sustainable Option in an Online Choice Task. Sustainability 2020, 12, 5484. <https://doi.org/10.3390/su12135484>

Fischer, C. (2008). Feedback on household electricity consumption: a tool for saving energy?. Energy Efficiency 1, 79–104. <https://doi.org/10.1007/s12053-008-9009-7>

Houde, S., Todd, A., Sudarshan, A., Flora, J. A., & Carrie Armel, K. (2013). Real-time Feedback and Electricity Consumption: A Field Experiment Assessing the Potential for Savings and Persistence. The Energy Journal, 34(1), 87-102. <https://doi.org/10.5547/01956574.34.1.4>

Indranil, De., Shyam, Singh., Shilpi, Smita, Panda. (2021). Collective Behaviour and Development Management: Policy Response to Social Norms and Behaviour Change. 167-178. doi: https://doi.org/10.1007/978-981-16-6952-1_7

KNAW. (2023). Planetary Health: An Emerging Field to be Developed. ISBN: 978-90-6984-764-1.

Manning, M. (2009), The effects of subjective norms on behaviour in the theory of planned behaviour: A meta-analysis. British Journal of Social Psychology, 48: 649-705. <https://doi.org/10.1348/014466608X393136>

McKenzie-Mohr, D. (2000). Fostering sustainable behavior through community-based social marketing. American Psychologist/The American Psychologist, 55(5), 531–537. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.5.531>

Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., & Brosch, T. (2021). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains. Proceedings of the National Academy of Sciences, 119(1), e2107346118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>

Mia, M. T., Islam, M., Sakin, J., & Al-Hamadi, J. (2022). THE ROLE OF COMMUNITY PARTICIPATION AND COMMUNITY-BASED PLANNING IN SUSTAINABLE COMMUNITY DEVELOPMENT. Asian People Journal, 5(1), 31–41. <https://doi.org/10.37231/apj.2022.5.1.296>

Mont, O., Lehner, M., Heiskanen, E. (2014). Nudging – A tool for sustainable behaviour. The Swedish Environmental Protection Agency. Swedish EPA report 6643. https://www.researchgate.net/publication/271211332_Nudging_A_tool_for_sustainable_behaviour

Nielsen, A. S. E., Sand, H., Sørensen, P., Knutsson, M., Martinsson, P., Persson, E., & Wollbrant, C. (2017). Nudging and pro-environmental behaviour. In TemaNord (København). <https://doi.org/10.6027/tn2016-553>

Plat, S. (2024). Persoonlijke Communicatie. 30 mei 2024

Scialabba, G. (1984). The Browser: Mindplay. Harvard Magazine (86:4). Harvard Magazine Inc., Cambridge, Massachusetts.

Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2007). The constructive,

destructive, and reconstructive power of social norms. Psychological Science, 18(5), 429–34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2007.01917.x>

SDG Nederland (z.d.). De 17 SDG's. Geraadpleegd op 30 mei 2024, van <https://www.sdgnerland.nl/de-17-sdgs/>

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press.

Wang C, Chen P, Hao Y and Dagestani AA (2022) Tax incentives and green innovation—The mediating role of financing constraints and the moderating role of subsidies. Front. Environ. Sci. 10:1067534. doi: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1067534>

Yang, Kun & Wang, Wan & Xiong, Wan, 2021. “Promoting the sustainable development of infrastructure projects through responsible innovation: An evolutionary game analysis,” Utilities Policy, Elsevier, vol. 70(C). <https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101196>

Ye, N., Zhang, X., Zhang, M., Atherley, J., & Hou, L. (2021). Could visual cues moderate the normative influence in promoting energy conservation? A perspective from the construal level. Resources, Conservation and Recycling, 174, 105808. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2021.105808>

Zinn, H. (2006). A Power Governments Cannot Suppress. Geraadpleegd op 14 mei 2024, van <https://www.goodreads.com/quotes/8794880-small-acts-when-multiplied-by-millions-of-people-can-quietly>

17

SOCIALE INNOVATIE: DE SLEUTEL TOT EEN DUURZAMERE KLEDINGINDUSTRIE

Auteur: Jessy van Delden

De kledingindustrie is niet alleen één van de grootste vervuilers, maar ook een sector waar sociale innovatie de sleutel kan zijn tot duurzame transformatie. Technologische innovaties krijgen vaak alle aandacht in de transitie naar een circulaire economie, maar is dat wel waar onze focus op moet liggen? Sociale innovaties, hoewel minder bekend, spelen een cruciale rol in onze samenleving. Deze innovaties, met hun vele betekenissen en toepassingen, worden dagelijks in organisaties geïmplementeerd. Maar waarom zijn ze dan nog niet gangbaar voor de circulaire economie? In dit artikel onderzoek ik de impact van sociale innovatie op één van de grootste vervuilers ter wereld: de kledingindustrie. Ontdek hoe deze innovaties een verschil kunnen maken in deze sector.

Wat is sociale innovatie?

Sociale innovatie is een begrip dat verschillende benaderingen heeft. In alle definities wordt het begrip gezien als een soort oplossing. Een oplossing voor een maatschappelijk probleem of behoefte, waarbij nieuwe producten, diensten, modellen of processen worden ontwikkeld.¹

Op organisatieniveau wordt het begrip geïnterpreteerd als veranderingen in de structuur of managementmethoden van een organisatie, met als doel het verbeteren van het gebruik van kennis, de kwaliteit van goederen en diensten, of de efficiëntie van werkprocessen.² In tegenstelling tot technologische innovatie waarbij het gaat om kenniscreatie, draait het bij sociale innovatie om het creëren van een positieve werkomgeving die de ontwikkeling en het benutten van de kennis en vaardigheden van medewerkers bevordert, zoals flexibele organisatievormen, nieuwe managementvaardigheden, hoogwaardige arbeidsrelaties en samenwerking in co-creatie.³

De betrokkenheid van medewerkers is een belangrijk aspect van sociale innovatie, waarbij gestreefd wordt naar een positieve, vervullende en motiverende staat van welzijn op het werk. Dit omvat vitaliteit, toewijding en absorptie in het werk. Sociale innovatie streeft naar duurzame vernieuwing door de betrokkenheid van medewerkers en een hoogwaardige arbeidskwaliteit, in tegenstelling tot korte termijn kostenbesparingen.⁴

In andere woorden, sociale innovatie omvat zowel maatschappelijke als organisatorische vernieuwingen gericht op het aanpakken van uitdagingen en het creëren van positieve verandering. Deze vernieuwingen kunnen de textielsector veranderen van probleemsector naar een innovatie sector die maatschappelijke problemen oplossen.

De textielindustrie: Een Probleemsector

De kledingindustrie staat voor een aantal enorme uitdagingen op het gebied van duurzaamheid.

De textielindustrie behoort namelijk tot één van de grootste vervuilers ter wereld. Schattingen geven aan dat de sector verantwoordelijk is voor 10% van de wereldwijde koolstofuitstoot en 20% van de wereldwijde afvalwaterlozingen.⁵ 6 Wist je dat ongeveer 5,5 kg Co2 wordt uitgestoten om een polyester T-shirt te produceren en 2,1 kg Co2 voor een katoenen T-shirt.⁷

Hoewel de industrie groeit, groeit het niet in gelijke mate voor iedereen. Het sociale aspect van de industrie is nog steeds schrijnend. De textiel- en kledingindustrie wordt namelijk geplaagd door lage lonen, slechte arbeidsomstandigheden, onderdrukking van vakbonden, genderdiscriminatie en dwang- en kinderarbeid.^{8 9} De meeste arbeiders verdienen slechts het minimumloon of minder, wat vaak niet eens de helft is van een leefbaar loon om van te kunnen bestaan.¹⁰ Arbeiders kampen met extreem lange werkdagen, gebrek aan vrije dagen en verplicht overwerk. Kwetsbare groepen zoals vrouwen, kinderen, migranten en minderheden zijn extra vatbaar voor uitbuiting en misbruik.¹¹

De ecologische voetafdruk van textiel is verergerd door de groei van fast fashion. De fast fashion-cultuur bevordert overconsumptie van goedkoop geproduceerde kleding van lage kwaliteit, die ontworpen is om trendy te zijn en vaak wordt gekocht. Hierdoor worden kleren gezien als wegwerpartikelen, wat leidt tot verspilling van hulpbronnen en een toename van textielafval, omdat de kleding sneller wordt weggegooid.¹²

Sociale innovatie in de kledingindustrie

Sociale innovatie heeft de potentie een belangrijke rol te spelen bij het aanpakken van deze uitdagingen en het bevorderen van duurzaamheid in de kledingindustrie. Door nieuwe modellen en praktijken te introduceren die niet alleen technologische, maar ook sociale aspecten verbeteren.

Eén van de belangrijkste manieren waarop sociale innovatie bijdraagt aan duurzaamheid is door de arbeidsomstandigheden in de kledingindustrie te verbeteren. Sociale innovatie introduceert eerlijke handelspraktijken en certificeringsprogramma's zoals Fair Trade, die garanderen dat arbeiders een eerlijke beloning krijgen en in veilige omstandigheden werken.¹³ Een ander voorbeeld van een sociale innovatie is de Code of Conduct. Een Code of Conduct is een overeenkomst met regels en voorschriften binnen en tussen organisaties en mensen. Het laat zien welk gedrag niet wordt geaccepteerd en wat wel wordt verwacht.^{14 15} Deze innovaties hebben zowel op maatschappelijk als organisatieniveau een positieve sociale verandering teweeggebracht.

Naast de verbetering van arbeidsomstandigheden heeft sociale innovatie de potentie om een belangrijke rol te spelen in het veranderen van consumentengedrag. Consumenten hebben een nadrukkelijke invloed op de kledingindustrie en hun keuzes kunnen het verschil maken tussen een vervuilende en een duurzame sector. Sociale innovaties kunnen bewustwordingscampagnes en educatieve programma's omvatten die consumenten informeren over de impact van hun koopgedrag op het milieu en de arbeidsomstandigheden. Door consumenten te onderwijzen over de voordelen van duurzame mode en hen aan te moedigen bewuste keuzes te maken, kan de vraag naar duurzame producten toenemen. Initiatieven zoals kledingruil-evenementen, tweedehands kledingwinkels en upcycling workshops zijn voorbeelden van sociale innovaties die consumenten stimuleren om kleding te hergebruiken en de levensduur van kledingstukken te verlengen, wat bijdraagt aan afvalvermindering.

Community-based initiatieven betrekken lokale gemeenschappen bij het maken en verkopen van kleding, wat duurzame lokale economieën bevordert en ervoor zorgt dat de opbrengsten direct ten goede komen aan de gemeenschap. Een voorbeeld is het Ethical Fashion Initiative (EFI) een vlaggen-

schipprogramma van het International Trade Centre, een gezamenlijk agentschap van de Verenigde Naties (VN) en de World Trade Organization (WTO). EFI verbindt marginale gemeenschappen met de wereldwijde modeindustrie, biedt training en ondersteuning om productievaardigheden te verbeteren, en bevordert duurzame economische ontwikkeling. Dit creëert werkgelegenheid, verhoogt inkomens en bouwt vaardigheden op in achtergestelde gemeenschappen.¹⁶

Innovatie nodig op zowel technologisch als sociaal niveau.

De overgang naar een circulaire textielindustrie vereist een combinatie van technologische en sociale innovaties wordt gepleit door Laura Erkens, onderzoeker aan het lectoraat Sustainable & Functional Textiles. Vanuit het lectoraat Sustainable & Functional Textiles wordt onderzoek gedaan naar functioneel en duurzaam textiel, met de circulaire economie als belangrijk uitgangspunt. Er zijn diverse innovaties, zoals DyeCoo voor energie- en waterzuinig verven en SaXcell voor hoogwaardige vezelrecycling. Erkens benadrukt dat het ideale scenario een closed-loop-systeem is waarin oude kleding volledig kan worden gerecycled tot nieuwe, kwalitatief hoogwaardige kledingstukken. Dit vereist niet alleen technologische oplossingen voor recycling, maar ook veranderingen in consumentengedrag en bedrijfsmodellen om ervoor te zorgen dat kleding daadwerkelijk wordt teruggenomen en gerecycled. Kortom, er moet nog veel veranderen om een volledig circulaire textielindustrie te realiseren.

Verantwoording?

Momenteel wordt minder dan 1% van het textiel dat voor kleding wordt geproduceerd, gerecycled tot nieuwe kleding. Een belangrijke schakel in de circulaire economie voor de Nederlandse kledingindustrie is de invoering van de Uitgebreide Producenten Verantwoordelijkheid (UPV) Textiel. Sinds 1 juli 2023 zijn producenten en importeurs van textiel op de Nederlandse markt verantwoordelijk voor de gescheiden inzameling, hergebruik en recycling van textiel, evenals voor het organiseren en financieren van een passend innamesysteem.¹⁷

Deze verantwoordelijkheid kan een aanzienlijke verandering teweegbrengen in het consumentengedrag, wat essentieel is voor de transitie naar een duurzame kledingindustrie. Door de UPV wordt het voor consumenten gemakkelijker en toegankelijker om kleding te recyclen en hergebruiken. Met de zekerheid dat hun afgedankte kleding op een duurzame manier wordt verwerkt, zullen consumenten eerder geneigd zijn hun textiel op de juiste manier af te danken.

Er zijn momenteel verschillende methoden van kledinginzameling beschikbaar: consumenten kunnen hun kleding naar liefdadigheidswinkels of tweedehands winkels brengen, gebruik maken van gemeentelijke afvalinzameling, of kleding deponeren in plaatselijke inzamelcontainers.⁶ Deze methoden garanderen er niet voor dat textiel onnodig op de vuilnisbelt belandt.

Toch komt er kleding terecht bij afvalinzamelaars zoals Remondis. Remondis kan de verantwoordelijkheid nemen om textielafval op een verantwoorde manier te recyclen en hergebruiken door samen te werken met partijen die zich hierop richten. Door samen te werken met bedrijven die sociale

innovatie omarmen, kan Remondis bijdragen aan de ontwikkeling van duurzame oplossingen voor de kledingindustrie. Door textielafval te recyclen en waardevolle grondstoffen terug te winnen, helpen zij de cirkel te sluiten en de impact van de kledingindustrie op het milieu te verminderen.

Sociale innovatie = Verandering

Sociale innovatie biedt een krachtig instrument voor verandering in de kledingindustrie. Door nieuwe samenwerkingsverbanden en co-creatie kunnen we duurzamere en eerlijkere praktijken ontwikkelen. Maar deze verandering kan niet alleen door bedrijven worden gerealiseerd. Als consumenten hebben we de kracht om verantwoorde keuzes te maken en merken te ondersteunen die duurzaamheid en sociale rechtvaardigheid hoog in het vaandel hebben. Beleidsmakers moeten regelgeving ontwikkelen die sociale innovatie bevordert en beschermt. Samen, door onze gezamenlijke inspanningen, kunnen we de kledingindustrie transformeren van een vervuilende sector naar een duurzame en ethische industrie. Laten we deze kans grijpen om een positieve impact te maken op onze wereld.

Opdrachtgever	:Remondis Weurt
Auteur	:Jessy van Delden
Doelgroep	: Textiel- en modeindustrie professionals

BRONNEN

1. CAULIER-GRICE, J., DAVIES, A., PATRICK, R., NORMAN, W. (2012). SOCIAL INNOVATION OVERVIEW: A DELIVERABLE OF THE PROJECT: “THE THEORETICAL, EMPIRICAL AND POLICY FOUNDATIONS FOR BUILDING SOCIAL INNOVATION IN EUROPE”. THE YOUNG FOUNDATION. GERAADPLEEGD OP 24 MEI 2024, VAN [HTTPS://YOUNGFOUNDATION.B-CDN.NET/WP-CONTENT/UPLOADS/2012/12/TEPSIE.D1.1.REPORT.DEFININGSOCIALINNOVATION.PART-1-DEFINING-SOCIAL-INNOVATION.PDF?X18753](https://youngfoundation.b-cdn.net/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.REPORT.DEFININGSOCIALINNOVATION.PART-1-DEFINING-SOCIAL-INNOVATION.PDF?X18753)

2. OEIJ, P., VAAS, F., DHONDT, S. (2022). TWO CASES OF WORKPLACE INNOVATION IN THE NETHERLANDS. TNO REPORT. GERAADPLEEGD OP 24 MEI 2024, VAN [HTTPS://WP.WORKPLACEINNOVATION.ORG/WP-CONTENT/UPLOADS/SITES/2/2023/06/TNO-2022-Z.KOREARAPPORT.PDF](https://wp.workplaceinnovation.org/wp-content/uploads/sites/2/2023/06/TNO-2022-Z.KOREARAPPORT.PDF)

3. VOLBERDA, H., JANSEN, J., TEMPELAAR, M., HEIJ, K., & ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT, ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM. (2011). MONITOREN VAN SOCIALE INNOVATIE: SLIMMER WERKEN, DYNAMISCH MANAGEN EN FLEXIBEL ORGANISEREN. TIJDSCHRIFT VOOR HRM (VOL. 1). GERAADPLEEGD OP 24 MEI 2024, VAN [HTTPS://ACADEMYOFINNOVATION.NL/WP-CONTENT/UPLOADS/2021/05/SOCIAL-INNOVATION-RDAM-MAART2011-VOLBERDA-1.PDF](https://academyofinnovation.nl/wp-content/uploads/2021/05/SOCIAL-INNOVATION-RDAM-MAART2011-VOLBERDA-1.PDF)

4. ROS, A., SWENNENHUIS, P., ROS, A., THUNNISSEN, M., & VAN BEELEN, H. (2021). DUURZAAM LEREN EN WERKEN IN EEN VERANDERENDE SAMENLEVING. FONTYS. GERAADPLEEGD OP 24 MEI 2024, VAN [HTTPS://HBO-KENNISBANK.NL/DETAILS/SHAREKIT_FONTYS:OAI:SURFSHAREKIT.NL:7DD20789-41B2-4FB2-A089-BAF1DA787D94?Q=%22ROS%2C+ANJE%22](https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_fontys:oai:surfsharekit.nl:7DD20789-41B2-4FB2-A089-BAF1DA787D94?Q=%22ROS%2C+ANJE%22)

5. EUROPEAN PARLIAMENT (2024). THE IMPACT OF TEXTILE PRODUCTION AND WASTE ON THE ENVIRONMENT. EUROPEAN PARLIAMENT. GERAADPLEEGD OP 24 MEI 2024, VAN [HTTPS://WWW.EUROPARL.EUROPA.EU/TOPICS/EN/ARTICLE/20201208STO93327/THE-IMPACT-OF-TEXTILE-PRODUCTION-AND-WAS-](https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20201208STO93327/the-impact-of-textile-production-and-was)

TE-ON-THE-ENVIRONMENT-INFOGRAPHICS

6. MORLET, A., OPSOMER, R., HERRMANN, S., BALMOND, L., GILLET, C., AND FUCHS, L. (2017). A NEW TEXTILES ECONOMY: REDESIGNING FASHION’S FUTURE. ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. GERAADPLEEGD OP 25 MEI 2024, VAN [HTTPS://EMF.THIRDLIGHT.COM/FILE/24/UIWTAHVUD8YIG_UISTAUTLJH74/A%20NEW%20TEXTILES%20ECONOMY%3A%20REDESIGNING%20FASHION’S%20FUTURE.PDF](https://emf.thirdlight.com/file/24/UIWTAHVUD8YIG_UISTAUTLJH74/A%20NEW%20TEXTILES%20ECONOMY%3A%20REDESIGNING%20FASHION’S%20FUTURE.PDF)

7. KIRCHAIN, R., OLIVETTI, E., MILLER, T. R., AND GREENE, S. (2015). SUSTAINABLE APPAREL MATERIALS. CAMBRIDGE: MATERIALS SYSTEMS LABORATORY, MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. GERAADPLEEGD OP 25 MEI 2024, VAN [HTTPS://MATTEROFTRUST.ORG/WP-CONTENT/UPLOADS/2015/10/SUSTAINABLEAPPARELMATERIALS.PDF](https://matteroftrust.org/wp-content/uploads/2015/10/SUSTAINABLEAPPARELMATERIALS.PDF)

8. MILIEU CENTRAAL. (Z.D.). EERLIJKE KLEDING. MILIEUCENTRAAL.NL. GERAADPLEEGD OP 25 MEI 2024, VAN [HTTPS://WWW.MILIEUCENTRAAL.NL/BEWUST-WINKELN/KLEDING/EERLIJKE-KLEDING/](https://www.milieucentraal.nl/BEWUST-WINKELN/KLEDING/EERLIJKE-KLEDING/)

9. UNICEF NEDERLAND. (Z.D.). KINDERARBEID IN DE KLEDINGINDUSTRIE. UNICEF.NL. GERAADPLEEGD OP 27 MEI 2024, VAN [HTTPS://WWW.UNICEF.NL/HELP-MEE/STEUN-SAMEN/KINDERARBEID-IN-DE-KLEDINGINDUSTRIE](https://www.unicef.nl/help-mee/steun-samen/kinderarbeid-in-de-kledingindustrie)

10. EUROPEES PARLEMENT. (2023). VERSLAG OVER EEN EU-STRATEGIE VOOR DUURZAAM EN CIRCULAIR TEXTIEL. GERAADPLEEGD OP 25 MEI 2024, VAN [HTTPS://WWW.EUROPARL.EUROPA.EU/DOCEO/DOCUMENT/A-9-2023-0176_NL.HTML#_SECTION2](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0176_NL.html#_SECTION2)

11. FASTERCAPITAL. (9 FEBRUARI 2024). ARBEIDSRECHTEN: EISEN VAN EERLIJKE BEHANDELING IN DE SNELLE MODE-INDUSTRIE. GERAADPLEEGD 28 MEI 2024, VAN [HTTPS://FASTERCAPITAL.COM/NL/INHOUD/ARBEIDSRECHTEN--EISEN-VAN-EERLIJKE-BEHANDELING-IN-DE-SNELLE-MODE--INDUSTRIE.HTML](https://fastercapital.com/nl/inhoud/arbeidsrechten--eisen-van-eerlijke-behandeling-in-de-snelle-mode--industrie.html)

12. ARICI, G., BERG, A., GRANSKOG, A., KAPPELMARK, S., LEE, L., LEHMAN, M., MAGNUS, K., POLGAMPOLA, P., SAWERS, C. & SYRETT, H. (2020). FASHION ON CLIMATE - HOW THE FASHION INDUSTRY CAN URGENTLY ACT TO REDUCE ITS GREENHOUSE GAS EMISSIONS. MCKINSEY AND COMPANY AND GLOBAL FASHION AGENDA. GERAADPLEEGD OP 28 MEI 2024, VAN [HTTPS://WWW.MCKINSEY.COM/~MEDIA/MCKINSEY/INDUSTRIES/RETAIL/OUR%20INSIGHTS/FASHION%20ON%20CLIMATE/FASHION-ON-CLIMATE-FULL-REPORT.PDF](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/fashion%20on%20climate/fashion-on-climate-full-report.pdf)

13. RENARD, M. (2005). QUALITY CERTIFICATION, REGULATION AND POWER IN FAIR TRADE. JOURNAL OF RURAL STUDIES, 21(4), 419-431. [HTTPS://DOI.ORG/10.1016/J.JRURSTUD.2005.09.002](https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2005.09.002)

14. HUMAANS. (Z.D.). CODE OF CONDUCT: MEANING AND TEMPLATE. GERAADPLEEGD OP 28 MEI 2024, VAN [HTTPS://HUMAANS.IO/HR-GLOSSARY/CODE-OF-CONDUCT](https://humaans.io/hr-glossary/code-of-conduct)

15. CLEAN CLOTHES CAMPAIGN. (2024). WHAT IS A CODE OF CONDUCT AND WHY SHOULD BRANDS HAVE ONE? GERAADPLEEGD OP 28 MEI 2024, VAN [HTTPS://CLEANCLOTHES.ORG/FAQ/CODE-OF-CONDUCT#:~:TEXT=AT%20CCC%2C%20WE%20DEFINE%20A,ITS%20SUPPLIER\(S\)%20ACCOUNTABLE](https://cleanclothes.org/faq/code-of-conduct#:~:text=at%20ccc%2c%20we%20define%20a,its%20supplier(s)%20accountable)

16. ETHICAL FASHION INITIATIVE. (Z.D.). ABOUT - ETHICAL FASHION INITIATIVE. GERAADPLEEGD OP 28 MEI 2024, VAN [HTTPS://ETHICALFASHIONINITIATIVE.ORG/ABOUT](https://ethicalfashioninitiative.org/about)

17. STICHTING UPV TEXTIEL. (Z.D.). WAT IS UITGEBREIDE PRODUCENTENVERANTWOORDELIJKHEID? GERAADPLEEGD OP 31 MEI 2024, VAN [HTTPS://WWW.STICHTINGUPVTEXTIEL.NL/UPVTEXTIEL/#WATISUPV](https://www.stichtingupvtextiel.nl/upvtextiel/#WATISUPV)

18

HOE KUN JE ALS BEDRIJF EEN CIRCULAIR PRODUCT ONTWERPEN DAT AANSLUIT OP DE KLANT ÉN MENS?

Auteur: Fran den Rooijen

Circulair. Een term die steeds vaker genoemd wordt. Consumenten beginnen de voorkeur te geven aan een circulair product. De markt ondergaat een transformatie voor bedrijven in de maakindustrie, waardoor zij hun producten moeten aanpassen. Deze aanpassing zal in veel gevallen een circulair (her)ontwerp vereisen. Maar wat wordt er eigenlijk bedoeld met een circulair (her)ontwerp? Hoe kan een bedrijf dit realiseren? Daarnaast heerst de vraag of de klant er klaar voor is.

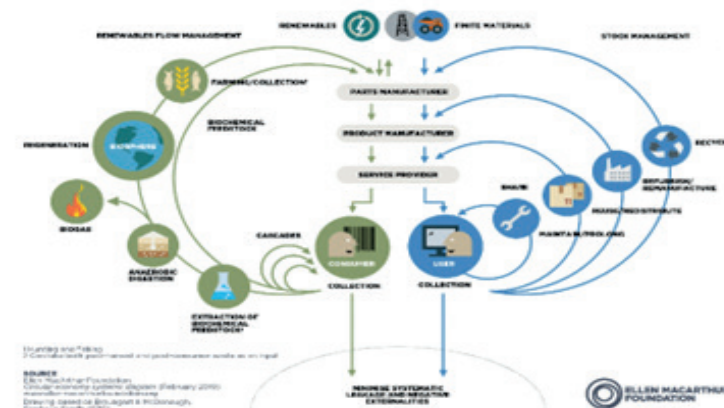
In dit artikel zijn de keuzes beschreven die een bedrijf moet maken om aan de slag te gaan met circulair ontwerpen. Directeur en oprichter van House of Design, Eileen Blackmore, geeft haar perspectief op circulair ontwerpen, met daarbij de kansen en risico's die daarbij komen kijken voor het bedrijf, de klant en de mens.

Circulair ontwerpen

Een eenduidig antwoord op de vraag wat de term circulair precies betekent, bestaat niet. De term 'Circulair Economie' heeft bijvoorbeeld al 114 definities. In dit artikel is de definitie van het circulair ontwerpen van het Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers gehanteerd: "Circulair ontwerpen richt zich op het creëren van een product dat zo lang mogelijk op een hoog niveau hergebruikt kan worden, zonder dat er extra grondstoffen nodig zijn. Dit product heeft een gesloten cyclus. De ontwerper (her)ontwerpt niet enkel voor een product, maar voor een heel systeem, of wel dienst of businessmodel." Deze definitie is gehanteerd omdat het zowel ingaat op het ontwerpen als de reden waarvoor het product wordt ontworpen.

Voor dit artikel is Eileen Blackmore van House Of Design, gevraagd wat voor haar de betekenis is van een circulair ontwerp. House of Design is een organisatie die bestaande systemen en processen herontwerpt met een focus op de keten. Het doel is om aansprekende producten te ontwerpen die als voorbeeld dienen voor duurzaamheid. "Bij House Of Design maken wij gebruik van de Butterflymethode. Deze methode laat de stroom van materialen zien in een circulaire economie, waarbij je twee cirkels hebt, namelijk de technische en de biologische cirkel. Het uitgangspunt is dat je ontwerpt voor een systeem."

In de technische cirkel (rechts) van de Butterflymethode worden de materialen en producten behouden door processen zoals reparatie, hergebruik en recycling.



In de biologische cirkel (links), worden de voedingsstoffen uit biodegradable materialen teruggegeven aan de aarde om de natuur te regenereren. Eileen geeft aan dat het belangrijk is om iets terug te geven aan de natuur. House Of Design focust zich niet op 'Human Centered Design', maar op 'Planet Centered Design'.

Naast de butterflymethode kan er gebruik worden gemaakt van een levenscyclusanalyse (LCA). In een LCA wordt de gehele levenscyclus van een product bekeken. Een doel van de uitvoering van een LCA kan zijn om de CO₂-uitstoot in kaart te brengen, zodat het ontwerp hier later op kan worden aangepast.

Wie vraagt er om een circulair ontwerp?

Wie vraagt er nu eigenlijk om een circulair product? Volgens Eileen is er een groene bubbel. Binnen deze bubbel bevinden zich personen die duurzaamheid een steeds belangrijker onderwerp vinden. Er bestaat ook een groep buiten deze bubbel. "Er is een groep die niet bezig is met duurzaamheid. En dat is niet omdat ze het niet willen, maar omdat zij andere zorgen hebben. In Nederland hebben we verborgen armoede. Deze mensen kunnen niet zomaar een groen product kopen, zij hebben er geen geld voor. Het is daarom belangrijk om in gesprek te gaan met de overheid en bedrijven."

Deze twee bubbels vormen mogelijk een risico voor het bedrijf als het besluit de circulaire weg in te slaan. Maar het is ook een belangrijke kans om te grijpen. Achter de klant zit een mens die mogelijk de duurzame optie wil kiezen. Dus wanneer een bedrijf de focus legt op niet alleen de klant met geld, maar ook op de groep die dat niet heeft, kan er wellicht verandering plaatsvinden. Een aanpassing in het businessmodel kan dit risico mogelijk wegnemen.

De strategie aanpassen om circulair te ontwerpen

Het huidige businessmodel van een bedrijf sluit niet altijd aan bij de circulaire klantvraag. Tegenwoordig zijn er verschillende businessmodellen die gehanteerd worden in de circulaire economie, waarbij productontwerp een sleutelrol heeft. Een voorbeeld is product-as-a-service. Hierbij wordt het product als dienst aangeboden en na afloop van de abonnementsperiode wordt het product teruggekeerd bij de leverancier. Het product kan dan vernieuwd en teruggekeerd worden in de economie. Dit bevordert de levensduur van het product. Volgens Eileen is eigenaarschap een kans voor een bedrijf. Product-as-a-service is een model dat ervoor zorgt dat het bedrijf eigenaarschap en controle behoudt over de grondstoffen. Deze grondstoffen kunnen later weer opnieuw ingezet worden in een product.

Een ander businessmodel is pay-per-use. Hierbij levert de producent het gebruik van het product (plus onderhoud) aan de gebruiker. De gebruiker betaalt alleen wanneer hij deze dienst gebruikt. Hierbij blijft de producent eigenaar. Het product wordt dus aangeboden als dienst en de gebruiker krijgt geen gebruikersprikkel om het product veel te gebruiken, maar wel om het product zuinig te gebruiken. Ook is de retourstroom van het product geborgd, doordat de producent eigenaarschap behoudt. Het voordeel hiervan is dat het bedrijf controle houdt op de materialen, en die later opnieuw in kan zetten.

Dit zijn twee voorbeelden van businessmodellen die gekoppeld zijn aan een circulaire economie. Het ontwerp speelt hierbij een rol, bijvoorbeeld door het modulair maken van het product. Dit betekent dat onderdelen van het product makkelijker te vervangen zijn, waardoor niet het gehele product moet worden vervangen, maar een klein deel. Als reparatie een rol speelt in het businessmodel, moet het product gemakkelijk uit elkaar te halen zijn.

Concurrentievoordeel en vooruitstrevendheid

Er zijn tegenwoordig meerdere wetgevingen actief wanneer het gaat om circulair en duurzaamheid. Bedrijven moeten zich daaraan houden en kunnen het niet vermijden. De verwachting is dat er meer wetgevingen zullen komen. Eileen: "Probeer vooruit te lopen op de wetgevingen. Veel bedrijven zijn er nu eenmaal om te verdienen en doen pas iets wanneer de wet het aangeeft. Door juist dit voor te gaan, heb je concurrentievoordeel."

Risico's voor bedrijf en mens

Er zijn risico's waarmee een bedrijf rekening mee moet houden bij circulair ontwerpen. Eén van de risico's is dus dat er een groep is die niet bezig is met duurzaamheid. Een ander risico is geld, en dat is vaak één van de grotere risico's voor een bedrijf. Volgens Eileen zijn niet alle banken klaar voor een circulaire economie, die vinden het namelijk nog spannend. Haar advies is om als bedrijf in gesprek te gaan met de overheid en banken, om een risicofonds op te zetten.

Een derde risico is dat het bedrijf zich gaat richten op de verkeerde materiaalstromen. Door te richten op gebruik van materiaalstromen (zie ook de Butterflymethode), zoals recycling van materiaal, kunnen de producten een langere levensduur krijgen. Het recyclen van grondstoffen van een product is een veelvoorkomende strategie. Zo is het recyclen van plastics een trend, dit zie je bijvoorbeeld terug bij de frisdrankflessen die labels hebben met '100% recycled'. Hier zit echter een risico aan verbonden. "Mijn advies voor bedrijven is om kunststoffen juist te vermijden. Dit in verband met de microplastics. Wanneer we op de toekomst willen focussen, kunnen we het beste plastics vermijden. Bij het recyclingproces van plastics komen er microplastics vrij, deze krijgen wij als mens veel binnen." Zo geeft Eileen aan dat het een goede optie is om gebruik te maken van biobased materialen. Verder vertelt zij dat het gevaar van microplastics nog niet veel wordt ingezien. "In India zie je de plastics letterlijk aanspoelen. Op onze Waddeneilanden niet. Wij hebben geen last van de grote plastics, maar juist van de microplastics. En dat is een steeds groter wordend probleem. Wat we vroeger met asbest hadden, gaan we nu krijgen met microplastics. Mijn tip is nogmaals om als bedrijf vijf jaar vooruit te lopen met wetgevingen, om deze problemen tegen te gaan."

Uit een recente studie blijkt dat microplastics een opkomend probleem kunnen worden. Er werden hoge niveaus van microplastics in de lucht gevonden in Engeland rond een recyclingfaciliteit, waarbij 61% van deze deeltjes kleiner was dan 10 micron. Deze deeltjes worden in verband gebracht met ziektes bij mensen. Het gebruik van waterfilters werd ook getest, deze filter stagneerde het aantal deeltjes van 13 naar 6%.

Conclusie

Voor een bedrijf is het belangrijk om na te gaan welke keuzes nodig zijn bij een circulair ontwerp. Zo moet gekozen worden op welke doelgroep er wordt gefocust. Er is namelijk een groene bubbel en een andere bubbel. Om ook de andere bubbel te voorzien van een circulair ontwerp, kan er gekozen worden voor een ander businessmodel zoals Product-as-a-service of Pay-per-use. De bijkomende keuzes op de materiaalstromen in het ontwerp zijn tevens belangrijk. Een bedrijf kan concurrentievoordeel pakken om vooruit te lopen op wetgevingen, door een juiste materiaalstroom te kiezen.

Kijk als bedrijf naar de toekomst van niet alleen de klant, maar ook van de mens. Het voorbeeld van de microplastics, maar ook andere neveneffecten van keuzes in het ontwerp, kunnen schade oplopen voor de gezondheid van de mens (en dier). Om dit risico te voorkomen, kan er gebruik worden gemaakt van de LCA. Eileen: “Een LCA is een goede tool om keuzes te maken qua ontwerp. Belangrijk is om niet alleen op CO2-uitstoot te focussen, maar ook op andere milieu-impact. Dat wordt vergeten. Focus bijvoorbeeld op een LCA op de gezondheid van de natuur én mens.”

Opdrachtgever	:Janssen-Fritsen
Auteur	:Fran den Rooijen
Doelgroep	: ontwerpers, productmanagement, bedrijven die hun strategie willen aanpassen op basis van circulair ontwerpen
Medium	: LinkedIn, vakbladen gericht op ontwerpen
Doel	: kennisoverdracht / overtuigen

BRONNEN

Blackmore, E. & House of Design. (z.d.). Interview: 31 mei 2024.

Brown, E., MacDonald, A., Allen, S., & Allen, D. (2023). The potential for a plastic recycling facility to release microplastic pollution and possible filtration remediation effectiveness. Journal Of Hazardous Materials Advances, 10, 100309. <https://doi.org/10.1016/j.hazadv.2023.100309>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 21 februari). 2. Circulaire economie en materiaalstromen. Centraal Bureau Voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/de-nederlandse-economie/2020/circulaire-economie-in-nederland/2-circulaire-economie-en-materiaalstromen>

Dossier circulair ontwerpen. (2024, 27 mei). BNO. <https://www.bno.nl/blog/dossiers-24/dossier-circulair-ontwerpen-1459>

FrieslandCampina stapt over op 100% gerecyclede PET-flessen. (z.d.). <https://www.frieslandcampina.com/nl/nieuws/frieslandcampina-stapt-over-op-100-gerecyclede-pet-flessen-2/>

House of Design: Over House of Design. (z.d.). House Of Design. Geraadpleegd op 13 juni 2024, van <https://www.houseofdesign.nl/over/>

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. Resources, Conservation And Recycling, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.rescon-rec.2017.09.005>

KPMG Advisory N.V., Copper8, & Kennedy van der Laan. (2019). Circulaire verdienmodellen: Praktische handvatten voor ondernemers. Geraadpleegd op 13 juni 2024, van https://www.copper8.com/wp-content/uploads/2019/09/Circulaire-Verdienmodellen_DEF-1.pdf

Product Design Studios: Circulair Design. (z.d.). Product Design Studios. Geraadpleegd op 13 juni 2024, van <https://productdesignstudios.nl/circulair-design/>

Product-as-a-Service geeft impuls aan de circulaire economie. (z.d.). ABN AMRO Bank. <https://www.abnamro.com/nl/nieuws/product-as-a-service-geeft-impuls-aan-de-circulaire-economie>

The butterfly diagram: visualising the circular economy. (z.d.). <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>

Wat is LCA? (z.d.). RIVM. <https://www.rivm.nl/life-cycle-assessment-lca/wat-is-lca>

19

DE MENSELIJKE FACTOR: SOCIALE INNOVATIE ALS KERN VAN ENERGIE TRANSITIEPROJECTEN

Auteur: Wes van Huet

Hoofdstuk 1: Inleiding tot Sociale Innovatie in de Energietransitie

De wereld wordt steeds meer geconfronteerd met de noodzaak van duurzame ontwikkeling. Hier speelt de energietransitie een cruciale rol. Deze transitie is niet alleen een technische uitdaging maar ook een sociale verandering die vraagt om innovatieve benaderingen en samenwerking tussen diverse actoren. Sociale innovatie staat centraal in deze transitie waarbij de menselijke factor de sleutel is tot succes. De energietransitie vereist een integrale aanpak waarin technische oplossingen hand in hand gaan met sociale veranderingen. Het creëren van duurzame allianties en netwerken tussen overheden, bedrijven, kennisinstellingen en burgers - de zogenaamde quadruple helix - is essentieel om de doelstellingen van deze transitie te realiseren. Dit artikel belicht het belang van sociale innovatie als kerncomponent in energietransitieprojecten, met een focus op hoe menselijk handelen en samenwerkingsverbanden de basis kunnen leggen voor een duurzamere toekomst. Bij het ontwerpen en implementeren van energieprojecten is het van cruciaal belang om de menselijke aspecten te integreren. Dit betekent niet alleen het betrekken van stakeholders bij besluitvormingsprocessen, maar ook het bevorderen van een cultuur van samenwerking en gedeelde waarden. Sociale innovatie omvat het ontwikkelen van nieuwe vormen van samenwerking, het bevorderen van inclusiviteit en het stimuleren van collectieve actie voor een gemeenschappelijk doel. Door de menselijke factor centraal te stellen en sociale innovatie te omarmen, kunnen energietransitieprojecten niet alleen technologische vooruitgang boeken, maar ook maatschappelijke transformaties teweegbrengen die nodig zijn voor een duurzame toekomst. Dit artikel biedt een diepgaand inzicht in de dynamiek van sociale innovatie en benadrukt de noodzaak van geïntegreerde benaderingen om de uitdagingen van de energietransitie succesvol aan te pakken.

Hoofdstuk 2: Gemeenschapsparticipatie en Samenwerking

Gemeenschapsparticipatie gaat verder dan alleen het informeren van burgers over energietransitieprojecten; het betreft hen actief bij het besluitvormingsproces. Door een inclusieve benadering te hanteren kunnen projectontwikkelaars en beleidsmakers waardevolle lokale kennis en ervaringen benutten, wat leidt tot beter geïnformeerde en meer gedragen besluiten.

Methoden voor Effectieve Participatie

Om effectieve gemeenschapsparticipatie te bevorderen kunnen verschillende methoden worden ingezet:

- Workshops: Interactieve sessies waarbij gemeenschapsleden samen met experts en beleidsmakers ideeën uitwisselen en samenwerken aan oplossingen.
- Focusgroepen: Kleine groepen die diepgaande discussies voeren over specifieke aspecten van energietransitieprojecten, waardoor gedetailleerde feedback mogelijk is.
- Co-creatie Sessies: Bijeenkomsten waarbij gemeenschapsleden actief deelnemen aan het ontwerpen en plannen van projecten, wat leidt tot een sterk gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid.
- Mede-eigenaar maken van projecten, en de nadruk leggen op het vroegtijdig betrekken van lokale bewoners in het proces.

Psychologische Aspecten van de Energietransitie

In het streven naar duurzame energie is het cruciaal om niet alleen technische maar ook

psychologische aspecten te overwegen. Gerdien de Vries van de TU Delft pleit voor een grotere rol van klimaatpsychologen in het overheidsbeleid. Haar onderzoek toont aan dat de manier van communiceren, de bron van de informatie en de perceptie van de lokale bevolking essentieel zijn voor de acceptatie van energieprojecten, zoals geïllustreerd door de casus van CO2-opslag in Barendrecht . De Vries benadrukt dat klimaatpsychologen waardevolle inzichten kunnen bieden in het voortraject van energieprojecten, zoals bij de ontwikkeling van airborne windenergie. Hun expertise kan helpen om weerstand te verminderen en steun te vergroten door inzicht te geven in de houding van mensen ten opzichte van nieuwe technologieën .

Uitdagingen en Kansen

Hoewel gemeenschapsparticipatie vele voordelen biedt, zijn er ook uitdagingen zoals het overbruggen van de kloof tussen verschillende belanghebbenden en het waarborgen van een eerlijke verdeling van de voordelen . Toch biedt het een kans om de energietransitie te versnellen door het creëren van een breed draagvlak en het stimuleren van innovatieve oplossingen vanuit de gemeenschap zelf . Door samen te werken en de kracht van gemeenschapsparticipatie te benutten, kunnen energietransitieprojecten niet alleen technologisch maar ook sociaal innovatief zijn, wat bijdraagt aan een duurzamere en inclusievere toekomst .

Hoofdstuk 3: Beleid en Regelgeving ter Bevordering van Sociale Innovatie

Terwijl we de overgang maken naar een duurzame energietoekomst, is het duidelijk dat de menselijke factor net zo cruciaal is als de technologische vooruitgang. Het beleid en de regelgeving die we vormgeven zijn de sleutels tot het succes van deze transitie, waarbij sociale innovatie een centrale rol speelt . Dit hoofdstuk duikt in de beleidsinstrumenten die nodig zijn om sociale innovatie te stimuleren en de barrières die overwonnen moeten worden om deze innovaties te implementeren.

Beleidsinstrumenten voor Sociale Innovatie

Beleidsmakers staan voor de taak om een reeks instrumenten te ontwikkelen die samenwerking, participatie en het delen van kennis aanmoedigen. Dit kan variëren van het creëren van subsidieprogramma's die innovatieve projecten ondersteunen tot het opzetten van platforms voor kennisuitwisseling tussen burgers, bedrijven en overheden . Richtlijnen die lokale initiatieven faciliteren en bureaucratische hindernissen verminderen zijn eveneens van groot belang, net als belastingvoordelen voor bedrijven die investeren in sociale innovatie .

Gedragscodes zijn bijvoorbeeld essentieel voor de windenergiesector. Deze codes worden door de sector zelf opgelegd en bevatten richtlijnen om lokale gemeenschappen te betrekken en hun zorgen te adresseren. Zo wordt in deze gedragscodes vastgelegd dat omwonenden vanaf het begin moeten worden geïnformeerd en betrokken bij de projectontwikkeling. Dit omvat transparantie over de plannen, potentiële impact en manieren waarop de gemeenschap kan participeren.

Energiecoöperaties zijn organisaties waarbij burgers gezamenlijk investeren in duurzame energieprojecten. Deze coöperaties ontvangen vaak subsidies van de overheid, wat hen helpt bij het opzetten en beheren van projecten. De subsidies kunnen bijvoorbeeld worden gebruikt voor de initiale opstartkosten, technische ondersteuning en het verhogen van het aandeel van lokale participatie.

Het vermijden van subsidies bijdraagt aan een grotere efficiëntie en verantwoordelijkheid binnen

projecten. Wanneer projecten afhankelijk zijn van subsidies, bestaat het risico dat beslissingen worden genomen op basis van beschikbare financiering in plaats van op grond van wat het beste is voor het project, omgeving en de mens.

Implementatie van Beleid

Het vertalen van beleid naar concrete acties blijft een uitdaging. Overheidsinstellingen moeten de handen ineenslaan met lokale gemeenschappen en de private sector om pilootprojecten te lanceren die de effectiviteit van nieuwe beleidsmaatregelen demonstreren. Feedbackloops waarbij ervaringen uit de praktijk teruggekoppeld worden naar beleidsmakers zijn essentieel, evenals evaluatiemechanismen om de impact van beleid op sociale innovatie te meten .

Internationale Samenwerking

Daarnaast kent sociale innovatie geen grenzen en vereist internationale samenwerking. Door beleidsharmonisatie kunnen landen best practices delen en van elkaar leren, gezamenlijke financieringsmechanismen opzetten voor grensoverschrijdende projecten en regelgevende barrières verminderen die de implementatie van innovatieve oplossingen belemmeren .

In conclusie, beleid en regelgeving zijn onmisbaar voor het stimuleren van sociale innovatie in energietransitieprojecten. Door de juiste beleidsinstrumenten te ontwikkelen en internationale samenwerking te bevorderen, kunnen we een omgeving creëren die gunstig is voor de implementatie van sociale innovaties. Dit zal niet alleen de energietransitie versnellen, maar ook zorgen voor een meer inclusieve en participatieve benadering van duurzame ontwikkeling .

Hoofdstuk 4: Gedragsverandering en Educatie

Het succes van de energietransitie hangt niet alleen af van technologische innovaties en beleidsmaatregelen, maar ook van gedragsveranderingen bij individuen en gemeenschappen. Educatie speelt hierbij een cruciale rol, omdat het mensen bewust maakt van hun energieverbruik en hen stimuleert om duurzamer te leven .

Het Belang van Gedragsverandering

Gedragsverandering is essentieel om de doelen van de energietransitie te bereiken. Mensen moeten niet alleen weten wat de duurzame keuzes zijn, maar ook gemotiveerd zijn om deze keuzes te maken. Dit betekent dat er aandacht moet zijn voor zowel de mogelijkheden als de intentie om duurzaam gedrag te . Dit kan door het aanbieden van informatieve workshops en het ontwikkelen van educatieve materialen over de voordelen en uitdagingen van duurzame energieprojecten.

Educatieve Strategieën

Verschillende educatieve strategieën kunnen bijdragen aan gedragsverandering:

- Publiekscampagnes: Bewustwordingscampagnes die het belang van duurzame energie benadrukken en praktische tips geven voor energiebesparing
- Schoolprogramma's: Integratie van duurzaamheidsonderwijs in schoolcurricula om kinderen vanaf jonge leeftijd te leren over milieuvriendelijke praktijken .
- Workshops en Trainingen: Voor volwassenen, gericht op het verduurzamen van woningen en het leren van energiebesparende technieken .

Rol van Overheidsbeleid in Educatie

Overheidsbeleid kan een belangrijke rol spelen in het faciliteren van educatie en gedragsverandering.

Subsidies voor educatieve programma's, samenwerkingen met onderwijsinstellingen en het opzetten van gemeenschapsinitiatieven zijn enkele voorbeelden van hoe de overheid kan bijdragen aan een bredere bewustwording en actie .

In conclusie, gedragsverandering en educatie zijn fundamenteel voor het succes van de energietransitie. Door mensen te informeren, te motiveren en te ondersteunen bij het maken van duurzame keuzes, kunnen we gezamenlijk werken aan een toekomst waarin duurzame energie de norm is. Dit vereist een geïntegreerde aanpak waarin overheid, gemeenschap en individuen samenwerken voor een gemeenschappelijk doel .

Conclusie

De energietransitie is een complex en uitdagende proces dat niet alleen technologische innovatie, maar ook sociale innovatie vereist. Het betrekken van gemeenschappen, het ontwikkelen van ondersteunend beleid en het stimuleren van gedragsverandering zijn cruciaal voor het succes van deze transitie. Door de menselijke factor centraal te stellen en sociale innovatie te omarmen, kunnen we werken aan een duurzame en inclusieve toekomst voor iedereen.

Opdrachtgever	: Soil Valley
Auteur	:Wes van Huet
Doelgroep	:Ontwikkelaars energiebranche, adviesbureaus energie branche, overheden
Medium	: LinkedIn, vakbladen energiebranche
Doel	: Kennisoverdracht / doen nadenken / nieuwe kansen

BRONNEN

Borrás, S., & Edquist, C. (2013). The choice of innovation policy instruments. *Technological Forecasting & Social Change/Technological Forecasting And Social Change*, 80(8). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.03.002>

Carbajo, R., & Cabeza, L. F. (2019). Sustainability and social justice dimension indicators for applied renewable energy research: A responsible approach proposal. *Applied Energy*, 252. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2019.113429>

Geels, F. W. (2012). A socio-technical analysis of low-carbon transitions: introducing the multi-level perspective into transport studies. *Journal Of Transport Geography*, 24. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2012.01.021>

Hargreaves, T., Haxeltine, A., Longhurst, N., & Seyfang, G. (2011). Sustainability transitions from the bottom-up: Civil society, the multi-level perspective and practice theory. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/289173079_Sustainability_transitions_from_the_bottom-up_Civil_society_the_multi-level_perspective_and_practice_theory

Hargreaves, T., Hielscher, S., Seyfang, G., & Smith, A. (2013). Grassroots innovations in community energy: The role of intermediaries in niche development. *Global Environmental Change*, 23(5). <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.02.008>

Hoppe, T., & De Vries, G. (2018). Social Innovation and the Energy Transition. *Sustainability*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/su11010141>

Irvin, R. A., & Stansbury, J. (2004). Citizen Participation in Decision Making: Is It Worth the Effort? *PAR. Public Administration Review/Public Administration Review*, 64(1), 58. <https://doi.org/10.1111/j.1540->

6210.2004.00346.x

Jorgenson, S. N., Stephens, J. C., & White, B. (2019). Environmental education in transition: A critical review of recent research on climate change and energy education. *Journal Of Environmental Education/The Journal Of Environmental Education*, 50(3). <https://doi.org/10.1080/00958964.2019.1604478>

Loorbach, D. (z.d.). Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *gove_1471_161..18*. Geraadpleegd op 10 juni 2024, van <http://transitionacademy.nl/content/uploads/2016/07/Literatuur-Derk-Loorbach-7-Transition-management-for-sustainable-development-a-prescriptive-complexity-based-governance-framework.pdf>

Moore, M., & Westley, F. (2011). Surmountable Chasms: Networks and Social Innovation for Resilient Systems. *Networks and Social Innovation for Resilient Systems on JSTOR*. [www.jstor.org. http://www.jstor.org/stable/26268826](http://www.jstor.org/stable/26268826)

Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual Review Of Sociology*, 22(1). <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>

Nabatchi, T., & Amsler, L. B. (2014). Direct public engagement in local government. *American Review Of Public Administration*, 44(4_suppl). <https://doi.org/10.1177/0275074013519702>

Niamir, L., Filatova, T., Voinov, A., & Bressers, H. (2018). Transition to low-carbon economy: Assessing cumulative impacts of individual behavioral changes. *Energy Policy*, 118. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.03.045>

Ohgaki, K. (2014). Numerical Evaluation of People's Behavior Changes caused by Energy Environmental Education. *Nihon Enerugi Gakkaishi/Nihon Enerugi Gakkaishi*, 93(3). <https://doi.org/10.3775/jie.93.292>

Ouariachi, T., Elving, W., & Pierie, F. (2018). Playing for a Sustainable Future: The Case of We Energy Game as an Educational Practice. *Sustainability*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103639>

Popescu, C., Hysa, E., Kruja, A., & Mansi, E. (2022). Social Innovation, Circularity and Energy Transition for Environmental, Social and Governance (ESG) Practices—A Comprehensive Review. *Energies*, 15(23). <https://doi.org/10.3390/en15239028>

Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10). <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.07.014>

Rogge, K. S., & Reichardt, K. (2016). Policy mixes for sustainability transitions: An extended concept and framework for analysis. *Research Policy*, 45(8). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.004>

ROMagazine.nl. (2021, 15 oktober). Zo kunnen klimaatpsychologen de energietransitie versnellen: 'Kijk niet alleen technisch maar zeer zeker ook psychologisch'. Geraadpleegd op 10 juni 2024, van <https://www.romagazine.nl/artikel/26556/zo-kunnen-klimaatpsychologen-de-energietransitie-versnellen-kijk-niet-alleen-technisch-maar-zeer-zeker-ook-psychologisch>

Rowe, G., & Frewer, L. J. (2000). Public Participation Methods: A Framework for Evaluation. *Science, Technology & Human Values/Science, Technology, & Human Values*, 25(1). <https://doi.org/10.1177/016224390002500101>

Sanders, E. B., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>

Schot, J., Kanger, L., & Verbong, G. (2016). The roles of users in shaping transitions to new energy systems. *Nature Energy*, 1(5). <https://doi.org/10.1038/nenergy.2016.54>

Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4). <https://doi.org/10.1080/09644010701419121>

Steg, L., Perlaviciute, G., & Van Der Werff, E. (2015). Understanding the human dimensions of a sustainable energy transition. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00805>

Zografakis, N., Menegaki, A. N., & Tsagarakis, K. P. (2008). Effective education for energy efficiency. *Energy Policy*, 36(8). <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2008.04.021>

20

DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DIGITALE PRODUCTPASPOORTEN VOOR PRODUCTIEMID- DELEN

Auteur: Joep Versteegen

Bezit of beheert u productiemiddelen en heeft u deze nog niet voorzien van digitale productpaspoorten? Of twijfelt u nog en heeft u meer informatie nodig? Dan is dit informatieve artikel uitermate geschikt voor u!

Eerst even terug naar de aanleiding van dit artikel: Sinds oktober 2023 voer ik via de master Circulaire Economie van de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) bij Cleaning Services Uden (CSU) een onderzoek uit naar het verduurzamen en efficiënter inzetten van machines. Hieruit is gebleken dat het lastig is om tienduizenden machines bij circa 15 000 klanten te traceren en te inventariseren, laat staan deze zo efficiënt mogelijk in te zetten. Indien een organisatie niet weet hoeveel goederen ze heeft en waar deze zich exact bevinden, wordt het lastig om op basis van de bestaande data een strategie te ontwikkelen met betrekking tot circulariteit¹.

Vanuit mijn achtergrond als junior consultant bij Block Materials, ben ik bekend met materiaalpaspoorten voor secundaire (bouw)materialen. Toen tijdens mijn onderzoek bij CSU regelmatig de termen 'Inventariseren', 'Data koppelen', 'Efficiënter inzetten' en 'Traceren' langskwamen, lag voor mij de mogelijke link met digitale paspoorten voor de hand. In dit artikel wil ik verder ingaan op de mogelijke toepassing van digitale productpaspoorten voor de machines van CSU. Deze informatie is ook relevant voor andere organisaties die een groot aantal productiemiddelen bezitten of beheren. Hierdoor is de titel tot stand gekomen: 'De toegevoegde waarde van digitale productpaspoorten voor productiemiddelen'.

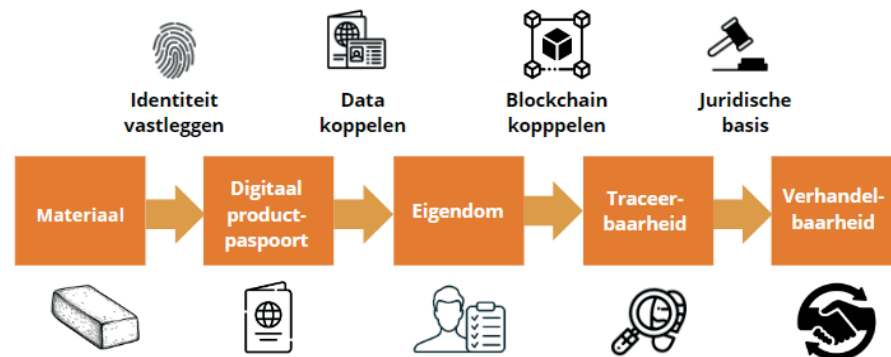
Nadere toelichting op het onderwerp

Middelen die nodig zijn om producten te maken of diensten aan te bieden, zijn productiemiddelen². De schoonmaakmachines van CSU zijn een sleutelelement bij het uitvoeren van het primair proces van de organisatie, namelijk: schoonmaak. Hiermee zijn de schoonmaakmachines van CSU productiemiddelen.

Naast materiaalpaspoorten, die veel toegepast worden in bijvoorbeeld de bouwsector, bestaan ook product- of objectpaspoorten. Dit zijn paspoorten voor producten van een iets complexere aard, bijvoorbeeld doordat een machine bestaat uit meerdere materialen met verschillende ketens. Deze productpaspoorten kunnen bijvoorbeeld ingezet worden voor de schoonmaakmachines van CSU. Een productpaspoort kan bestaan uit meerdere materiaalpaspoorten.

Hoe het werkt

Binnen de circulaire transitie zijn data over secundaire materialen of producten essentieel, omdat dit een belangrijke rol speelt in de mogelijke nieuwe toepassing. Dit heeft betrekking op zowel kwantitatieve als kwalitatieve data. In het geval van kwantitatieve data kan men denken aan: hoeveelheden, productiejaar en afmetingen. Bij kwalitatieve data kan het zaken betreffen zoals: eigendom, producent, losmaakbaarheid en kwaliteit. Des te meer data beschikbaar zijn over een product of materiaal, des te groter de kans op hoogwaardige verwerking³.



Afbeelding 1; Grafische procesomschrijving van het opnieuw inzetten van secundaire materialen, met behulp van digitale materiaal- of productpaspoorten.

In afbeelding 1 wordt weergegeven hoe van een stuk ‘afval’, in dit geval een baksteen, weer een handelbaar stuk materiaal kan worden gemaakt. Door het materiaal vast te leggen in een digitaal paspoort, krijgt het weer een identiteit. Aan het productpaspoort kunnen data gekoppeld worden, zoals eigendom. Wanneer het digitale productpaspoort wordt gekoppeld aan blockchain, kunnen eerder gekoppelde data zoals eigendom altijd herleid worden⁴. Bij blockchain technologie kunnen namelijk geen data verwijderd worden, het kan enkel worden toegevoegd. Hierdoor ontstaat in de loop der tijd een ketting van blokjes met informatie, ook wel de blockchain. Wanneer het materiaal, het eigendom en daarmee de verantwoordelijkheid altijd teruggevonden kunnen worden, is de juridische basis gelegd voor handelbaarheid⁵.

“Afval bestaat uit grondstoffen die in de anonimiteit terecht gekomen zijn.

Alleen een identiteitsbewijs kan dit voorkomen. Hoe zouden we dit voor materialen kunnen organiseren en vastleggen?”⁶.

Toegevoegde waarde voor productiemiddelen

Vanuit de Europese Unie wordt steeds meer onderzoek gedaan naar het invoeren van materiaal- en productpaspoorten. Vanaf 2027 moeten in Europa de eerste producten voorzien worden van een digitaal paspoort⁷. Het productpaspoort helpt tevens bij het inzichtelijk maken van de keten achter een product of materiaal. Dit aspect van het paspoort sluit weer aan op de CSRD wetgeving (Corporate sustainability reporting directive), een Europese richtlijn die vanaf 2024 steeds meer bedrijven verplicht stelt om te rapporteren over hun impact op mens en milieu⁸. Productpaspoorten stimuleren het inzichtelijk maken van ketens, door de transparante data die erop vermeld staan. In het geval van een schoonmaakmachine van CSU, kunnen data zoals: type apparaat, capaciteit,

leeftijd, storingen en draaiuren via een digitaal productpaspoort altijd herleid worden. Deze informatie kan ingezet worden voor preventief onderhoud en om oorzaken van storingen/defecten te herleiden. Hiermee kan de levensduur van een machine verlengd worden. Verdere data-analysen van de machines kunnen bijvoorbeeld leiden tot efficiëntere inzetbaarheid, afhankelijk van de gekoppelde data.

Een productpaspoort kan meerdere materiaalpaspoorten bevatten. Machines kunnen bestaan uit textiel, kunststoffen, metalen, enzovoort. Voor een recyclingbedrijf is het belangrijk om te weten welke grondstoffen een machine bevat, waar deze vandaan komen en in hoeverre deze circulair zijn⁹. Indien een machine wordt ingeleverd voor recycling, kunnen deze data de waarde van de machine verhogen. Het productpaspoort helpt om hergebruik, reparatie en recycling te faciliteren¹⁰.

De registratie van een machine zal in eerste instantie handmatig moeten worden uitgevoerd. Welke data vervolgens gekoppeld kunnen worden aan de machine, met behulp van het digitale paspoort, is afhankelijk van de aanwezige hardware in de machine die data kan uitlezen. Indien deze hardware aanwezig is en gekoppeld is aan een digitaal paspoort, kan de volledige administratie van onderhoud, keuringen en storingen automatisch aan een machine gekoppeld worden¹¹.

Voorbeeld uit de praktijk

Swinkels Family Brewers gaat een begin maken aan het meten van de recyclebaarheid van de kapitaalgoederen¹². Voor het productpaspoort kijkt Swinkels naar zijn kapitaalgoederen, de machines inclusief alle kabels en leidingen die voor het functioneren nodig zijn. Aan alle leveranciers wordt de vraag gesteld waar de materialen vandaan komen en welk percentage hiervan circulair is. Volgens Swinkels weten lang niet alle leveranciers waar de gebruikte materialen vandaan komen, omdat ze hiervoor hun eigen keten in moeten duiken. Hier wordt vooralsnog genoeg mee genomen, maar in de toekomst verwacht Swinkels echter wel dat de leveranciers meer informatie kunnen leveren, anders verbinden zij hier een bonus of malus aan. “Dat is ook in hun belang. Er komt immers Europese wetgeving aan die je verplicht die informatie mee te leveren. Daarop kun je je dan maar beter vroeg voorbereiden.”¹³.

Tot slot

Het invoeren van productpaspoorten kan voor een organisatie een aantal voordelen met zich meebrengen. Zo wordt een keten achter een product inzichtelijk, waardoor bedrijven een duurzamere inkoopstrategie kunnen hanteren. Indien bijvoorbeeld een schoonmaakmachine niet meer gebruikt wordt, is de restwaarde ervan hoger wanneer deze voorzien is van een digitaal productpaspoort. Als de machine kapot is, heeft de grondstofverwerker data nodig om de materialen hoogwaardiger her te gebruiken. Als de machine het nog doet, is de restwaarde hoger door het ‘onderhoudsboekje’ dat in het paspoort meegenomen kan worden.

“De vraag die je aan jezelf moet stellen is: Wordt het product opgeschreven óf afgeschreven?” 14.

Alles overziend, begint het allemaal met weten wat je hebt. Wanneer dit niet het geval is, moeten alle goederen geïnventariseerd worden. Het toevoegen van digitale productpaspoorten is dan pas de volgende stap. Op het paspoort hoeft niet meteen alle beschikbare data gezet te worden. Dit zou natuurlijk wel mooi zijn, maar kan de drempel ook erg hoog maken om überhaupt een begin te maken. Het digitale paspoort is een organisch document waar altijd zaken aan toegevoegd kunnen worden.

Uiteindelijk gaan digitale paspoorten voor producten en materialen de toekomst worden. Vooral wanneer deze veilig en transparant zijn, bijvoorbeeld via blockchain technologie. Dit biedt een goede juridische basis voor het opnieuw inzetten van materialen en de mogelijke aansprakelijkheid die hierbij komt kijken. Ook biedt het inzicht in de gehele keten van producten, wat noodzakelijk is om een duurzame inkoopstrategie te hanteren. De uitdaging zit nu in het creëren van een volledige digitale infrastructuur, die steeds meer processen rondom de digitale paspoorten volledig automatiseert.

Digitale productpaspoorten bieden niet alleen inzicht, maar ook een basis voor innovatie in de manier waarop we productiemiddelen beheren en inzetten.

Opdrachtgever	: CSU
Auteur	: Joep Versteegen

BRONNEN

Block Materials. (2024). Blockchain technology. Opgeroepen op Juni 4, 2024, van blockmaterials.com: <https://blockmaterials.com/>

Duindam, D. S. (2024, Mei 30). Toegevoegde waarde van digitale productpaspoorten voor productiemiddelen. (J. Versteegen, Interviewer) Bergen.

Financiële begrippenlijst. (2024). Productiemiddelen. Opgeroepen op Juni 10, 2024, van dfbonline.nl: <https://www.dfbonline.nl/begrip/4655/productiemiddelen>

KIA CE. (2023). De Kennis- en innovatieagenda Circulaire Economie . Landgraaf: De Kennis- en innovatieagenda Circulaire Economie . Opgeroepen op Juni 4, 2024, van <https://www.snn.nl/sites/default/files/documents/KIA%20%20Circulaire%20Economie%202024-2027.pdf>

Lipsch, J. (2024). Straks kan de vervuiler zich niet langer verschuilen. (M. v. Zaalen, Interviewer) Opgeroepen op Juni 6, 2024, van <https://smartindustry.nl/nieuws/straks-kan-de-vervuiler-zich-niet-langer-verschuilen>

NBA. (2024, Maart 7). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Opgeroepen op Juni 6, 2024, van nba.nl: <https://www.nba.nl/tools-en-ondersteuning/achtergrond/duurzaamheid/csrd/#:~:text=De%20Corporate%20Sustainability%20Reporting%20Directive,kwaliteit%20van%20duurzaamheidsinformatie%20te%20zorgen>.

Rau, S. O. (2022). Material Matters. Nederland: Bertram + de Leeuw Uitgevers.

Rijkswaterstaat. (2023, Juni 21). Op reis met digitale productpaspoorten. Opgeroepen op Juni 6, 2024, van rijkswaterstaat.nl: <https://www.rijkswaterstaat.nl/nieuws/archief/2023/06/op-reis-met-digitale-productpaspoorten>

Ubacht, J. (2024, April). A digital product passport for a circular economy. Opgeroepen op Juni 6, 2024, van tudelft.nl: <https://www.tudelft.nl/en/stories/articles/a-digital-product-passport-for-a-circular-economy>

Zaalen, M. v. (2024). Straks kan de vervuiler zich niet langer verschuilen. Opgeroepen op Juni 6, 2024, van smartindustry.nl: <https://smartindustry.nl/nieuws/straks-kan-de-vervuiler-zich-niet-langer-verschuilen>

21

ZWALKEND OVER- HEIDSBELEID: BELEMMERING VOOR DUURZAME TRANSITIES

Auteur: Marnix Valk

In het recent gepresenteerde hoofdlijnenakkoord⁽¹⁾ van het nieuw te vormen kabinet is de geplande energietransitie er niet ongeschonden uitgekomen. De verplichting voor huishoudens om vanaf 2026 bij vervanging van de cv-ketel⁽²⁾, minimaal een hybride warmtepomp aan te schaffen gaat er af.

Dit artikel geeft een inkijk hoe de overheid innovatie, autonomie en de nota bene zelf ingezette duurzame transitie in de weg zit.

Zwalkend overheidsbeleid

Het zwalkende overheidsbeleid in Nederland, in dit geval rondom duurzaamheidsinitiatieven, plaatst een significant vraagteken bij de overheid als een stabiele en voorspelbare regulerende kracht in de duurzame transitie die we door moeten maken. Met het opheffen van de warmtepompverplichting brengt het Nederlandse kabinet bedrijven zoals Remeha en Intergas, die grote investeringen hebben gedaan in de ontwikkeling en productie van warmtepompen, in een precarie positie. Dit besluit versterkt het beeld van de overheid als een wispelturige entiteit in de rol van regelgever, zoals de overheid dit al eerder heeft laten zien op de woningmarkt of tijdens de coronacrisis.

De Self-Determination Theory (SDT) ⁽³⁾ biedt een nuttig kader voor het begrijpen van de impact van beleidsveranderingen op organisatiegedrag. Volgens SDT zijn de basisbehoeften van autonomie, verbondenheid en competentie essentieel voor het bevorderen van motivatie en welzijn binnen organisaties. Overheidsbeleid dat stabiliteit en duidelijkheid biedt, ondersteunt deze psychologische behoeften in het werkveld en bevordert daarmee de investeringsbereidheid en langetermijnplanning van bedrijven. Echter, door de afschaffing van de warmtepompverplichting komen bedrijven zoals Remeha en Intergas voor grote uitdagingen te staan. Deze ondernemingen hebben fors geïnvesteerd in de ontwikkeling van warmtepomptechnologie en-productie, gesteund door de verwachting van een door de overheid gestimuleerde marktgroei. Het plotselinge wegvallen van deze beleidssteun heeft niet alleen financiële implicaties maar ondermijnt ook het vertrouwen en de motivatie om in toekomstige duurzame technologieën te investeren.

Onbetrouwbare partner

Dergelijke beleidswijzigingen veroorzaken niet alleen verwarring en onzekerheid in de maatschappij, maar werpen ook de vraag op hoe ver we kunnen vertrouwen op de rol van de overheid in de langetermijnplanning van de duurzaamheidstransitie.

Rick Schaaf, communicatiespecialist bij Remeha, geeft aan dat de overheid zich in deze een onbetrouwbare partner toont. De groeiende vraag naar warmtepompen was al aan het dalen de afgelopen twee kwartalen stelt Schaaf. 'Het is vooral jammer dat de overheid de beoogde transitie nu vertraagt en daarmee de doelen voor 2030 niet lijkt te halen. Ik verwacht wel dat mensen (hybride) warmtepompen blijven kopen, echter in welke getallen dat is blijft gissen.'⁽⁴⁾ Remeha heeft een fabriek waar tot wel 140.000 warmtepompen per jaar geproduceerd kunnen worden, de vraag naar warmtepompen in de woningbouw in Q1 van 2024 was echter al gehalveerd tot 20.000. ⁽⁵⁾

Intergas stelt in een persverklaring op hun website het volgende over het hoofdlijnenakkoord: "Intergas heeft, ondanks de overtuiging voor de hybride route, begrip voor het schrappen van deze verplichting. Wij onderschrijven de focus van de vier partijen op draagvlak, haalbaarheid en energieonafhankelijkheid bij het

vormgeven van de energietransitie. Tegelijkertijd blijven de klimaatdoelen op Europees niveau onveranderd. In 2030 moet de Europese Unie minimaal 55% minder CO₂ uitstoten en tegen 2050 streeft de EU naar klimaatneutraliteit.” (6)

Intergas geeft verder aan dat “de hybride route, met een installatie bestaande uit een hybride warmtepomp die samenwerkt met een (nieuwe of bestaande) cv-ketel, het enige realistische antwoord hierop is.”

Draagvlak in transities

Draagvlak in de context van een duurzame transitie is essentieel voor het succes. Draagvlak is niet alleen de acceptatie of goedkeuring van nieuwe technologieën of beleidsmaatregelen, maar vereist actieve steun en participatie van diverse maatschappelijke actoren zoals consumenten, beleidsmakers, en industriële. Deze actoren werken samen om de verschuiving van gevestigde ‘regimes’ (CV-ketels) naar nieuwe ‘niches’ (hybride warmtepomp) mogelijk te maken.⁽⁷⁾ Maar als een overheid geen draagvlak laat zien voor een hybride warmtepomp verplichting, waarom zou de consument dat dan wel doen? In essentie gaat draagvlak veel verder dan eenvoudige instemming; het omvat de complexe interactie en samenwerking tussen verschillende actoren en systemen die de basis leggen voor effectieve transitie. Deze samenwerking is cruciaal omdat het doorbreken van de gevestigde regimes zonder breed gedragen steun vaak erg moeilijk is, gezien de gevestigde belangen en de weerstand tegen verandering die inherent zijn aan bestaande systemen.

Weerstand

Weerstand is iets wat er voor zorgt dat veel bedrijven blijven hangen in hun transitie. De technisch installateur die warmtepompen van Remeha wil installeren maar toch weer de consumentenvraag ziet terugvallen naar cv-ketels, kan nooit volop investeren in deze bedrijfsprocessen. Als de overheid niet met beleid komt, of deze terugtrekt, dan moet de consument zelf in gaan zien dat een hybride warmtepomp de beste keuze is.

‘Systeemverandering begint ook bij persoonlijke acties en keuzes’ aldus Jan Rotmans. De hoogleraar transitiekunde benoemt verder dat de sociale norm omtrent verduurzaming moet veranderen, er wordt vanuit literatuur daarom ook wel gesproken van een sociaal-ecologisch systeem in transitie⁽⁷⁾. Hoe dichterbij de kern komt, hoe groter de weerstand vaak is.

Innovatie als Motor voor Duurzame Transitie

Innovatie speelt een sleutelrol in het mogelijk maken van duurzame transitie, vooral als het gaat om het overwinnen van weerstand en het stimuleren van adoptie van nieuwe technologieën. De ontwikkeling van hybride warmtepompen door bedrijven zoals Remeha en Intergas illustreert hoe technologische innovaties kunnen bijdragen aan het verminderen van CO₂-uitstoot en het verbeteren van de energie-efficiëntie in huishoudens. Echter, de effectiviteit van dergelijke innovaties hangt sterk af van de consistentie van overheidsbeleid. Dit leidt tot onzekerheid bij producenten en consumenten, die aarzelen om te investeren in nieuwe technologieën zonder duidelijke en betrouwbare steun vanuit de overheid.

Deze situatie benadrukt het belang van een stabiel en voorspelbaar overheidsbeleid als fundament voor succesvolle innovatie binnen de sector van duurzame energie. Zonder dit fundament kunnen zelfs de meest baanbrekende technologische doorbraken hun potentieel niet volledig realiseren, wat leidt tot gemiste kan-

sen in de strijd tegen klimaatverandering. Denk bijvoorbeeld aan de circulaire zonnepanelen van Solarge⁽⁹⁾ die niet alleen bijdragen aan schone energie, maar waar de materialen na de levensduur ook weer gebruikt kunnen worden voor nieuwe zonnepanelen. Met al die onzekerheid de laatste jaren rondom o.a. de salderingsregeling kan de groei van zo’n innovatief bedrijf flink belemmerd worden, terwijl we deze wel keihard nodig hebben om de klimaatdoelen te halen.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, moeten overheidsinstanties niet alleen innovaties ondersteunen door middel van subsidies en stimuleringsmaatregelen, maar ook door het creëren van een beleidsomgeving die langdurige investeringen en ontwikkelingen op het gebied van duurzame technologieën bevordert. Een betrouwbare overheid, een term die de verkiezingen van 2023 domineerde, is wat Nederland nodig heeft. Op alle vlakken.

Conclusie

Dit artikel benadrukt het effect dat zwalkend overheidsbeleid kan hebben op de vooruitgang van duurzame transitie binnen Nederland. De plotselinge terugtrekking van de warmtepompverplichting is slechts een voorbeeld van hoe wisselvallige beleidsbeslissingen directe en langdurige impact kunnen hebben op de investeringen en het vertrouwen van bedrijven en consumenten in duurzame technologieën. Zulke beslissingen ondermijnen niet alleen het vertrouwen in de overheid als stabiele regulerende kracht, maar remmen ook de motivatie en financiële inzet van welwillende consumenten.

Om een soepele overgang naar duurzamere energiesystemen te waarborgen, is een consistent en transparant overheidsbeleid essentieel. Het is cruciaal dat de Nederlandse overheid een langetermijnvisie ontwikkelt die zowel innovatieve bedrijven ondersteunt als de maatschappelijke adoptie van duurzame technologieën aanmoedigt. Zonder deze steun riskeren we de kansen te missen die deze transitie bieden voor een milieuvriendelijker en economisch stabiel Nederland.

BRONNEN

Bouwwereld.nl. (2022). Opgehaald van <https://www.bouwwereld.nl/bouwtechniek/hybride-warmtepomp-vanaf-2026-verplicht-bij-ketelvervanging/>

Change INC. (2023). Opgehaald van <https://www.change.inc/energie/nederlandse-fabrikant-van-circulaire-lichtgewicht-zonnepanelen-opent-eerste-productielijn-39973>

Financieel Dagblad. (2024). Opgehaald van <https://fd.nl/bedrijfsleven/1515337/verkoop-warmtepompen-daalt-voor-tweede-kwartaal-op-rij>

Geels, F. W., & Schot, J. (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. Eindhoven University of Technology, Eindhoven. Opgeroepen op april 10, 2024, van <https://co-munity.net/system/files/Geels%20and%20Schot%20>

Intergas. (2024, mei). Opgehaald van <https://www.intergas-verwarming.nl/consument/2024/05/16/de-hybride-warmtepomp-blijft-ook-met-nieuw-regeerakkoord-beste-oplossing/>

Jan Rotmans. (2021). Opgehaald van Eur.nl: <https://www.eur.nl/nieuws/transitie-expert-jan-rotmans-blijft-positief-hoe-meer-chaos-hoe-beter>

Kabinetformatie.nl. (2024). Opgehaald van <https://www.kabinetformatie2023.nl/documenten/publicaties/2024/05/16/hoofdpijnenakkoord-tussen-de-fracties-van-pvv-vvd-nsc-en-bbb>

Persoonlijke communicatie, Rick Schaaf. (2024). Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being.



22

VOEDSELKETENS TERUG NAAR DE BASIS

Auteur: Mario van Kessel

In elke vorm van transitie is er iets of iemand die de eerste stap neemt om tot deze specifieke transitie te komen. Transities zijn er in vele soorten en maten, van celniveau tot hele gemeenschappen en van zzp'ers tot aan gigantische multinationals. Alles kan op ieder willekeurig moment in transitie gaan. Dit artikel gaat in op de specifieke transitie welke ons economisch systeem momenteel doormaakt; de circulaire transitie.

Van origine zijn onze natuurlijke systemen ingericht in ketens, voedselketens om precies te zijn. Dit artikel gaat in op de verschillende ketens die lopen binnen de supermarktbranche en hoe verschillende grote marktpartijen handelen op het gebied van ketenverantwoordelijkheid. In dit artikel worden de acties van marktleiders Albert Heijn en Jumbo geanalyseerd en wordt onderzocht hoe de acties en keuzes vanuit het management doorsijpelen in de organisatie en hoe de medewerkers hier op dagdagelijkse basis mee omgaan. Om een goed beeld te krijgen van de organisaties zijn er mensen uit verschillende managementlagen bevraagd op de bijdrage van de organisatie en hun eigen affiniteit met het onderwerp duurzaamheid. Hiermee wordt een voorbeeld gesteld voor hoe grote marktpartijen in andere branches hun verantwoordelijkheid kunnen nemen om tot tastbare impact te komen binnen hun respectievelijke ketens.¹

Momenteel komt het vaak voor dat grote marktpartijen wachten totdat kleine partijen aanpassingen introduceren om deze te kopiëren of op te kopen als deze blijken te werken.² Mede door de komst van de wet- en regelgevingen komt het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bij de meeste bedrijven steeds hoger in het vaandel te staan.³ Een belangrijk aspect hiervan is hoe om te gaan met je keten. Bedrijven willen en moeten zoveel mogelijk inspanning leveren om misstanden en ecologische effecten te minimaliseren, denk hierbij aan het uitstoten van broeikasgassen, het uitbannen van kinderarbeid of het verbeteren van de leefomstandigheden van bijvoorbeeld de (cacao) boeren.

Bij ketenverantwoordelijkheid is het van belang dat bedrijven niet meer strikt naar hun directe activiteiten kijken maar ook naar de activiteiten die nodig zijn om tot hun product of service te komen. De belangrijkste wet die zorgvuldig handelen van grote multinationals stimuleert en controleert is de CSDDD-wetgeving van de Europese Unie.² Naast deze externe stimulans, die ervoor zorgt dat grote bedrijven (met meer dan €450mln omzet en meer dan 1000 werknemers) het heft binnen hun keten in handen moeten nemen om zo tot een transparantere, gezondere keten te komen waar meervoudige waardige creatie centraal staat, zijn banken steeds terughoudender met het financieren van niet duurzame bedrijven.⁴

Albert Heijn en Jumbo zetten verschillende stappen richting hun duurzaamheidsdoelstellingen. Duurzaamheidsmanager van Albert Heijn, Jens Gronheid⁵, geeft aan dat de organisatie graag voor loopt op de regelgeving en op de wensen van stakeholders en dat ze daardoor verschillende lange termijn doelstellingen hebben gesteld om er voor te zorgen dat ze hun bijdrage leveren aan de betere wereld van morgen. Jumbo filiaalmanager Anouk Bezemer zegt desgevraagd dat er vanuit Jumbo dit jaar een

duidelijk signaal is afgegeven dat ze grote stappen willen zetten op duurzaamheidsgebied, met daarbij het afschaffen van kiloknallers als voornaamste voorbeeld.⁶

De doelstellingen van beide supermarkten zijn enorm divers wat in lijn ligt met de strategieën van beiden bedrijven. Waar Albert Heijn bekend staat om haar klantintimiteit is Jumbo veel meer een organisatie waarbij er hoge kwaliteit geleverd wordt tegen een lagere prijs.⁷ Logischerwijs bevatten de doelstellingen van de organisaties aspecten waar ze meer of minder invloed op hebben. Beide organisaties hebben concrete doelstellingen op het gebied van verpakkingen, gezondere producten, het verlagen van emissies, het verbeteren van de leefomgeving en het zorgen voor de werknemers in de gehele keten. Binnen deze verantwoordelijkheid valt op dat beide bedrijven kiezen voor een andere prioritering.⁸⁹

Op het gebied van verpakkingen valt op dat beide supermarktketens erg vooruitstrevend zijn in hun verduurzamingsdoelstellingen. Gronheid geeft aan dat Albert Heijn meer focust op het verminderen en verduurzamen van het gebruik van verpakkingsmaterialen in hun eigen productlijn, zij zijn hier immers eigenaar van waardoor ze maximale invloed hebben en de aanpassingstijd korter is. Ook is dit voor hen het beste meetbaar aangezien ze met zekerheid kunnen stellen dat al het materiaal uit die besliste fabriek voor hen bestemd was.¹⁰ Daarnaast stellen ze concrete doelen op het gebied van meerdere verpakkingsstromen waarbij het verminderen van de instroom het grootste doel is. Als voorbeeld hiervan worden de verse pasta's genoemd welke vanaf 2023 in een zak verpakt worden in plaats van de meer vervuulende bak die daarvoor gebruikt werd. Jumbo aan de andere kant legt vooral de focus op het informeren van de klanten over het mogelijk hergebruik van de materialen om zo bij de afvalfase impact te maken op haar keten.

Ook het verminderen van voedselverspilling is in de supermarktbranche een belangrijk thema. Zo geeft Bezemer aan dat zij hier als Jumbo-manager bijzonder veel vrijheid in krijgt vanuit het hoofdkantoor. Waar er standaard beleid is door via kortingsstickers de voedselverspilling te verminderen en waar mogelijk producten die overblijven te doneren aan voedselbanken, probeert Bezemer op creatieve wijze het afval te verminderen voor haar winkel. Zo vertelt ze dat de groenteman laatst per ongeluk 8 kisten appels te veel besteld had en dat ze deze vervolgens naar de basisschool hebben gebracht om ervoor te zorgen dat ze niet weggegooid werden.

Een belangrijk onderdeel van het verduurzamen van de keten is het aanpassen van je productaanbod naar de waarden die je als organisatie nastreeft. Waar Albert Heijn met hun plantaardige Terra-productlijn op haar manier impact probeert te maken op de eiwittransitie.¹¹ Zoals Gronheid stelt is Albert Heijn er niet alleen voor de zogenaamde 'donkergroene' klant maar wil het "vooral het juiste alternatief ernaast presenteren en de klant helpen om vaker hiervoor te kiezen". Ook als deze waarden misschien niet volledig parallel lopen met de verwachtingen van je klanten, is het van belang dat organisaties communiceren met de klant over hun beweegredenen en doelstellingen. Alleen dat zal ervoor zorgen dat de keuzes en doelstellingen van de organisaties downstream impact zullen hebben

op de waardeketen.

Een interessant leerpunt voor marktleiders vanuit andere branches is dat het niet per se schadelijk voor de marktpositie van de organisatie hoeft te zijn om je waardes te heroverwegen en om vervolgens als organisatie een andere richting in te gaan. De supermarktbranche toont namelijk aan dat een goed verhaal in combinatie met een stijgende vraag naar duurzaamheid vanuit de klant vaak een goed recept zijn voor het nemen van ketenverantwoordelijkheid.

Daarnaast tonen beiden bedrijven door samenwerkingen en keurmerken aan dat met goede wil veel upstream impact gemaakt kan worden in de keten. Sterke voorbeelden hiervan zijn de succesvolle uitrol van Jumbo's duurzaam geproduceerde huismerk chocolade als onderdeel van de Tony's cho-cochain¹² en het "beter voor de boer en natuur keurmerk" waarbij Albert Heijn een actieve bijdrage levert aan het verbeteren van de biodiversiteit op de boerderijen waar zij hun producten vandaan halen.¹³

Ook is het feit dat juist de koplopers van een bepaalde markt het initiatief nemen een zeer interessante bevinding, daar normaliter "grote organisaties manoeuvreren als moeilijk van koers te veranderen olietankers, terwijl de kleine bedrijven zich als snel bewegende speedboten snel aan kunnen passen" aldus lector Maarten van Gils van de HAN University of Applied Sciences. Jumbo en Albert Heijn tonen dus aan grote speedboten te zijn die tegen de stroom in impact maken als marktleiders.

Het feit dat onze ketens aan verandering onderhevig moeten zijn om toekomstbestendig te worden staat buiten kijf. Echter blijkt momenteel vaak dat grote marktpartijen huiverig zijn om in te zetten op verandering aangezien zij zichzelf onaantastbaar achten vanuit de ivoren toren. De grote supermarkten Albert Heijn en Jumbo tonen echter dat met een sterk meerjarenplan de marktpositie niet leidt onder vooruitstrevende doelstelling op het gebied van duurzaamheid, maar dat dit op korte termijn zelfs een USP kan zijn en een reden voor klanten om wel of niet voor een bepaalde supermarkt te kiezen. Onder aan de streep zijn er alleen maar winnaars in dit verhaal, de wereld een stukje groener, er is minder verspilling, minder vervuiling, de voedselketen terug in balans en de omstandigheden voor iedereen binnen de keten verbeterd. Bovendien, door vanuit hun functie als marktleider het voortouw te nemen zetten Jumbo en Albert Heijn een voorbeeld voor grote marktpartijen uit andere sectoren. Ze tonen dat duurzaamheid en winstgevendheid hand in hand kunnen gaan en dat het verbeteren van de omstandigheden binnen je toeleveringsketen niet alleen ethisch verantwoord is, maar dat het ook van belang is voor het behoud van de economische beschikbaarheid van deze ketens. Andere bedrijven kunnen deze benadering dus als blauwdruk gebruiken om maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen te omarmen en meervoudige waarde te gaan creëren voor alle stakeholders binnen hun toeleveringsketens.

Auteur	: Mario van Kessel
Doelgroep	: Managers van grote marktpartijen
Medium	: Duurzaam-ondernemen.nl

BRONNEN

- Albert Heijn. (2024, mei 29). Duurzaamheidsverslag Albert Heijn. Opgehaald van Duurzaamheidsverslag: <https://www.duurzaamheidsverslag.nl/bedrijf/albert-heijn/>
- Albert Heijn. (2024, juni 2). Plantaardige Producten. Opgehaald van Albert Heijn: <https://www.ah.nl/shop/duurzamer-eten/plantaardig>
- Bezemer, A. (2024, juni 13). Duurzaamheidsambities Jumbo. (M. v. Kessel, Interviewer)
- Bletz, J. (2022, februari 14). Exit Fantoomtrots: tegen de allesverlammende strategische luiheid. Opgehaald van Financieel Management: <https://financieel-management.nl/artikel/exit-fantoomtrots-strategie-voor-waardecreatie-op-middellange-termijn/>
- Financieel Dagblad. (2023, december 20). ING wil voor 2040 volledig uit olie- en gasinvesteringen stappen. Opgehaald van Financieel Dagblad: <https://fd.nl/bedrijfsleven/1500908/ing-wil-voor-2040-volledig-uit-olie-en-gasinvesteringen-stappen>
- Gronheid, J. (2024, mei 30). LCA Albert Heijn. (M. v. Kessel, Interviewer)
- Hristov, I., & Chirico, A. (2019, oktober 17). The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. Rome: University of Rome.
- Jumbo. (2024, februari 27). Jaarverslag. Opgehaald van Jumbo Rapportage: <https://www.jumborapportage.com/jaarverslag/>
- Jumbo Corporate Communicatie. (2023, november 9). Ook Jumbo gaat cacao eerlijk inkopen via Tony's Chocolonely. Opgehaald van Jumbo.com: <https://www.jumbo.com/nieuws/ook-jumbo-gaat-cacao-eerlijk-inkopen-via-tonys-chocolonely/>
- Nijhof, A., & Simons, L. (2020). Changing the Game. Oxfordshire: Routledge.
- Siderius, T., & Zink, T. (2023). Markets and the Future of the Circular Economy. Berlijn, Duitsland: Springer.
- Stichting Beter voor Natuur en Boer. (2024, mei 31). Opgehaald van Beter voor Natuur en Boer: <https://www.betervoornatuurenboer.nl/>
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995, februari 6). How market leaders keep their edge. Fortune, p. 88.

23

PODCAST:

DUURZAAM LEIDERSCHAP: DE IMPACT VAN CULTUUR & GEDRAG BIJ VERDUURZAMING IN ORGANISATIES



In deze aflevering van de podcastserie Duurzaam Leiderschap wordt onderzocht wat de impact is van cultuur & gedrag bij verduurzaming in organisaties. De focus hierbij ligt op voorbeeldgedrag bij leidinggevendenden. Voor inzichten en tips ga ik in gesprek met een expert op het gebied van cultuur en gedrag; Marja de Wit. Ook spreek ik een leidinggevende, Gertjan Martens en een werknemer, Paul van Doorn om zo drie perspectieven over dit onderwerp op te halen. De podcast is te beluisteren via de QR code of via onderstaande link: www.buzzsprout.com/2379519/15307938



Opdrachtgever	: Giesbers Wijchen
Auteur	: Sophie Martens
Doelgroep	: Leidinggevendenden en geïnteresseerden
Doel podcast	: Leidinggevendenden informeren met inzichten over cultuur en gedrag bij verduurzaming van organisaties en geven van praktische tips om hier zelf mee aan de slag te gaan.
Medium	: Duurzaam-ondernemen.nl

Auteur: Sophie Martens

24

DE OVERHEID MOET CONCRETISEREN OM DE TRANSITIE NAAR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE TE LEIDEN!

Auteur: Sacha Zeelen

De transitie naar een circulaire economie begint met krachtige maatregelen en de Uitgebreide Producenten Verantwoordelijkheid (UPV) is er hier één van. De UPV verplicht producenten en importeurs om verantwoordelijkheid te nemen voor het afvalbeheer van hun producten. Deze verantwoordelijkheid kan alleen effectief zijn met de juiste ondersteuning en sturing van de overheid. In dit artikel wordt een kritische blik geworpen op het succes van de UPV en de kaders die de overheid stelt.

Wat is een UPV-systeem?

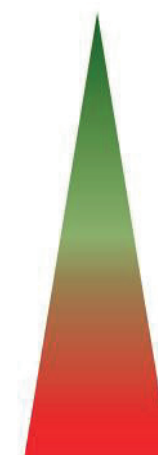
Uitgebreide Producenten Verantwoordelijkheid (UPV) betekent dat producenten en importeurs financieel en vaak ook organisatorisch verantwoordelijk zijn voor het afvalbeheer van producten die door hen in de handel worden gebracht. Hierdoor zijn producenten en importeurs door middel van een combinatie van regels verantwoordelijk voor het inzamelen en hergebruiken van het afval van die producten¹.

De producenten en importeurs die zich aan de UPV moeten of willen houden werken vaak samen in één organisatie. Deze organisatie wordt de producentenverantwoordelijkheidsorganisatie (PVO) genoemd. In de PVO zijn één of meer producenten die zich aan de UPV moeten of willen houden verantwoordelijk voor de uitvoering. De PVO organiseert het logistieke- en financiële systeem en zorgt dat partijen zich houden aan afspraken en rapporten hierop. Hiernaast kan de PVO aan andere ketenpartijen voorwaarden stellen. PVO's zijn aangesloten bij Vereniging Producentenverantwoordelijkheid Nederland (VPN)².

In theorie zou dit betekenen dat producenten de producten beter of anders gaan ontwerpen. Hiermee zouden producenten het product slimmer gebruiken en maken. Onder het slimmer gebruiken en maken voor producenten valt refuse, rethink en reduce, zoals te zien is in de R-ladder (figuur 1).

In de praktijk stimuleren
ontstaat en dat heeft

Product slimmer gebruiken en maken	R0 Refuse	Product overbodig maken door van z'n functie af te zien, of die met een radicaal ander product te leveren
	R1 Rethink	Productgebruik intensiveren (bijvoorbeeld door producten te delen, of multifunctionele producten)
	R2 Reduce	Product efficiënter fabriceren door minder grondstoffen en materialen in het product, of in het gebruik ervan
Levensduur verlengen van product en onderdelen	R3 Re-use	Hergebruik van afgedankt, nog goed product in dezelfde functie door een andere gebruiker
	R4 Repair	Reparatie en onderhoud van kapot product voor gebruik in zijn oude functie
	R5 Refurbish	Opknappen of moderniseren van oud product
	R6 Remanufacture	Onderdelen van afgedankt product gebruiken in nieuw product met dezelfde functie
	R7 Repurpose	Afgedankt product of onderdelen daarvan gebruiken in nieuw product met andere functie
Nuttig toepassen van materialen	R8 Recycle	Materialen verwerken tot dezelfde (hoogwaardige) of mindere (laagwaardige) kwaliteit
	R9 Recover	Verbranden van materialen met energierugwinning



tot volume
worden dat de

UPV momenteel enkel het recyclen en repurposing stimuleert. Wat maar één of twee trede boven het verbranden van materialen is. In de huidige Nederlandse wetgeving wordt er enkel gefocust op recyclepercentages. Volgens Thomas Hobé van TRH Consultancy, focuste de Europese wetgeving tot kort geleden voornamelijk op recyclen van producten. Terwijl je in de nieuwste wetgeving juist duidelijk het ontwerp aspect naar voren ziet komen (binnen de R-ladder valt het ontwerp onder het product slimmer gebruiken en maken). Hobé spreekt hierbij zijn verwachting uit dat toekomstige wetgeving steeds vaker (als derde stap dus) op het ondersteunende circulaire businessmodel zal focussen. De huidige UPV-regeling is een stap in de juiste richting naar een circulaire economie maar er kan meer uit de UPV gehaald worden.

Ketensamenwerking

Ketensamenwerking en de UPV zijn onvermijdbaar met elkaar verbonden. De UPV verplicht producenten en importeurs om samen te werken met hun eigen ketens en met concurrenten. Met ketensamenwerking wordt in deze context een samenwerkingsverband tussen organisaties die, naast hun eigen doelstellingen, één of meer gemeenschappelijk gekozen (of door de politiek) opgelegde doelstellingen nastreven bedoeld. Ketensamenwerking vergt drie basisprincipes: wederkerigheid, vertrouwen en transparantie⁴. Daarbij is ketensamenwerking niet vanzelfsprekend en snel geregeld bij het invoeren van een UPV.

Momenteel vindt er een haalbaarheidsonderzoek plaats voor een UPV voor plastics in de bouw, hier valt EPS ook onder. Volgens Hobé is het nog niet duidelijk of UPV in deze sector haalbaar en een gewenste oplossing is om tot een circulaire economie te komen. Een gedegen onderzoek is cruciaal om tot goede conclusies te komen voordat er daadwerkelijk actie wordt ondernomen.

Ketenpartijen binnen de EPS-branche merken dat het moeilijk is om de drie basisprincipes voor ketensamenwerking tot stand te brengen. Er mist voornamelijk vertrouwen en transparantie binnen de EPS-branche. Ketenpartijen zien elkaar nog als concurrent en willen gevoelige informatie niet delen. Ook is de concurrentiepositie die bijvoorbeeld verkregen is door een hoog recycle percentage in de producten van grote waarde. Door deze kennis niet te delen en de waardes die horen bij een lineaire economie te behouden kunnen de drie basisprincipes niet tot stand komen en gaat er geen ketensamenwerking plaats vinden.

Wat zijn de consequenties van het breken van de regels?

Volgens het besluit regeling voor uitgebreide producentenverantwoordelijkheid heeft de producent en importeur de volgende verplichtingen⁵:

- Het nakomen van verplichtingen die in de regeling voor UPV zijn gesteld, waaronder het behalen van de gestelde doelstellingen;
- Het zorgen voor een passende beschikbaarheid van een innamesysteem voor de stoffen, mengsels of producten. Deze dient het gehele jaar beschikbaar te zijn, niet beperkt tot gebieden waar inname het meest kostenefficiënt is en de inname dient kosteloos te zijn;
- Afvalstoffenhouders worden geïnformeerd over de in handel gebrachte stoffen, mengsels

en producten en waar de UPV betrekking tot heeft zoals afvalpreventiemaatregelen, innamesystemen, voorzieningen voor hergebruik of het nuttig toepassen en de preventie van zwerfafval.

Daarnaast zijn er voor de producent en importeur ook financiële verplichtingen. De producent en importeur beschikken over de financiële en/of organisatorische middelen die nodig zijn om aan de verplichtingen te voldoen. De producent en importeur dragen kosten voor het nakomen van de verplichtingen en zorgt voor een adequaat mechanisme voor zelfbeheer.

Momenteel zijn er geen concrete consequenties bekend voor wanneer producenten en importeurs zich niet aan de UPV-wetgeving houden. In een brief van de VPN naar de tweede kamer is een oproep gedaan om de handhaving met betrekking tot de UPV aan te scherpen⁶. Momenteel wordt de handhaving uitgevoerd door de omgevingsdiensten die in iedere regio een ander beleid hebben.

Wat is de rol van de overheid hierin?

De rol van de overheid binnen een UPV is voornamelijk de verkenning voor productgroepen die baat kunnen hebben bij de UPV, de procedures rondom de UPV en de wet- en regelgeving. Ook zijn Rijkswaterstaat (RWS) en de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) betrokken bij de UPV voor de registratie van producenten en importeurs en de eventuele handhaving. Hiernaast zijn gemeenten een rol binnen de UPV omdat zij zorg dragen voor afvalinzameling.

Producenten en importeurs die aan de UPV moeten voldoen moeten zich melden bij Rijkswaterstaat (RWS). Deze producenten en importeurs moeten RWS ieder jaar informeren over de verkochte hoeveelheid producten en hoeveel afval zij hebben ingezameld. Ook moeten de producenten en importeurs aangeven welk deel van het afval is gebruikt om nieuwe producten te maken. Deze informatie kan ook via de PVO aangeleverd worden.

De handhaving van de UPV-regels wordt gedaan door de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). Zij letten op onder andere producenten en importeurs die zich niet melden, producenten, importeurs of producentenverantwoordelijkheidsorganisaties (PVO) die onvoldoende informatie delen en wanneer regels niet goed nageleefd worden. In de wetgeving omtrent UPV's staat niks beschreven over consequenties voor het breken van de wet. Hierdoor kiest de ILT zelf welke consequenties er volgen op basis van wat er misgaat.

Daarnaast spelen gemeenten ook een grote rol. Gemeenten dragen zorg voor gescheiden afval volgens het besluit gescheiden inzameling huishoudelijke afvalstoffen⁷. Waardoor er binnen de UPV onduidelijkheid is welke partij er aan zet is. Aangezien producenten en importeurs vanuit de UPV ook

verantwoordelijk zijn voor de inname. Vanuit de overheid zijn hier geen concrete richtlijnen voor. Waardoor gemeenten de afvalinzameling zelfstandig inrichten. Terwijl dit mogelijk niet het meest optimaal is voor producenten en importeurs om aan de UPV-regeling te kunnen voldoen.

Oftewel de richtlijnen omtrent de UPV wet- en regelgeving zijn onduidelijk en hebben ruimte voor interpretatie. Het is onduidelijk voor producenten en importeurs aan welke verwachtingen zij moeten voldoen. Daarnaast is de rol van gemeenten onduidelijk binnen de wet- en regelgeving. Door deze punten wordt de UPV niet optimaal nageleefd en blijft de uitvoering hiervan op recycling, één van de laagste treden van de r-ladder. Terwijl de potentie van de UPV er is, de UPV kan namelijk producenten en importeurs stimuleren om producten slimmer te maken en te gebruiken. Hiermee wordt onnodig grondstofgebruik tegen gegaan en wordt er gewerkt aan een circulaire economie.

Wat moet de rol van de overheid zijn?

De transitie naar een volledig circulaire economie is een systeemverandering. Waarvan de UPV een voorbeeld is in de gehele transitie. Een systeemverandering waarin het de noodzaak is dat Nederland een wendbare overheid heeft. Volgens transitiedeskundigen draait het hierbij om het brede vermogen van organisaties om zich snel op een nieuwe situatie in te richten. Hierbij draait het om vier capaciteiten8:

- Tijdig kunnen signaleren van veranderingen;
- Snel kunnen bedenken van passende maatregelen;
- Snel besluiten kunnen nemen over de te nemen maatregelen;
- Snel kunnen implementeren van genomen besluiten.

Deze vier capaciteiten zijn niet herkenbaar bij bijvoorbeeld het invoeren van UPV-systemen, terwijl dit wel nodig is. De overheid moet kaders en doelen stellen en samenwerking met de industrie. De industrie moet de ruimte krijgen om deze kaders en doelen in te kleuren, aldus Hobé. Daarnaast dienen de verschillende beleidsstukken met elkaar afgestemd te worden. Waardoor de rol van onder andere gemeenten, producten en importeurs duidelijk wordt.

Dus als de ambitie is om het uiterste uit de UPV te halen moeten er snel duidelijke en passende maatregelen en richtlijnen komen. Dit heeft betrekking op de toekomstvisie van de UPV maar ook op de sub onderwerpen van de UPV zoals ketensamenwerking.

Kortom, Nederlandse overheid, wordt concreter, luister naar de geluiden van de markt (en samenleving), zorg voor een landelijk beleid en vooral leidt de samenleving naar een volledig circulaire economie.

Opdrachtgever	: VBI Weurt, producent EPS
Auteur	: Sacha Zeelen
Doelgroep	: Overheid
Doel artikel	: Overtuigen en activeren
Medium	: Vakbladen overheidssector

BRONNEN

Besluit regeling voor uitgebreide producentenverantwoordelijkheid. (2020, 9 november). Wetten.Overheid.

Geraadpleegd op 4 mei 2024, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0044197/2020-11-09>

Circulaire ketensamenwerking- kenniskaarten- Het groene brein. (2024, 29 april). Kenniskaarten- het Groene Brein. <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/kenniskaart-circulaire-economie/circulaire-ketensamenwerking/>

Hobé, T. (2024). Leidraad Uitgebreide producentenverantwoordelijkheid. In Platform CB’23. Platform CB’23. Geraadpleegd op 6 maart 2024, van https://platformcb23.nl/wp-content/uploads/PlatformCB23_Leidraad_Uitgebreide_producentenverantwoordelijkheid.pdf

iBestuur. (2022, 5 oktober). Nederland verandert. Dat vergt een wendbare overheid. Toch?- iBestuur. <https://ibestuur.nl/artikel/nederland-verandert-dat-vergt-een-wendbare-overheid-toch/>

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (z.d.). Uitgebreide producentenverantwoordelijkheid. Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT). Geraadpleegd op 4 mei 2024, van [https://www.ilent.nl/onderwerpen/producentenverantwoordelijkheid#:~:text=De%20Uitgebreide%20Producenten%20Verantwoordelijkheid%20\(UPV,de%20UPV%2Dregels%20worden%20gevolgd.](https://www.ilent.nl/onderwerpen/producentenverantwoordelijkheid#:~:text=De%20Uitgebreide%20Producenten%20Verantwoordelijkheid%20(UPV,de%20UPV%2Dregels%20worden%20gevolgd.)

Overheid. (2024, 1 januari). wetten.nl- Regeling- Besluit gescheiden inzameling huishoudelijke afvalstoffen- BWBR0043736. Geraadpleegd op 12 juni 2024, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0043736/2024-01-01>

Uitgebreide producentenverantwoordelijkheid. (z.d.). Afval Circulair. <https://www.afvalcirculair.nl/producentenverantwoordelijkheid/>

VPN. (2024, 8 februari). Reactie op verbetervoorstellen producentenverantwoordelijkheid. Geraadpleegd op 4 mei 2024, van <https://www.producenten-verantwoordelijkheid.nl/wp-content/uploads/2024/02/VPN-reactie-doorontwikkeling-UPV-240208-def.pdf>



25

GEMEENTES GA ENKEL IN ZEE MET VOORUITSTREVENDE BOUWBEDRIJVEN!

Auteur: Mart Schmitz

In een land waar de nood naar woningen steeds vervelender voelbaar wordt voor jong en oud en de huisprijzen als maar stijgen¹, is de verleiding groot om enkel genoeg te nemen met 'een dak boven je hoofd' en niet te streven naar een woning die bestemd is tegen het veranderende klimaat². Wellicht begrijpelijk voor velen, maar onbegrijpelijk voor mij als Master student Circulaire Economie, want hoe kan men enkel kijken naar de korte termijn (huisvesting) en het belang van de lange termijn vergeten (leefbaarheid, veiligheid en gezondheid)?

Volgens de Primos-prognose 2023 van ABF Research is het woningtekort in 2023 gestegen van 3,9% naar 4,8%, wat neerkomt op een tekort van 390.000 woningen. De grootste tekorten zijn in de Randstad, maar er is momenteel een tekort in het hele land, zelfs in de krimpregio's. De overheid streeft naar een woningtekort van ongeveer 2%, wat wordt gezien als een gezond niveau. Een direct beschikbare woning voor iedereen die wil verhuizen zou in sommige buurten tot leegstand en verloedering kunnen leiden.³

Laten we eens kijken naar de huizenprijzen. Deze zijn de afgelopen decennia grotendeels gestegen, met slechts enkele jaren van daling. In 1995 lag de gemiddelde verkoopprijs voor het laatst onder de honderdduizend euro. Tijdens de kredietcrisis, tussen 2008 en 2014, daalden de prijzen. Sindsdien zijn ze weer gestegen, hoewel ze de afgelopen één à twee jaar door de gestegen hypotheekrente stabiel zijn gebleven. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek kost een huis gemiddeld 422.000 euro in 2023.⁴ Particuliere huurders besteden het grootste deel van hun inkomen aan woonlasten, terwijl huurders van corporatiewoningen veel minder betalen. Woningeigenaren hebben procentueel gezien de laagste woonlasten.¹

Het streven naar comfortabele, gezonde, veilige, en voldoende woningen voor elke inwoner van Nederland dient voor elke schakel binnen de vastgoedbranche het hoofddoel te zijn, mijns inziens. Kijkend naar de realiteit bouwt de vastgoedbranche, gespecificeerd op bouwbedrijven, ontwikkelaars, architecten en gemeentes, een versteend Nederland. Waarbij hitte- en waterbestendigheid, onderdelen van de eerdergenoemde klimaatverandering, niet tot nauwelijks prioriteit hebben. Wie pakt er nou eens echt verantwoordelijkheid voor het belang van de bewoner? Mijns inziens moeten gemeentes dit doen.

Specifieker ingaand op de klimaatverandering kwam de NOS met de volgende nieuwskop over het weer in 2023 in Nederland: "Het warmste en natste jaar ooit in Nederland, met tussendoor een droogterecord". Keiharde feiten, die het comfort, gezondheid en veiligheid van bewoners dreigen te verminderen of zelfs al doen.² Klimaatveranderingen worden in dit artikel gespecificeerd tot hittestress en wateroverlast, een tweetal begrippen die de basis vormen van deze negatieve trend, die allereerst gedefinieerd dienen te worden:

Hittestress verwijst naar de stress en gezondheidsproblemen die optreden bij hoge temperaturen, vooral tijdens hittegolven. Dit fenomeen treft zowel mensen als dieren als de omgeving, en is met

name zorgwekkend in stedelijke gebieden. Kwetsbare groepen, zoals ouderen, lopen een groot risico op ernstige gezondheidsproblemen door hittestress, waaronder oververhitting, hitte-uitputting en zelfs hitteberoertes. In sommige gevallen kan dit zelfs tot de dood leiden. Uit internationaal onderzoek blijkt dat een derde van de hitte gerelateerde sterfgevallen in Nederland te wijten is aan klimaatverandering. Dit betekent dat jaarlijks bijna 250 mensen in Nederland overlijden door hitte veroorzaakt door klimaatverandering.⁵

Wateroverlast door klimaatverandering verwijst naar de toenemende frequentie en ernst van overstromingen en andere water gerelateerde problemen als gevolg van klimaatverandering. In Nederland lopen maar liefst 3,7 miljoen huizen risico op schade door stijgende zeespiegels, hevige regenval of rivieren die buiten hun oevers treden. Dit hoge aantal komt doordat grote delen van Nederland laag liggen en er veel rivieren door het land stromen. Onderzoeksbureau Calcasa heeft ingeschat wat deze natuurrisico's betekenen voor de waarde van Nederlandse huizen. Op basis van hun berekeningen wordt verwacht dat de waarde van woningen in de toekomst 325 miljard euro lager zal zijn vanwege deze risico's. Ter vergelijking: de totale waarde van alle 8,2 miljoen Nederlandse huizen bedraagt ongeveer 3,3 biljoen euro. Het mogelijke waardeverlies komt daarmee neer op ongeveer 10 procent.⁶

Overtuigd van het belang? Nu de vastgoedbranche nog, want de realiteit laat het tegenovergestelde zien. 'Mooi' voorbeeld is de huidige woningbouw in Lent, een wijk gelegen aan de Waal in Nijmegen-Noord. Daar waar een aantal jaren geleden groene weides lagen, worden nu in sneltreinvaart nieuwe wijken gebouwd. Versteend, amper groene (voor)tuinen, donker materiaal gebruik, zeer dicht bij de Waal en dat voor een nieuwbouwwijk. De pijnlijke realiteit, waarbij het comfort, de gezondheid en de veiligheid van de bewoners nu en in de toekomst niet de aandacht krijgen die ze verdienen. Ik vind het onbegrijpelijk dat de gemeente Nijmegen goedkeuring geeft op een project zoals deze. Men lijkt hier snel te willen bouwen, waardoor men bijdraagt aan het oplossen van het woontekort, maar vergeet het toekomstperspectief dat woningbouw nu al toekomstbestendig gemaakt dient te worden tegen klimaatverandering. Mijns inziens hebben gemeentes een essentiële rol, wellicht zelfs een cruciale rol, in de goedkeuring van enkel klimaat adaptieve woningbouw. Het nemen van verantwoordelijkheid en adequaat ingrijpen ligt bij nieuwbouwprojecten in de handen van de gemeente. Deswege doe ik een dringend verzoek aan gemeentes om enkel klimaat adaptieve woningbouw, waarbij waarde creatie het doel is, goed te keuren en projecten waarbij niet in het belang van de bewoner gebouwd gaat worden af te keuren.

Madeleen Helmer, projectleider hitteadaptatie bij Klimaatverbond Nederland, bevestigt de noodzaak van toekomstbestendig bouwen, momenteel zijn volgens haar "De armste wijken, de warmste wijken".⁶ Dit bevestigt dat er snel genoeg wordt genomen met enkel 'een dak boven het hoofd', verantwoording dient genomen te worden door gemeentes, want de vastgoedbranche doet dit niet voldoende mijns inziens. Het bouwen van comfortabele, gezonde, veilige en betaalbare woningen dient het uitgangspunt te worden binnen de vastgoedbranche.⁷ Toch zijn er een klein aantal partijen die wel het juiste voorbeeld geven, mijns inziens. De gemeente Doetinchem en Sité laten samen

73 toekomstbestendige woningen bouwen in De Kwekerij in Doetinchem. Samen met hun partners bouwen ze aan buurten en wijken die de gevolgen van een klimaatverandering aankunnen en werken ze aan het natuur-inclusief maken van wijken. Het nieuwe, duurzame woongebied 'De Kwekerij', onderdeel van wijk Wijnbergen in Doetinchem, is hier een mooi voorbeeld van. WeideWald belooft niet alleen een thuis te worden voor haar bewoners, maar ook een voorbeeldproject op het gebied van duurzaam, klimaat adaptief en natuur inclusief wonen. 8-9

Mijns inziens zit het grootste verschil erin vanuit welk perspectief er naar een bouwproject gekeken wordt. Het 'nu bouwen' dient centraal te staan voor een prettig (t)huis van morgen en ik ben van mening dat dit enkel bereikt kan worden door nu klimaat adaptief te bouwen.

Toch zit er een nadeel aan toekomstbestendige woningbouw, want uiteindelijk worden alle kosten doorberekend, waardoor de huur- of verkoopprijzen voor de (toekomstige) bewoners stijgen. Zo gaan bewoners in de Achterhoek en Liemers meer huur betalen: "Anders kunnen we 150 woningen niet bouwen".¹⁰ Absoluut noodzakelijk wegens de woningcrisis, maar of het ethisch juist is valt te betwijfelen. Feit is dat we in Nederland in een systeem leven dat enkel functioneert als er steeds meer geld in wordt gepompt. Zou ieder mens in Nederland niet recht moeten hebben op een toekomstbestendig, leefbare en betaalbare woning? Ik denk van wel. Maar realistisch kijkend denk ik dat mijn idealistische kijk lastig uitvoerbaar is in het huidige systeem. Want mensen zijn al lang content indien ze überhaupt een woning hebben, en dat begrijp ik, maar daardoor verandert de manier van bouwen te traag t.o.v. het snel veranderende klimaat. Deswege dienen gemeentes de kar te trekken en enkel in zee te gaan met vooruitstrevende woningbouwbedrijven.

Uiteindelijk betaalt de bewoner voor klimaat adaptieve woningbouw, daardoor wordt klimaat adaptieve woningbouw een luxe goed dat voor steeds minder mensen betaalbaar is. Klimaat adaptieve wijken enkel voor de rijken, zou een schande zijn. Gemeentes dienen, mijns inziens, verantwoordelijkheid te nemen voor comfortabele, gezonde, veilige en betaalbare woningen voor nu en in de toekomst. Gemeentes dienen de vastgoedbranche te overtuigen van de essentie tot het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en het streven naar waarde creatie op meer dan alleen de financiële waarde. Een toekomst bestendige vastgoedbranche focust zich ook op natuurlijke- en materiele waarde!

Daarnaast ben ik van mening dat gemeentes haar inwoners dient aan te spreken op haar eigen gedrag en te inspireren in strijd tegen het veranderende klimaat, want dat is toch echt de goedkoopste optie. Inspireer inwoners om verantwoordelijkheid te nemen voor haar eigen comfort en veiligheid en dus de levensstijl aan te passen op warme dagen. Marleen Helmer, projectleider hitteadaptatie bij Klimaatverbond Nederland, adviseert om op warme dagen "op elkaar te letten, bel toch even aan bij de buurvrouw die valt onder de risicogroep".¹¹ Sociale cohesie helpt in de strijd tegen klimaat adaptatie en is, in tegenstelling tot dure maatregelen, volledig gratis. Ketensamenwerking is essentieel om klimaat adaptieve woningbouw te realiseren. Aan gemeentes het verzoek om vandaag nog aan de slag te gaan met klimaat adaptatie en die kar te trekken, 'because there is now planet B'.

BRONNEN

BAM Wonen. (sd). Nieuwbouw 73 woningen WeideWald: Een Duurzaam en Natuurinclusief Woonproject in Doetinchem. Opgehaald van Bamwonen.nl: <https://www.bamwonen.nl/projecten/nieuwbouw-73-woningen-weidewald-een-duurzaam-en-natuurinclusief-woonproject-in-doetinchem>

CBS. (2024, 11 juni). Woningmarkt. Opgehaald van CBS.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dash-board-economie/woningmarkt>

Gurp, T. v. (2023, november 21). Klimaatverandering kan huizenbezitters honderden miljarden euro's kosten. Opgehaald van NU.nl: <https://www.nu.nl/economie/6290569/klimaatverandering-kan-huizen-bezitters-honderden-miljarden-euros-kosten.html>

Helmer, M. (2024, Juni 11). Klimaat adaptatie. (M. Schmitz, Interviewer)

Kennisportaal Klimaatadaptatie. (2021, Juni 7). Klimaatverandering zorgt voor meer sterfte door hitte. Opgehaald van Kennisportaal Klimaatadaptatie: <https://klimaatadaptatienederland.nl/actueel/actueel/nieuws/2021/meer-sterfte-hitte/>

Kraniotis, M. S. (2023, november 11). Schreeuwend tekort aan woningen en hoge huizenprijzen: hoe is het zo gekomen? Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/collectie/13960/artikel/2497415-schreeuwend-tekort-aan-woningen-en-hoge-huizenprijzen-hoe-is-het-zo-gekomen>

Mons, G. (2024, April 26). Bewoners in de Achterhoek en Liemers gaan meer huur betalen: 'Anders kunnen we 150 woningen niet bouwen'. Opgehaald van <https://www.gelderlander.nl/duiven/bewoners-in-de-achterhoek-en-liemers-gaan-meer-huur-betalen-anders-kunnen-we-150-woningen-niet-bouwen~a3066987/>: <https://www.gelderlander.nl/duiven/bewoners-in-de-achterhoek-en-liemers-gaan-meer-huur-betalen-anders-kunnen-we-150-woningen-niet-bouwen~a3066987/>

Rijksoverheid. (2023, Juli 12). Woningbouwopgave stijgt naar 981.000 tot en met 2030. Opgehaald van Rijksoverheid.nl: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/07/12/woningbouwopgave-stijgt-naar-981.000-tot-en-met-2030#:~:text=Het%20woningtekort%20stijgt%20dit%20jaar,de%20Tweede%20Kamer%20is%20gestuurd>

Schuttenhelm, R. (2024, Januari 31). Het warmste en natste jaar ooit, met tussendoor een droogterecord: zo verliep 2023. Opgehaald van NOS.nl: <https://nos.nl/artikel/2506914-het-warmste-en-natste-jaar-ooit-met-tussendoor-een-droogterecord-zo-verliep-20234>

Site. (2023, Januari 16). Site wil 32 duurzame, circulaire sociale huurwoningen realiseren in 'De Kwekerij' in Wijnbergen. Opgehaald van Site.nl: <https://www.swd.nl/over-site/nieuws/site-wil-32-duurzame-circulaire-sociale-huurwoningen-realiseren-in-de-kwekerij-in-wijnbergen/#:~:text=%5B16%2D01%2D2023%5D,%2C%20genaamd%20'De%20Kwekerij>

26

KETENSAMENWER- KING ALS SLEUTEL TOT CO2E-REDUCTIE EN DUURZAME INNOVATIE

HOE ZIET EEN OPTIMALE KETENSAMENWERKING ERUIT OM CO2E-REDUCTIE TE REALISEREN?

Auteur: Lynn Sommeijer

In de huidige milieubewuste wereld is ketensamenwerking niet meer weg te denken voor het realiseren van CO2e-reductie en duurzame innovatie. Maar wat zijn de kenmerken van optimale ketensamenwerking? Dit artikel betoogt dat bedrijven, door nieuwe samenwerkingsverbanden binnen en buiten hun organisatie aan te gaan, hun ecologische voetafdruk kunnen verkleinen en tegelijkertijd andere voordelen, zoals markt- en concurrentievoordelen, kunnen behalen. Ik verken in dit artikel hoe in de productontwerpwereld optimaal wordt samengewerkt om innovatieve producten te ontwikkelen die minder CO2e uitstoten. Door de voordelen van ketensamenwerking zijn namelijk al veel duurzame, innovatieve producten op de markt gebracht. In dit artikel onderzoek ik de sleutels tot effectieve samenwerking.

Wat is ketensamenwerking en CO2e-reductie?

Ketensamenwerking en CO2e-reductie, beide woorden die steeds vaker voorbij komen. Maar wat betekent het? Bij ketensamenwerking wordt over de grenzen van afdelingen en het bedrijf heen gekeken en werk je samen om onderscheid en klantwaarde te creëren. Een keten die op elkaar is ingespeeld functioneert sneller, goedkoper, duurzamer en is innovatiever, klantvriendelijker en wendbaarder. CO2e-uitstoot verwijst naar koolstofdioxide, een broeikasgas dat vrijkomt in de atmosfeer. Koolstofdioxide-uitstoot wordt met name uitgestoten door fossiele brandstoffen, maar menselijke activiteiten zoals ontbossing en landbouw dragen hier ook aan bij. Het natuurlijke broeikaseffect wordt versterkt en de aarde warmt op, met schadelijke gevolgen. CO2e-reductie verwijst naar het verminderen van koolstofdioxide die wordt uitgestoten in de atmosfeer. Organisaties en bedrijven moeten hun CO2e-uitstoot verminderen om het broeikaseffect te verminderen.

Duurzame innovatie in de ontwerpwereld

Eco-design, ook bekend als Design for Environment, helpt het verbeteren van de levenscyclus van supply chains. Het richt zich op productfunctionaliteit en verkleint de milieu-impact tijdens de levenscyclus van het product. Succesvol eco-design vereist samenwerking binnen het bedrijf en met externe partners, zoals leveranciers en klanten. Deze samenwerkingen zijn een fundamenteel aspect om eco-designpraktijken succesvol te implementeren en de doelen van een gesloten supply chain te bereiken. Dit sluit naadloos aan op de noodzaak van een gesloten supply chain, waarin producten gedemonteerd kunnen worden voor hergebruik, recycling en herstel van materialen.

Ook volgens Sarkis speelt milieuvriendelijk ontwerp en productie een belangrijke rol bij het vormgeven van duurzame supply chains. Wanneer aspecten zoals recycling en het herstel van materialen geïntegreerd worden, kunnen bedrijven duurzame materialen gebruiken, hulpbronnen efficiënter inzetten en de milieubelasting minimaliseren.

Eén van de manieren om als bedrijf je keten te verduurzamen, is door samenwerkingen aan te gaan met duurzame partijen en een gok te nemen, waardoor ook marktvoordeel kan ontstaan. Een voorbeeld hiervan is ZigZagSolar, een innovatieve scale-up die zonnepanelen ontwerpt. Frank Bartelen vertelt over succesvolle samenwerkingen die zij zijn aangegaan, waardoor het bedrijf concurrentievoordeel verkreeg. 'In de huidige markt zijn geen tot weinig duurzame zonnepanelen, wij willen hierin

de eerste zijn. Door het aangaan van samenwerkingen met nieuwe materialen of organisaties, krijgen wij de mogelijkheid om hier één van de eerste in zijn.' Zo heeft Frank de gok genomen om tijd en geld te investeren in een samenwerking met kennisinstituten zoals de TU Delft en de Hogeschool Zuid. Dit bleek een waardevolste beslissingen te zijn voor zijn bedrijf, want door middel van hun expertise en kennis, is ZigZagSolar nu de enige partij die een accurate voorspelling kan maken voor de gegarandeerde energieopbrengst van een zonnegevel.

Dit soort samenwerkingen zijn essentieel om te streven naar een duurzame toekomst en spelen een belangrijke rol in het bevorderen van milieubewuste en verantwoorde zakelijke praktijken binnen supply chain management.

Braungart en McDonough zetten innovatief ontwerp ook centraal in hun Cradle to Cradle-benadering. Eco-design in de context van Cradle to Cradle gaat verder dan traditionele benaderingen van milieuvriendelijk ontwerp. Het gaat niet alleen over het minimaliseren van de negatieve impact van producten op het milieu, maar ook over het maximaliseren van hun positieve impact. Door effectieve samenwerking kunnen de belanghebbenden in de keten informatie en middelen delen om duurzamere producten te ontwikkelen en te produceren. Dit omvat het gebruik van materialen die veilig zijn voor mens en milieu, het minimaliseren van energieverbruik tijdens de productie, en het maximaliseren van recycling en hergebruik van materialen aan het einde van de levensduur van het product. Effectieve samenwerking betekent volgens Braungart en McDonough dat alle partijen betrokken zijn bij het identificeren en implementeren van maatregelen om de CO₂-uitstoot te verminderen.

Gezamenlijk streven naar een groenere supply chain en samen met alle partijen maatregelen implementeren klinkt natuurlijk mooi, maar hoe is dit te realiseren in de praktijk?

Gezamenlijke doelstellingen en afspraken zorgen voor toenemende inspanningen

Een van de bouwstenen van een effectieve en verantwoorde ketensamenwerking is het opstellen van gemeenschappelijke normen en doelen voor duurzaamheid, ethiek en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Op deze manier worden verwachtingen besproken en verantwoordelijkheden verdeeld. Bij het opstellen van normen en doelen hoort de focus niet alleen liggen op wet- en regelgeving, maar ook op gedrag en cultuur. Door ook te focussen op gedrag en cultuur wordt de kwaliteit van accountantscontroles versterkt en de waardecreatie op lange termijn gestimuleerd. Samenwerking en afstemming tussen instanties spelen een cruciale rol bij het bevorderen van de gewenste gedrags- en culturele normen die uiteindelijk bijdragen aan effectieve ketenverantwoordelijkheid.

Uit de studies die Zhang en Qin hebben uitgevoerd, blijkt dat wanneer supply chain leden samenwerken, ze gezamenlijk meer inspanningen leveren voor emissiereductie en meer economische winst behalen. Deze toegenomen inspanningen en winsten worden toegeschreven aan factoren die voort-

komen uit de samenwerkingsverbanden. De coördinatiecontracten en kosten verdeel contracten die worden toegepast, kunnen de deelnemers in de keten aanmoedigen om actief bij te dragen en hun inspanningen te maximaliseren. Deze onderlinge afspraken en contracten bieden duidelijke richtlijnen en stimulansen om emissiereductiedoelstellingen te bereiken, waardoor effectievere strategieën kunnen worden geïmplementeerd.

Transparantie en ketensamenwerking

Voordat deze doelstellingen en afspraken gemaakt kunnen worden, moet vertrouwen zijn opgebouwd. Om vertrouwen op te bouwen en om belanghebbenden in de keten weloverwogen beslissingen te helpen nemen, is het van belang om transparant te zijn over de impact van organisaties op de economie, het milieu en de samenleving. Organisaties moeten niet alleen hun eigen activiteiten en prestaties bekijken, maar naar de impact op de gehele waardeketen van henzelf en hun partners. Door samen te werken krijgen organisaties een beter begrip van hun totale waardecreatie proces en kunnen ze samen met hun ketenpartners werken aan het realiseren van gemeenschappelijke doelen. Door middel van transparantie over inspanningen, kan ingespeeld worden op de markt worden. Zo deelt Frank dat ZigZagSolar in de beginfase de energieopbrengsten van een nieuw project, per facet hebben gedeeld. Hierop hebben ze diverse reacties en aanvragen gekregen, zo kan transparantie ook onderdeel zijn van een marketing strategie, waardoor nieuwe samenwerkingen kunnen ontstaan.

Van doelen naar implementeerbare strategieën

Nu heb je als organisatie vertrouwen, gezamenlijke doelstellingen en afspraken. Hoe zijn deze te implementeren?

Vanuit het Greenhouse Gas Protocol kunnen deze gezamenlijke doelen worden opgesteld en effectievere strategieën worden geïmplementeerd. Het Greenhouse Gas Protocol stimuleert bedrijven om te kijken naar hun waardeketen en de uitstoot van broeikasgassen in elke fase ervan te identificeren en aan te pakken. Het protocol helpt bedrijven om hun broeikasgasemissies te beheren en hen te concentreren op activiteiten die het meeste kosteneffectieve broeikasgasreducties opleveren. Het betrekken van verschillende belanghebbenden bij duurzaamheidsdoelen is essentieel vanwege de complexiteit van duurzaam supply chain management. Leveranciers, producenten, distributeurs, consumenten en overheidsinstanties spelen allemaal unieke rollen in het vormgeven van duurzaamheidsstrategieën en beïnvloeden besluitvormingsprocessen binnen supply chains. Een gezamenlijke aanpak en gedeelde verantwoordelijkheid zijn nodig om duurzaamheidsuitdagingen, zoals klimaatverandering en sociale ongelijkheden, aan te pakken. Deze problemen vereisen collectieve inspanningen en samenwerkingen door de hele supply chain heen. Door verschillende belanghebbenden te betrekken en te stimuleren om samen te werken, kunnen duurzame oplossingen worden gecreëerd voor gedeelde uitdagingen. Dit onderstreept het belang van inclusiviteit en samenwerking bij het bereiken van duurzaamheidsdoelstellingen.

Afsluitend

Er valt dus te stellen dat effectieve ketensamenwerking essentieel is voor CO₂e-reductie en duurzame innovatie. Optimale ketensamenwerking overstijgt afdelings- en bedrijfsgrenzen, kijkt naar de impact in de gehele waardeketen en stelt gezamenlijke duurzaamheidsdoelen op. Transparantie en vertrouwen tussen partners zijn cruciaal om deze doelen te implementeren, hiervoor kunnen richtlijnen zoals het Greenhouse Gas Protocol gebruikt worden. Door samen te werken met diverse belanghebbenden in de keten kunnen bedrijven hun ecologische voetafdruk verkleinen en innovatieve, milieuvriendelijke producten ontwikkelen.

BRONNEN

Braungart, M., & McDonough, W. (2007). Cradle to cradle.

Cooper, M. (2024). Exploring the Role of Stakeholder Collaboration in Sustainable Supply Chain Management. Research Square (Research Square). <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4286600/v1>

Dienst Klimaatverandering. (z.d.). Verschillende broeikasgassen. Klimaat | Climat. <https://klimaat.be/klimaatverandering/oorzaken/broeikasgassen>

International Integrated Reporting Council (IIRC). (2021). International Framework. In <i>International <i>IR> Framework. <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf>

Mares, R. (2010). The Limits of Supply Chain Responsibility: A Critical Analysis of Corporate Responsibility Instruments. In Nordic Journal Of International Law (Nr. 2; Vols. 79–79, pp. 193–244). <https://rwi.lu.se/wp-content/uploads/2012/08/Limits-of-Supply-Chain-Responsibility.pdf>

Persoonlijke communicatie Frank Bartelen van ZigZagSolar

Informatie verkregen uit interview.

Ranganathan, J., World Resources Institute, World Business Council for Sustainable Development, Bhatia, P., World Business Council for Sustainable Development, Gage, P., World Business Council for Sustainable Development, Oren, K., Australian Greenhouse Office, BP, Environment Canada, Ford Motor Company, Holcim, International Aluminum Institute, Kansai Electric Power Company, KPMG, National Council for Air and Stream Improvement, PricewaterhouseCoopers, Shell Global Solutions International B.V., . . . World Resources Institute. (z.d.). A Corporate Accounting and Reporting Standard. <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>

Rijssenbilt, J., Nijeholt, M. L. À., Strohmaier, N., & Koster, H. (2022). Corporate governance: gedrag en cultuur als determinant voor keten-verantwoordelijkheid. Onderneming en Financiering, 30(3), 41–52. <https://doi.org/10.5553/oenf/157012472022030003004>

Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. International Journal Of Production Economics, 130(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.11.010>

Van der Veen, J., & Van Buren, M. (2021). Regisseer de keten: een managementmethode die leidt tot wendbaarheid en waarde voor organisaties, mensen en maatschappij.

Zhang, Y., & Qin, Y. (2022). Carbon emission reductions, pricing and social welfare of three-echelon

supply chain considering consumer environmental awareness under carbon tax policy. Frontiers in Environmental Science, 10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.969613>

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2008). Green supply chain management implications for “closing the loop”. Transportation Research. Part E, Logistics And Transportation Review, 44(1), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2006.06.003>

27

GROENE WINSTEN: DE KUNST VAN SLIM MATERIAALGEBRUIK

HET VERMINDEREN VAN MATERIAALGEBRUIK BINNEN EEN DIENSTVERLENENDE ORGANISATIE

Auteur:Wessel Bosveld

Hoe kun je meer doen met minder? De toekomst en het succes van een bedrijf wordt mede door deze vraag bepaald. Dienstverlenende organisaties streven steeds vaker naar duurzaamheid en kostenbeheersing door het verminderen van materiaalgebruik. Voor veel professionals uit het bedrijfsleven die verbonden zijn aan de inkoopafdeling en streven naar verduurzaming, is dit een cruciaal onderwerp. Dit artikel biedt inzicht in hoe materiaalgebruik geoptimaliseerd kan worden door samenwerking met leveranciers en het implementeren van innovatieve oplossingen. Vaak vergeten organisaties dat het kijken vanuit een duurzame invalshoek kan zorgen voor nieuwe inzichten en uiteindelijk kan resulteren in een kostenbesparing. Zo kan een efficiënter gebruik van materialen niet alleen de ecologische voetafdruk verminderen, maar kan het ook de operationele kosten verlagen. Het is dus essentieel om in te zien hoe dienstverlenende organisaties hun leveranciers en fabrikanten kunnen sturen om materiaalgebruik te verminderen.

Uit de praktijk blijkt veelvuldig dat nauwere samenwerkingen met leveranciers en andere partijen leidt tot betere inkoopvoorwaarden en innovaties. Een opvallend voorbeeld van een succesvolle samenwerking is de ontwikkeling van een duurzamere handschoen door en voor schoonmaakbedrijven als Asito, CSU en Gom, wat tot een aanzienlijke vermindering van materialen en CO₂-uitstoot heeft geleid. Dit toont aan hoe een samenwerking met concullega's en hun gezamenlijke leverancier kan leiden tot een innovatieve oplossing die milieuvriendelijker is. Het ontwikkelen van een duurzamere handschoen is slechts één manier waarop bedrijven hun materiaalgebruik kunnen verminderen. Andere innovaties kunnen bijvoorbeeld bestaan uit het herontwerpen van verpakkingen, of het implementeren van herbruikbare en recyclebare materialen in de productieprocessen.

Door leveranciers te betrekken bij duurzame initiatieven en hen te stimuleren om innovatieve, milieuvriendelijke materialen en producten te leveren, kunnen organisaties hun ecologische voetafdruk aanzienlijk verkleinen. Nauw contact met de leverancier en daarmee een intensieve samenwerking in vormen als operationele lease dragen niet alleen bij aan het verminderen van materiaalgebruik, maar ook aan het verlagen van de operationele kosten en daarbij de bevordering van duurzaamheid. Verschillende aspecten verdienen de aandacht van bedrijven, een aantal belangrijk aspecten zullen hierin onder worden toelicht.

Een kritieke succesfactor (KSF) voor een circulaire economie is het productontwerp. Tijdens de ontwerpfase van een product is het belangrijk dat er gericht wordt nagedacht over het materiaalgebruik: welk materiaal is het duurzaamst, is het modulair, wat kan er worden hergebruikt en wat is relatief eenvoudig te recyclen? Fabrikanten en leveranciers dienen deze producten dan goed af te stemmen op de behoeftes van de inkoopende partij, de afnemende partij van de dienst en de gebruiker van het product. Door hierin een open dialoog te voeren, kan er gekeken worden naar een oplossing die zowel economische als milieutechnische voordelen biedt. Zo zouden bedrijven een closed-loop systeem kunnen toepassen waarbij materialen na gebruik worden teruggenomen en opnieuw worden verwerkt, dit kan de afhankelijkheid van nieuwe grondstoffen, ook wel virgin grondstoffen genoemd, verminderen en daarmee afval beperken.

Ook een nauwe samenwerking en adoptie van bijvoorbeeld operationele lease kan leiden tot substantiële vermindering van materiaalgebruik. Met de juiste circulaire intenties en het veranderen van het business model en daarmee het verdienmodel kunnen dienstverlenende organisaties grote stappen maken. Wel moet het productontwerp goed afgestemd zijn op het beoogde businessmodel. Daarbij zouden toekomstige onderzoeken zich vaker moeten richten op de ontwikkeling van specifieke KPI's. Zo kunnen duurzaamheidsprestaties zowel binnen als buiten de sector op een identieke of vergelijkbare wijze worden gemeten. Het is duidelijk dat het terugdringen van het materiaalgebruik niet alleen ecologische noodzaak is, maar ook een strategische keuze kan zijn die economische voordelen met zich meebrengt. Dienstverlenende organisaties bevinden zich in de unieke positie om veranderingen in de toeleveringsketen door te voeren.

Een vereiste stap voor dienstverlenende organisaties is het kritisch evalueren van hun huidige materiaalgebruik en het identificeren van mogelijke besparingen in verschillende domeinen. Dit kan gedaan worden door het uitvoeren van een grondige analyse van de gehele toeleveringsketen, van inkoop tot de uiteindelijke levering van de diensten. Hierdoor kan vooral gekeken worden naar wat een organisatie al heeft en hoe deze materialen zolang mogelijk gebruikt kunnen worden alvorens een organisatie iets nieuws aanschafft. Een ander essentieel aspect is het trainen en bewust maken van medewerkers over de voordelen van duurzaam materiaalgebruik en het implementeren van best practices binnen de organisatie. Zeker voor bedrijven als Asito, CSU en Gom is dit een enorme uitdaging, aangezien bedrijven in de schoonmaakbranche vaak te maken hebben met een hoog verloop. Om dit alles toch zo goed mogelijk in te richten is het belangrijk om workshops en trainingen te organiseren en het personeel te informeren over de nieuwste duurzame technologieën en methodes. Daarnaast is dit belangrijk om de cultuur van duurzaamheid te bevorderen binnen de organisatie, waarbij medewerkers worden aangemoedigd om actief deel te nemen aan initiatieven die gericht zijn op het verminderen van materiaalgebruik. Dit kan zowel top-down als bottom-up door de organisatie heen worden doorgegeven. Dit zou ook omschreven kunnen worden als een tweerichtingsbenadering van materiaalgebruik initiatieven, deze benadering helpt bij het landen van duurzaamheid binnen een organisatie. Bij een top-down benadering zou er gedacht kunnen worden aan een bedrijf breed duurzaamheidsbeleid en het investeren in groene technologieën. Bij bottom-up zou dit de mogelijkheid en ruimte voor werknemersvoorstellen zijn en diverse werkgroep samenstellingen.

Naast deze interne maatregelen is het sterk aan te raden om partnerschappen met leveranciers te versterken. Dit kan onder andere door het opzetten van gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen en het monitoren en evalueren van de voortgang. Door dit te realiseren creëer je een bepaalde vorm van ketenverantwoordelijkheid, waarbij een ieder in de keten zich verantwoordelijk gaat voelen voor het gemeenschappelijke doel. Hierdoor worden leveranciers gestimuleerd om innovatieve oplossingen te ontwikkelen en te leveren, die bijdragen aan de reductie van materiaalgebruik. Het opstellen van duidelijke contractuele afspraken over duurzaamheidsdoelstellingen helpt om ervoor te zorgen dat alle partijen zich inzetten voor het bereiken van gemeenschappelijke doelen. 7 Door dit contractueel vast te leggen creëer je als het ware een stok achter de deur. Het is noodzakelijk dat beide bedrijven

in dit proces transparant zijn en dat zowel de risico's als de opbrengsten eerlijk verdeeld worden.8

Technologische vooruitgang speelt ook een belangrijke rol in het verminderen van materiaalgebruik. Het gebruik van geavanceerde software en analysetools helpt organisaties om materiaalstromen beter te beheren en inefficiënties op te sporen. Hierdoor kunnen organisaties patronen en trends identificeren die bijvoorbeeld wijzen op overmatig materiaalgebruik. In het vervolg kan de organisatie dan onderzoeken wat hiervan de oorzaak is en gerichte maatregelen nemen om overmatig gebruik in de toekomst tegen te gaan. Bovendien kan er gebruik gemaakt worden van digitale tweelingen om materiaalstromen te simuleren en te optimaliseren, wat vervolgens kan leiden tot efficiënter gebruik van middelen en materialen. 3

Tot slot zoals ook al kort benoemd hierboven is het noodzakelijk om resultaten van duurzame initiatieven te blijven monitoren en hierop te rapporteren. Dit helpt niet alleen om de voortgang te volgen, maar ook bij het vieren van successen, daarnaast biedt het ook de kans om te leren van eerdere uitdagingen. Frequent rapporteren motiveert medewerkers en leveranciers om zich in te blijven zetten voor deze duurzaamheidsdoelstellingen. Transparante communicatie over de resultaten draagt ook bij aan het versterken van het imago van de organisatie als een verantwoordelijke en duurzame partner. 4

Kortom, verminderen van materiaalgebruik in dienstverlenende organisaties vereist een holistische benadering waarbij samenwerking, innovatie en technologie centraal staan. Dienstverlenende organisaties hebben de sleutels in handen om leidend te zijn in de transitie naar een circulaire economie.

Elke stap naar slimmer materiaalgebruik is een stap naar een duurzamere en winstgevendere toekomst. Laat jouw inkoopafdeling de drijvende kracht zijn achter deze noodzakelijke transitie!

Opdrachtgever	: CSU
Auteur	: Wessel Bosveld
Doelgroep	: Professionals uit het bedrijfsleven die streven naar verduurzaming en zijn verbonden aan de inkoopafdeling.
Doel artikel	: Informeren en inspireren

BRONNEN

Bram Kuijken, G. G. (2017, Januari). Effective product-service systems: A value-based framework. Opgeroepen op April 12, 2024, van sciencedirect.com: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116300724?casa_token=qZz-RgsQAz4AAAAA:ILzXRYeDrjFURW38yuRccDAhw0UDt-1FrGXydRkZvVO7SlrVFgGxAXNFwt0vKUCnv8njV8k6Uo

Chen, J. (2023, December 2023). Business-to-Business (B2B): What It Is and How It's Used. Opgeroepen op Juni 12, 2024, van investopedia.com: [https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp#:~:text=Business%2Dto%2Dbusiness%20\(B2B\)%2C%20also%20called%20B,a%20company%20and%20](https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp#:~:text=Business%2Dto%2Dbusiness%20(B2B)%2C%20also%20called%20B,a%20company%20and%20)

individual%20consumer.

Duurzaam Ondernemen. (2023, December 20). Duurzame handschoen. Opgeroepen op Juni 12, 2024, van duurzaam-ondernemen.nl: <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/schoonmaakbedrijven-asito-csu-en-gom-slaan-handen-ineen-fors-minder-co%E2%82%82-uitstoot-door-duurzame-handschoen/>.

Ellen MacArthur Foundation. (2023). Building a circular supply chain. Engeland: Ellen MacArthur Foundation. Opgeroepen op Juni 12, 2024, van <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-supply-chains>

Kerklaan, L. (2019, Maart 12). Kritische succesfactor als tussenstap naar een SMART KPI. Opgeroepen op Juni 12, 2024, van boommanagement.nl: <https://boommanagement.nl/artikel/kritische-succesfactor-als-tussenstap-naar-een-smart-kpi/>

KPMG, Copper en Kennedy Van der Laan. (2019, September 25). Circulaire Verdienmodellen. Opgeroepen op Juni 12, 2024, van Copper8.com: https://www.copper8.com/wp-content/uploads/2019/09/Circulaire-Verdienmodellen_DEF-1.pdf

Loeff, H. W. (2023). Tijd voor circulariteit. Nijmegen: Radboud Universiteit. Opgeroepen op Juni 12, 2024, van <https://theses.ubn.ru.nl/server/api/core/bitstreams/08f27248-2e59-4969-b072-0ced4425062d/content>

Poppel, J. v. (2020). Waarom bijna geen enkele circulaire oplossing echt duurzaam is. De correspondent. Opgeroepen op Juni 12, 2024

Rugebregt, A. (2024, Juni 14). Persoonlijke communicatie. (W. Bosveld, Interviewer) Opgeroepen op Juni 14, 2024

Visiepartners. (2024). Circulaire Supply Chain: Het Creëren van Duurzame en Efficiënte Bedrijfsvoering. Opgeroepen op Juni 12, 2024, van visiepartners.nl: Een circulaire supply chain is een systeem waarin producten, componenten en materialen worden gebruikt en hergebruikt in een gesloten-lusbenadering. Dit model streeft ernaar afval te verminderen en de efficiëntie van hulpbronnen te vergroten door de leven

28

PODCAST: SAMEN DUURZAAM

Auteur: Martijn Crijns



<https://audio.com/martijn-crijns/audio/podcast-collectief-duurzaam-het-vergroten-van-ledenklantbetrokkenheid-om-te-verduurzamen-202405-1>



Inleidend

De afgelopen 7 maanden ben ik samen met mijn duo partner Matthijs Schipper bezig met een duurzaam project bij de kantoorartikelen coöperatie Quantore. Hier houden we ons bezig met het in kaart brengen van de CO2 footprint van het logistiek proces en hoe ze hier op strategisch niveau iets mee kunnen doen. Tijdens ons onderzoek hebben we ons ook verdiept in de onderscheidende eigenschappen van een coöperatie. Door de kennis te koppelen die ik vanuit de praktijk en theorie heb vergaard, ben ik tot een nieuw vraagstuk gekomen wat ik verder ben gaan onderzoeken a.d.h.v. een podcast. De hoofdvraag luidt als volgt: Hoe kan je je leden en of klanten betrekken om als organisatie te verduurzamen? Dit en meer bespreek met mijn gast sprekers Valentin Okhuijsen en Stan Steeghs. Alvast veel luisterplezier!

Doelgroep

De mensen die ik wil bereiken met de podcast zijn ondernemers of mensen die graag zouden willen verduurzamen.

Doel

Het doel van de podcast was om nieuwe inzichten te verkrijgen in hoe organisaties kunnen verduurzamen met de betrekking van hun leden/klanten. Na het organiseren van de podcast kan ik met overtuiging zeggen dat dit doel is behaald. Door de kennis van Stan ben ik meer te weten gekomen over hoe je leden vroegtijdig kan betrekken bij het verduurzamingsproces, welke rol coöperaties hebben in de gehele duurzame transitie in Nederland en wat de grootste kansen en bedreigingen zijn voor een coöperatie bij het verduurzamen. Valentin bracht met zijn duurzame sportkledingbedrijf weer nieuwe inzichten naar voren in het gesprek. Zo vertelde hij hoe je een community kan creëren met je klanten om gezamenlijk te kunnen verduurzamen. Ook zag hij voor zijn bedrijf een voorlopers rol om andere bedrijven te stimuleren om ook duurzamer te ondernemen.

29

TECHNISCH TALENT GEZOCHT: DUURZAAMHEID DE ESSENTIËLE TROEF!

Auteur: Fleur van der Bend

Tijdens een sollicitatiegesprek, ervoer een afgestudeerde bachelor in technische bedrijfskunde en master in circulaire economie studente een onverwachte stilte. Toen ze de HR-medewerker vroeg naar de duurzaamheidsvisie van het bedrijf, viel het gesprek even stil. De student, die op de website talloze verwijzingen naar duurzaamheid had gelezen, was verbaasd dat deze visie niet bleek te leven onder het personeel en haakte af. Dit voorbeeld toont aan, dat duurzaamheid meer moet zijn dan verwijzingen op de website en een paragraaf in een jaarverslag; het moet gedragen en beleefd worden door het hele bedrijf, de medewerkers, de toeleveranciers, partners en de klanten.

Winfried Elst, Manufacturing Excellence & Reporting Manager bij NXP Nijmegen, benadrukt het belang van technisch talent voor technische organisaties. Het aantrekken en behouden van technisch talent vereist een duidelijke duurzaamheidsvisie. Voor technische organisaties die streven naar bestaansrecht en toekomstbestendigheid is goed personeel essentieel. Het is cruciaal om te investeren in het informeren, binden en behouden van technisch talent. Zonder dit talent wordt de realisatie van de energie- en klimaattransitie en het bereiken van groeidoelstellingen een grote uitdaging 1. Een duidelijke visie op duurzaamheid is de sleutel tot het aantrekken van technisch talent dat een belangrijke rol speelt in de energietransitie.

Noodzaak van technisch talent

ABN AMRO stelde dat de grote tekorten op de arbeidsmarkt een aanzienlijke belemmering vormen voor de energietransitie. Vooral bij beroepen die direct verbonden zijn aan de overgang naar schonere energie is het buitengewoon moeilijk om geschikt personeel te vinden. Eind november 2022 piekte het personeelstekort, waarbij bijna 39 procent van de vacatures in energietransitiegerelateerde beroepen onvulbaar bleef 2.

De media rapporteren veel over projecten die niet opgestart kunnen worden vanwege personeelstekorten, zoals de aanleg van elektriciteitsnetwerken en warmtenetten. Bedrijven worden belemmerd in hun verduurzamings- en groeiplannen. Momenteel staan er 5.600 aanvragen voor stroomaansluitingen in de wacht bij netbeheerders, wat leidt tot langere wachttijden 3.

In de regio Arnhem Nijmegen meldde De Gelderlander dat de verduurzaming van het stadion Gelredome vertraagd is. Een plan om parkeerplaatsen bij Gelredome te overkappen met zonnepanelen werd afgelast vanwege een tekort aan technisch personeel. Dit voorbeeld illustreert hoe personeelstekorten de energietransitie vertragen 4.

Het is dan ook essentieel voor organisaties om vroegtijdig verbinding te zoeken met technisch talent op alle niveaus (vmbo, mbo, hbo, en wo) om de energietransitie te realiseren.

Huidige arbeidsmarkt voor technisch personeel

De vraag naar technisch personeel is aanzienlijk. In het tweede kwartaal van 2022 waren er 86.250 openstaande vacatures in de technische sector en 35.950 in de ICT-sector. Dit aantal is in 2023 en 2024 niet afgenomen 5. Dit tekort creëert uitdagingen voor bedrijven, want de groei en uitvoering van

projecten op het gebied van klimaat, energie en duurzaamheid worden belemmerd. Veel initiatieven worden binnen bedrijven en sectoren ontplooid om personeel aan te trekken, en deze inspanningen blijven noodzakelijk. Program Excellence Manager Winfried Elst zegt hierover: “In de techniek ben je nooit uitgeleerd; nieuw talent is altijd nodig. Innovatie is de sleutel om te blijven groeien en vereist een open blik voor nieuwe perspectieven.”

Het onderwijs, de overheid en het bedrijfsleven hebben te laat geanticipeerd⁶. Het hebben van een visie die verder reikt dan vijf jaar is voor velen moeilijk, vooral voor beleidsmakers die elke vier jaar politieke ambities zien veranderen of aandeelhouders tevreden moeten houden. De oplossing ligt in het onderwijs, een positief imago van techniek en werken met de handen⁷.

Het goede nieuws is dat er zeker nog technisch talent beschikbaar is. Hoe spreek je deze doelgroep aan en zorg je ervoor dat talent zich bij jouw organisatie thuis voelt? Ken jij de behoeften van jonge technici? In dit artikel worden drie stappen toegelicht om jong talent te binden en je bedrijf klaar te maken voor de toekomst. Technische vakmensen zijn cruciaal voor de klimaat- en energietransitie⁸. De technici van de toekomst zijn er klaar voor. De wereld is er klaar voor. Is uw organisatie dat ook?

Invloed van duurzaamheidsvisie op technisch talent

Op basis van het onderzoek van Disberg et al. (2019)⁹ worden vijf typen technische professionals geïdentificeerd, elk met unieke kenmerken en kwaliteiten: de Team player, All-rounder, Analyst, Individualist en Innovator. Jonge technici zoeken in hun werk naar uitdaging, afwisseling, autonomie, goede opleidings- en doorgroeimogelijkheden, een prettige werksfeer, flexibiliteit en een goede werkplek. Het imago van de organisatie speelt hierbij een belangrijkere rol.

Hoogleraar Jaap Boonstra benadrukt dit in een interview met MrSprout¹⁰: “Studenten maken zich zorgen over het milieu en de ongelijkheid in de wereld. De student van nu zegt letterlijk: als een organisatie daar geen beleid op heeft, heb ik daar niets te zoeken. Dat is een interessante ontwikkeling, die leiderschap op basis van waarden belangrijker dan ooit maakt: waar staan en gaan we voor? En door welke waarden laten wij ons, in elke laag van de organisatie, leiden?”

De HR-afdeling bij technische organisaties speelt hierin een belangrijke rol door de waarden van de organisatie uit te dragen naar de medewerkers en deze met elkaar door te vertalen naar relaties, partners, klanten en de omgeving.

Het optimaal functioneren van technisch talent: een strategische benadering

Nu we begrijpen wat technisch talent zoekt en waarom het cruciaal is voor de toekomstbestendigheid van uw organisatie, rijst de vraag: Hoe kunt u deze talenten aan uw bedrijf binden? Program excellence manager Elst deelt de volgende tip: “Ga actief het gesprek aan met jong talent, zoek hen op en volg hun leertrajecten op school. Dit is essentieel. Het is belangrijk om hen te betrekken bij de mogelijkheden binnen uw bedrijf en hen een duidelijk beeld te geven van wat ze kunnen verwachten en wat er

van hen wordt verwacht.”

Op basis van de kennis van de behoeften en het ervaringsadvies van Elst worden drie stappen beschreven hoe uw HR-afdeling hier het beste invulling aan kan geven:

1. Informeren / communiceren

Om ongemakkelijke stiltes tijdens een sollicitatiegesprek te voorkomen, is het van belang dat de sollicitant goed geïnformeerd is en beleving voelt. Technisch talent is slim genoeg om te doorzien of een missie en visie wel of niet doorleefd wordt in een organisatie. Maak duurzaamheid op een behapbare manier zichtbaar en tastbaar. Het bevorderen van duurzaamheid binnen een organisatie vereist een langetermijnvisie. Start ook vroegtijdig met initiatieven die bijdragen aan de ontwikkeling en binding van talent. Dit kan door basisschoolleerlingen te interesseren voor techniek, samen te werken met middelbare scholen en hbo-studenten te betrekken bij projecten en traineetrajecten. Elst vertelde dat NXP werkt met zomer(vakantie)stages. Dit is een uitstekende manier om extra personeel binnen te halen en enthousiasmeren en om te screenen of de studenten geschikt zijn voor een fulltime positie straks. Dergelijke programma's bieden studenten praktijkervaring en de mogelijkheid om te ontdekken of ze bij het bedrijf passen. Je bouwt een al vroeg een relatie en deze initiatieven kunnen op lange termijn rendement opleveren: de juiste mensen voor de toekomst.

2. Binden van Technisch Talent

Technisch talent zoekt uitdaging, een sterk bedrijfsimago en een inspirerende werkomgeving. HR-afdelingen kunnen hierop inspelen door een duidelijk en aantrekkelijk werkgeversmerk te creëren dat deze waarden weerspiegelt. Een effectieve strategie om deze groep te binden, is door hen actief te betrekken bij duurzaamheidsprojecten en besluitvormingsprocessen. Door hen de ruimte te geven hun unieke perspectieven en ervaringen te delen. Het creëren van een inclusieve cultuur waarin alle medewerkers worden gehoord en gewaardeerd, draagt bij aan een sterkere binding met het bedrijf. Zoals Hoogleraar Rob van Tulder benadrukt in een interview met ChangeInc¹¹, bevordert het betrekken van medewerkers bij duurzaamheidsinitiatieven een cultuur van duurzaamheid binnen de organisatie, wat essentieel is voor het binden van technisch talent.

3. Behouden van Technisch Talent

Het behouden van technisch talent vereist een voortdurende inspanning om aan hun verwachtingen te voldoen. Dit betekent het bieden van uitdagende projecten, professionele ontwikkeling en welzijnsondersteuning. “Wat jong talent echt nodig heeft bij technische organisaties is goede begeleiding in verschillende vormen,” legt Elst uit. “Dit omvat een duidelijke opdracht met een stappenplan, regelmatige gesprekken met managers en HR en werken in een ondersteunend team. Het is ook van belang dat nieuwe medewerkers tijd doorbrengen in de productieomgeving om het hele proces en de bijbehorende wereld te begrijpen. Deze praktijkervaring helpt hen om het vak beter te leren en verschillende perspectieven binnen de organisatie te zien, van operatio-

neel niveau tot managementniveau.” Daarnaast is een zichtbaarduurzaamheidsbeleid van belang. Transparante communicatie over de voortgang en resultaten van initiatieven versterkt het gevoel van trots en betrokkenheid onder medewerkers. Kortom, door een stimulerende werkomgeving te bieden waarin duurzaamheid een centrale rol speelt, kunnen organisaties niet alleen technisch talent aantrekken, maar ook langdurig behouden.

Visie op duurzaamheid werkt!

Een sterke visie op duurzaamheid moet een kernwaarde zijn binnen technische bedrijven. Technisch talent anno 2024 hecht veel waarde aan duurzaamheid en zoekt naar werkgevers die deze waarden daadwerkelijk nastreven.

Door te investeren in duurzaamheid en dit te integreren in de bedrijfsvoering, kunnen organisaties zich onderscheiden en aantrekkelijker worden voor technisch talent. Het informeren, binden en behouden van dit talent is essentieel voor het succes en de toekomstbestendigheid van de organisatie. Proactieve communicatie, uitdagende en betekenisvolle projecten, en ondersteuning van professionele ontwikkeling creëren een cultuur waarin technisch talent floreert.

Kortom, bedrijven die duurzaamheid serieus nemen en dit integreren in hun strategie, zullen niet alleen succesvol zijn in het aantrekken van technisch talent, maar ook in het langdurig behouden van deze medewerkers. Hierdoor kunnen zij een belangrijke rol spelen in de energietransitie en bijdragen aan een duurzame toekomst. De zet is nu aan jullie!

Opdrachtgever	: NXP Nijmegen
Auteur	: Fleur van der Bend
Doelgroep	: De doelgroep bestaat uit HR manager (HR afdeling), maar ook zeker interessant voor bedrijfsleiders en beleidmakers binnen technische bedrijven/organisaties
Doel artikel	:Het doel van het artikel is om technische bedrijven en organisaties bewust te maken van het belang van een duidelijke en doorleefde duurzaamheidsvisie voor het aantrekken, binden, en behouden van technisch talent. Het artikel benadrukt hoe een sterk duurzaamheidsbeleid niet alleen bijdraagt aan de energietransitie en bedrijfsdoelstellingen, maar ook essentieel is voor het inspireren en motiveren van jonge technici. Daarnaast biedt het artikel praktische stappen en strategieën voor HR afdelingen om een cultuur van duurzaamheid te creëren en zo een aantrekkelijke en toekomstbestendige werkomgeving te bevorderen.

BRONNEN

ABN AMRO Bank. (z.d.). Personeelstekort energietransitie rond recordniveau. Geraadpleegd op 11 juni 2024, van <https://www.abnamro.com/research/nl/onze-research/personeelstekort-energietransitie-rond-recordniveau>

Disberg, M., Endedijk, M., Nieuwenhuis, M., Ten Berg, D., Van Veelen, R., Universiteit Twente, & Saxion. (2019). Diversiteit aan technische professionals in het bedrijf. Geraadpleegd op 11 juni 2024, van

<https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/252369007/Disberg2019diversiteit.pdf>

DPG Media Privacy Gate. (z.d.). Stekker uit zonnepark bij Gelredome: extreem tekort aan materiaal en vakmensen maakt het onbetaalbaar. De Gelderlander. Geraadpleegd op 11 juni 2024, van <https://www.gelderlander.nl/arnhem/stekker-uit-zonnepark-bij-gelredome-extreem-tekort-aan-materiaal-en-vakmensen-maakt-het-onbetaalbaar~aa51830d/>

IndustrieVandaag. (2023, 6 juni). Energietransitie loopt spaak door technicetekort. Industriebvandaag. <https://industriebvandaag.nl/technici-tekort-zorgt-voor-spaak-lopen-energietransitie/>

Ministerie van Algemene Zaken. (2023, 13 februari). Aanpak personeelstekort in techniek en ICT. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 11 juni 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/02/03/aanpak-personeelstekort-in-techniek-en-ict#:~:text=In%20het%20tweede%20kwartaal%20van,werkgevers%20en%20onderwijs%20wordt%20aangepakt.>

Ministerie van Algemene Zaken. (2024, 29 april). Tekort aan personeel vraagt blijvende inzet. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl. Geraadpleegd op 11 juni 2024, van <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2023/02/03/tekort-aan-personeel-vraagt-blijvende-inzet>

Mulder, C. (2023, 5 juni). Hoogleraar Jaap Boonstra: “Waar studenten later willen werken is compleet veranderd”. MT/Sprout. <https://mtsprout.nl/leiderschap/jaap-boonstra-leiders-zonder-ego>

Masterportfolio onderdeel artikel

14 juni 2024

RTV Oost. (2024, 9 maart). Onderwijs en bedrijven strijden in Zwolle samen tegen personeelstekort in de techniek. RTV Oost. <https://www.rtvoost.nl/nieuws/2315607/onderwijs-en-bedrijven-strijden-in-zwolle-samen-tegen-personeelstekort-in-de-techniek>

Techniekpact. (2023, 29 juni). Technische arbeidsmarkt groeit; het onderwijs houdt het niet bij. Geraadpleegd op 3 juni 2024, van <https://www.techniekpact.nl/nieuws/technische-arbeidsmarkt-groeit-het-onderwijs-houdt-het-niet-bij>

TechYourFuture. (z.d.). Aantrekken, behouden en ontwikkelen van technisch talent. Geraadpleegd op 11 juni 2024, van <https://wp.kennisbanksocialeinnovatie.nl/wp-content/uploads/2022/04/Technisch-talent.pdf>

Van Der Donk, M. (2021, 17 augustus). Hoogleraar Rob van Tulder: “Bedrijf met duurzame ambitie moet durven kiezen”. Change Inc. <https://www.change.inc/future-leadership/hoogleraar-rob-van-tulder-bedrijf-met-duurzame-ambitie-moet-durven-kiezen-30321>

VNO-NCW. (2023, 1 juni). Netcongestie: wat is het en wat kunnen ondernemers eraan doen? Geraadpleegd op 11 juni 2024, van <https://www.vno-ncw.nl/forum/netcongestie-wat-het-en-wat-kunnen-ondernemers-eraan-doen#:~:text=Heel%20simpel%3A%20nieuwe%20bedrijven%20krijgen,aan%20de%20netcapaciteit%20te%20voldoen.>

30

VAN REGELGEVING NAAR REALITEIT, DUURZAAMHEID ALS STRATEGISCHE PRIORITEIT

Auteur: Luuk Arends

In een tijd waarin de druk om duurzaam te ondernemen steeds groter wordt, moeten bedrijven hun rol als verantwoordelijke actoren in de maatschappij serieus nemen. Het voldoen aan de opkomende wet- en regelgeving is een belangrijke stap, maar om daadwerkelijk impact te maken, toekomstbestendig te blijven en de duurzame transitie tot een succes te brengen, is meer nodig. In dit artikel wordt belicht hoe veel bedrijven duurzaamheid vaak nog zien als een kwestie van compliance, een verplichte oefening die slechts wordt uitgevoerd om aan de regels te voldoen en vergeten impact te maken. Dus hoeveel zin heeft het eigenlijk als we louter voldoen aan de voorschriften en niet achter de essentie kruipen?

Jirina van Daal, beleidsmedewerker CSRD, deelt haar praktijkervaringen en laat zien hoe het bedrijfsleven met de duurzaamheidsverslaglegging omgaat en extra gestimuleerd kan worden om duurzaamheid als een strategische prioriteit te omarmen. Hierdoor dragen ze immers niet alleen bij aan een betere wereld, maar versterken ze ook hun eigen bestaanszekerheid en concurrentiepositie.

Goed op weg

De urgentie is groter dan ooit, en het kan nooit snel genoeg gaan. Kritiek en polarisatie domineren vaak het debat over duurzaamheid, mede door zorgen over bijvoorbeeld bestaanszekerheid, hogere energieprijzen en duurdere boodschappen van de bevolking. Daarnaast staat het ondernemersklimaat in Nederland onder druk, althans, de grote spelers dreigen Nederland te verlaten. Ook professor Jan Rotmans benadrukt dat het cruciaal is om vaker te belichten hoeveel er al is bereikt, in een relatief korte periode

Hoewel de onderstroom van vooruitgang vaak onderbelicht blijft, zijn er talloze inspanningen gaande die meer aandacht verdienen. In en uitzoomen noemen we dat. Bedrijven zetten zich steeds meer in voor duurzame praktijken, door wet- en regelgeving wordt de nieuwe norm gezet, en er is een duidelijke verschuiving in wat we als acceptabel gedrag beschouwen ten aanzien van het milieu. Onlangs heeft het Planbureau voor de Leefomgeving naar buiten gebracht dat de klimaatdoelen haalbaar zijn. Het is alleen geen of-of, maar en-en. Deze positieve ontwikkelingen tonen aan dat we als maatschappij steeds hogere eisen stellen aan duurzaamheid en werken aan een echt duurzamere toekomst.

Het hogere doel

Het doel is helder: in 2030 moet Nederland 55% minder broeikasgassen uitstoten vergeleken met 1990, met een streven naar 60%. In 2050 wil Nederland klimaatneutraal zijn. Dit betekent dat de uitstoot van broeikasgas in 2050 niet hoger is dan wat er vastgelegd wordt netto is de uitstoot dus nul. Vanaf 2024 moeten bedrijven in de EU rapporteren over duurzaamheid, wat aanzienlijke gevolgen zal hebben voor veel ondernemingen, ook voor degenen die er niet direct onder vallen. Onder de CSRD vallen alle grote bedrijven die aan twee van de volgende criteria voldoen: omzet hoger dan €50 miljoen per jaar, een balanstotaal van meer dan €25 miljoen, en meer dan 250 medewerkers (gemid-

deld over een jaar). Dit markeert het begin van een significante verschuiving in het bedrijfslandschap, waarbij duurzaamheid niet langer optioneel is maar een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering moet worden.

De milieustandaarden gaan bijvoorbeeld over de CO2e, waarbij de gehele keten wordt meegenomen. Voor bedrijven is het een uitdaging om betrouwbare informatie over de activiteiten van leveranciers te verkrijgen door de toenemende complexiteit en het mondiale karakter van toeleveringsketens. Zeker bij (buitenlandse) bedrijven waar duurzaamheid minder hoog in het vaandel staat. Daarnaast zorgt de CSDDD ervoor dat bedrijven de negatieve gevolgen voor mensenrechten en het milieu van hun activiteiten binnen en buiten Europa identificeren en aanpakken.

Duurzaamheid is geen afvinklijstje

Goede stappen worden gezet en de wet- en regelgeving gaat dienen als stok achter de deur. Je komt er niet meer onderuit, zou je zeggen. Maar zijn we er dan? Is het voldoen aan deze nieuwe maatregelen genoeg om ervoor te zorgen dat bedrijven gaan veranderen. De Impact Economy Foundation, bekijkt dit met een kritische noot. De CSRD bijvoorbeeld, deze mist cruciale richtlijnen om daadwerkelijk impact te gaan maken op hetgeen wat inzichtelijk is gemaakt. Dit zorgt ervoor dat organisaties geen duidelijk inzicht hebben in een stappenplan voor impact management, terwijl de besluitvorming verder moet gaan dan alleen rapportage, zie afbeelding 1.



(Afbeelding 1: from financial accounting tot impact management)

Het realiteitsbesef dat duurzaamheid geen afvinklijstje is, moet diep doordringen in de bedrijfsvoering. De komst van deze regelgeving kan bedrijven in de verleiding brengen om duurzaamheid te benaderen als een reeks vakjes die ze moeten afvinken om compliant te zijn. Echter, deze benadering schiet tekort. Duurzaamheid moet worden gezien als een voortdurende reis naar verbetering en innovatie. Het is essentieel dat bedrijven de CSRD en andere duurzaamheids voorschriften beschouwen als een kans om hun bedrijfsvoering fundamenteel te verbeteren, in plaats van een administratieve rompslomp dat tijd en geld kost. Wetgeving zoals de CSRD moet gezien worden als veranderings traject, en niet als last, waarvoor een lijstje moet worden afgewerkt waaraan wel of niet voldaan wordt. Het moet worden gezien als middel om het hogere doel te bereiken. Het zou immers zonde zijn als je

als bedrijf niet inspeelt op de nieuwe kansen die zich voor gaan doen na het rapporteren, en vergeet echt impact te gaan maken.

Het leerproces tot verduurzaming

Door de verplichte rapportage richtlijnen van de CSRD en ketenrapportage vanuit de CSDDD neemt zowel de hoeveelheid als de complexiteit van de regels in de accountancy verder toe. Jirina van Daal, beleidsmedewerker CSRD bij Flynth deelt de eerste geluiden die ze terug krijgt vanuit de praktijk. Zo vertelt Jirina: *‘Het eerste jaar van rapportage leidt tot veel leerervaringen en vragen bij accountants over wat precies van hen verwacht wordt. Er zijn grote vraagtekens over de maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid van accountants bij het goedkeuren van duurzaamheidscijfers. De onzekerheden waarmee accountants worden geconfronteerd in het eerste jaar van CSRD-rapportage is nu al te zien. Dit inzicht is cruciaal omdat het aantoont dat de overgang naar duurzaamheid niet alleen een kwestie van naleving is, maar ook een leerproces dat tijd en aanpassing vereist. We zien nu al twee groepen: accountants die de nieuwe regels accepteren en zien als altijd al aanwezig, en accountants die weerstand bieden en weinig toegevoegde waarde zien in de nieuwe regels.’*

Zo worstelen organisaties met waar te beginnen en met het concept van dubbele materialiteit en zijn er misverstanden over het verband tussen beleid en daadwerkelijke impact op duurzaamheid. Van Daal vervolgt: *‘De CSRD dient als een kader om te verduurzamen, niet slechts als een checklist, maar als een aanzet tot een duurzame reis. De eerste stap is rapporteren en bewustwording, waarna publieke opinie en gedragsverandering zullen volgen. Voorbeelden zoals CO2-uitstoot vermeldingen op producten in supermarkten kunnen consumenten bewuster maken.’*

Het draait dus niet alleen om het rapporteren, maar de richtlijnen moeten bedrijven aanmoedigen om stappen te zetten richting hergebruik van materialen, het verminderen van emissies en het verbeteren van arbeidsomstandigheden in de keten. Met andere woorden, de richtlijnen vormen niet slechts een administratieve last, maar eerder een katalysator voor bedrijven om zich actief in te zetten voor duurzame praktijken. Dit impliceert een verschuiving van louter rapportage naar een daadwerkelijke verandering in de bedrijfscultuur en operationele processen.

Prikkels naast de vereiste

Om terug te komen op de essentie van het verduurzamen, kijken we naar het grotere plaatje. Het huidige systeem is te gefocust op enkel financiële waarde ten koste van de maatschappij en het milieu. Dat kunnen wij ons niet meer veroorloven. In de (nabije) toekomst lopen organisaties die achterop raken het risico hun ‘license to operate’ te verliezen.

Het beleid met wet- en regelgeving dient als druk van buitenaf, maar de zachte kant is misschien wel belangrijker dan deze harde kant. Wij mensen zijn het systeem: we willen misschien wel veranderen, maar niet veranderd worden. Bestuurders van bedrijven moeten het gevoel hebben dat ze meegenomen worden in de transitie. Daarom is een stimulans voor bestaanszekerheid en toekomstbestendig-

heid hard nodig, om uiteindelijk ook van binnenuit te verduurzamen. Hoe meer top-down er wordt gehandeld, hoe groter de weerstand.

Wanneer medewerkers en bestuurders zelf gemotiveerd zijn om duurzaam te handelen, omdat zij de waarde en noodzaak ervan inzien, is de kans op duurzame gedragsverandering veel groter. Het creëert een diepgewortelde commitment die ervoor zorgt dat duurzaamheidsinitiatieven niet alleen worden nageleefd, maar ook actief worden bevorderd en verbeterd. Deze intrinsieke motivatie zorgt ervoor dat bedrijven proactief te werk gaan, waardoor duurzame praktijken een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie worden en niet slechts een afvinklijstje van verplichtingen.

Ook volgens Van Daal is bewustwording en gedragsverandering cruciaal voor een duurzamere toekomst, waarbij persoonlijke ervaringen en opleiding een grote rol spelen. Om intrinsieke motivatie bij ondernemers te bevorderen, is het essentieel om hen te verbinden met het grotere doel van duurzaamheid, persoonlijke betrokkenheid te stimuleren, autonomie te geven in het ontwikkelen van duurzame initiatieven, duurzaam gedrag te belonen, samenwerking te faciliteren, en continu leren en ontwikkeling te ondersteunen.

Zo kunnen investeringen in personeelsontwikkeling essentieel zijn om medewerkers de nodige vaardigheden en kennis te bieden. Soft controls, zoals cultuur, normen en waarden, zijn key in het bevorderen van gedragsverandering en het verankeren van duurzame praktijken in de organisatie. De nieuwe norm wordt niet enkel gesteld door de regels, maar het is de bereidheid en houding van onszelf dat nodig is om de transitie tot verduurzaming tot succes te leiden.

BRONNEN

- CSRD: EU-duurzaamheidsrapportage. (z.d.). [www.ser.nl](https://www.ser.nl/nl/thema/duurzaamheid/eu-duurzaamheidsrapportage). <https://www.ser.nl/nl/thema/duurzaamheid/eu-duurzaamheidsrapportage>
- Impact_Admin. (2024, 8 mei). The Impact-Weighted Accounts Framework- Impact Economy Foundation. Impact Economy Foundation. <https://impacteconomyfoundation.org/impactweightedaccountsframework/>
 - Lückerrath, M. (2023, 27 september). Sturen op langetermijn-waardecreatie in 5 stappen. School For Business And Society. <https://www.tias.edu/item/sturen-op-langetermijnwaardecreatie-in-5-stappen>
 - Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. (2024, 23 april). Voortgang klimaatdoelen. Klimaatverandering | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/voortgang-klimaatdoelen#:~:text=In%202050%20wil%20Nederland%20klimaatneutraal,hel%20halen%20van%20de%20doelen.>
 - Ook controversiële opties nodig voor klimaatneutraal Nederland in 2050. (2024, 24 april). Planbureau Voor de Leefomgeving. <https://www.pbl.nl/actueel/nieuws/ook-controversiele-opties-nodig-voor-klimaatneutraal-nederland-in-2050>
 - Rotmans, J. (2023). De perfecte storm. Over transitiepijn, radicale keuzes en een nieuw

bewustzijn.

- Soft controls: wat houdt het in en wat kan ik ermee? | Erasmus University Rotterdam. (z.d.). Erasmus Economics & Business Executive Education | Erasmus University Rotterdam. <https://www.eur.nl/eebee/nieuws/soft-controls-wat-houdt-het-en-wat-kan-ik-ermee-erasmus-university-rotterdam>
- Trajectverkenning klimaatneutraal 2050. (2024, 24 april). Planbureau Voor de Leefomgeving. <https://www.pbl.nl/publicaties/trajectverkenning-klimaatneutraal-2050>
- Van Daal, J. (2024, 24 mei). Persoonlijke communicatie.

31

DE INVLOED VAN KANTOORPANDEN OP MEDEWERKERS-BETROKKENHEID: KLIMAATBEHEERSING, GROENE RUIMTES EN SOCIALE INTERACTIES

Auteur: Bob Uijen

In het hart van Rotterdam stond jarenlang een grijze kolos, een overblijfsel uit de jaren 70, bekend als het “Oude Handelsgebouw”. Ooit een toonbeeld van vooruitgang, was dit kantoorpand met de tijd steeds meer verworden tot een anachronisme. De verouderde faciliteiten, inefficiënt energiegebruik en gedateerde esthetiek zorgden ervoor dat medewerkers zich er nauwelijks nog thuis voelden. Maar waar anderen enkel verval zagen, zagen visionairs een kans om iets bijzonders te creëren. Vandaag de dag, na een indrukwekkende transformatie, staat het “Groene Paleis” trots op dezelfde plek. Dit moderne, duurzame en inspirerende kantoor is nu een baken van innovatie en een voorbeeld van hoe een gedateerd gebouw nieuw leven kan worden ingeblazen.

Nu opper ik in dit artikel niet dat iedere kantoorruimte de potentie heeft om te transformeren naar een vooruitstrevend, inspirerend en duurzaam bolwerk. Echter, kantoorpanden zijn veel meer dan alleen fysieke ruimtes waar werk wordt verricht; ze vormen de omgeving waarin medewerkers dagelijks functioneren, samenwerken en presteren. In de afgelopen decennia is er veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar hoe de kenmerken van kantooromgevingen de betrokkenheid van medewerkers kunnen beïnvloeden. Dit artikel biedt een overzicht van recent onderzoek met de nadruk op klimaatbeheersing, groene ruimtes en sociale interacties, en hoe deze factoren bijdragen aan medewerkersbetrokkenheid.

Het belang van medewerkersbetrokkenheid

Medewerkersbetrokkenheid is een cruciaal aspect van organisatorisch succes. Uit onderzoek blijkt dat betrokken medewerkers productiever zijn, hogere klanttevredenheid bevorderen en minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Betrokken medewerkers tonen meer toewijding, zijn gemotiveerder en bereid om een extra stap te zetten om de organisatiedoelen te bereiken. Daarom is het essentieel voor organisaties om de factoren te begrijpen die medewerkersbetrokkenheid beïnvloeden.

Klimaatbeheersing

Een comfortabele temperatuur en goede luchtkwaliteit zijn essentieel voor het welzijn en de productiviteit van medewerkers in de kantoorruimte. Dit zou anno 2024 toch geen probleem meer moeten zijn, toch? Niets is minder waar. Een praktijkvoorbeeld van een kantoor met een slecht binnenklimaat in Nederland is het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in Den Haag. Dit kantoor had te maken met klachten van medewerkers over het binnenklimaat, wat resulteerde in gezondheidsproblemen zoals hoofdpijn, droge ogen en vermoeidheid. Medewerkers klaagden ook over slechte ventilatie en temperatuurregeling, wat leidde tot een oncomfortabele en ongezonde werkomgeving.

Studies tonen aan dat ongemakkelijke temperaturen en slechte ventilatie leiden tot verminderde tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Inadequate klimaatbeheersing kan fysieke ongemakken veroorzaken die afleiden van het werk en kunnen leiden tot verhoogde stressniveaus.

Een optimale temperatuur in de werkruimte is essentieel. Uit onderzoek blijkt dat zowel te hoge als te lage temperaturen een negatieve invloed kunnen hebben op de concentratie en productiviteit van

medewerkers. De ideale temperatuur ligt doorgaans tussen de 20 en 22 graden Celsius . Wanneer de temperatuur buiten dit bereik valt, rapporteren medewerkers vaker ongemakken, wat hun betrokkenheid negatief beïnvloedt.

Belang van ventilatie

Naast temperatuur speelt ventilatie een cruciale rol in het comfort van medewerkers. Slechte luchtkwaliteit kan leiden tot gezondheidsklachten zoals hoofdpijn, vermoeidheid en concentratieproblemen, die allemaal bijdragen aan lagere betrokkenheid en productiviteit . Regelmatige ventilatie en het gebruik van luchtfilters kunnen de luchtkwaliteit verbeteren en daarmee het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers verhogen.

Een modern gebouw dat aandacht besteedt aan energieverbruik en duurzaamheid kan ook bijdragen aan een betere klimaatbeheersing. Moderne gebouwen met een duurzame inrichting en aandacht voor het uiterlijk dragen bij aan een positieve werkervaring. Bas Gietemans, vastgoedexpert, benadrukt dat dergelijke panden niet alleen aantrekkelijk zijn voor toekomstige werknemers, maar ook bijdragen aan de gezondheid van medewerkers en de vermindering van verzuim. Bovendien heeft een duurzame inrichting met bijvoorbeeld planten een positief effect op de luchtzuivering, wat zowel de luchtkwaliteit als de medewerkersbetrokkenheid ten goede komt.

Een goed voorbeeld van hoe klimaatbeheersing bijdraagt aan het welzijn van medewerkers is de transformatie van het Edge Olympic gebouw in Amsterdam. Dit gebouw, oorspronkelijk verouderd, is omgebouwd tot een modern en duurzaam kantoor voorzien van geavanceerde klimaatbeheersingsystemen. Onderzoek toont aan dat een goed binnenklimaat de gezondheid en tevredenheid van werknemers direct beïnvloedt, wat kan leiden tot minder verzuim en een betere werkervaring (Business Wire, 2019). Zo zie je dat het investeren in een goed binnenklimaat niet rechtstreeks financieel gewin oplevert, maar indirect impact heeft op de balans: minder verzuim en een hogere tevredenheid zullen leiden tot betere prestaties.

Groene Ruimtes

De aanwezigheid van planten en groene ruimtes in kantoorpanden is geassocieerd met verbeterd welzijn, verminderde stressniveaus en verhoogde tevredenheid onder medewerkers, wat de betrokkenheid kan vergroten . Groene ruimtes bieden een visueel aantrekkelijke omgeving die kan bijdragen aan een gevoel van rust en welzijn.

Kaplan (1993) stelt dat de aanwezigheid van natuur en groene elementen in de werkruimte kan helpen bij het verminderen van mentale vermoeidheid en het herstellen van de aandacht. Dit heeft niet alleen positieve effecten op de stemming van medewerkers, maar kan ook hun creativiteit en probleemoplossend vermogen verbeteren. Bovendien draagt het kijken naar groen bij aan een lager stressniveau, wat direct gerelateerd is aan hogere betrokkenheid en productiviteit. Het integreren van groene ruimtes in kantoorpanden kan op verschillende manieren worden gerealiseerd. Planten op werkplekken, groene muren en binnentuinen zijn enkele effectieve methoden. Deze elementen

kunnen niet alleen de esthetiek van de werkruimte verbeteren, maar ook de luchtkwaliteit verhogen door de productie van zuurstof en de absorptie van schadelijke stoffen. Bas Gietemans benadrukt de voordelen van een mooi gebouw, zoals de verbetering van de gezondheid van medewerkers en de vermindering van verzuim. Een duurzame inrichting van het pand, inclusief planten, draagt bij aan luchtzuivering en een positief werkklimaat .

Een praktijkvoorbeeld dat het belang van groene ruimtes binnen kantoorpanden illustreert, is het Deloitte kantoor in Amsterdam, bekend als The Edge. Dit gebouw bevat verticale tuinen en planten door het hele kantoor, wat bijdraagt aan de betrokkenheid en het welzijn van de medewerkers. De groene ruimtes in The Edge creëren een aantrekkelijke werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert. Werknemers in omgevingen met veel groen voelen zich meer verbonden met hun werk en het bedrijf .Ook hier zal het niet direct zichtbaar zijn op de balans van de organisatie. Maar dit vraagt een vooruitstrevende visie en het kunnen zien van meer dan enkel financieel gewin op de korte termijn. Groene ruimtes in kantooromgevingen leiden tot een positiever werkklimaat, welke organisatie wil dit nou niet!

Het Belang van Sociale Interacties

Sociale interacties op de werkvloer spelen een cruciale rol in medewerkersbetrokkenheid. Kantooromgevingen die sociale interactie bevorderen, kunnen bijdragen aan een gevoel van gemeenschap en verbondenheid onder werknemers . Gemeenschappelijke ruimtes zoals keukens, lounges en informele vergaderruimtes kunnen dienen als hubs voor sociale interactie en samenwerking. Positieve sociale interacties op het werk kunnen leiden tot een verhoogde betrokkenheid, omdat ze een gevoel van verbondenheid en steun creëren. Werknemers die goede relaties hebben met hun collega's, zijn vaak meer gemotiveerd en voelen zich meer gesteund in hun werk . Dit kan bijdragen aan een hogere tevredenheid en loyaliteit ten opzichte van de organisatie.

Het creëren van ruimtes die sociale interacties bevorderen, zoals open werkruimtes, gemeenschappelijke keukens en informele vergaderruimtes, kan helpen om de betrokkenheid van medewerkers te vergroten. Het is belangrijk dat deze ruimtes toegankelijk en uitnodigend zijn, zodat medewerkers zich comfortabel voelen om er gebruik van te maken. Daarnaast kunnen georganiseerde sociale activiteiten, zoals teamuitjes en workshops, bijdragen aan het versterken van onderlinge banden en het bevorderen van een positieve werkcultuur.

Conclusie

Wetenschappelijk onderzoek naar de relatie tussen kantoorpanden en medewerkersbetrokkenheid wijst op het belang van het ontwerpen van kantooromgevingen die het welzijn, de tevredenheid en de productiviteit van medewerkers bevorderen. Door rekening te houden met factoren zoals klimaatbeheersing, groene ruimtes en sociale interacties, kunnen organisaties een omgeving creëren die de betrokkenheid van medewerkers stimuleert en zo bijdraagt aan het succes van de organisatie. Bedrijven moeten kantoorpanden niet alleen zien als fysieke ruimtes, maar als investeringen in menselijke, natuurlijke en intellectuele waarde . Door te investeren in gezonde en inspirerende wer-

komgeving kunnen bedrijven de productiviteit en tevredenheid van hun medewerkers verhogen, wat uiteindelijk de financiële waarde van de organisatie ten goede komt. Het integreren van duurzaamheid in kantoorontwerpen helpt niet alleen het milieu, maar creëert ook een aantrekkelijke en gezonde werkomgeving voor de medewerkers. Deze kans laat je toch niet liggen?

Opdrachtgever	: NXP Nijmegen
Auteur	: Bob Uijen
Doelgroep	: management van bedrijven met kantoorpanden
Medium	:LinkedIn

BRONNEN

Adams, R & White, C. (2017). The impact of temperature on productivity and satisfaction in the work-place. *Journal of Workplace Environment*, 123-135.

Business Wire. (2019). Edge Olympic Achieves WELL Gold Certification for Health and Wellness. *Business Wire*. Business Wire, 10-14.

CBRE. (2015). *he Global Impact of Biophilic Design in the Workplace*. Houston: CBRE.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and me-ta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 1082-1103.

Gietemans, B. (2024, juni 9). (B. Uijen, Interviewer)

Harter, J. K. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engage-ment, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279.

International Energy Agency. (2021). Opgehaald van Net Zero by 2050: <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>

IPCC. (2018). Opgehaald van Global Warming of 1.5 °C: <https://www.ipcc.ch/sr15/>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journa*, 692-724.

Kaplan, R. (1993). The role of nature in the context of the workplace. *Landscape and Urban Planning*, 193-201.

Lan, L. W. (2011). Effects of thermal discomfort in an office on perceived air quality, SBS symptoms, physiological responses, and human performance. *Journal of Applied Psychology*.

MASTER CIRCULAIRE ECONOMIE: MEERVOUDIGE WAARDECREATIE. (2023, januari 1). Opgehaald van HAN MEERVOUDIGE WAARDECREATIE: <https://libguides.studiecentra.han.nl/circulaire-economie/meervoudigewaardecreatie#:~:text=Bovendien%20is%20een%20rechtvaardiger%20verdeling,mense-lijke%2C%20financi%C3%ABle%20en%20materiele%20waarde.>

(2023). NXP Internal survey. NXP.

32

UPV-REGELING, DE KATALYSATOR VOOR EEN CIRCULAIRE BOUWECONOMIE?

Auteur: Mathijs Jacobs

Op 1 april was dit jaar (2024) de Nederlandse 'Earth Overshoot Day': dit is de dag waarop de Nederlanders meer grondstoffen hebben verbruikt dan de aarde in één jaar kan produceren. Telkens weer bevindt deze dag zich vroeger in het jaar. Jaar op jaar blijven wij Nederlanders onze ecologische voetafdruk vergroten en daarmee de natuurlijke hulpbronnen uitputten¹. Om deze reden is het tijd voor actie. Er dient een transitie plaats te vinden van de huidige economie, die grotendeels volgens lineaire principes is ingericht, naar een circulaire economie. Deze transitie dient plaatst te vinden in de gehele economie inclusief de bouwsector.

Uitdagingen in de circulaire bouwsector

Een circulaire bouwsector is een economie waarin sociaaleconomische behoefte aan huisvesting en infrastructuur worden vervuld, zonder te bouwen buiten de planetaire grenzen². De aarde kent negen planetaire grenzen. Het overschrijden van één of enkele van deze grenzen, kan de veilige en gezonde ruimte voor de mens op aarde wegnemen³. De bouwsector draagt, met de hoge directe of indirecte CO₂-uitstoot, voornamelijk bij aan het verder overschrijden van de planetaire grens 'klimaatverandering' en gebruikt daarnaast ook een enorme hoeveelheid aan natuurlijke hulpbronnen⁴. Door het hanteren van circulaire ontwerpprincipes kunnen beide uitdagingen aangepakt worden⁵.

Er zijn drie fasen waarin aandacht moet zijn voor het circulair ontwikkelen van producten: bij de productie, consumptie en afvalfase. Circulaire ontwerpprincipes zoals: demontabel bouwen, ontwerpen op verwachte ontwikkelingen, meer standaardisatie (dit stimuleert hergebruik⁶) en het ontwerp voor eenvoudig onderhoud. Daarnaast is het gebruik van circulaire strategieën zoals: de R-ladder, het lagen model van Steward Brand en het vlinder model van MacArthur bevorderlijk voor de mate van circulariteit in de gebouwde omgeving⁷. Door het implementeren van deze ontwerpprincipes en strategieën in de productie- en consumptiefase wordt de vraag naar grondstoffen drastisch verminderd, nu en in de toekomst. Hierbij blijven de uitdagingen gelden met betrekking tot de afval fase. Hierin kan de UPV-regeling een cruciale rol spelen.

De UPV-regeling als katalysator?

De Uitgebreide Producentenverantwoordelijkheid (UPV) wordt gezien als een belangrijk instrument binnen de Europese kaderrichtlijn voor afvalstoffen. Deze richtlijn is ontworpen om zowel het milieu als de menselijke gezondheid te beschermen en volgt daarbij de afvalhiërarchie. In deze richtlijn heeft, preventie de hoogste prioriteit, gevolgd door voorbereiding voor hergebruik, recycling, andere nuttige toepassingen en tenslotte verwijdering⁸. De UPV-regeling kan mogelijk, evenals de circulaire ontwerpprincipes, bijdragen aan het meer circulair maken van de bouwsector. Dit beaamt ook de Rijksoverheid (2023) volgens hen is de UPV-regeling een middel om de transitie naar de circulaire economie te versnellen. De UPV-regeling moet ertoe bijdragen dat bij het ontwerpen en produceren van producten efficiënter gebruik wordt gemaakt van grondstoffen gedurende de gehele levenscyclus⁸. Op dit moment zijn er in Nederland voor zes productgroepen UPV-regelingen van kracht: autobanden en auto's, batterijen en accu's, elektrische en elektronische apparatuur, textiel, verpakkingen en zwerfafval⁹ en laten zien dat deze regeling effectief werkt met recyclepercentages tussen de 48 en 82%⁹. Dit doet de

UPV-regeling door de producenten verantwoordelijk te maken voor het afvalbeheer van de producten die door hen in de handel worden gebracht. Daarnaast kunnen middels de UPV-regeling ambitieuze eisen worden opgesteld met betrekking tot recycle percentages en/of hergebruik van producten¹⁰. De UPV-regeling probeert hiermee materiaalkringlopen te sluiten, iets wat essentieel is in een circulaire bouweconomie.

Vermeulen et al. (2021) en Hobé (2023) hebben een aantal positieve en negatieve effecten van de UPV-regelingen, op de zes eerder genoemde productgroepen, in kaart gebracht (tabel 1):

Tabel 1, Positieve- en negatieve effecten uitgebreide producenten verantwoordelijkheids-regeling.

Positieve effecten UPV-regeling	Negatieve effecten UPV-regeling
1. De inzameling voor recycling wordt effectief opgehoogd;	1. De kosten van het inzamelingssysteem en de administratie;
2. Het storten en verbranden van hulpbronnen wordt voorkomen;	2. Door de UPV kan er een concurrentienadeel ontstaan tegenover buitenlandse bedrijven;
3. Het afvalbeheer wordt effectief betaald door producenten;	3. De UPV sluit technische kringlopen, hiervoor dient de input van materiaal stabiel te zijn, met een stabiele afzetmarkt en technieken voor recycling en hergebruik, demontage en remontage;
4. De internationale profilering verbeterd, gezien steeds meer landen doelen en regelgeving zullen formuleren met betrekking tot een circulaire economie.	4. Het is een uitdaging om de logistiek zo in te richten dat ook kleine volumes terugkomen;
	5. Bedrijfsgevoelige informatie zal gedeeld moeten worden. Het is een uitdaging om hierover heldere afspraken te maken en gevoelige gegevens te beschermen;
	6. Er is geen prikkel voor eco-design/ design for sustainability.

Deze positieve effecten dienen te worden benut, waarbij de negatieve effecten zoveel mogelijk moeten worden voorkomen. Opvallend aan de negatieve effecten is dat deze veelal te voorkomen zijn middels een goede ketensamenwerking. Om deze ketensamenwerking te bevorderen raden verschillende onderzoekers aan, een producentenverantwoordelijkheids-organisatie (PVO) op te stellen¹¹. De PVO organiseert het logistieke systeem en zorgt dat de partijen zich aan de afspraken houden. Middels de PVO worden de negatieve effecten van punt één, vier en vijf voorkomen en punt twee en drie zoveel mogelijk beperkt. Punt zes daarentegen is iets wat bij het opstellen van de UPV-regeling meegenomen dient te worden, om zo de positieve impact van de UPV-regeling te vergroten.

UPV-regeling in de bouw

De invoer van verschillende UPV-regelingen zijn binnen de bouwsector, op dit moment, in verkennende fase. Dit zijn de volgende product categorieën: gevelbouw, vloerbedekkingen, duurzame energievoorzieningen, plastics in de bouw, dak bitumen, gips en hout¹². Hiervan is de UPV voor plastics in de bouw per 2025, die complementair is aan de regels in het bouwbesluit en andere relevante wet- en regelgeving, de meest actuele¹³.

In opdracht van de Rijksoverheid lopen nu meerdere onderzoeken naar de eventuele invoer van voorgenoemde UPV-systemen. Uit een interview met Thomas hobé blijkt dat de volgende pijnpunten effectief worden bestreden bij implementatie van de UPV-regeling in de bouwsector. Thomas Hobé geeft aan dat: “Op dit moment is er gewoon te weinig retour logistiek, dit komt vaak door het finan-

ciële plaatje” of “het zijn te lage volumes” dit kan voorkomen worden door “dit te financieren met een afvalbeheerbijdragen die aan de UPV geplakt zit” ¹⁴. Hiermee kan de bouweconomie, weliswaar middels een financiële prikkel meer circulair worden. Toch geeft de expert ook aan kritisch te zijn op de UPV-regeling onder ander door de lange cyclussen die bouwmaterialen doormaken. Materiaal dat na vele decennia vrij komt, bevat vaak stoffen die niet (meer) gerecycled mogen worden. Daarbij komt dat het gerecyclede materiaal uit bouw en sloop vaak niet opnieuw gebruikt kan worden in nieuwe producten. Dit kan ertoe leiden dat het UPV-systeem vast loopt¹⁶. Echter denkt Thomas Hobé dat de UPV-regeling in principe een positieve impact kan maken op de bouwsector, maar hiervoor dient eerst op product-, materiaal- en component niveau onderzoek gedaan te worden naar de effecten van een mogelijke implementatie (zoals nu gebeurt voor plastics in de bouw). Dit gezien de UPV-regeling een zeer grote impact kan hebben op een sector, terwijl niet helder is wat een dergelijke regeling voor positieve impact heeft op de sector(en)¹⁶.

Noodzaak UPV-regeling in een circulaire bouweconomie

Uit voorgenoemde voor- en nadelen (zie kopje UPV-regeling als katalysator?) blijkt dat de UPV geen garantie is voor een circulaire (bouw)economie. Zo zal er ook een beleid moeten zijn dat is gericht op de productie- en consumptiefasen van een product, gezien de UPV voornamelijk gefocust is op de afvalfase¹⁵. Hoewel dit geldt voor vele productgroepen, is de winst in de bouwsector voornamelijk te behalen in de afvalfase. Afval dat vrijkomt bij bouwen en slopen omvat maar liefst 40% (naar massa) van al het in Nederland geproduceerd afval. Hiermee is de bouwsector de grootste ‘afvalproducent’ van Nederland¹⁶. Toch wordt ca. 90% van het bouwafval gerecycled, al is dit voornamelijk in relatief laagwaardige toepassingen. Denk hierbij aan beton als granulaat in funderingslagen of plastic gerecycled in bermpaaltjes, maar het grootste gedeelte wordt door middel van verbranding gebruikt als energie voor het opwarmen van onder andere huizen¹⁶. De invoer van een UPV-regelingen in de bouwsector kan deze laagwaardige recycling een halt toe roepen en zo de (in)directe CO₂-uitstoot en gebruik van natuurlijke hulpbronnen verminderen.

Conclusie

Om de vervroeging van de Nederlandse Earth Overshoot Day tegen te gaan zal de transitie naar een circulaire (bouw)economie versnelt moeten worden. Hiervoor is het noodzaak dat de gehele bouwsector, waaronder producenten, aannemers, ontwikkelaars, allemaal hun verantwoordelijkheid nemen over de productie-, consumptie- en afvalfase van producten. Hiervoor zullen zij (nog meer) circulaire ontwerpprincipes en-strategieën dienen te implementeren in hun processen. Daarnaast kunnen regelingen zoals de UPV-regeling bijdragen aan een significante besparing van natuurlijke hulpbronnen en CO₂-uitstoot door de inzet op duurzaamheid en circulariteit. Op deze manier kan de bouwsector weer binnen de planetaire grenzen gaan opereren.

Opdrachtgever	: VBI Weurt, EPS-producent
Auteur	: Mathijs Jacobs
Doelgroep	: Bouwsector
Medium	:LinkedIn- persoonlijk profiel

33

PODCAST: DE IMPACT VAN INTERNE COMMUNICATIE OP HET BEVORDEREN VAN EEN DUURZAME BEDRIJFSCULTUUR

Auteur: Rianne de Leeuw

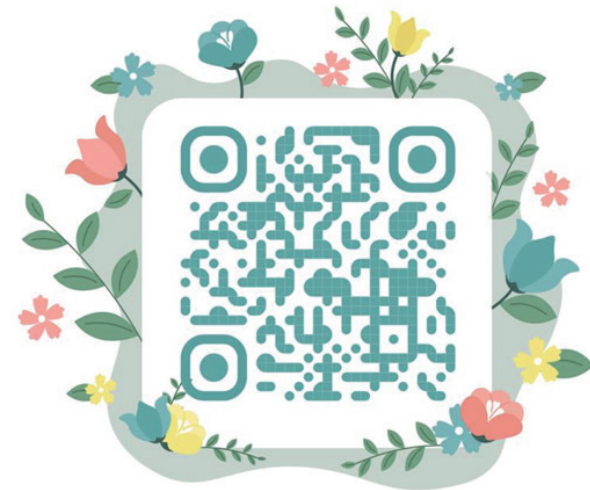
Opdrachtgever De Boer Machines B.V.

Doelgroep Leidinggevenden/directie/MT (van bedrijven in de bouwsector)

Doel podcast Luisteraar bewust maken van de impact dat interne communicatie kan hebben op het bevorderen van een duurzame bedrijfscultuur. Met bijbehorende tips om interne communicatie te integreren binnen een bedrijf.

Over de podcast

In deze podcast spreek ik met communicatiespecialist Amy Piepenbosch en marketing- en communicatieadviseur Lotte Schrijvers. Hun kennis en vaardigheden leg ik naast mijn literatuuronderzoek en eigen ervaringen bij De Boer Machines B.V. (De Boer). In de aflevering wordt de meerwaarde van interne communicatie besproken, de link die het heeft met (het realiseren van) een duurzame bedrijfsvoering, én tools om interne communicatie binnen een bedrijf te implementeren.



https://drive.google.com/file/d/1kafmtPuoSPplizTzmq-emFi5onmeCv4C/view?usp=share_link

34

MET DE JUISTE NUDGES WORDT HET MAKEN VAN GEZONDE KEUZES NIET ALLEEN MAKKELIJKER, MAAR OOK VANZELFSPREKEND

Auteur: Fabian van der Meer

De cijfers van het RIVM liegen er niet om: de helft van de Nederlanders is te zwaar. 'Is dat gek?' kun je je afvragen. Uiteraard zijn er ontzettend veel factoren die hier invloed op hebben. Wat we eten en drinken is er daar één van. Hiervoor gaat bijna iedereen naar de supermarkt, die voor 80% uit producten bestaat die niet in de Schijf van Vijf staan. Als er vervolgens gestuurd wordt op ongezonde producten, leven consumenten vanzelfsprekend ongezonder. Kan dat niet anders? In dit artikel gaan we kijken naar wat nudging is en wat voor een rol het kan spelen om mensen aan te zetten tot gezondere keuzes.

Nudging is een innovatieve benadering binnen de gedragseconomie die subtiel en effectief menselijk gedrag in een positieve richting stuurt, zonder de vrijheid van keuze te beperken of aanzienlijke financiële prikkels te veranderen. Dit concept draait om het aanpassen van de omgeving waarin beslissingen worden genomen- de zogenaamde 'keuzearchitectuur'- om mensen aan te moedigen keuzes te maken die hun welzijn, gezondheid en financiële stabiliteit bevorderen. Een algemeen en cruciaal principe bij het toepassen van nudges is dat het de keuzevrijheid van individuen niet beperkt; mensen hebben altijd de mogelijkheid om de voorgestelde richting niet te volgen en eigen keuzes te maken. Het primaire doel van nudging is om individuen te sturen bij het nemen van beslissingen die op lange termijn voordelig voor hen zijn door in te spelen op automatische en onbewuste besluitvormingsprocessen.

Verschillende studies suggereren dat nudges- als onderdeel van keuzearchitectuur- in staat zijn om gedrag effectief te beïnvloeden. Nudging-technieken die zich richten op het aanpassen van de beslissingsstructuur blijken consequent effectiever dan die welke zich richten op het enkel verstrekken van beslissingsinformatie of het versterken van gedragsintenties. Deze technieken richten zich op het veranderen van de aantrekkelijkheid van keuzesopties door hun presentatie of de wijze van keuze te manipuleren. Hieronder vallen het instellen van vooraf gekozen standaardopties en het aanpassen van de moeite die het kost om bepaalde opties te kiezen.

Een van de manieren om de moeite die het kost om bepaalde opties te kiezen aan te passen, is door producten in de supermarkt op ooghoogte te plaatsen. Naast deze manier van nudging wordt het ook op andere manieren in de supermarkt toegepast. Zo wordt er gebruik gemaakt van sociale normberichten, zoals het meest gekozen product onder consumenten, feedbackberichten die bijvoorbeeld aangeven "Wist je dat je vandaag vijf porties groenten en fruit hebt gekocht?", en het herindelen van producten om de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van specifieke keuzes te verhogen, zoals gezonde snacks bij de kassa in plaats van ongezonde snacks. Hoewel deze voorbeelden positieve veranderingen laten zien, blijkt dat 80% van de supermarktaanbiedingen nog steeds ongezonde voeding stimuleert. Vaak gaat het hier om ultrabewerkt voedsel, dat wordt gelinkt aan 32 risico's voor de gezondheid.

Supermarkten kunnen de diverse nudging-strategieën ook inzetten om consumenten juist te stimuleren om gezondere en duurzamere voedselkeuzes te maken. Een van de meest effectieve

vormen van nudging in supermarkten is het veranderen van de positie en volgorde van producten. Een systematische review toont aan dat het manipuleren van de volgorde waarin voedselproducten worden gepresenteerd een significante invloed kan hebben op de keuzes van consumenten . Denk hierbij wederom aan de plaatsing van gezonde producten op ooghoogte of juist aan het begin van een gangpad. Uit het onderzoek blijkt dat producten die prominenter geplaatst zijn, zoals in het midden van een schap of op ooghoogte, vaker worden gekozen. Dit betekent dat supermarkten door strategische plaatsing van producten de zichtbaarheid van gezonde opties kunnen vergroten en daarmee ook de kans dat deze producten worden gekozen.

Een praktische implementatiestrategie zou dus zijn om gezonde opties zoals vers fruit, groenten en volkorenproducten op ooghoogte en aan het begin van gangpaden te plaatsen. Dit verhoogt de zichtbaarheid en maakt het voor consumenten gemakkelijker om deze producten te kiezen. Daarnaast kunnen ongezonde opties zoals snacks en suikerhoudende dranken minder zichtbaar worden geplaatst, bijvoorbeeld op lagere of hogere planken waar ze minder direct in het zicht zijn.

Een andere effectieve nudge-strategie is het verminderen van de fysieke inspanning die nodig is om gezonde producten te verkrijgen. Onderzoek toont aan dat de afstand tot voedsel een significante invloed kan hebben op de consumptie ervan. Producten die dichterbij en gemakkelijker toegankelijk zijn, worden vaker gekozen. Supermarkten kunnen deze bevinding toepassen door gezonde snacks zoals fruit en noten in de buurt van kassa’s en andere drukbezochte delen van de winkel te plaatsen. Dit vergroot de kans dat consumenten deze producten kiezen als impulsieve aankopen. Tegelijkertijd kunnen ongezonde snacks en dranken op minder toegankelijke plaatsen worden geplaatst, zoals achterin de winkel of in minder prominente schappen. Dit verhoogt de inspanning die nodig is om deze producten te verkrijgen en vermindert daardoor de kans dat de consument deze producten in het winkelmandje leggen.

Sociale normen en de zichtbaarheid van keuzes kunnen ook een belangrijke rol spelen bij het nudgen van consumenten naar gezondere keuzes. Het benadrukken van de populariteit van gezonde keuzes kan consumenten beïnvloeden om deze keuzes ook te maken. Supermarkten kunnen gebruik maken van sociale bewijskracht door borden of posters te plaatsen die aangeven dat een groot percentage van de klanten gezonde keuzes maakt. Bijvoorbeeld: “80% van onze klanten kiest voor onze verse salades!” Dit kan het gedrag van consumenten positief beïnvloeden door hen aan te moedigen om ook gezondere opties te kiezen.

Expert op het gebied van gamification en nudging Stephan Plat bevestigt dit in een interview :

“Vanuit een theoretisch perspectief weten we dat we gevoelig zijn voor sociale status en sociale druk. Dus als je weet dat een grotere groep mensen gezondere keuzes maakt dan jij, dan weet je uit onderzoek dat dit jou inderdaad beïnvloedt om iets gezonders te kopen of iets ongezonds te laten staan.”

De nudging-strategieën die in supermarkten effectief zijn gebleken om gezondere en duurzamere voedselkeuzes te bevorderen kunnen ook worden toegepast in kantines op Universiteiten of Hogescholen. Allereerst door gezonde opties zoals salades, fruit en volkorenproducten op ooghoogte en aan het begin van de buffetlijn te plaatsen, kan de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid van deze producten worden vergroot. Bovendien kan het plaatsen van ongezonde opties zoals snacks en suikerhoudende dranken op minder toegankelijke locaties- zoals lagere of hogere schappen- de inspanning verhogen die nodig is om deze producten te verkrijgen, waardoor de consumptie ervan kan afnemen. Daarnaast kunnen kantines sociale bewijskracht gebruiken door borden of posters te plaatsen die aangeven dat een groot percentage van de klanten gezonde keuzes maakt. Tot slot kunnen opvallende kleuren en aantrekkelijke verpakkingen voor gezonde opties gebruikt worden om hun aantrekkingskracht te vergroten. Deze aanpassingen kunnen kantinebezoekers subtiel stimuleren om gezondere en duurzamere voedingskeuzes te maken zonder grote veranderingen in hun omgeving door te voeren of door economische prikkels toe te passen.

Het is duidelijk dat nudging een krachtige en effectieve strategie kan zijn om consumenten te helpen gezondere keuzes te maken zonder hun keuzevrijheid te beperken. Door subtiele aanpassingen in de omgeving, zoals het strategisch plaatsen van gezonde producten op ooghoogte en het gebruik van sociale normberichten, kunnen supermarkten en andere voedselverkooppunten een significante impact hebben op het koopgedrag van klanten. Dit biedt niet alleen voordelen voor de individuele gezondheid, maar ook voor de volksgezondheid als geheel.

Samengevat, door het toepassen van nudging-technieken kunnen supermarkten en kantines mensen helpen om op een eenvoudige en toegankelijke manier gezondere en duurzamere keuzes te maken. Dit laat zien dat kleine veranderingen in de keuzearchitectuur grote positieve gevolgen kunnen hebben. Zoals Thaler en Sunstein al zeiden: “Nudging isn’t about limiting choices; it’s about making better choices easier.”

Auteur	: Fabian van der Meer
Doelgroep	: Het artikel richt zich op een breed publiek dat geïnteresseerd is in gezondheid en gedragseconomie, specifiek consumenten en beleidsmakers die zich bezighouden met voedingskeuzes en volksgezondheid.

BRONNEN

Bucher, T., Collins, C., Rollo, M. E., McCaffrey, T. A., De Vlieger, N., Van der Bend, D., ... & Perez-Cueto, F. J. A. (2016). Nudging consumers towards healthier choices: a systematic review of positional influences on food choice. B Mertens, S., Herberz, M., Hahnel, U. J. J., & Brosch, T. (2021). The effectiveness of nudging: A meta-analysis of choice architecture interventions across behavioral domains, <https://doi.org/10.1073/pnas.2107346118>. NOS. (2023, 24 mei). Gezond eten hoeft niet duur te zijn, maar het wordt wel lastig gemaakt. NOS. (2021, 8 september). 80 procent van supermarktaanbiedingen stimuleert ongezonde voeding. Geraadpleegd op 25 mei 2024 van <https://nos.nl/artikel/2404320-80-procent-van-supermarktaanbiedingen-stimuleert-ongezonde-voeding>. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. Yale University Press. Lane, M. et al. (2024). Ultra-processed foods linked to 32 health risks. British Medical Journal, 384, e077310,

35

DE SLEUTEL TOT SUCCESVOLLE SAMENWERKING TUSSEN KENNISINSTELLINGEN EN BEDRIJFSLEVEN

Auteur: Stef Versantvoort

De kern van een succesvolle langetermijnsamenwerking tussen het bedrijfsleven en kennisinstellingen is een duidelijke en goed gestructureerde onderzoeksagenda. Een onderzoeksagenda biedt richting en overzicht en zorgt ervoor dat de ontwikkelprocessen helder zijn voor alle betrokken partijen. Door gezamenlijk een overzicht te creëren van de doelstellingen en de verwachte uitkomsten, kunnen zowel de regio als de kennisinstelling hun doelen efficiënter nastreven. Een van de veelbelovende voorbeelden van zo'n samenwerking is het project **Samen Biobased Bouwen (SBB)**, in alliantie met de HAN University of Applied Sciences. Deze samenwerking belicht niet alleen de potentie van biobased bouwen in de Achterhoek, maar ook hoe kennisinstellingen en organisaties gezamenlijk kunnen werken aan maatschappelijke behoeften. Veel hedendaagse allianties richten zich op het algemeen welzijn en willen bijdragen aan een betere samenleving. Voor SBB betekent dit concreet dat er een duidelijke route is uitgestippeld om biobased bouwen in de Achterhoek op te schalen. Maar hoe versterkt een onderzoeksagenda een publiek private samenwerking precies? En wat zijn belangrijke aspecten van een gezamenlijke onderzoeksagenda in een samenwerking?

De transitie naar een duurzamere samenleving vereist innovatief denken, gedurfde initiatieven en vooral effectieve samenwerking. Publiek-private samenwerkingen (PPS) zorgen voor up-to-date onderwijs in een tijd waarin technologische ontwikkelingen razendsnel gaan. Toch zijn samenwerkingen tussen het bedrijfsleven en kennisinstellingen nog vaak ad hoc en missen heldere richting en structuur. Een gezamenlijke onderzoeksagenda kan deze structuur bieden en bijdragen aan de missie van dergelijke samenwerkingen. Bovendien kan er ingespeeld worden op huidige kennisvraagstukken en kan op lange termijn worden gestuurd.

In dit artikel worden de essentiële aspecten van een dergelijke samenwerking benadrukt, waarbij een onderzoeksagenda centraal staat als sleutelinstrument voor succes.

Efficiënt gebruik van geld en tijd

Een van de grootste voordelen van een gezamenlijke onderzoeksagenda is de efficiëntie in het gebruik van middelen. Door een onderzoeksagenda te ontwikkelen, kunnen onderzoekers gezamenlijk de richting bepalen van toekomstig onderzoek, waardoor versnippering van inspanningen wordt voorkomen en middelen efficiënter worden ingezet. Het bundelen van kennis, expertise en financiële middelen maakt het mogelijk om grotere stappen te zetten dan individueel mogelijk zou zijn. Dit is niet alleen kostenefficiënt, maar versnelt ook de ontwikkeling en implementatie van innovaties. Voor de kennisinstelling biedt dit een kans om praktijkgericht onderzoek te verrichten dat direct bijdraagt aan maatschappelijke vraagstukken, terwijl het bedrijfsleven kan profiteren van de innovatieve wetenschappelijke inzichten en technieken.

Actie: zorg ervoor dat bij het opstellen van een gezamenlijke onderzoeksagenda alle betrokken partijen helder hun doelen en verwachtingen communiceren. Dit bevordert niet alleen de efficiëntie in het gebruik van tijd en middelen, maar versterkt ook de samenwerking door duidelijke afspraken en gezamenlijke prioriteiten te stellen. Heeft jouw samenwerking met het bedrijfsleven duidelijke gezamenlijke doelen?

Interorganisatiele samenwerking

Een onderzoeksagenda speelt een cruciale rol in het verbinden van de vraag vanuit de markt met het aanbod vanuit kennisinstellingen. Door nauw samen te werken, kunnen kennisinstellingen zoals de HAN beter inspelen op de behoeften van de markt en vice versa. Dit leidt tot relevanter onderzoek en innovatie die daadwerkelijk toepasbaar is in de praktijk. Hiervoor is ook verbinding tussen de betrokken organisaties nodig. Verbinding vindt onder meer plaats door afstemming van culturele normen en waarden. Deze afstemming of vorming van cultuur is een kritische succesfactor voor samenwerkingsverbanden. In deze samenwerking hebben de betrokken partijen tijd geïnvesteerd in het begrijpen van elkaars werkwijzen en terminologieën. Zo zijn er regelmatig workshops en gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd waarin vertegenwoordigers van beide organisaties elkaar beter leren kennen en elkaars perspectieven en jargon eigen maken. Hierdoor werd de communicatie efficiënter en ontstond er een gemeenschappelijke cultuur die de basis vormde voor een vruchtbare samenwerking. In de praktijk leert de ervaring dat elkaars taal leren spreken een cruciale factor is om tot verbinding te komen tussen personen van verschillende organisaties en achtergronden.

Actie: investeer tijd in het organiseren van workshops en gezamenlijke bijeenkomsten om de culturele normen en waarden van de betrokken organisaties op elkaar af te stemmen. Dit bevordert wederzijds begrip en communicatie, en legt de basis voor een succesvolle en vruchtbare

Vertrouwen en synergie

Vertrouwen is een niet te onderschatten aspect van een succesvolle samenwerking. Een onderzoeksagenda kan een aanzienlijke invloed hebben op het onderling vertrouwen door richting te geven aan gezamenlijke inspanningen, het bevorderen van synergie tussen partners en het versterken van de efficiëntie van samenwerkingsverbanden. Vertrouwen vormt de basis voor open communicatie, gedeelde doelen en een gezamenlijke inzet voor het project. In de samenwerking tussen SBB en de HAN is vertrouwen een cruciaal element gebleken. Door een open en transparante communicatie kunnen beide partijen op elkaar rekenen, wat leidt tot een synergetisch effect: het geheel is meer dan de som der delen.

Actie: Bouw aan een open en transparante communicatiestructuur binnen je samenwerkingsverband om vertrouwen te bevorderen en synergie te creëren, waardoor gezamenlijke inspanningen effectiever en efficiënter worden. Hoe wordt er binnen jouw samenwerkingsverband gecommuniceerd?

Flexibiliteit

Onderzoek is per definitie een iteratief proces, waarbij nieuwe inzichten en ontwikkelingen kunnen leiden tot bijstellingen van de oorspronkelijke plannen. Onderzoek kan dus evolueren naarmate nieuwe inzichten worden verworven en omstandigheden veranderen. Flexibiliteit is dus een belangrijk kenmerk van een effectieve onderzoeksagenda. Daarnaast moet een samenwerkingsverband

flexibel genoeg zijn om aanpassingen mogelijk te maken op basis van voortschrijdend inzicht en externe veranderingen. In het voorbeeld van de samenwerking tussen SBB en de HAN is tijdens het ontwikkelproces een duidelijke verbreding van de scope van de onderzoeksagenda doorgevoerd. Het betrekken van een extra academie was het gevolg van het voortschrijdend inzicht dat naast ecologische en economische waarden ook sociale waarden veel meer op de agenda moesten komen. Het resultaat was een meer multidisciplinair team met een meer holistische aanpak.

Actie: zorg ervoor dat je onderzoeksagenda flexibel is en ruimte biedt voor aanpassingen op basis van nieuwe inzichten en veranderende omstandigheden, zodat je optimaal kunt inspelen op voortschrijdend inzicht en externe veranderingen. Wanneer zijn er voor het laatst aanpassingen gedaan in jouw

Conclusie

In conclusie, een gezamenlijke onderzoeksagenda is van onschatbare waarde voor de samenwerking tussen kennisinstellingen en private organisaties. In het geval van SBB en de HAN heeft een duidelijke en flexibele onderzoeksagenda niet alleen bijgedragen aan de efficiëntie en effectiviteit van de samenwerking, maar ook aan het succesvol verbinden van marktbehoeften met wetenschappelijke kennis. Verbinding, vertrouwen, flexibiliteit en open en transparante communicatie zijn daarbij de belangrijkste aspecten voor een vruchtbare en langdurige samenwerking met synergetische effecten. Door gezamenlijk te investeren in een goed gestructureerde onderzoeksagenda kunnen kennisinstellingen en organisaties bijdragen aan een duurzame toekomst en maatschappelijke behoeften vervullen. De HAN en SBB zijn al aan de slag, beweeg je mee? Neem nu de eerste stap en start de ontwikkeling van een gezamenlijke onderzoeksagenda om uw samenwerkingsverband te versterken en te verduurzamen!

Opdrachtgever	: Samen Biobased Bouwen
Auteur	: MStef Versantvoort
Doelgroep	: De doelgroep is werknemers van kennisinstellingen die samenwerken met het bedrijfsleven en in dit

BRONNEN

Boonstra J., Eguiguren M. (2023). Allianties voor een duurzame toekomst: naar waardengedreven samenspel tussen organisaties. Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 18(2), 146–151. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00086-9](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00086-9)

Man, A.-P. de. (2013). Alliances, An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships. PBT (2018). Businessmodellen voor publiek-privaat samenwerken

Rogers, P. J., & Peersman, G. (2014). Developing a Research Agenda for Impact Evaluation in Development. *IDS Bulletin*, 45(6), 85–99. <https://doi.org/10.1111/1759-5436.12115>

Van Huijstee, M. M., Francken, M., Leroy, P., Marie, M., & Van Huijstee, M. M. (2007). Partnerships for sustainable development: a review of current literature. *Environmental Sciences*, 4(2), 75–89. <https://doi.org/10.1080/15693430701526336>

36

SUSTAINABLE CHANGE! R&D ALS SCHAKEL!

Auteur: Marieke Zwetsloot

R&D speelt een cruciale rol als het gaat om de transitie naar duurzame producten , . Meerdere onderzoekers zijn van mening dat duurzaamheid bij R&D moet worden geïmplementeerd , , , . Maar waarom heeft R&D deze rol? En hoeveel impact kunnen ze maken in deze transitie? Dat gaan we in deze column bespreken. Aan het einde zullen we afsluiten met tips die kunnen helpen om de producten die jij, jouw bedrijf, of jouw R&D-afdeling ontwerpt duurzamer te maken.

Mindset

De naam Research & Development zegt het al, het onderzoeken en ontwikkelen van kennis en producten om nieuwe/verbeterde innovaties te creëren. R&D vraagt om een bepaalde mindset. Belangrijk zijn de competenties zoals onbeperkt brainstormen , een holistische manier van denken en openstaan voor verandering, maar misschien gaat het nog wel meer om de intrinsieke motivatie . Een taak van de R&D-medewerker is om bestaande kennis te combineren tot nieuwe kennis en opgedane ideeën te delen. Deze nieuwsgierigheid is belangrijk bij innovaties⁷. R&D heeft dus de mindset voor verandering en nieuwe ideeën, laat dit nou net nodig zijn voor een transitie.

R&D bepaalt de duurzaamheid

R&D en productie werken nauw samen⁷. Tijdens het R&D-proces wordt de gehele levenscyclus van het product bekeken^{5,6}. Hierdoor worden specificaties over het product en de productie vastgelegd³. Zodoende kunnen na het R&D-proces nauwelijks nog aanpassingen aan het product worden gedaan om het duurzamer te maken³.

Schakelfunctie

R&D heeft een schakelfunctie om de organisatie mee te krijgen in deze transitie^{1,2}. Het woordje schakel zegt het al; de gehele organisatie moet openstaan voor duurzaamheid en de transitie ondersteunen. Duurzaamheid moet in de bedrijfsvoering en in de strategie geïntegreerd worden door het formuleren van doelstellingen of het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen. De motivatie voor deze transitie moet uit de hele organisatie komen⁸. R&D kan door hetgeen waar zij op aarde is hierin een uitermate belangrijke schakel binnen de organisatie zijn. R&D tenslotte heeft volop ervaring met het ontwikkelen van nieuwe producten, productiemethoden en dat in samenwerking met andere afdelingen.

Conclusie

Concluderend ben ik ervan overtuigd dat de rol van R&D onmisbaar is in de transitie naar meer duurzaamheid. Producten moeten worden beoordeeld op hun milieu impact³. Het gebruik van keurmerken voor duurzaamheid is daarbij een goed hulpmiddel. Ik pleit ervoor dat duurzaamheidseisen en de eisen die aan duurzaamheidskeurmerken worden gesteld, in het R&D-proces worden betrokken en geïmplementeerd worden in de dagelijkse werkzaamheden^{3,4,5,6}. Mijn advies is: werk samen binnen de organisatie, bedenk wat nodig is voor jouw organisatie om mee te gaan in deze transitie en ga na wat jullie als organisatie kunnen doen om jullie producten duurzamer te maken. Zoals een wijs man ooit zei: Als je snel wil reizen dan reis je alleen. Als je ver wil

reizen dan reis je samen!

Enkele hulpmiddelen om duurzaamheid een onderdeel te laten worden van de R&D-keuzes:

- 1. Doelstellingen opstellen op gebied van duurzaamheid** veel bedrijven doen dit al maar probeer deze doelstellingen te vertalen naar de dagelijkse werkzaamheden door het visueel te maken.
- 2. Een raamwerk toepassen** een voorbeeld van een raamwerk voor het R&D is bedacht door Putsche (2023). Een raamwerk helpt je erbij om in elke fase van het proces duurzaamheid mee te nemen. Zelf heb ik een toolbox ontwikkeld voor de medewerkers binnen R&D-afdelingen.
- 3. Design for sustainability/ Design for X** Hierbij kies je voor elke keuze die je maakt voor de duurzaamste optie.

Opdrachtgever	: Nedap
Auteur	: Marieke Zwetsloot
Doelgroep	: R&D-medewerkers en anderen die duurzaamheid willen implementeren
Doel column	: Laten zien dat duurzaamheid moet worden meegenomen in processen, dus informeren en tot actie zetten.

BRONNEN

Baumann, H. B. (2002). Mapping the green product development field: engineering, policy and business perspectives. In Journal of cleaner production, (pp. 409-425).

Boonekamp, P. (2001). Techniekontwikkeling in een veranderde energievoorziening. Herbezinning op de Nederlandse R&D-aanpak.

Brezet, H. (1997). Dynamics in ecodesign practice. In Industry and environment-paris (pp. 20,21-24).

Michelino F, C. A. (2019). The linkage between sustainability and innovation performance in IT hardware sector. In Sustainability (p. 4275).

Nyenrode Business Universiteit. (2023, april 13). Transitie naar duurzaamheid vraagt om innovatieve mindset. Opgehaald van Nyenrode: <https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/transitie-naar-duurzaamheid-vraagt-om-innovatieve-mindset>

Putsche, B. L. (2023). A framework for integrating supply chain, environmental, and social justice factors during early stationary battery research. In Frontiers in Sustainability (pp. 5400-86123).

Roome, N. (1994). Business strategy, R&D management and environmental imperatives. In R&D Management (pp. 065-082).

Warmerdam, J. H. (2006). Innovaties in R&D netwerken en competenties vna R&D personeel.

Geïllustreerd aan ontwikkelingen in de voedingsmiddelenindustrie.

37

DE KRACHT VAN VOORBEELDGEDRAG IN DUURZAAMHEIDS- TRANSITIES

Auteur: Arizona Gecaj

De toenemende noodzaak voor duurzaamheidsinspanningen door organisaties wordt gedreven door het opraken van grondstoffen, de gevolgen van klimaatverandering en sturing vanuit wet- en regelgeving. ‘Het verduurzamen van onze bedrijfsvoering is niet langer een keuze, maar een noodzaak,’ aldus een recente studie van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2023).

Veel organisaties bevinden zich op dit moment in duurzaamheidstransities. Een organisatie verwijst naar een groep mensen die samenwerken om gedefinieerde doelstellingen te bereiken. Het kan worden gezien als een sociaal systeem dat alle formele menselijke relaties omvat. Het behalen van deze doelstellingen en resultaten wordt bepaald door het gedrag van de werknemers. Dit leidt ertoe dat soft controls een belangrijke stimulans zijn bij veranderingen in een organisatie, zoals verduurzaming. Soft controls zijn niet-tastbare factoren binnen een organisatie die het gedrag van werknemers beïnvloeden en helpen bij het bereiken van doelen en het beheersen van risico's. Ze hebben namelijk invloed op het gedrag en de motivatie van werknemers en hebben daarmee impact op de waardecreatie van de organisatie.

Verduurzaming is ook bij bouwbedrijven een actueel thema. De bouwsector is namelijk verantwoordelijk voor 50% van het grondstofverbruik, 30% van het watergebruik en 40% van het energieverbruik van Nederland. Daarnaast heeft de sector te maken met een hoge CO₂- en stikstofuitstoot. Specifiek voor bouwprojecten is daarbij het tijdelijke karakter en de sterke onderlinge afhankelijkheid tussen opdrachtgevers, onderaannemers en installateurs.

Uit een interview met mevrouw De Wit, organisatiedeskundige blijkt dat voorbeeldgedrag kan bijdragen aan verduurzaming in een organisatie. Dit artikel onderzoekt de rol van voorbeeldgedrag van leidinggevendenden in de duurzaamheidstransities binnen organisaties met een focus op de bouwsector.

Duurzaamheidstransitie

Duurzaamheidstransitie omvat een fundamentele verandering in de cultuur, structuur en werkwijze naar een duurzamer systeem, zoals klimaatverandering. Transitie vragen anders denken (cultuur), organiseren (structuur) en uitvoeren (praktijk en werkwijzen) om complexe problemen aan te pakken. De bouwsector ondergaat momenteel een duurzaamheidstransitie, waarin bouwbedrijven, voor uitdagingen staan om bestaande bouwprincipes los te laten of aan te passen naar duurzamere alternatieven.

Soft controls en hun impact

Soft controls zijn niet-tastbare factoren binnen een organisatie die het gedrag van werknemers beïnvloeden en helpen bij het bereiken van doelen en het beheersen van risico's. Voorbeelden hiervan zijn, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, aanspreekbaarheid, bespreekbaarheid en transparantie. Bovendien omvatten soft controls waarden, normen, overtuigingen en houdingen. Daarom spelen ze een cruciale rol bij het waarborgen van duurzaamheid. Wanneer soft controls prominent aanwezig

zijn, is de kans groter dat medewerkers gewenst gedrag vertonen, wat leidt tot een open cultuur binnen de organisatie.

Bijvoorbeeld, in een interview (2024) benadrukte de heer Jansen, leidinggevende van de afdelingen engineering en ontwikkeling bij Giesbers Wijchen, dat de bouwsector als collectief te weinig gebruikmaakt van soft controls, terwijl deze wel kunnen bijdragen aan duurzaamheidstransities.

De rol van voorbeeldgedrag

Voorbeeldgedrag van leidinggevenden zoals bestuurders, managementleden en managers in een organisatie is belangrijk bij het omzetten van intenties in concreet gedrag. Gewenst leiderschapsgedrag inspireert medewerkers tot positief handelen; leidinggevenden die het goede voorbeeld geven, motiveren hun teams om dit voorbeeld te volgen. Het tonen van voorbeeldgedrag door leidinggevenden en het creëren van betrokkenheid en motivatie bij werknemers is van belang voor het stimuleren van duurzaamheidstransities. Jansen stelt in een interview (2024) dat het niet gaat om ‘Meer geluid maken, maar laten zien hoe het ook kan, anderen inspireren en de tijd geven om dat te vertalen.’ Dit benadrukt dat leiderschap ook om begrip en geduld vraagt.

Evenals blijkt ook uit onderzoek naar het verduurzamen van een organisatie dat leiderschap van belang is. Het gedrag van medewerkers binnen de organisatie wordt namelijk beïnvloed en bepaald door het management. Daarom heeft voorbeeldgedrag van het management positief effect op het gedrag van werknemers. Hieruit komt naar voren dat de relatie tussen werknemers en leidinggevende een belangrijke rol speelt. Bij deze relatie zijn betrokkenheid en bespreekbaarheid belangrijke elementen.

In een interview deelt mevrouw De Wit, organisatiedeskundige, haar inzichten over hoe het voorbeeldgedrag van leidinggevenden de duurzaamheidstransities kan stimuleren. Ze benadrukt het belang voor leidinggevenden om een heldere visie en een open houding te hebben, zich kwetsbaar op te stellen zonder te oordelen. Ze legt uit: ‘Het is van belang om normen en waarden bespreekbaar te maken en veel onderlinge communicatie te hebben. Dat je als leidinggevende doet wat je belooft en wat je de medewerkers meegeeft, ook laat zien in je eigen gedrag. Zorg dat je jezelf blijft en elke keer afvraagt: ben ik nog eerlijk tot mijn eigen waarden? Zijn mijn eigen waarden in lijn met die van de organisatie? Neem de tijd voor jezelf om erover na te denken.’

Een voorbeeld van de impact van voorbeeldgedrag in de praktijk wordt door Jansen toegelicht: ‘Wat voor mij werkte is kwetsbaarheid. Terugvallen op de oorsprong waar het over gaat en niet je eigen belang vooropstellen. Het bespreekbaar maken, door met elkaar het gesprek te voeren over nut en noodzaak. Heel veel tijd investeren in de persoon, niet op de materie en een klik creëren’. Dit is een praktijkvoorbeeld waarbij Jansen vertelt hoe hij stakeholders heeft weten te overtuigen voor het plan Westrik. Dit was een plan waar veel stakeholders bij betrokken waren en waarin duurzaamheid is omarmd. De uitspraken van zowel De Wit als Jansen benadrukken het belang van voorbeeldgedrag, betrokkenheid creëren en bespreekbaar maken van (morele) kwesties voor het bevorderen van

duurzaamheidstransities.

Motivatie van werknemers

Leidinggevenden die duurzaam gedrag vertonen en het goede voorbeeld geven, motiveren medewerkers om dit voorbeeld te volgen. Dit verhoogt de betrokkenheid en inzet voor duurzaamheidsinitiatieven. Wanneer werknemers zien dat hun leidinggevenden zich inzetten voor duurzaamheid, voelen ze zich meer gemotiveerd om zelf ook bij te dragen aan deze doelen. Voorbeeldgedrag versterkt het vertrouwen en de betrokkenheid binnen het team. Medewerkers zijn eerder geneigd duurzaamheidsdoelen na te streven als ze zien dat hun leidinggevenden dit ook doen.

Dit vertrouwen is van belang voor het creëren van een open en samenwerkingsgerichte werkcultuur waar iedereen zich verantwoordelijk voelt voor duurzame prestaties. Naast het zijn van een rolmodel heeft een leidinggevende ook een functie in het inspireren, motiveren en stimuleren van werknemers om duurzaam gedrag te vertonen. Leiderschap hangt ook samen met het geven van sociale steun, feedback en overleg.

Conclusie

Kortom, voorbeeldgedrag van leidinggevenden is cruciaal voor het succes van duurzaamheidstransities binnen organisaties. Hierdoor is er meer onderlinge communicatie en creëert de leidinggevende betrokkenheid van medewerkers of andere stakeholders. Door het juiste voorbeeldgedrag in leiderschap te tonen, kunnen leidinggevenden een open samenwerkingsgerichte cultuur creëren waarin duurzaamheid centraal staat. Dit geldt in het bijzonder ook voor de bouwsector!

Wil jij als leidinggevende een bijdrage leveren aan verduurzaming in jouw organisatie? Neem de volgende tips mee in je leiderschap!

- **Geef het goede voorbeeld:** Toon als leidinggevende zichtbaar duurzaam gedrag in je dagelijkse werkzaamheden. Dit is cruciaal voor het inspireren en motiveren van medewerkers om hetzelfde te doen. Of het nu gaat om kleine acties zoals afval scheiden of grotere initiatieven zoals het implementeren van duurzame processen, laat zien dat je je inzet voor duurzaamheid.
- **Blijf trouw aan je eigen waarden:** draag consistent je eigen waarden uit. Dit betekent regelmatig reflecteren op je eigen handelen en de doelen van de organisatie.
- **Maak duurzaamheid bespreekbaar:** zorg ervoor dat werknemers de ruimte en vrijheid krijgen om normen en waarden te bespreken.
- **Bevorder betrokkenheid:** creëer initiatieven om medewerkers actief te betrekken bij duurzaamheidsprojecten, zoals werkgroepen en participatieve besluitvorming. Het betrekken van werknemers bij het opstellen van duurzaamheidsdoelen en -plannen kan hun inzet en motivatie verhogen.

Opdrachtgever	:Giesbers Wijchen
Auteur	: Arizona Gecaj
Doelgroep	: leidinggevenden (in de bouwsector)
Medium	: LinkedIn

BRONNEN

- Baumann, H. B. (2002). Mapping the green product development field: engineering, policy and business perspectives. In Journal of cleaner production, (pp. 409-425).
- Boonekamp, P. (2001). Techniekontwikkeling in een veranderde energievoorziening. Herbezinning op de Nederlandse R&D-aanpak.
- Brezet, H. (1997). Dynamics in ecodesign practice. In Industry and environment-paris (pp. 20,21-24).
- Michelino F, C. A. (2019). The linkage between sustainability and innovation performance in IT hardware sector. In Sustainability (p. 4275).
- Nyenrode Business Universiteit. (2023, april 13). Transitie naar duurzaamheid vraagt om innovatieve mindset. Opgehaald van Nyenrode: <https://www.nyenrode.nl/nieuws/n/transitie-naar-duurzaamheid-vraagt-om-innovatieve-mindset>
- Putsche, B. L. (2023). A framework for integrating supply chain, environmental, and social justice factors during early stationary battery research. In Frontiers in Sustainability (pp. 5400-86123).
- Roome, N. (1994). Business strategy, R&D management and environmental imperatives. In R&D Management (pp. 065-082).
- Warmerdam, J. H. (2006). Innovaties in R&D netwerken en competenties vna R&D personeel. Geïllustreerd aan ontwikkelingen in de voedingsmiddelenindustrie.

38

DUURZAAM EETGEDRAG STIMULEREN IN RESTAURANTS MIDDELS HET STUREN OP SOFT CONTROLS

Auteur: Thomas Visser

Het eten van vlees is ontzettend schadelijk voor het milieu. Zeker wanneer dit vergeleken wordt met eiwitrijke, vegetarische alternatieven. Zaken als de productie van het benodigde diervoer (5 kilogram diervoer per kilogram rundvlees bijvoorbeeld), antibiotica die in ons drinkwater komt en het vele waterverbruik ten gevolge van de vleesproductie maken dat wij door het eten van veel vlees eigenlijk stukje bij beetje onze eigen leefwereld aan het stukmaken zijn¹. Vlees eten lijkt echter in onze cultuur te zitten. Veel (traditionele) gerechten die ik op de menukaarten van restaurants zie bevatten niet alleen vlees, maar tonen het vlees als hoofdcomponent van het gerecht. Tijdens mijn project bij Fletcher Events hoorde ik van de afdeling Food & Business dat dit kwam, doordat vegetarische gerechten zelden besteld werden. Als eigenaar van mijn eigen cateringbedrijf snap ik dat het als horecaonderneming een te groot risico is om alle vleesgerechten van de kaart te halen en te hopen dat je huidige klantennetwerk niet naar een ander restaurant gaat waar wel vlees wordt geserveerd. Het zette mij wel aan het denken. Is deze cultuur van vlees eten te beïnvloeden, waardoor klanten minder behoefte krijgen aan vleesgerechten? Het antwoord is ja! In dit artikel vertel ik jou hoe jij de vleesconsumptie van jouw gasten kan verminderen middels het inspelen op deze soft controls.

WAT ZIJN SOFT CONTROLS?

Soft controls, ook wel bekend als informele of culturele controls, zijn niet-tastbare maar wel gedrag-beïnvloedende factoren in organisaties die kunnen helpen bij het realiseren van doelen en het managen van risico's². Het zijn factoren die invloed hebben op het gedrag en de houding van medewerkers. Ze worden daarom vaak gebruikt om risico's te beheren en de naleving van regels en richtlijnen te bevorderen³. Soft controls kunnen ook worden herkend als bedrijfscultuur. Soft controls beïnvloeden daarnaast de overtuiging en soms ook de persoonlijkheid van mensen, waar geschreven regels dit niet doen. Soft controls zijn te verdelen onder de volgende acht dimensies⁴:

1. **Helderheid** (wat is gewenst en ongewenst gedrag)
2. **Voorbeeldgedrag** (van bestuur en management naar werknemers)
3. **Betrokkenheid** (van bestuur, management en werknemers die ook de belangen van de organisatie behartigen)
4. **Uitvoerbaarheid** (van doelen, verantwoordelijkheden en taken. Juiste kennis en kunde aanwezig bij werknemers)
5. **Transparantie** (van het gedrag van werknemers en de effecten daarvan)
6. **Besprekbaarheid** (van standpunten, emoties, dilemma's en overtredingen)
7. **Handhaving** (waarderen en/of belonen van gewenst gedrag en bestraffen van ongewenst gedrag)
8. **Aansprekbaarheid** (Dit betreft de mate waarin werknemers zich veilig voelen, om elkaar aan te spreken op verbeterpunten)

Soft controls kunnen niet zomaar worden bepaald door een directie of bestuur, zoals dit bijvoorbeeld wel met geschreven gedragsregels kan. Soft controls kunnen wel worden beïnvloed. Dit wordt gedaan met behulp van soft control instrumenten. Dit zijn instrumenten die ervoor zorgen dat de mensen, waarop de soft controls van toepassing zijn, de acht dimensies van soft controls op een andere manier

gaan uitvoeren/ervaren. Denk bijvoorbeeld aan het eerder aanspreken van collega's op gedrag dat in hun ogen ongepast is. Voorbeelden van soft control instrumenten zijn:

1. Transparantie
2. Klokkenluidersregelingen
3. Trainingen
4. Gedragcodes (geen papieren gedragcodes)

De mate waarin deze soft control instrumenten dienen te worden toegepast hangt af van de benodigde hoeveelheid bijsturing. Wanneer bijvoorbeeld uit een enquête onder de medewerkers blijkt zij hun collega's in de huidige bedrijfscultuur niet aan durven te spreken, op gedrag dat zij ongepast vinden, kan worden besloten om trainingen te geven over het aanspreken van collega's.

SOFT CONTROLS TOEPASSEN OP GASTEN

Soft controls bestaan niet alleen bij medewerkers in organisaties, maar ook bij jouw gasten. Dit bleek uit een gesprek met ervaren horecaondernemer Monique Spijker. Ik legde haar de acht dimensies van soft controls voor, waarna zij bij elke dimensie vertelde op welke manier zij deze herkende in haar organisatie en hoe zij daar momenteel mee omgaan. Kijkend naar de dimensie aanspreekbaarheid vertelde zij bijvoorbeeld dat gasten het eng vinden om feedback te geven over een gerecht. Dit doen zij in haar ervaring alleen wanneer het gerecht uitzonderlijk goed of uitzonderlijk slecht is. Vaak gaan ontevreden gasten gewoon naar huis en komen ze de volgende keer niet meer terug. Zij wil dit nu ook gaan aanpakken door een community te starten met haar gasten, waarin hen wordt gevraagd naar ideeën om het restaurant nog leuker voor hen te maken. Daarnaast vertelde zij ook over het voorbeeldgedrag dat zij met haar restaurant wil uitdragen naar gasten. Gasten worden bijvoorbeeld aangemoedigd om zich welkom te voelen en onderling een informele, gezellige sfeer te creëren middels gezellige muziek, een informeel interieur en vrolijke bediening. Dit heeft zij gedaan omdat haar huidige doelgroep voornamelijk bestaat uit jonge mensen die aangetrokken worden door deze informele sfeer. Deze jonge mensen gaan volgens haar vervolgens ook gezellig voorbeeldgedrag naar elkaar vertonen, waardoor een gezellige tafelsfeer ontstaat. Zij gaf als voorbeeld dat een ander restaurant ervoor kan kiezen om juist een formele sfeer te creëren door serieuzere muziek te draaien, een formeel interieur te hebben en bediening te hebben rondlopen die gasten op een formele manier benaderd. Op deze wijze kan een andere doelgroep worden aangetrokken.

SOFT CONTROLS GEBRUIKEN OM VLEESCONSUMPTIE TE VERMINDEREN

Nu antwoord op jouw vraag: Hoe kan ik de vleesconsumptie van mijn gasten kan verminderen? Om de vleesconsumptie van jouw gasten te verminderen moet je de cultuur (bestaande uit soft controls) in jouw restaurant aanpassen naar een cultuur die gasten uitnodigt om buiten hun comfortzone te stappen en een vegetarisch gerecht te bestellen. Kijk op welke manier jij de acht dimensies van soft controls terug ziet komen bij jouw gasten. Ga vervolgens middels soft control instrumenten sturen op de dimensies die volgens jou maken dat gasten zo graag vlees bij jou bestellen. Denk bijvoorbeeld aan:

- . Transparant zijn naar gasten en zeggen dat jullie graag jullie voetafdruk willen verminderen en hen graag willen uitnodigen om een heerlijk vegetarisch gerecht te bestellen

- Het creëren van een community (met een eigen naam) met jouw restaurantgasten en slogans op de muur zetten die bepaalde gedragscodes in deze community aanwakken (bijvoorbeeld: Onze bietenburger, omdat wij 'restaurantnaam'ers gezellig duurzaam kunnen zijn)
- Vraag het jouw gasten (bijvoorbeeld: Wij willen graag minder negatieve impact hebben op het milieu. Hoe kunnen wij jullie op een duurzame manier een leuke avond bezorgen?)

Daarnaast wil ik benadrukken dat het meer bestellen van vleesgerechten door jouw gasten begint bij wat jij als ondernemer met jouw restaurant uitstraalt (voorbeeldgedrag). Als jij bijvoorbeeld uitstraalt dat je het meest enthousiast bent over jouw vleesgerechten, maar dat je ook een vega optie ertussen hebt gezet, omdat je gezelschappen met een vegetariër niet wil afschrikken. Dan verwacht ik dat jouw gasten niet gemotiveerd raken om dat vegetarische gerecht te bestellen. Als jij echter uitstraalt dat jij geen vlees nodig hebt om een geweldig gerecht te maken en dat jij trots bent op dit gerecht. Dan verwacht ik dat gasten jouw voorbeeld volgen en dit vegetarische gerecht eerder zullen bestellen.

SLOT

Ik hoop dat ik jou met dit verhaal heb geholpen om duidelijk te krijgen hoe jij de vleesconsumptie van jouw gasten kan verminderen middels het inspelen op deze soft controls. Daarnaast hoop ik dat ik jou heb aangezet om zelf aan de slag te gaan met het inspelen op de soft controls die jouw gasten ervaren en zo meer vegetarische gerechten te verkopen. Het schrijven van dit artikel heeft mij nieuwsgierig gemaakt naar welke branches nog meer duurzame impact kunnen maken door in te spelen op soft controls. Als wij in ieder geval als horecaondernemers stappen blijven zetten richting een duurzame toekomst zal de rest van de branche uiteindelijk volgen. Wij zijn het vonkje dat de duurzame vlam laat ontsteken.

Opdrachtgever	:Fletcher Events
Auteur	: Thomas Visser
Doelgroep	: Horecaondernemers
Doel artikel	: Horecaondernemers aanzetten tot het nemen van stappen om gasten meer vegetarisch eten te laten bestellen en hier de tool 'soft controls' voor aan te reiken
Medium	: Entree Magazine, Misset Horeca, Koninklijke Horeca Nederland

BRONNEN

Bakhshizadeh, T., Peele, J., Van Der Ven, M., & Van Mechelen, R. (2019). Soft controls: here to stay! In Controlling. Hogeschool Utrecht. Geraadpleegd op 29 maart 2024

Conijn, F. (2021). Dynamische sturing in niet turbulente tijden: data, drijfveren en gedrag. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.

Erasmus University Rotterdam. (2023, oktober 25). Soft controls: wat houdt het in en wat kan ik ermee? KPMG Advisory N.V., Kaptein, M., Erasmus Universiteit, & VCZ. (2016, Februari). Acht basis soft controls. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/20160218-acht-basis-soft-controls.pdf>

Milieu Centraal. (2021). Vlees en de impact op het klimaat. Geraadpleegd op 13 juni 2024,

39

VAN STATISCH NAAR DYNAMISCH LEIDERSCHAP: HET TRANSFORMEREN VAN DE ROL VAN MANAGERS IN MODERNE ORGANISATIES

Auteur: Matthijs Berentsen

In een tijdperk van voortdurende verandering en groeiende complexiteit binnen organisaties, staat het traditionele beeld van management voor nieuwe uitdagingen. Historisch gezien werden managers vaak gezien als de stille regisseurs van veranderplannen, waarbij medewerkers slechts als passieve ontvangers fungeerden. Echter, in de VUCA-wereld, de snel veranderende wereld van vandaag, waarin technologieën zich razendsnel ontwikkelen, markten zich wereldwijd uitbreiden en sociale dynamieken voortdurend veranderen¹³, realiseer ik mij dat een meer dynamische en inclusieve benadering van leiderschap nodig is.

In dit artikel wordt het concept van “dynamisch leiderschap” onderzocht en de cruciale rol die het speelt bij het bevorderen van gedeelde verantwoordelijkheid en het stimuleren van effectieve verandering binnen moderne organisaties. Ik zal de traditionele managementmythe deconstrueren, de principes van dynamisch leiderschap verkennen en praktische strategieën bieden voor managers, om onze leiderschapsstijl te transformeren en beter in te spelen op de eisen van de 21e-eeuwse organisaties.

Traditionele managementmythe

In de traditionele managementmythe worden managers vaak gezien als degenen die veranderplannen dicteren zonder actieve betrokkenheid van medewerkers³. Deze perceptie weerspiegelt het idee dat management de autoriteit heeft om veranderingen op te leggen zonder rekening te houden met de inbreng of ideeën van de werknemers. Managers worden beschouwd als de onbetwiste besluitvormers die vanuit hun positie van macht en autoriteit veranderingen initiëren en implementeren, terwijl medewerkers simpelweg worden verwacht om te gehoorzamen en de veranderingen te accepteren¹.

In veel gevallen wordt deze traditionele benadering van management gekenmerkt door een taakgerichte leiderschapsstijl, waarbij de focus ligt op het bereiken van specifieke doelen en het behouden van controle over het proces. Taakgerichte leiders richten zich vaak op het efficiënt uitvoeren van taken en het behalen van resultaten, zonder veel aandacht te besteden aan de menselijke aspecten van verandering¹. Dit kan leiden tot een gebrek aan betrokkenheid, weerstand tegen verandering en een beperkt vermogen om duurzame en effectieve veranderingen te realiseren binnen organisaties².

Gedeelde verantwoordelijkheid en empowerment

Gedeelde verantwoordelijkheid en empowerment spelen een cruciale rol binnen organisaties als middel om effectieve verandering te stimuleren. Het belang van gedeelde verantwoordelijkheid benadrukt dat niet alleen managers, maar alle medewerkers van de organisatie betrokken moeten zijn bij het identificeren van problemen, het bedenken van oplossingen en het implementeren van veranderingen. Dit bevordert een cultuur van eigenaarschap en betrokkenheid, waarbij medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het succes van de organisatie en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan positieve veranderingen⁴.

Empowerment gaat hand in hand met gedeelde verantwoordelijkheid door medewerkers, de autonomie, vaardigheden en middelen te geven die ze nodig hebben om initiatief te nemen en beslissingen te nemen. Door medewerkers te empoweren, worden ze aangemoedigd om hun volledige potentieel te benutten, creatieve oplossingen te bedenken en verantwoordelijkheid te nemen voor hun werk 4. Dit draagt bij aan een cultuur van vertrouwen en samenwerking, waarbij medewerkers zich gewaardeerd en gesteund voelen door hun leiders en collega's 5.

Door gedeelde verantwoordelijkheid en empowerment te omarmen, kunnen organisaties een dynamische en veerkrachtige omgeving creëren waarin veranderingen worden omarmd en innovatie wordt gestimuleerd. Dit leidt tot een grotere flexibiliteit, aanpassingsvermogen en concurrentievoordeel op de lange termijn 6.

De rol van de manager als mediator

De rol van de manager als mediator is essentieel binnen organisaties, vooral in het kader van gedeelde verantwoordelijkheid en empowerment. Managers fungeren als bruggen tussen diverse belanghebbenden binnen de organisatie, waaronder medewerkers, management, klanten en andere externe partijen. Deze rol benadrukt het belang van het begrijpen en faciliteren van diverse perspectieven om effectieve communicatie en samenwerking te bevorderen 11.

In lijn met het concept van gedeelde verantwoordelijkheid, moeten managers ervoor zorgen dat alle belanghebbenden worden gehoord en betrokken zijn bij het identificeren van problemen, het ontwikkelen van oplossingen en het implementeren van veranderingen. Door actief te luisteren naar verschillende standpunten en belangen, kunnen managers een omgeving van openheid en vertrouwen creëren, wat essentieel is voor het succes van veranderingsinitiatieven 7 & 8.

De gedachte van Stephen Covey sluit naadloos aan bij deze benadering. Covey heeft ingezien dat de leider een coachende en ondersteunende rol vervult om de missie en visie van een organisatie te realiseren. Het gaat om de betekenis van de organisatie in de samenleving of economie en niet om de macht of het ego van de leider of de cijfermatige eindresultaten. Covey ziet de leider als een diepzinnige en lerende leider, die anderen meeneemt op reis en hen uitnodigt ook te leren en te ontdekken, zodat zij zelfstandig kunnen bijdragen aan de missie en visie van de organisatie. Het geheel van de organisatie wordt daarmee sterker en is niet afhankelijk van die ene leider, maar van de samenwerking in het team 12.

Deze benaderingen, waarin de manager als mediator en de leider als coach fungeert, versterkt de structuur en cultuur van de organisatie door te focussen op samenwerking en gedeelde verantwoordelijkheid. Het resultaat is een wendbare en veerkrachtige organisatie, waarin iedereen wordt gemotiveerd om bij te dragen aan gezamenlijke doelen en waarin innovatie en verandering kunnen floreren 7 & 8.

Dynamisch leiderschap in de praktijk

Bij Google werd aanvankelijk gedacht dat managers overbodig waren in een Agile organisatie. De bedrijfscultuur, gekenmerkt door informele kleding en speelse kantoren, leek te suggereren dat hiërarchie en management enkel bureaucratie en machtsoverdracht met zich meebrachten. In deze context begon Google met het People Innovation Lab Project Oxygen, een onderzoek naar de invloed van managementkwaliteit op prestaties, op een typisch Google-manier: met behulp van data 9.

Het onderzoek, uitgevoerd door statistici, onthulde dat goed management wel degelijk een verschil maakte. Opmerkelijk was dat naast soft skills zoals coaching en communicatie, ook sturende elementen werden benadrukt. Managers bleken niet alleen dienende leiders te zijn, maar ook sterke beslissers met technische vaardigheden die hen in staat stelden het team te adviseren en te begeleiden 9.

Ook bij Spotify is er een balans tussen autonomie en ondersteunende coaching. Terwijl medewerkers worden aangemoedigd om zelf hun groei te sturen, spelen managers een cruciale rol. Hun verantwoordelijkheid gaat verder dan alleen administratieve taken; ze fungeren als coaches om hun teamleden te ondersteunen bij het realiseren van hun potentieel 10.

Managers bij Spotify creëren kansen, bieden begeleiding en staan klaar om hun werknemers te zien groeien. Deze combinatie van individuele autonomie en ondersteunende coaching bevordert een omgeving van zelfgestuurd leren en teamwerk, wat leidt tot uitgebreide persoonlijke en professionele ontwikkeling 10.

Medewerkers willen tegenwoordig geen 'baan voor het leven' maar werken vaker een aantal jaren bij een werkgever of aan een opdracht. Persoonlijke en professionele ontwikkeling wordt daarom steeds belangrijker. Het is aan de leidinggevenden om hun medewerkers te coachen en hen de mogelijkheden te geven zodat zij van waarde zijn voor het bedrijf maar óók voor eventuele volgende werkgevers 14.
- Expert HRM

Aanbevelingen voor managers

Het creëren van de geschikte omgeving is van cruciaal belang voor managers die hun leiderschapsstijl willen transformeren naar een meer dynamische en inclusieve aanpak. Hier zijn enkele praktische tips en strategieën die managers kunnen toepassen om deze omgeving te bevorderen:

1. Bevorder open communicatie: Managers moeten een atmosfeer van openheid en transparantie cultiveren. Door actief te luisteren naar de ideeën en zorgen van teamleden, en door feedback te verwelkomen, kunnen managers een omgeving creëren waarin teamleden zich gehoord, gewaardeerd en veilig voelen.
2. Moedig zelfsturing aan: Het aanmoedigen van zelfsturing is essentieel voor het stimuleren van

- betrokkenheid en eigenaarschap binnen teams. Managers moeten teamleden de ruimte geven om zelf beslissingen te nemen en hun werk op hun eigen manier te organiseren, wat bijdraagt aan een gevoel van empowerment en verantwoordelijkheid.
3. Creëer een cultuur van vertrouwen en samenwerking: Het bouwen van een cultuur van vertrouwen en samenwerking is van vitaal belang voor het succes van een team. Managers moeten er actief naar streven om een sfeer te bevorderen waarin teamleden zich veilig voelen om ideeën te delen, samen te werken en elkaar te ondersteunen. Door waardering en erkenning te tonen voor de unieke bijdragen van elk teamlid, kunnen managers een positieve en ondersteunende werkomgeving creëren.

Tot slot wil ik het belang van dynamisch leiderschap benadrukken voor het succes van moderne organisaties. In een wereld die constant verandert, is het essentieel om flexibel en snel aanpasbaar te zijn. Dynamisch leiderschap biedt deze wendbaarheid en creëert een omgeving waarin medewerkers gemotiveerd en betrokken zijn.

Daarnaast pleit ik voor inclusieve en collaboratieve leiderschapsmodellen, zoals Visionair- en Effectief leiderschap (Covey). Deze benaderingen stimuleren gelijkheid, autonomie en samenwerking, waardoor organisaties beter kunnen inspelen op moderne uitdagingen en medewerkers optimaal kunnen presteren.

Opdrachtgever	: De Boer Machines B.V.
Auteur	: Matthijs Berentsen
Doelgroep	: Studenten (richting economie/management), leidinggevendenden, managers, directeuren
Medium	: BNR Nieuws (+ De Boer Machines intern)

BRONNEN

Alcemade, E. (2014, 29 juni). 'Hoezo, de baas?': over het gedrag van managers en het effect hiervan op medewerkers- ManagementSite. <https://www.managementsite.nl/innovatieorganiseren/hoezo-de-baas-over-gedrag-managers-effect-op-medewerkers>

Covey, S.R. (2008). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap. Amsterdam: Business Contact

Gaspersz, J. (2017). Zo ontdek je kansen voor innovatie praktische tips voor professionals, managers en ondernemers. Breukelen: Cadenza Books

Heinle, A. (2024, 9 januari). Empowerment van werknemers: definitie, strategieën, voorbeelden. <https://www.zavvy.io/nl/blog/employee-empowerment#strong%E2%9D%93-strongwaarom-isstrong-empowermentstrong-van-werknemersstrong-data-wg-splitted=-belangrijkstrong>

Homan, T. (2014). Het Et Cetera Principe – Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling.

MT/Sprout. (2020, 19 november). De 5 verschillen tussen een traditionele manager en een agile manager <https://mtsprout.nl/persbericht/de-5-verschillen-tussen-een-traditionele-manager-en-een-agile-manager>

MT/Sprout. (2023, 7 juni). 'Leiderschap is steeds meer een gedeelde verantwoordelijkheid'. <https://mtsprout.nl/leiderschap/persoonlijk-leiderschap/leiderschap-is-steeds-meer-een-gedeelde-verantwoordelijkheid>

Peace for Talent. (z.d.). Waarom empowerment belangrijk is in uw organisatie. <https://www.peacefortalent.be/blog/waarom-empowerment-belangrijk-uw-organisatie>

Satter, S. (2024, 23 februari). Empowerment van werknemers: Wat is het, Soorten, Tips & Voordelen. https://www.questionpro.com/blog/nl/werknemersempowerment/#benefits_of_employee_empowerment

Sixsigma.nl. (2023, 22 september). Wat is VUCA en wat betekent het voor organisaties? <https://www.sixsigma.nl/artikelen/vuca>

Stevens, J. (z.d.). Modern of nieuw leiderschap ontwikkelen? Bel ons meteen! <https://www.desteven.nl/leiderschapsontwikkeling/modern-leiderschap>

Stoter, J. (2021, 28 januari). Google bewijst: "Leiderschap doet ertoe, ook in een wendbare organisatie" | Leadership Rebels. <https://leadershiprebels.com/google-bewijst-leiderschap-doet-ertoe/>

Trisca, L. (z.d.). Opleiding en ontwikkeling van werknemers bij Spotify: Leer van de beste leerorganisaties | Zavvy. <https://www.zavvy.io/nl/hr-voorbeelden/employee-development-at-spotify#strongF0%9F%97%9D%EF%B8%8F-de-sleutels-strongtot-hetstrong-lampd-successtrong-van-spotify>

De voor u liggende publicatie biedt een bloemlezing van prachtige voorbeelden van meervoudige waardecreatie in zowel profit als non-profit organisaties. De artikelen en podcasts zijn gemaakt door studenten van de vierde lichting van de Master Circulaire Economie in voltijd die in september 2023 zijn gestart en door de derde lichting studenten in deeltijd die zijn gestart in september 2022.

Deze publicatie is overigens maar een 'snapshot' van de rijke kennis die door de masterstudenten is opgedaan en vastgelegd in hun portfolio's. Wij zijn hier ongelooflijk trots op. Wij zien het als de taak van lectoren, docenten van de master en onderzoekers van het Centrum Meervoudige Waardecreatie om al deze kennis op een nog hoger plan te brengen door deze te bundelen en weer te dissemineren naar het onderwijs en het werkveld.

OPEN UP NEW HORIZONS.



**HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES**

**Centrum
Meervoudige
Waardecreatie**