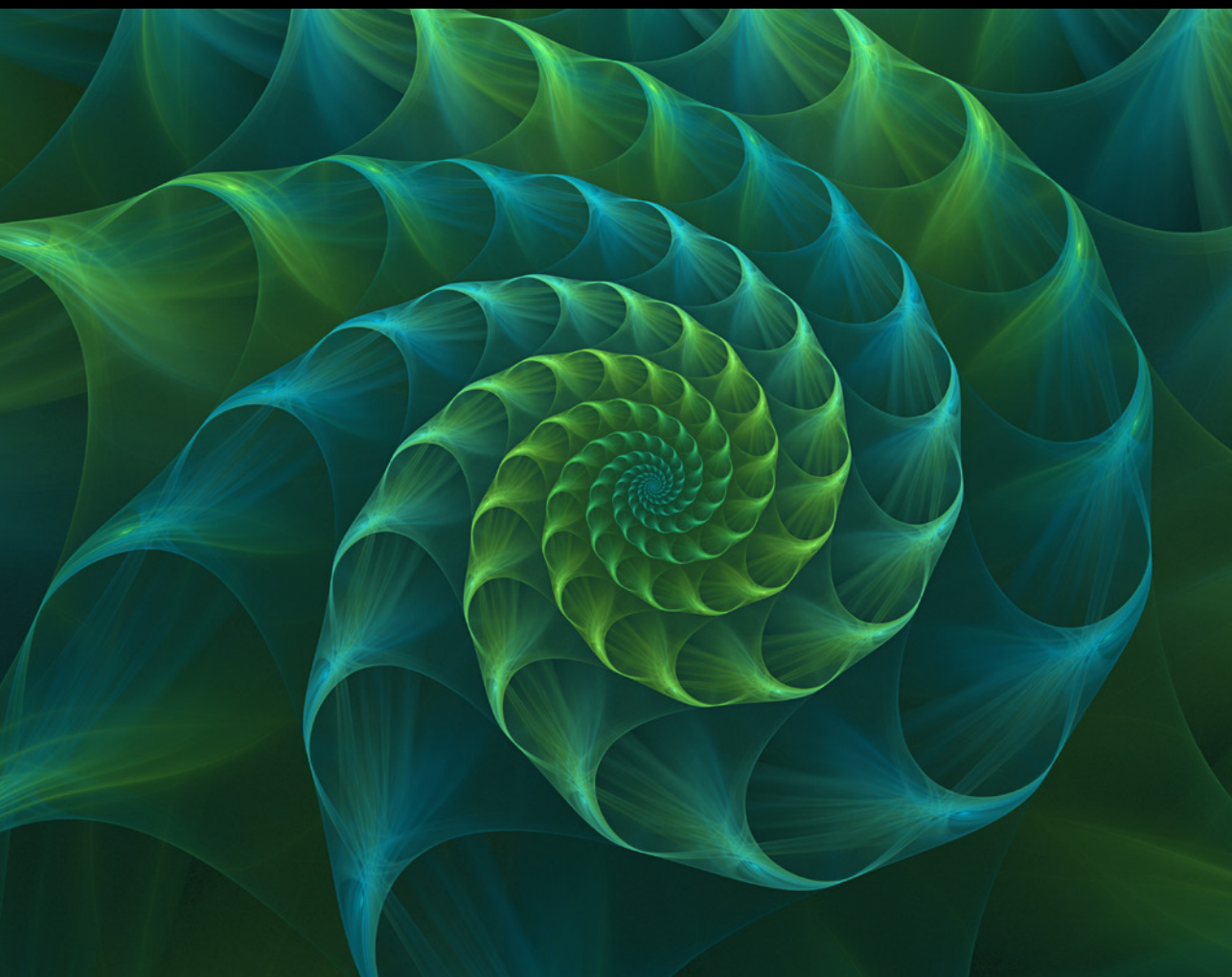


EEN VERFRISSENDE KIJK OP CIRCULARITEIT

EEN VERZAMELING ARTIKELEN EN PODCASTS DOOR STUDENTEN VAN DE
MASTER CIRCULAIRE ECONOMIE AFSTUDEERJAAR 2025



OPEN UP NEW HORIZONS.


HAN UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES

EEN VERFRISSENDE KIJK OP CIRCULARITEIT

Een verzameling artikelen en podcasts door studenten van de Master Circulaire Economie

Deze publicatie bevat artikelen en podcasts van de studenten van de Master Circulaire Economie, afstudeerjaar 2025, van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Arnhem, oktober 2025

Eindredactie & Organisatie publicatie

Liard Kranen

Ontwerp: Studio MC

Print: Grafisch Productie Centrum HAN

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/>



De bronnen per artikel zijn terug te vinden in de digitale versie van deze bundel via: <https://edu.nl/ufwar> (onder 'Whitepapers en artikelen') of scan de QR code.

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 jaar later startten we met de deeltijdvariant van deze master. Nu, zes jaar later, hebben wij zo'n 250 masters opgeleid. Een prachtig gemêleerd gezelschap professionals met de ambitie om als change agent in de circulaire economie aan de slag te gaan. Inmiddels weten ook mensen met een bachelor uit andere domeinen dan het economisch en technisch domein ons te vinden. Allemaal 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 en ecologische 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: financieel, 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 meervoudige waardecreatie in zowel profit als non-profit organisaties. De artikelen en podcasts zijn gemaakt door de voltijd- en deeltijdstudenten van de Master Circulaire Economie in voltijd die in 2025 zijn afgestudeerd. 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.

Ir. E.A. Burger

Coördinator Master Circulaire Economie

Academie Financieel Management en Recht,

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 voltijd masterstudenten zijn twee aan twee gekoppeld aan een organisatie. De deeltijd masterstudenten werken in hun eigen organisatie aan duurzaamheidsvraagstukken. 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 of podcast voor vakgenoten waarin zij de kennis delen die zij hebben opgedaan bij het werken aan het praktijkvraagstuk. In deze publicatie zijn deze artikelen en podcasts gebundeld van de voltijd- en deeltijdstudenten die in 2025 zijn afgestudeerd aan de master Circulaire Economie. 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.

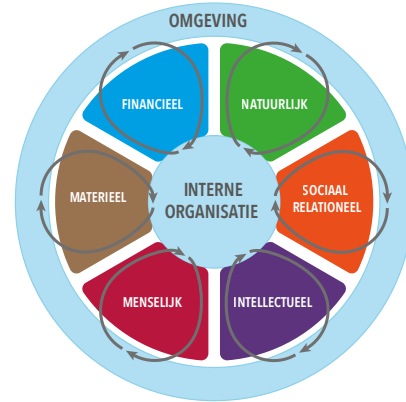
DE DRIE PIJLERS VAN DE MASTER CIRCULAIRE ECONOMIE

Ter ondersteuning aan de praktijklijn heeft de master een theorielijijn en een vaardighedenlijn. In de theorielijijn 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.



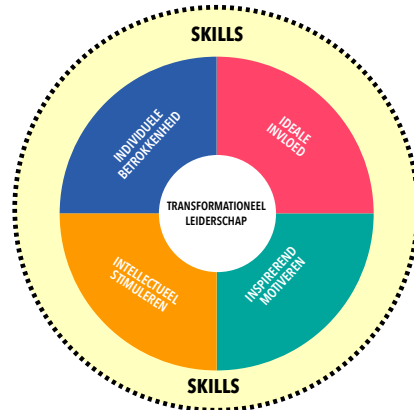
MEERVOUDIGE WAARDECREATIE

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 ook oog voor ecologische, sociale, fysieke en financiële aspecten. De praktijkvraagstukken zijn complex en vragen om een integrale benadering.



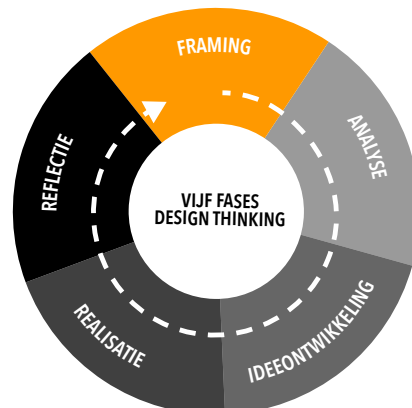
TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

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.







**STUDENTEN TIJDENS EEN
COACHINGSBIJEENKOMST**

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
INLEIDING	5
OVER DE MASTER CIRCULAIRE ECONOMIE	6
01 WAAROM MENSEN 'JA' ZEGGEN TEGEN DUURZAAMHEID, MAAR 'NEE' DOEN ANKE VAN BAKEL	14 14
02 DE PSYCHISCHE IMPACT VAN HET HERINRICHTEN VAN DE OPENBARE RUIMTE ANOUK DE BAAR	20 20
03 HOUVAST GEVEN AAN HR STRATEGIEËN IN EEN KRAPPE ARBEIDSMARKT CHIEL TEMPEL	25 25
04 GAMIFICATION ALS AANJAGER VAN DUURZAAM GEDRAG OP DE WERKVLOER CORNÉ DORRESTIJN	31 31
05 DE SYNERGIE VAN BURGERBETROKKENHEID EN PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING IN DUURZAAM AFVALBEHEER: EEN VISIE OP DE TOEKOMST DAPHNE THIJSEN	36 36
06 EEN DUWTJE IN DE GROENE RICHTING. DUURZAAM INKOPEN DOE JE ZO! FLOORTJE GROEN	52 52
07 DUURZAAM GEDRAG BEGINT BIJ BINNENKOMST ISABELLE AAN DE KERK	57 57
08 WEERSTAND EN DE CIRCULAIRE TRANSITIE GAAN HAND IN HAND JACOB LIEBREGTS	63 63
09 DE CIRCULAIRE WERKNEMER: VITALITEIT ALS MOTOR VOOR DUURZAME GROEI JAN-JOOST VAN PARIDON	69 69
10 DE SLEUTEL TOT EEN ONAFHANKELIJKE CIRCULAIRE ECONOMIE JESSE VAN BUUREN	74 74

11	DUURZAAMHEIDSBELEID BEGINT BIJ JE MEDEWERKERS: HOE MOTIVEER JE WERKVLOER ÉN KANTOORMEDEWERKERS? JORAN KLANDERMANS	79 79
12	PARTICIPEREN KOST LEF JORT SCHIPPERHEYN	83 83
13	SAMEN DUURZAAM: VERDUURZAMEN VAN DE MAAKINDUSTRIE ZÓNDER EXTRA WERKBELASTING. GROENER PRODUCEREN, SLIMMER WERKEN LINDA VERWOERT	88 88
14	VISUAL COMMUNICATION AS A TOOL FOR EFFECTIVE KNOWLEDGE TRANSFER: THE POWER OF VISUALIZATION IN SUSTAINABILITY AND INDUSTRY MILA HOOGVLIET	93 93
15	VOORBIJ 'ONE-SIZE-FITS-ALL': ACTIVEER JE DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE MET MAATWERK NOOR VAN DEN ANKER	98 98
16	CULTURAL DIFFERENCES IN INTERNATIONAL COOPERATION RÉMON NAGELMAEKER	103 103
17	VAN OPDRACHTGEVER NAAR SYSTEEM- PARTNER: STRATEGISCHE PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING ALS MOTOR VAN DE CIRCULAIRE TRANSITIE THOMAS GREEP	108 108
18	SAMENWERKEN VOOR DUURZAAMHEID, EEN HOTTOPIC, MAAR HOE DOE JE DAT? SIENA VAN DER BOLT	114 114
19	GROEN, GEZOND EN ONGEMERKT GESTUURD: NUDGING LAAT DE KANTOOROMGEVING WERKEN. LUNA KNOEF	119 119

20	PILOTS ZIJN PAS KRACHTIG ALS ZE LANDEN LEONIE ROS	125 125
21	WAAROM LINEAIR DENKEN ALS JE CIRCULAIR KUNT INSPIREREN? ERIC VERSTEGEN	129 129
22	SAMEN STUREN OP SAMENWERKING: WAAROM RUIMTE ÉN KADERS ONMISBAAR ZIJN IN HET HOGER ONDERWIJS SANDRA SEVERT	131 131
23	VAN VERSNIPPERDE INNOVATIE NAAR BUSINESS ECOSYSTEEMVORMING: DE ONTBREKENDE SCHAKEL IN DE TRANSITIE VAN DE PLASTIC VERPAKKINGSINDUSTRIE DAVY SCHILTMANS	136 136
24	SAMEN STERKER HOE SOCIALE HUBS BIJDRAGEN AAN DE MENTALE GEZONDHEID VAN MBO-JONGEREN LAURA WILTJER-EIKENAAR	141 141
25	DE ROL VAN LANDGOEDEREN IN DE TRANSITIE NAAR CIRCULAIRE LANDSCHAPPEN MARIEKE ROGGEVEEN	145 145
26	DE KRACHT VAN HORECA EN ONDERWIJS IN DUURZAAMHEIDS- BEWUSTWORDING FRANK VAN LIESHOUT	148 148
27	NATUUR ALS NALATENSCHAP: WAAROM INFRASTRUCTUUR TOEKOMSTGERICHTER MOET WORDEN CLAUDIA ENGELAAR-WOUTERS	152 152
28	WEDERZIJDIG VERTROUWEN: DE VERGETEN GEDRAGSFACITOR IN DUURZAME GROEI COBY LAUREIJS	157 157

29	VAN IMPASSE NAAR IMPACT: WAAROM VERDUURZAMING BEGINT BIJ SAMENWERKING	161
	GWENN BRONKHORST	161
30	VAN SCHOOLPLEIN NAAR PLEK VAN BETEKENIS: HOE ONTWERP JE EEN THIRD PLACE VOOR STUDENTEN?	166
	BREGJE ABSPOEL	166
31	VERANTWOORD ONTWERPEN	170
	ERIK GOSELINK	170

01

WAAROM MENSEN 'JA' ZEGGEN TEGEN DUURZAAMHEID, MAAR 'NEE' DOEN

Anke van Bakel

Doelgroep:

Beleidsmakers en duurzaamheidsadviseurs binnen
organisaties

Publicatiemedium:

Milieu platform zorg

Duurzame transitie binnen organisaties zijn noodzakelijk om te voldoen aan (inter)nationale afspraken zoals de Green Deal¹. Toch zien veel organisaties, waaronder BrabantZorg, dat medewerkers positief reageren op duurzame initiatieven, maar vervolgens terugvallen in oud gedrag. Voor duurzaamheidsadviseurs en beleidsmakers roept dit een belangrijke vraag op: waarom loopt de stap van intentie naar actie vast? Dit artikel onderzoekt de psychologische oorzaken van weerstand tegen duurzame verandering en biedt praktische inzichten om deze weerstand te doorbreken.

Hoewel veel medewerkers overtuigd zijn van het belang van duurzaamheid, blijkt uit de praktijk dat gedragsverandering vaak complexer is dan het lijkt. Intenties botsen op dagelijkse routines, ingesleten gewoonten en praktische obstakels. Duurzaamheid vraagt niet alleen om kennis of motivatie, maar vooral om het begrijpen en beïnvloeden van gedrag in een specifieke context.

WEERSTAND BINNEN ORGANISATIES

Weerstand tegen verandering is een bekend verschijnsel binnen organisaties. Volgens Cozijnsen en Vrakking ontstaat weerstand op individueel, groeps- en organisatieniveau. Op individueel niveau spelen onzekerheid en controleverlies een grote rol². Groepsdynamiek en organisatiecultuur zijn bepalende factoren op de andere niveaus. Weerstand hoeft overigens niet altijd negatief te zijn: kritische geluiden kunnen bijdragen aan betere besluitvorming³.

In veel gevallen is weerstand dan ook niet het gevolg van onwil, maar van onvoldoende begrip van de verandering of het gevoel dat men niet wordt gehoord. Wanneer medewerkers zich betrokken voelen en invloed kunnen uitoefenen op het proces, neemt de weerstand vaak vanzelf af³.

DUURZAME VERANDERINGEN

Duurzame veranderingen onderscheiden zich van andere organisatieveranderingen door hun nadruk op langetermijndoelen, systeemdenken en maatschappelijke waardecreatie^{4,5}. Waar traditionele veranderingen vaak gericht zijn op kostenbesparing, vergt duurzaamheid diepgaande gedragsverandering en cultuurverandering.

Binnen BrabantZorg wordt bijvoorbeeld gestreefd naar het hergebruik van 20% van medische hulpmiddelen tegen 2026. Hoewel dit initiatief breed wordt opgepakt, merk ik in de praktijk dat er toch weerstand ontstaat wanneer het hergebruikte product niet exact dezelfde kwaliteit of functionaliteit biedt als het nieuwe alternatief. In mijn ervaring zijn medewerkers dan terughoudend, omdat de hulpmiddelen soms iets anders werken of als

minder betrouwbaar worden gezien. Dit leidt ertoe dat men terugvalt op de vertrouwde hulpmiddelen.

Dit laat zien dat zelfs goed onderbouwde en gedragen duurzame doelen stuk kunnen lopen op praktische details. Kleine afwijkingen van het vertrouwde kunnen grote mentale barrières opwerpen. Het vereist daarom niet alleen beleidsmatige sturing, maar ook aandacht voor de dagelijkse beleving van medewerkers.

DE PSYCHOLOGIE ACHTER DE "NEE"

Inzichten uit de gedragspsychologie laten zien dat duurzame verandering weerstand oproept door diepgewortelde psychologische mechanismen:

- **Verlies van controle:** Medewerkers ervaren veranderingen vaak als iets wat hen wordt opgelegd⁵.
- **Angst voor het onbekende:** Nieuwe routines brengen onzekerheid over resultaten met zich mee⁶.
- **Cognitieve dissonantie:** Nieuwe waarden botsen met bestaande overtuigingen.
- **Breken van routines:** Gewoonten bieden stabiliteit; het doorbreken ervan veroorzaakt stress⁵.
- **Emotionele reacties:** Verandering roept gevoelens op zoals angst, verdriet of boosheid⁹.

Gedragspsycholoog Chantal van der Leest⁹ bevestigt dat weerstand niet altijd voortkomt uit onwil, maar vaak te maken heeft met reële barrières. "Soms is duurzaam gedrag simpelweg niet haalbaar, bijvoorbeeld door gebrek aan goed werkende alternatieven." Daarnaast zien we dat woorden als 'duurzaam' of 'vegetarisch' bij sommige mensen weerstand oproepen, puur vanwege de framing. Je moet dus niet alleen kijken naar motivatie, maar ook naar de context en obstakels."

DE GEDRAGSKLOOF TUSSEN WILLEN EN DOEN

Gedragspsychologen zoals BJ Fogg benadrukken dat intentie alleen onvoldoende is voor gedragsverandering: motivatie, vermogen en een trigger moeten samenkomen. In organisaties zien we vaak dat motivatie ("ja" zeggen) aanwezig is, maar dat vermogen (vaardigheden, tijd, energie) en triggers ontbreken¹⁰.

Verplanken wijst erop dat gewoonten als mentale constructen diep geworteld zijn en moeilijk te veranderen zonder bewuste interventies. Zelfs bij hoge motivatie kunnen sterke routines het gewenste gedrag blokkeren¹⁰.

Chantal van der Leest⁹ noemt dit de “intention-behavior gap”: mensen zijn het in theorie eens met duurzaam gedrag, maar in de praktijk botsen ze op drempels zoals gemak, groepsdruk of onbekendheid met alternatieven. Ook wijst zij op de rol van sociale normen: “Vaak hoor je alleen de schreeuwers die tegen zijn. De mensen die voor zijn blijven stil (de stille voorstander). Daardoor lijkt het alsof niemand verandering wil.”

Deze kloof is niet alleen psychologisch, maar ook praktisch. Wanneer medewerkers geen tijd hebben om zich te verdiepen in nieuwe procedures, of onvoldoende middelen tot hun beschikking hebben, verliest de intentie snel aan kracht. Daarom is het essentieel om barrières te verlagen en succeservaringen zichtbaar te maken. Hoe kunnen we die weerstand overwinnen?

STRATEGIEËN OM WEERSTAND TE OVERWINNEN

Op basis van literatuur en praktijkervaring hebben de volgende strategieën zich bewezen:

1. **Creëer autonomie:** Betrek medewerkers actief bij ontwerpen van veranderingen⁵.
2. **Verlaag de drempels:** Maak gewenst gedrag eenvoudiger, bijvoorbeeld door standaardinstructies en routines aan te passen¹⁰.
3. **Maak onzekerheid bespreekbaar:** Transparante communicatie vermindert angst⁸.
4. **Beïnvloed gewoonten systematisch:** Richt de werkomgeving zo in dat nieuwe routines vanzelfsprekend worden¹¹.
5. **Veranker nieuwe waarden:** Duurzame verandering moet deel worden van de organisatiecultuur⁴.
6. **Stimuleer kleine successen:** Beloon en vier elke stap vooruit¹⁰.
7. **Maak gebruik van zichtbaarheid:** “Doing good louder” zorgt dat duurzame koplopers niet in stilte uitdoven⁹.

BRABANTZORG ALS PRAKTIJKVOORBEELD

Stel dat BrabantZorg erin slaagt om haar circulaire ambitie te realiseren van 20% herbruikbare (medische) hulpmiddelen in 2026. Wat zijn dan mogelijke scenario's?

- **Optimistisch scenario:** Hergebruik van hulpmiddelen wordt integraal onderdeel van de werkcultuur; kostenbesparing en milieu-impact verbeteren zichtbaar.
- **Neutraal scenario:** Er wordt sporadisch hergebruikt, afhankelijk van individuele motivatie van medewerkers.

- **Negatief scenario:** De initiatieven stranden door onvoldoende draagvlak, gebrek aan middelen of leiderschap.

De richting die BrabantZorg inslaat, hangt af van de mate waarin de psychologische mechanismen van weerstand effectief worden aangepakt.

ALS THEORIE BOTST MET PRAKTIJK

Hoewel theorieën zoals die van Fogg en Verplanken¹⁰ duidelijke handvatten geven, blijkt uit praktijkervaring dat duurzame gedragsverandering vaak langzamer en rommeliger verloopt dan modellen voorspellen. Emoties, machtsverhoudingen en informele cultuurpatronen spelen een grotere rol dan vaak wordt onderkend. Chantal van der Leest⁹ voegt hieraan toe dat weerstand soms simpelweg een signaal is dat mensen zich betrokken voelen bij de verandering: "Weerstand is als een piepende deur: vervelend, maar het betekent wel dat er beweging komt."

Het herkennen van weerstand als feedback in plaats van blokkade helpt beleidsmakers om effectiever en empathisch te reageren. Juist het serieus nemen van twijfels en zorgen kan de deur openen naar meer draagvlak⁹.

BREDE TOEPASBAARHEID IN BELEID EN PRAKTIJK

De inzichten uit BrabantZorg zijn breed toepasbaar. Organisaties in de zorg, het onderwijs en het bedrijfsleven die duurzame transitie nastreven, kunnen veel winnen door psychologische factoren expliciet te adresseren in hun veranderstrategie. Een duurzame verandering moet dus niet alleen technisch en organisatorisch kloppen, maar ook psychologisch. Alleen als mensen zich gezien, gehoord en ondersteund voelen, is echte verandering mogelijk.

DUURZAAMHEID VRAAGT OM EEN ANDERE MINDSET

Duurzame bedrijfsvoering vereist méér dan alleen technologische innovatie. De essentie ligt in het veranderen van gedrag en het herdefiniëren van waarden op individueel en collectief niveau^{4,8}. Duurzaamheid wordt pas echt verankerd als medewerkers zich emotioneel verbonden voelen met de doelen en de verandering ervaren als logisch, haalbaar en betekenisvol. Het vraagt om leiders die durven vertragen om te versnellen: eerst investeren in cultuur, betrokkenheid, gedrag en pas dan opschalen.

CONCLUSIE

Weerstand tegen duurzame verandering is geen zwakte, maar een natuurlijke menselijke reactie. Duurzaamheidsadviseurs en beleidsmakers die deze weerstand serieus nemen en investeren in betrokkenheid, gedragssturing en cultuurverandering vergroten de kans op succes aanzienlijk. Duurzaamheid vraagt méér dan beleid of techniek, het vraagt om het winnen van hoofden en harten binnen de organisatie. Welke stille voorstanders in jouw organisatie kun jij meer zichtbaar maken?

02

DE PSYCHISCHE IMPACT VAN HET HERINRICHTEN VAN DE OPENBARE RUIJITE

Anouk de Baar

Doelgroep:

Publicatiemedium:

Beleidsmakers

Milieu platform zorg

De openbare ruimte is de plaats die voor iedereen toegankelijk is, zoals pleinen, parken, straten en stoepen. Op deze plekken ontmoeten bewoners elkaar, bewegen bewoners en komen bewoners tot rust. De openbare ruimtes vormen een belangrijk onderdeel van de leefomgeving. Het herinrichten van de openbare ruimte, en daarbij dus de leefomgeving, heeft daarom niet alleen fysieke, maar ook psychische impact op de bewoners.

DE PSYCHOLOGIE VAN DE LEEFOMGEVING

Binnen de omgevingspsychologie staat de wisselwerking tussen de fysieke en sociale omgeving en menselijke gedragingen centraal. De focus ligt op hoe ruimtelijke omgevingen worden waargenomen, geïnterpreteerd en begrepen, evenals op de invloed die deze omgevingen uitoefenen op gedrag, welzijn en beleving¹.

Een goed ingerichte openbare ruimte kan bijdragen aan veiligheid, gezondheid en sociale samenhang. Omgekeerd kan een verwaarloosde of chaotische openbare ruimte gevoelens van onveiligheid, stress of isolatie oproepen². De wijze waarop de leefomgeving is ingericht kan mensen aansporen tot gezond gedrag. Daarom is het van belang dat de overheid hierin blijft investeren en daarbij moet beleid gericht zijn op een fysieke en sociale omgeving die gezond gedrag bevordert³.

POSITIEVE PSYCHISCHE EFFECTEN VAN HERINRICHTING OPENBARE RUIMTE

De herinrichting van de openbare ruimte kan het psychisch welzijn versterken. Een groene omgeving heeft een rustgevend effect op mensen en draagt bij aan hun gezondheid; mensen die in een groene omgeving opgroeien hebben minder kans op psychische stoornissen zoals depressies en angsten. Planten spelen hierin een belangrijke rol, doordat planten zowel milieukundige waarde hebben als bijdragen aan de kwaliteit van leven^{4,5}.

Daarnaast bevorderen uitnodigende openbare plekken, zoals ruime pleinen met zitgelegenheid of prettige wandelroutes, sociale ontmoetingen. Een toename van sociaal contact vergroot het gevoel van verbondenheid en veiligheid in een buurt; de buurtcohesie zorgt ervoor dat de burger zich meer thuis voelt in de buurt, verbonden met, en verantwoordelijk voor de leefbaarheid, waaronder de veiligheid, van de buurt⁶. Buurten met een hoge sociale cohesie hebben vaker een effectieve sociale controle tegen ongewenst gedrag⁷.

Daarbij overwegen gemeenten steeds vaker een autoluw beleid in te voeren om de kwaliteit van de openbare ruimte te verbeteren. Door het verkeer te verminderen, ontstaat er meer ruimte voor voetgangers, fietsers en groenvoorzieningen. Dit leidt tot rustiger en

veiliger straten; minder verkeer betekent minder geluidsoverlast en luchtvervuiling, wat direct bijdraagt aan een vermindering van stress en angst bij bewoners. Bovendien kunnen bewoners zich door een autoluw beleid meer verbonden voelen met hun omgeving, doordat de openbare ruimte uitnodigt tot socialer contact en recreatie. Dit versterkt de sociale cohesie en het gevoel van veiligheid in de buurt, wat essentieel is voor het psychisch welzijn van de inwoners⁸.

NEGATIEVE PSYCHISCHE EFFECTEN VAN HERINRICHTING OPENBARE RUIMTE

Een veranderende leefomgeving kan als een ingrijpende gebeurtenis worden ervaren. Onzekerheid over de uitkomst van de verandering, bijvoorbeeld of de nieuwe situatie aan de verwachtingen zal voldoen, leidt vaak tot spanning en stress. Grote veranderingen zoals een langdurige renovatie kunnen ertoe leiden dat mensen zich minder zeker voelen, meer hulp nodig hebben of gezondheidsklachten ontwikkelen⁹. Het effect van dergelijke veranderingen verschilt echter per persoon, afhankelijk van de persoonlijke geschiedenis en de mate waarin mensen zich in staat voelen om zich aan te passen aan de nieuwe situatie¹⁰.

Het herinrichten van de openbare ruimte kan leiden tot het verdwijnen van vertrouwde plekken en daarmee tot een gevoel van verlies van identiteit binnen een buurt. Dergelijke ruimtelijke veranderingen markeren het begin van een transitieproces dat een cognitieve en emotionele aanpassing van bewoners vereist. Transitieonderzoek toont aan dat mensen doorgaans moeite hebben met deze fase; afscheid nemen van het oude en vertrouwde en de angst voor het onbekende en nieuwe¹¹.

Een autoluw beleid zorgt voor minder verkeer langs de straten. 's Avonds en 's nachts kan dit ertoe leiden dat er minder vanzelfsprekendheid is op toezicht van 'ogen op straat'. 'Ogen op straat' zorgt voor een gevoel van veiligheid door natuurlijk, zichtbaar en menselijk toezicht in de openbare ruimte¹².

HET BELANG VAN EEN BREDE PARTICIPATIE AANPAK

Bewoners mee laten beslissen over de openbare ruimte is van essentieel belang; een brede participatieaanpak houdt in dat bewoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties invloed kunnen uitoefenen op het beleid en de besluitvorming van de overheid. Dit kan variëren van meedenken en meepraten tot het zelf organiseren van initiatieven rond maatschappelijke vraagstukken. Juist door gebruik te maken van de kennis, ideeën en inzet van deze groepen kunnen grote maatschappelijke transities worden aangegaan en kan gewerkt worden aan een toekomstbestendig Nederland¹³.

Als beleidsmaker is het belangrijk om oprecht geïnteresseerd te zijn in de inbreng van bewoners. Bewoners en organisaties beschikken over waardevolle kennis en ervaring; bewoners zijn immers de deskundigen van hun eigen leefwereld. Doordat bewoners nauw verbonden zijn met de lokale praktijk, brengen bewoners inzichten en perspectieven mee die beleidsmakers doorgaans niet vanzelf tot hun beschikking hebben. Door deze ervaringskennis serieus te nemen en op een goede manier te integreren in het beleidsproces, ontstaan nieuwe verbindingen en verdiepte inzichten die beleid inhoudelijk kunnen verrijken. Bovendien helpt participatie om vroegtijdig signalen op te vangen over zorgen of wensen, waardoor verrassingen in latere fases worden voorkomen. Dit vergroot niet alleen de kwaliteit van het beleid, maar verkleint ook de kans op psychische weerstand bij betrokkenen¹⁴.

PRAKTIJKVOORBEELDEN

Er zijn verschillende gemeenten die inzetten op een brede participatie aanpak bij de herinrichting van de openbare ruimte;

Gemeente Bergen 'Mooi Bergen': Bij de herinrichting van de openbare ruimte heeft de gemeente sterk ingezet op participatie. Er werd een klankbordgroep opgericht met vertegenwoordigers van bewonersverenigingen en een meedenkgroep werkte samen met een stedenbouwkundige aan het ontwerp. Ook bij het architectonisch ontwerp werd gebruikgemaakt van lokale deskundigheid door bewoners toe te voegen aan het ontwerp-team. Inspraakreacties leidden tot aanpassingen op het gebied van verkeersveiligheid, doorstroming en snelheid. Het aangepaste ontwerp, met gedeelde ruimte voor auto's, fietsers en voetgangers, werd gepresenteerd via een virtuele wandeling met VR-bril in de lokale bibliotheek. Door deze brede participatie is het centrum een prettiger gebied geworden om te wandelen, winkelen en verblijven¹⁵.

Gemeente Bernheze 'Traverse Heeswijk-Dinther': Binnen dit project is nauw samen gewerkt met verschillende belanghebbende; dorpsraad, bewoners, politiek en vakspecialisten¹⁶. Het ontwerp van de drie kilometer lange weg loopt dwars door de kern van Heeswijk-Dinther, een drukke route waar ook het openbaar vervoer rijdt. Belanghebbenden zijn op meerdere momenten betrokken via stakeholdersbijeenkomsten, waarbij onder andere de politie, de Fietsersbond en bewoners zijn uitgenodigd. Vanuit bewoners kwam vooral de wens naar voren voor meer groen, behoud van parkeergelegenheid en voldoende ruimte voor zowel auto- als fietsverkeer. De straat moest bovendien veilig zijn, maar zonder verkeersdrempels in verband met het risico op scheurvorming in nabijgelegen woningen. Door zorgvuldig passen en meten is gekozen voor een inrichting met plantsoenen op de rijbaan waar het verkeer omheen slingert. Dit verlaagt de snelheid en verhoogt de ruimtelijke kwaliteit door de toevoeging van groen. In totaal zijn 130 bomen

gekapt, maar daartegenover zijn 276 nieuwe bomen geplant, wat heeft geleid tot een aanzienlijk groter groenbestand en daarmee een leefbaardere dorpskern. Tot slot gaf de gemeente aan een brede participatie aanpak vrijwel in alle projecten toe te voeren¹⁷.

Gemeente Den Haag 'Mariahoeve Knap Op': In het project heeft de gemeente bewoners actief betrokken bij de verbetering van de openbare ruimte in de wijk Mariahoeve. Het participatieproces werd gefaseerd aangepakt: bewoners konden in de eerste fase zelf voorstellen indienen voor opknappunten binnen vastgestelde thema's, zoals groenvoorziening en infrastructuur. Vervolgens werd een bewonerscommissie samengesteld, die samen met gemeentelijke experts de haalbaarheid van deze voorstellen beoordeelde en 35 uitvoerbare projecten uitwerkte. In de derde fase werd aan alle wijkbewoners van twaalf jaar en ouder de mogelijkheid geboden om te stemmen op hun favoriete plannen, waarmee prioritering van de uitvoering werd bepaald. De inzet van een digitaal platform vergrootte het bereik aanzienlijk, vooral onder jongere bewoners, en droeg bij aan een verhoogd vertrouwen in de gemeente en een versterkt gevoel van betrokkenheid bij de wijk. Dit project toont aan dat digitale participatie, in combinatie met fysieke bijeenkomsten, kan leiden tot breed gedragen en context specifieke oplossingen in de openbare ruimte¹⁸.

CONCLUSIE

De herinrichting van de openbare ruimte heeft een aanzienlijke psychische impact op bewoners. Een goed ontworpen leefomgeving bevordert rust, gezondheid, veiligheid en sociale verbondenheid, terwijl een verwaarloosde of chaotische inrichting gevoelens van stress, onveiligheid en isolatie kan versterken. Omdat ruimtelijke veranderingen onzekerheid en verlies van vertrouwde plekken met zich meebrengen, is bewonersparticipatie essentieel. Praktijkvoorbeelden tonen aan dat actieve bewonersbetrokkenheid leidt tot betere afstemming op de behoeften. Dit resulteert niet alleen in prettigere en gebruiksvriendelijkere ruimtes, maar ook in breed gedragen en duurzame ontwerpen. Bovendien versterkt participatie het vertrouwen in de gemeente en vergroot het de betrokkenheid van bewoners bij hun wijk. Voor beleidsmakers ligt hier de kans om via participatie en inclusief beleid te werken aan toekomstbestendige en mentaal gezonde leefomgevingen.

03

HOUVAST GEVEN AAN HR STRATEGIEËN IN EEN KRAPPE ARBEIDSMARKT

Chiel Tempel

Doelgroep:

HR-medewerkers, het liefst werkend bij een bedrijf in transitie

Doel artikel:

houvast geven aan HR-strategieën in een krappe arbeidsmarkt

INLEIDING

De energietransitie is niet alleen een technologische of ecologische opgave, maar in toenemende mate een arbeidsmarktvraagstuk. Waar bedrijven voorheen vooral investeerden in innovatie en infrastructuur, wordt het steeds duidelijker dat gekwalificeerd en betrokken personeel de sleutel vormt tot duurzame vooruitgang. Tegelijkertijd staat de arbeidsmarkt onder druk: volgens het CBS¹ waren er in 2023 tegenover elke 100 werkzoekenden 108 vacatures, waarbij in de energiesector zelfs 36% van de functies onvervuld bleef².

Voor organisaties die actief bijdragen aan de verduurzaming van Nederland – zoals Kuster Energy BV, een energieleverancier in transitie - vormt het aantrekken, ontwikkelen én behouden van toekomstgericht talent een strategische uitdaging. In deze context groeit de relevantie van employer branding als HR-instrument. Een sterk werkgeversmerk helpt niet alleen om op te vallen in een concurrerende markt, maar draagt ook bij aan medewerkerstevredenheid, interne mobiliteit en duurzame inzetbaarheid³. Personeel is immers het kapitaal van een organisatie⁴.

Dit artikel onderzoekt hoe organisaties in de energiesector employer branding doelgericht kunnen inzetten binnen het bredere kader van meervoudige waardecreatie. Met aandacht voor zowel instroom als retentie, en onderbouwd met praktijkvoorbeelden en HR-theorie, biedt dit stuk concrete handvatten voor HR-professionals die hun organisatie willen positioneren als aantrekkelijke, toekomstbestendige werkgever.

EMPLOYER BRANDING: VAN IMAGO NAAR IMPACT

Employer branding verwijst naar het proces waarin organisaties zich positioneren als aantrekkelijke werkgever voor (potentiële) medewerkers. Daarbij is het van belang dat het imago overeenkomt met de interne realiteit: een mismatch daarin ondermijnt de geloofwaardigheid van dit imago⁵.

Binnen strategisch HRM wordt employer branding verbonden aan de employee value proposition (EVP): een samenspel van factoren zoals ontwikkelmogelijkheden, cultuur, zingeving, inclusie en werk-privébalans⁶. In het kader van meervoudige waardecreatie betreft dit met name het menselijk, sociaal-relatieel en intellectueel kapitaal van de organisatie.

Volgens Hein⁷ -strategisch brandingonderzoeker- is het essentieel dat organisaties binnen de energietransitie hun werkgeversmerk herpositioneren. Ze noemt zingeving, inclusie en flexibiliteit als kernwaarden om aansluiting te vinden bij nieuwe generaties werknemers. Het versterken van deze waarden vergroot niet alleen de aantrekkelijkheid van een organisatie, maar ook haar veerkracht.

PRAKTIJKVOORBEELD IN DE ENERGIETRANSITIE

Alliander, een Nederlands netwerkbedrijf, staat voor de uitdaging om duizenden nieuwe medewerkers aan te trekken om de energietransitie te realiseren. In 2023 lanceerde Alliander een grootschalige employer branding campagne met de slogan: "De energietransitie is onmogelijk. Zonder jou." Deze campagne positioneert Alliander als een maatschappelijk relevante werkgever en benadrukt de cruciale rol van medewerkers in de energietransitie.



De campagne werd voorafgaand getest door Sparkey, het HR-onderzoeksbureau van Motivaction⁸. Uit het kwalitatieve onderzoek bleek dat de boodschap aansloeg bij zowel potentiële kandidaten als huidige medewerkers. De campagne wekte gevoelens van urgentie en betrokkenheid op, en versterkte het gevoel van trots onder het personeel.

Marnix de Groot, Productmanager veranderprogramma arbeidsmarkt bij Alliander⁹, benadrukt het belang van een totaal omgedraaide situatie van de arbeidsmarkt en daarmee de veranderende benadering in employer branding: "Wij solliciteren bij onze kandidaat in plaats van andersom." Deze omkering van het traditionele wervingsproces onderstreept de noodzaak voor organisaties om zich actief en aantrekkelijk te profileren in een competitieve arbeidsmarkt. De Groot benadrukt dat Alliander haar werkgeversaanpak afstemt op de diverse leeftijden en opleidingsniveaus van (potentiële) medewerkers. Uit intern onderzoek blijkt dat IT-specialisten vooral blijven vanwege de toegang tot moderne technologieën en de flexibiliteit om op afstand te werken. Voor jonge instromers zijn juist de uitgebreide mogelijkheden voor training en ontwikkeling doorslaggevend.

Deze benadering weerspiegelt de opvatting van Backhaus & Tikoo¹⁰, die stellen dat een geloofwaardige employer branding strategie begint bij het intern waarmaken van de werkgeversbelofte, voor deze extern uit te dragen richting nieuw talent.

LEREN VAN ANDERE SECTOR: DE ACCOUNTANCY

In de accountancysector, waar de arbeidsmarkt eveneens krap en vergrijzend is, laat Stolk Kennisnetwerk (SKN) zien dat employer branding niet per se groot of duur hoeft te zijn, maar vooral mensgericht en geloofwaardig. SKN, een regionaal opererend accountants- en advieskantoor, slaagt erin om jong talent te binden en langdurig aan zich te verbinden door het werkgeverschap persoonlijk, flexibel en betekenisvol in te richten.

Elsbeth Adams, recruiter en HR-specialist bij SKN, benadrukt dat de sleutel ligt in het werken “met de menselijke maat”. Nieuwe medewerkers, inclusief stagiaires, worden vanaf dag één betrokken en krijgen vertrouwen én verantwoordelijkheid. Zo gaan hbo-stagiaires standaard mee naar klanten: “Spannend, maar essentieel als leermoment,” aldus Adams. SKN ziet dit niet alleen als leerervaring, maar ook als strategisch wervingskanaal.

Daarnaast zet SKN sterk in op interne mobiliteit. In plaats van te focussen op wat iemand niet kan, kijkt de organisatie naar potentie en waar iemand het best tot zijn recht komt. “We kijken vooral naar wat wél kan. Als iemand niet op zijn plek zit, zoeken we intern naar een andere plek waar diegene beter tot zijn recht komt. Dat doen we echt vaak,” vertelt Adams. Deze aanpak sluit naadloos aan bij de inclusieve benadering die binnen de energietransitie gewenst is: kijken naar de mens achter het cv.

Opvallend is ook de manier waarop SKN medewerkers betreft bij werving. Via een aanbrengpremie en een donatie van SKN aan een goed doel naar keuze van de medewerker en workshops “Hoe word ik een SKN-ambassadeur?”, worden medewerkers geactiveerd om hun netwerk in te zetten. Volgens Adams is dit het meest effectieve kanaal: “Ons meest succesvolle wervingskanaal is nog altijd een collega die een collega aandraagt”. Organisaties hebben ambassadeurs nodig om er écht uit te springen op de arbeidsmarkt¹¹.

Tot slot illustreert Adams het belang van storytelling binnen SKN. Al tweeënhalf jaar kiest de organisatie voor een strategie waarbij medewerkers zelf hun verhaal vertellen via de “werken-bij”¹² website en social media. Sollicitanten noemen deze verhalen als reden om te solliciteren, een bewijs dat interne trots en externe aantrekkingskracht samenhangen. Waar organisaties binnen de energietransitie soms nog zoeken naar hun identiteit als werkgever, laat SKN in een andere sector zien dat een mensgerichte, consistente en flexibele benadering in employer branding niet alleen werkt, maar écht duurzaam verbindt.

KNELPUNTEN EN KANSEN IN DE ENERGIETRANSITIE

De energietransitie brengt specifieke uitdagingen met zich mee op het gebied van personeelswerving. Technische functies zijn moeilijk te vervullen en er is een tekort aan gekwalificeerd personeel. Bovendien is de bekendheid van organisaties in de energiesector als aantrekkelijke werkgevers vaak beperkt. Alliander ondervond dat hun naamsbekendheid als werkgever laag was, vooral onder niet-technische doelgroepen en vrouwen.

Door in te zetten op een sterke employer branding strategie, gericht op maatschappelijke relevantie en inclusiviteit, kunnen deze knelpunten worden aangepakt. Het benadrukken van de bijdrage aan de energietransitie en het creëren van een divers en inclusief werkklimaat zijn cruciaal om een breder scala aan kandidaten aan te trekken.

WELKE STAPPEN KUNNEN BEDRIJVEN OP KORTE TERMIJN ONDERNEMEN?

Op basis van de casus van Alliander, de ontwikkelingen uit de accountancysector en de theoretische inzichten, kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan voor organisaties in de energiesector:

1. **Maatschappelijke positionering:** Communiceer duidelijk de bijdrage van de organisatie aan maatschappelijke doelen, zoals de energietransitie, om betekenisvol werk te benadrukken.
2. **Inclusieve wervingsstrategieën:** Ontwikkel campagnes die diverse doelgroepen aanspreken, inclusief vrouwen en niet-technische professionals, om het talentenbestand te verbreden.
3. **Interne trots en betrokkenheid:** Betrek huidige medewerkers bij employer branding initiatieven om intern ambassadeurschap te stimuleren en het gevoel van trots te versterken.
4. **Datagedreven aanpak:** Gebruik kwalitatief en kwantitatief onderzoek om de effectiviteit van employer branding campagnes te meten en te optimaliseren.
5. **Disruptieve denkwijze:** Durf traditionele wervingsprocessen te heroverwegen en innovatieve benaderingen te implementeren die aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van de moderne arbeidsmarkt.

De energietransitie vereist meer dan technologische innovatie: het vraagt om organisaties die zich durven heruitvinden als werkgever. Employer branding is hierbij geen afvinklijst of losse campagne, maar een strategisch en integraal HR-instrument dat raakt aan cultuur, leiderschap en medewerkersbetrokkenheid.

De opgave is urgent. De inzichten zijn beschikbaar. De voorbeelden zijn er. Nu is het aan HR-professionals om hun rol te pakken als veranderaars op de arbeidsmarkt.

Laat employer branding niet langer een communicatievraagstuk zijn, maar een hefboom voor structurele transformatie. Juist in een sector waar de toekomst op het spel staat, begint duurzame vooruitgang bij aantrekkelijk werkgeverschap.

04

GAMIFICATION ALS AANJAGER VAN DUURZAAM GEDRAG OP DE WERKVLOER

Corné Dorrestijn

- Opdrachtgever:** Bribus
- Doelgroep:** HR-managers, teamleiders en beleidsmakers in productiebedrijven en MKB-organisaties die gedragsverandering en duurzaamheid op de werkvloer willen stimuleren
- Doel van het artikel:** Inzicht geven in hoe gamification op een laagdrempelige en effectieve manier duurzaam gedrag op de werkvloer kan bevorderen
- Publicatiemedium:** LinkedIn, een online platform (Duurzaam-ondernemen.nl) of intern magazine gericht op duurzame bedrijfsvoering of veranderingmanagement

Duurzaam gedrag stimuleren hoeft niet saai te zijn. Toch blijkt het in veel organisaties lastig om medewerkers structureel mee te krijgen in duurzame keuzes. Ondanks goede bedoelingen blijven gedragsveranderingen vaak hangen bij losse acties. Wat als we duurzame verandering niet alleen serieus benaderen, maar ook speels en motiverend maken? Gamification, het inzetten van spelelementen in niet-spelcontexten, kan veel potentie hebben om de werkcultuur te verduurzamen.

In dit artikel laat ik zien hoe gamification kan bijdragen aan duurzaam gedrag op de werkvloer, welke psychologische principes hieraan ten grondslag liggen, en wat er nodig is om deze aanpak daadwerkelijk impactvol te maken.

WAT IS GAMIFICATION EN WAAROM WERKT HET?

Gamification betekent het toepassen van spelprincipes, zoals beloningen, uitdagingen en competitie, in een niet-spelomgeving. Bekende voorbeelden zijn het verdienen van punten, badges of het behalen van een plek op een leaderboard. Elementen die motiveren, betrokkenheid verhogen en gewenst gedrag stimuleren¹.

Dat blijkt ook uit een interview dat ik hield met Stephan Plat, expert op het gebied van motivational design. Hij legt uit dat gamification niet draait om het spel zelf, maar om het activeren van motivatie die er al is. Door slim spelelementen toe te voegen, kun je mensen op een natuurlijke manier in beweging brengen².

De effectiviteit van gamification wordt verklaard vanuit psychologische motivatie-theorieën zoals de Self-Determination van Deci & Ryan³. Deze stelt dat mensen tot duurzaam gedrag komen als ze autonomie ervaren (vrijheid in hoe ze iets doen), zich competent voelen (succeservaring) en verbonden zijn met anderen (sociale erkenning). Juist deze drie elementen zijn goed te activeren via spelelementen.

DUURZAAM GEDRAG VIA GAMIFICATION OP DE WERKVLOER

Duurzaam gedrag op de werkvloer zoals afvalscheiding, energie besparen of bewuste materiaalkeuzes is vaak onzichtbaar of wordt als 'extra werk' ervaren⁴. Gamification kan dit soort gedrag concreet, zichtbaar en zelfs leuk maken. Denk aan teamchallenges wie het meest afval reduceert, een app waarin medewerkers scores krijgen voor duurzame acties, of het vieren van "groene mijlpalen" binnen teams.

Essentieel is wel dat gamification geen losse gimmick wordt. Het moet aansluiten bij de bestaande cultuur en waarden, en idealiter onderdeel zijn van een bredere veranderaanpak⁵. Zeker in informele organisaties, waar duurzaam gedrag al impliciet aanwezig is

maar onvoldoende wordt erkend, kan gamification helpen om dit gedrag zichtbaarder en collectiever te maken.

WAT MAAKT GAMIFICATION SUCCESVOL?

Gamification werkt alleen wanneer het past binnen een cultuur die openstaat voor leren, experimenteren en waardering. Een veilige omgeving waarin mensen fouten mogen maken is cruciaal⁶. Daarnaast speelt leiderschap een sleutelrol: leidinggevendenden die actief meedoen en duurzaam gedrag zichtbaar waarderen, vergroten de kans op succes⁷.

Een effectieve gamificationstrategie biedt daarnaast directe feedback op gedrag. Dit verhoogt het gevoel van competentie en houdt medewerkers betrokken. Bovendien helpt het wanneer medewerkers zelf mede-eigenaar zijn van het spelontwerp, co-creatie verhoogt de intrinsieke motivatie⁸.

VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

Gamification op de werkvloer kan verrassend effectief zijn, mits goed afgestemd op de context. In een interview met Stephan Plat, expert in motivational design, benadrukt hij dat het succes valt of staat met de manier waarop mensen gemotiveerd worden. "Gamification werkt pas écht als het inspeelt op autonomie, verbondenheid en competentie. Precies de drie kernfactoren uit de Self-Determination Theory van Deci & Ryan". Daarnaast benadrukt Plat dat een helder doel essentieel is, zoals bijvoorbeeld een duurzamere wereld, organisatie of team.

Hij beschrijft een voorbeeld uit de bouwsector, waar teams een uitdaging kregen om elkaars restmateriaal te hergebruiken. Dit leidde tot creatieve oplossingen en versterkte het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zulke initiatieven zorgen ervoor dat duurzaam gedrag niet alleen logisch, maar ook leuk en waardevol wordt ervaren.

Een ander voorbeeld komt uit de horeca, waar medewerkers elkaar uitdaagden om voedselverspilling te beperken. "Het werd niet officieel gemaakt, maar werkte juist omdat het informeel bleef en ook een beetje lol gaf," aldus Plat. Volgens hem zijn dit soort voorbeelden effectief doordat ze passen bij de dagelijkse realiteit, zichtbaar resultaat geven en onderlinge motivatie stimuleren.

Tot slot noemt Stephan Plat een treffend voorbeeld van hoe gamification effectief kan zijn wanneer het aansluit bij de bestaande werkcultuur. In een fabriek met een uitgesproken mannelijke, directe 'niet lullen maar poetsen'-mentaliteit werd geprobeerd om onveilige

situaties bespreekbaar te maken via een speelse aanpak rondom het personage 'mage-re Heintje', een verwijzing naar Magere Hein, het symbool van de dood. Dit personage fungeerde als bewaker van ARBO-regels en kwam terug in stickers, informatieborden, nieuwsbrieven en zelfs in een speciale ARBO-quiz. Eén spelelement daarbij was dat medewerkers een sticker met het figuurtje op elkaars schouder plakten als iemand zich niet aan de arboregels hield.

Dat werkte confronterend, maar met een knipoog: fysiek, pestend, maar ook stoer en herkenbaar. "Ze vonden het juist tof," vertelt Plat. "Je slaat iemand op z'n schouder en zet hem tegelijk een beetje voor schut." Juist doordat het inspeelde op groepsdynamiek en herkenbare omgangsvormen, ontstond er een vorm van sociale correctie die bleef hangen. Geen zachte reflectiekaartjes, maar juist een stevige aanpak die binnen deze cultuur wél aansloeg.

RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCES

Tegelijkertijd wijst Plat op enkele valkuilen bij het toepassen van gamification op de werkvloer: het moet eenvoudig blijven, mag niet te lang duren en vooral niet als verplichting aanvoelen. Ook moet het passen bij de cultuur van de organisatie, anders werkt het juist averechts. Plat adviseert bovendien om in de praktijk het woord 'spel' of zelfs het begrip 'gamification' helemaal te vermijden, omdat medewerkers hierdoor snel de indruk kunnen krijgen dat het slechts om een spelletje gaat. In plaats daarvan kan beter gesproken worden van een uitdaging, campagne of innovatieve aanpak om het werk slimmer of leuker te maken. Daarmee sluit dit beter aan bij hoe medewerkers hun werk ervaren en kan weerstand worden voorkomen.

Daarnaast benadrukt Plat het belang van leiderschap: wanneer het management actief meedoet, bijvoorbeeld door zelf de aftrap te verzorgen, een rol te vervullen tijdens het traject of als jurylid op te treden, wordt het initiatief geloofwaardiger en ontstaat er meer betrokkenheid onder medewerkers. Actieve betrokkenheid gedurende het hele proces is belangrijker dan alleen een symbolisch moment aan het begin.

REFLECTIE EN OPROEP TOT ACTIE

Duurzaam gedrag stimuleren hoeft niet ingewikkeld of belerend te zijn. Soms kunnen positieve prikkels zoals spel, uitdaging of beloning helpen om mensen op een andere manier te betrekken. In plaats van alleen te vertrouwen op regels of losse campagnes, kan gamification een manier zijn om gewenst gedrag op een luchtige, maar toch serieuze manier aan te moedigen.

Tegelijkertijd is gamification zeker niet de oplossing voor alles. Of het werkt, hangt sterk af van de mensen, de organisatie en de manier waarop je het inzet. Het vraagt dus om goed nadenken en maatwerk.

Met dit artikel wil ik vooral een gedachte meegeven: zijn er binnen jouw organisatie misschien andere manieren denkbaar om verandering op gang te brengen? Zou een speels element kunnen helpen om iets lastigs net wat lichter te maken? Of om gedrag op een positieve manier zichtbaar te maken?

Je hoeft niet groot te beginnen. Een simpele afvalchallenge, een groene scorelijst of een beloning voor een goed idee kan al genoeg zijn om beweging te creëren. Het hoeft niet perfect te zijn. Als het maar uitnodigt, een beetje uitdaagt en mensen laat meedenken.

Kortom: duurzaam gedrag hoeft niet altijd zwaar of moeilijk te zijn. Soms is een kleine, speelse prikkel precies wat nodig is om grote beweging op gang te brengen.

05

DE SYNERGIE VAN BURGERBETROKKENHEID EN PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING IN DUURZAAM AFVALBEHEER: EEN VISIE OP DE TOEKOMST

Deze bijdrage bestaat uit de volgende onderdelen:

- Artikel
- Evaluatie
- Basisdocument

Daphne Thijssen

Opdrachtgever:	Avri
Doel van artikel:	Beleidsmakers en adviseurs gemeenten, bestuurders en ambtenaren
Doelgroep:	Beleidsmakers en adviseurs in de afvalbranche informeren over hoe publiek-private samenwerkingen strategisch kunnen worden ingezet om de efficiëntie en innovatie in duurzaam afvalbeheer te bevorderen, door de onmisbare rol van burgerparticipatie te integreren als sturende factor voor zowel publieke waarden als de concrete invulling van deze dienstverlening.
Beoogde platform:	NVRD (branchevereniging)

De publieke sector wordt geconfronteerd met urgente en complexe maatschappelijke uitdagingen. In het bijzonder de transitie naar een circulaire economie vereist innovatieve benaderingen en breed maatschappelijk draagvlak. Duurzaam afvalbeheer vormt een essentieel onderdeel van deze transitie. Beleidsmakers, veelal afkomstig uit financiële en bestuurlijke disciplines, staan voor de opgave om kosten te beheersen en tegelijkertijd publieke waarde te realiseren. In dit kader wint zowel publiek-private samenwerking (PPS) als burgerparticipatie aan belang. De kernstelling van dit betoog is dat de strategische integratie van beide niet slechts wenselijk, maar noodzakelijk is voor toekomstbestendig afvalbeheer.

DE ROL VAN BURGERBETROKKENHEID

Publieke dienstverlening overstijgt het enkele materiële. Het gevoel serieus genomen te worden, is bepalend voor inwoners voor het vertrouwen in publieke instellingen. Psychologisch onderzoek bevestigt dat transparantie, eerlijkheid en empathie essentieel zijn in dit proces¹. Organisaties als Avri, die streven naar vernieuwing via het Circulair Ambachtscentrum, dienen in hun dienstverlening deze menselijke dimensie centraal te stellen.

Het belang van burgerparticipatie is niet nieuw. Al in 2004 wees de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) op het belang ervan voor betere beleidsvorming². De Omgevingswet (die vanaf 2024 geldt) maakt participatie in de leefomgeving verplicht als onderdeel van goed bestuur. Hoewel deze wet ruimte laat voor invulling, benadrukt zij de noodzakelijke inbedding van burgerparticipatie in overheidsbeleid³.

Echte participatie vereist transparantie. Effectieve participatie begint met heldere communicatie over de ruimte die burgers werkelijk hebben om invloed uit te oefenen. Overheden moeten een lerende houding hebben, ze dienen input serieus te nemen en ermee aan de slag gaan. Praktijkervaringen tonen het belang van systematische evaluatie van participatieprocessen.

PARTNERSCHAP MET VOORWAARDEN

Samenwerkingen tussen publieke en private partijen kunnen aanzienlijke voordelen opleveren. Private partijen brengen door concurrentie vaak innovatiekracht en kostenefficiëntie mee. Bij afvalbeheer kan uitbesteden geld besparen en zorgt concurrentie voor vernieuwing.

Toch bestaan er spanningen. Waar publieke organisaties maatschappelijke doelen centraal stellen, richten private partijen zich op winst. Dit verschil kan tot conflicten leiden,

bijvoorbeeld wanneer circulaire doelen botsen met commerciële belangen. Transparantie is eveneens een uitdaging binnen PPS: vertrouwelijkheid en contractuele complexiteit kunnen democratische controle belemmeren⁴. Bovendien maken langdurige contracten het moeilijk om tussentijds bij te sturen⁵. Deze risico's onderstrepen het belang van een zorgvuldige inrichting van PPS die publieke waarden verankeren.

SYNERGIE IN DE PRAKTIJK

De strategische casus van Avri laat zien hoe PPS en burgerparticipatie elkaar kunnen versterken. Het CA is bedoeld als knooppunt in de circulaire keten en als publiek dienstverleningscentrum dat inspeelt op veranderende behoeften van inwoners. De vraag hoe dit centrum klantgericht en toekomstbestendig kan worden ingericht, benadrukt het belang van participatie tussen partijen⁶.

Burgerparticipatie kan PPS op drie manieren versterken. Ten eerste vermindert vroege betrokkenheid van burgers het risico op vertragingen en juridische complicaties. Zoals de ervaring uit Lingewaard leert: "Als je ze al vroeg meeneemt, heb je minder zienswijzen en minder klachten", zo benadrukt Linda Beck, Strategisch adviseur participatie bij gemeente Lingewaard. Participatie fungeert als risicobeperking en legitimiteitsversterking.

Ten tweede zorgt burgerinput ervoor dat innovaties van private partijen worden afgestemd op maatschappelijke waarden. Innovatie wordt daarmee niet alleen winst gedreven, maar ook gericht op sociale relevantie. Voorbeelden zoals de herinrichting van een speeltuin of het aanpassen van infrastructuur in samenspraak met burgers illustreren hoe participatie tot betere resultaten leidt⁷.

Ten derde faciliteert de combinatie van PPS en participatie meervoudige waardecreatie. Met een integrale analyse van de dienstverlening, gebaseerd op het IIRC-model, kunnen economische, ecologische en sociale waarden worden inzichtelijk gemaakt en bijdragen aan positieve resultaten in waardecreatie⁸. Het faciliteren van PPS in het voorbeeld van een CA kan daarom bijdragen aan hoogwaardig hergebruik van materiaal, kostenbeheersing en versterking van vertrouwen in de organisatie.

DE UITDAGING VAN CULTUURVERANDERING

Het realiseren van deze synergie is geen gemakkelijke opgave. Participatie vereist maatwerk, flexibiliteit en vooral een fundamentele cultuurverandering binnen publieke organisaties. Medewerkers moeten overtuigd raken van de waarde van participatie. Dit vraagt om herhaling, interne communicatie en het zichtbaar maken van concrete voordelen en successen.

Een effectieve strategie is om te beginnen met kleinschalige projecten. Deze kleine stappen, zoals het speeltuinproject in Lingewaard, bouwen vertrouwen en tonen aan dat participatie werkt. Ze vormen de basis voor bredere betrokkenheid bij complexere trajecten vii. Participatie is daarmee niet een eenmalige actie, maar een continu proces.

PARTICIPATIE VRAAGT OM LEF

Participatie moet niet worden gezien als een instrument voor draagvlak. Het bedraagt een op zichzelf staand doel: een zorgvuldig, eerlijk en transparant proces waarin burgers echt invloed kunnen hebben. Angst voor afwijkende uitkomsten, dat participatie tot andere besluiten leidt dan wenselijk, vormt een intern obstakel dat alleen met bestuurlijk lef kan worden overwonnen. De integriteit van het proces is heel belangrijk: als participatie wordt gemanipuleerd, beschadigt dat het vertrouwen en werkt het tegen het doel.

Voor succesvolle integratie zijn duidelijke randvoorwaarden vereist. Participatie moet structureel onderdeel zijn van beleid, ondersteund met voldoende middelen en infrastructuur. Digitale tools, zoals participatiewebsites, kunnen de toegankelijkheid vergroten. Daarnaast moet er aandacht zijn voor diversiteit in participatie: ook mensen buiten de “usual suspects” moeten betrokken worden.

Leren en evalueren is essentieel. Zoals uit de ervaringen van Lingewaard blijkt, zijn reflectie en aanpassing onmisbare onderdelen van effectieve participatie. Dit cyclisch leerproces helpt om beleid voortdurend te verbeteren⁷.

NAAR EEN INCLUSIEVE CIRCULAIRE ECONOMIE

De visie die in dit artikel wordt uitgedragen is die van een rechtvaardige en inclusieve circulaire economie. De transitie naar een circulaire economie is een gezamenlijke ambitie en moet daarom passend zijn voor iedereen. Dat betekent dat beleidskeuzes niet mogen leiden tot het afwentelen van lasten op kwetsbare groepen of regio's. Publieke voorzieningen moeten toegankelijk blijven, ook als ze duurder zijn vanwege duurzaamheidseisen. Beleidsmakers dienen strategische keuzes te maken met het oog op langetermijneffecten en meervoudige waardecreatie. Brede welvaart is niet alleen een kwestie van ecologie en economie, maar ook van sociale rechtvaardigheid en inclusiviteit.⁹ Wie profiteert, en wie draagt de lasten? Deze vragen moeten centraal staan in elke beleidsafweging.

SAMEN BOUWEN AAN DUURZAME LEGITIMITEIT

De integratie van burgerparticipatie en publiek-private samenwerking is essentieel voor duurzaam afvalbeheer. Waar PPS efficiëntie en innovatie kan brengen, zorgt burgerbetrokkenheid voor legitimiteit, vertrouwen en publieke waarde. De synergie van beide leidt tot veerkrachtige, inclusieve en maatschappelijk gedragen oplossingen.

Voor organisaties als Avri betekent dit een fundamentele verschuiving in denken en doen. De rol van regisseur, zoals beschreven in hun toekomst strategie, vereist openheid en samenwerking⁶. Het is aan beleidsmakers om met visie en lef deze weg te bewandelen. De oproep tot dialoog staat daarom centraal: laten we samen bouwen aan een circulaire toekomst waarin ecologische, economische en sociale waarden in balans zijn en waar iedereen een stem heeft. Alleen zo bereiken we een leefbare en rechtvaardige wereld voor nu en morgen.

EVALUATIE

BIJDRAGE AAN KENNISONTWIKKELING

Het interview met een deskundige van de gemeente Lingewaard gaf mij nieuwe inzichten in hoe participatie in de praktijk werkt. Voor het interview dacht ik vooral dat participatie draaide om draagvlak creëren en burgers informeren. Mijn ervaring bij Avri liet mij echter inzien dat er vaak vooral vanuit de organisatie gedacht wordt en weinig door betrokkenheid van inwoners. Ook tijdens het project bij Avri werd participatie niet toegepast. Daardoor was mijn beeld van participatie nog te eenvoudig en ging het in mijn ogen vooral om het behalen van een doel, in plaats van het proces.

Het belangrijkste wat ik leerde, is dus dat participatie niet primair bedoeld is om draagvlak te krijgen, maar om een transparant en zorgvuldig proces te doorlopen. Draagvlak kan daarmee een resultaat zijn, maar is geen doel op zich. Dit vraagt lef van een gemeente, omdat de uitkomst onzeker kan zijn. Daarnaast is cultuurverandering een grote uitdaging. Zowel de overheid als burgers moeten wennen aan een andere manier van samenwerken. Burgers moeten leren dat participeren niet betekent dat ze altijd gelijk krijgen en de overheid moet openstaan voor echte input. Een ander belangrijk inzicht dat ik heb opgedaan is dat elk participatieproces aan het specifieke proces af moeten worden gestemd. En daarom zijn transparantie en eerlijkheid over dit proces naar inwoners en publieke organisaties essentieel om vertrouwen te winnen.

VERBINDING MET DE PRAKTIJKOPDRACHT BIJ AVRI

De uitdagingen die Lingewaard ervaart, herken ik ook bij Avri. Er is vaak weerstand binnen (publieke) organisaties om af te stappen van operationele resultaten en te kiezen voor een mensgerichter proces. Het interview bevestigde dat dit essentieel is om op lange termijn problemen zoals juridische conflicten maar ook wantrouwen in dienstverlening te voorkomen. Verder benadrukte de deskundige het belang van écht luisteren naar wat inwoners nodig hebben, in plaats van aannames te maken. Dit sluit aan bij mijn ervaring dat Avri soms te veel uitgaat van eigen ideeën, zonder daarvoor de behoeften van inwoners te hebben opgehaald.

WAT IK GELEERD HEB

Het interview heeft mijn begrip van burgerparticipatie sterk verdiept. Ik begrijp nu beter dat het niet alleen gaat om het behalen van doelen, maar om het opbouwen van vertrouwen door een eerlijk, transparant proces waarin inwoners serieus genomen worden. Dit is cruciaal voor projecten zoals die van Avri, waar een verandering in de manier van werken nodig is om de circulaire economie succesvol te maken. De lessen over het belang van lef en cultuurverandering geven mij praktische handvatten om participatie beter te benaderen. Ik heb geleerd dat participatie niet alleen betere besluiten oplevert, maar ook helpt om vertrouwen en legitimiteit op te bouwen. Dit is onmisbaar voor duurzame veranderingen in de samenleving.

BASISDOCUMENT

H1. INLEIDING

Deze literatuurstudie is geschreven in het kader van de masteropleiding Circulaire Economie. Binnen deze opleiding staat het ontwikkelen van toekomstbestendige oplossingen centraal. In samenwerking met Avri, een organisatie die verantwoordelijk is voor afvalbeheer in de regio Rivierenland, wordt in deze praktijkopdracht onderzocht hoe de service richting inwoners verbeterd kan worden. De aanleiding hiervoor is de wens om de bestaande milieustraat in Tiel te vervangen voor een Circulair Ambachtscentrum. Hierna afgekort naar CA. Dit centrum dient niet alleen te voorzien in de circulaire grondstoffenstroom, maar ook aan een betere klantbeleving.

De centrale vraag van de praktijkopdracht luidt: *Hoe kan het Circulair Ambachtscentrum bijdragen aan de service voor de inwoner ten opzichte van de huidige milieustraat?* De ontwerp vraag die daaruit voortvloeit is: *Hoe kunnen we de inwoner goed bedienen bij het CA?* Hoewel inwoners sowieso gebruik zullen maken van het CA, is het belangrijk dat de dienstverlening aansluit op hun behoeften rondom circulaire afvalinzameling. Door in het ontwerp van het CA rekening te houden met die behoeften, kan zowel de tevredenheid

van de inwoner als de effectiviteit van afvalscheiding en hergebruik worden verhoogd. Het doel van dit onderzoek is om verdieping en verbreding te zoeken in de bestaande literatuur over klantgerichtheid en publieke dienstverlening. Daarmee wordt een theoretisch fundament gelegd onder het ontwerp van het CA. Door inzichten uit eerdere studies te combineren met praktijkgerichte vragen van Avri, ontstaat een gefundeerd advies voor de inrichting van het centrum. Deze literatuurstudie draagt bij aan het vinden van oplossingen voor knelpunten in de huidige service en het optimaal vormgeven van nieuwe voorzieningen vanuit het perspectief van de inwoner.

De onderzoeksvraag van deze literatuurstudie:

Waar kunnen gemeentelijke voorzieningen zoals milieustraten hun dienstverlening verbeteren om beter aan te sluiten op de verwachtingen en behoeften van inwoners?

Om deze vraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke definities en modellen bestaan er in de literatuur over klantgerichtheid en service?
2. Welke factoren beïnvloeden volgens bestaande studies de klantbeleving bij publieke voorzieningen?
3. Welke verschillen worden in de literatuur gevonden tussen publieke en publiek-private dienstverlening?
4. Welke aanbevelingen voor het verbeteren van dienstverlening bij gemeentelijke voorzieningen worden in eerdere studies gedaan en welke lessen kan de afvalbranche hieruit halen?

Deze deelvragen sluiten aan bij de behoefte van Avri om inzicht te krijgen in hoe de dienstverlening momenteel wordt ervaren, welke elementen daarin goed of minder goed werken en hoe deze elementen kunnen worden meegenomen in het ontwerp van het CA. In het bijzonder is het van belang om te begrijpen welke aspecten van service bijdragen aan klanttevredenheid. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van het conceptuele model waarin de klanttevredenheid wordt gezien als het resultaat van de verhouding tussen de verwachtingen van de klant en de daadwerkelijk geboden service.

LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 leggen we de theoretische basis met behulp van literatuur over klantgerichtheid en publieke dienstverlening. We zoomen in op de factoren die de klantbeleving beïnvloeden en onderzoeken hoe deze toepasbaar zijn op milieustraten. Vervolgens vergelijken we publieke met publiek-private dienstverlening en geven we aanbevelingen op basis van inzichten uit andere sectoren. Daarna brengen we de bevindingen samen en

koppelen we deze aan de casus van Avri. In hoofdstuk 3 presenteren we tot slot de conclusies en aanbevelingen die bijdragen aan het ontwerp van een klantgerichte oplossing voor het CA.

H2. KERN

2.1 - DEFINITIES EN MODELLEN OVER KLANTGERICHTHEID EN SERVICE KLANTVERWACHTING EN KLANTBELEVING ALS ONDERDEEL VAN ERVARING

Het Klantbelevingmanagementmodel van Meijer (2010) en het SERVQUAL-model (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) sluiten nauw op elkaar aan doordat ze beide de kloof tussen klantverwachting en klantbeleving centraal stellen. Meijer beschrijft hoe de interne organisatie klantverwachtingen actief beïnvloedt, terwijl SERVQUAL laat zien in hoeverre de organisatie deze verwachtingen waarmaakt.

In het model van Meijer (2010) ontstaat de klantverwachting vanuit de merkwaarden van de organisatie. De organisatie vertaalt deze waarden actief naar het gedrag van medewerkers en de inrichting van processen. Samen vormen zij de basis van de ervaring die de klant beleeft. Is die interne afstemming niet goed, dan ontstaat er een kloof tussen verwachting en ervaring. Het SERVQUAL-model maakt deze kloof zichtbaar. Het meet de ervaren servicekwaliteit aan de hand van vijf dimensies: tastbaarheid, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en empathie. Daarmee maakt het model zichtbaar in hoeverre de organisatie voldoet aan de verwachtingen van de klant (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Verwachtingen die, volgens Meijer (2010), juist door de interne organisatie zijn gecreëerd.

Klantgerichtheid als onderdeel van de strategie van een organisatie

Merkwaarden bepalen in Meijers (2010) model rechtstreeks de klantverwachting. De organisatie moet deze merkwaarden vertalen naar interne processen en het gedrag van medewerkers. Dit sluit goed aan bij de visie van Den Hollander & Wierenga (1994), die klantgerichtheid beschouwen als iets dat ingebed moet zijn in de strategie, cultuur en lange termijnvisie van de organisatie. Het idee is dat klantgerichtheid onderdeel is van de organisatiecultuur, wat ervoor zorgt dat medewerkers zich voortdurend richten op het vervullen van klantbehoeften en verwachtingen. Nwanko (1995) legt de nadruk op het vertalen van klantbehoeften naar waarde creatie op de lange termijn. Ook dit model benadert klantgerichtheid als een strategisch proces dat de korte termijn klantvriendelijkheid overstijgt. En de noodzaak van het afstemmen van interne processen op klantverwachtingen formuleert. Het Service Excellence Model versterkt deze koppeling door klantgerichtheid integraal te benaderen, met een nadruk op strategie, cultuur, innovatie en operatie. Dit model legt uit hoe organisaties kunnen doorgroeien van het vervullen van basisverwachtingen naar het leveren van wow-ervaringen (Boom Management, 2016).

Dit komt overeen met Meijers (2010) visie dat het belangrijk is om de verwachtingen van de klant te overtreffen. Het model ziet klantgerichtheid niet alleen als het vervullen van verwachtingen, maar als het actief leveren van een superieure klantbeleving die verwachtingen overtreft. Tot slot biedt Nwankwo's (1995) vierdimensionaal raamwerk een praktische methodiek om klantgerichtheid systematisch te realiseren. Dit raamwerk bestaat uit de stappen definiëren, aanvoelen, meten en uitvoeren. Deze aanpak stelt organisaties in staat om merkwaarden te formuleren, te vertalen naar acties en vervolgens te meten en verbeteren.

Klantfeedback voor duurzame klantgerichtheid

De Haan en Verhoef & Wiesel (2014) benadrukken het gebruik van klantfeedback als kern van klantgerichtheid. Het ophalen van feedback kan bijvoorbeeld door middel van CSAT (Customer Satisfaction), NPS (Net Promoter Score) en CES (Customer Effort Score). Deze kwantificeerbare middelen bieden inzicht in klanttevredenheid. Hierdoor is het voor organisaties mogelijk om de klantperceptie te koppelen aan hun werkelijke prestaties. Het CS-SQ model maakt duidelijk dat zowel het resultaat van de service, als ook de klantperceptie bepalend is voor de klantbeleving. Door klantfeedback systematisch te verzamelen en te analyseren, kunnen organisaties hun servicekwaliteit verbeteren, de tevredenheid verhogen en uiteindelijk de klantbeleving optimaliseren. Organisaties stemmen hun interne processen en strategie, zoals Meijer (2010), Nwankwo (1995) en Den Hollander & Wierenga (1994) beschrijven, actief af op klantfeedback om duurzame klantgerichtheid te realiseren.

Deelconclusie

De praktijkopdracht richt zich op het meten van de klanttevredenheid over de service die Avri aan inwoners biedt, een korte termijn benadering van klantbeleving. Het ontwikkelen van service op basis van de behoeften van inwoners is momenteel niet structureel onderdeel van hun beleidsstrategie. Voor duurzame klantgerichtheid is het belangrijk dat Avri klantgerichte merkwaarden uitdraagt. Om uitspraak te doen over de tevredenheid van inwoners dient de wijze waarop Avri merkwaarden uitdraagt bekeken te worden. En hoe deze waarden vertaald worden naar het gedrag van medewerkers en de inrichting van processen.

2.2 - INVLOEDRIJKE FACTOREN OP KLANTBELEVING BIJ PUBLIEKE VOORZIENINGEN

Psychologische factoren en beleidsmatige aspecten beïnvloeden samen de klantbeleving in publieke voorzieningen. Beiden hebben invloed op elkaar en moeten met elkaar in balans zijn om een positieve klantbeleving te realiseren.

Psychologische factoren

Psychologische factoren spelen een belangrijke rol in de klantbeleving van publieke voorzieningen. Klantperceptie en de verwachting die klanten bij de voorziening hebben zijn hierbij cruciaal. De verwachtingen van klanten beïnvloeden hoe zij de dienstverlening ervaren en of deze hun verwachtingen overtreft of niet. Psychologische factoren zoals eerlijkheid, empathie en het gevoel van vertrouwen in publieke instellingen dragen bij aan een positieve klantbeleving. Wanneer klanten een positieve ervaring hebben, versterkt dit hun vertrouwen in de organisatie (Frontiers in Psychology, 2022). Dit laat zien dat de perceptie van de dienstverlening net zo belangrijk is als de feitelijke kwaliteit en dat klantbeleving in belangrijke mate afhankelijk is van hoe klanten zich behandeld voelen.

De psychologie achter beleidsmatige aspecten

Vanuit beleidsmatig perspectief is het essentieel dat publieke organisaties een heldere strategische planning hebben en voldoende middelen toewijzen om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen. Een goede strategische planning en transparantie in communicatie kunnen de perceptie van klanten positief beïnvloeden. Een effectieve strategische planning zorgt ervoor dat doelstellingen haalbaar zijn en dat de organisatie zich blijft verbeteren. Door inclusiviteit en participatie te bevorderen, versterken organisaties het gevoel van eigenaarschap bij burgers en verbeteren zij de klantbeleving. Wanneer organisaties klanten actief betrekken bij besluitvorming, vergroten zij hun tevredenheid en vertrouwen. Transparantie en communicatie zijn hierbij van groot belang, omdat ze vertrouwen opbouwen en misverstanden voorkomen. Feedbackmechanismen en systemen voor continue verbetering helpen om klantbeleving constant af te stemmen op de behoeften en verwachtingen van de klanten (Izdebska & Knieling, 2021).

Deelconclusie

Het is belangrijk dat Avri inwoners actief betreft bij het opstellen van beleid, zodat zij zich meer eigenaar voelen van de dienstverlening. Als inwoners zich gehoord voelen en betrokken zijn bij besluitvorming, versterkt dit hun vertrouwen en tevredenheid in de organisatie. Een strategische planning, transparante communicatie en inclusiviteit dragen bij aan een positieve klantbeleving van haar dienstverlening.

2.3 – VERSCHILLEN PUBLIEKE- EN PRIVATE DIENSTVERLENING

De wetenschappelijke literatuur laat zien dat publieke en publiek-private dienstverlening op veel vlakken van elkaar verschillen. Deze verschillen komen tot uiting op thema's zoals efficiëntie, publieke waarde, transparantie, kostenbeheersing, innovatie en aanpassingsvermogen. Elk van deze thema's wordt hieronder toegelicht, met voorbeelden uit de literatuur.

Efficiëntie en effectiviteit

Een belangrijk argument uit de literatuur voor publiek-private samenwerkingen, hierna afgekort naar PPS, is hogere efficiëntie. Private partijen werken op basis van marktprikkels en winstdoelstellingen, dit leidt tot kostenbewuste en flexibele processen. Dit wordt benadrukt door een onderzoek van Dijkgraaf en Gradus (2003) naar de effecten van het uitbesteden van de afvalinzameling door Nederlandse gemeenten. Het uitbesteden ging regelmatig gepaard met lagere kosten van de inzameling die opliepen tot 15 tot 20%. Toch zijn deze voordelen niet vanzelfsprekend. Contractmanagement speelt een grote rol. Zonder passend contractmanagement kunnen de voordelen van PPS niet benut worden, dit komt vaak voor in situaties waar de transactiekosten hoog zijn of waar weinig concurrentie is. De literatuur benadrukt dat goede contractvoorwaarden cruciaal zijn om voordelen van private partijen te kunnen benutten in een PPS (Frieze et al., 2020).

Publieke waarde en kwaliteit van dienstverlening

Publieke dienstverlening is doorgaans sterker gericht op maatschappelijke doelen, zoals gelijkheid en toegankelijkheid. Private partijen daarentegen worden met name gedreven door een winstoorlog. Dit verschil in belangen kan spanningen opleveren, bijvoorbeeld bij circulaire doelen zoals afvalpreventie. Toch kunnen PPS-constructies de publieke belangen bewaken, mits deze in contracten zijn opgenomen en goed worden gemonitord (O'Neill, 2024).

Transparantie en toezicht

Transparantie is doorgaans hoger bij publieke uitvoering. Overheidsdiensten vallen onder openbaarheidswetgeving, wat betekent dat burgers en media de mogelijkheid hebben om beleidsstukken op te vragen. Dit leidt tot transparantie rondom beleid, financiën en prestaties. Bij PPS zijn commerciële vertrouwelijkheid en complexe contracten obstakels voor onder andere openheid, accountability, democratisch gehalte en overige publieke waarden (Hueskes et al., 2016).

Kostenbeheersing en financieel risicomanagement

Een belangrijk voordeel van PPS is de mogelijkheid om kosten vooraf vast te leggen in contracten, waardoor de overheid minder risico loopt op hoge kosten. In theorie moet dit leiden tot betere kostenbeheersing. Echter, dit maakt PPS minder flexibel: wijzigingen in beleid of omstandigheden kunnen kostbaar zijn. Bovendien kleven risico's aan langlopende contracten, zoals beperkte wendbaarheid of faillissement van private partners (Monteduro, 2012).

Innovatie en aanpassingsvermogen

Private partijen hebben een sterkere prikkel tot innovatie vanwege concurrentie en marktwerking. In PPS kan de overheid hiervan profiteren, mits er ruimte is voor innovatie

binnen de afgesloten contracten. Innovatie is voor overheden van belang omdat dit kan leiden tot efficiëntere dienstverlening, kwalitatief betere producten en diensten en de ontwikkeling van nieuwe en creatieve oplossingen voor complexe problemen. Toch moet er gestuurd worden op innovaties die bijdragen aan publieke doelen. Overheidsinstellingen lopen op het gebied van innovatie aan tegen bureaucratische drempels of een gebrek aan middelen. In tegenstelling tot een hoger innovatievermogen bij PPS beschikken publieke samenwerkingen vaak over een groter aanpassingsvermogen, dit komt doordat beleidswijzigingen eenvoudiger zijn door te voeren zonder langdurige heronderhandeling van contracten (Hoppe & Schmitz, 2010).

Deelconclusie

De verschillen tussen publieke en publiek-private dienstverlening zijn relevant voor Avri, omdat zij publieke taken uitvoert die ook privaat aangeboden kunnen worden. De literatuur laat zien dat private partijen efficiënt kunnen zijn, terwijl publieke organisaties sterker scoren op legitimiteit, transparantie en publieke waarde. Voor Avri betekent dit dat zij bij keuzes over samenwerking of uitbesteding zorgvuldig moet afwegen wat het beste bijdraagt aan haar maatschappelijke doelen, zoals duurzaamheid en klantgerichtheid.

2.4 - AANBEVELINGEN VERBETEREN DIENSTVERLENING BIJ GEMEENTELIJKE VOORZIENINGEN

In de literatuur is veelvuldig onderzoek gedaan naar hoe gemeentelijke voorzieningen verbeterd kunnen worden. Hieronder is een opsomming gemaakt van de belangrijkste verbeterpunten uit de literatuur.

Klantgerichtheid

Een terugkerend punt in de literatuur is het belang van klantgericht werken. Gemeenten die zich verplaatsen in het perspectief van de inwoners boeken hogere waardering op hun dienstverlening. Vanuit een benchmark onder alle Nederlandse gemeenten wordt aanbevolen om snel en inhoudelijk te reageren op vragen, meldingen en klachten binnen vijf werkdagen en zonder ambtelijk jargon te beantwoorden. Burgers moeten niet het gevoel krijgen zonder gefragmenteerde of versnipperde dienstverlening. Ook is het raadzaam om antwoorden volledig en oplossingsgericht te formuleren, vanuit het perspectief van de inwoner: wat heeft hij of zij nodig en hoe kan de gemeente dat zo goed mogelijk faciliteren (Lemaire, 2012).

Daarnaast is het belangrijk om te luisteren naar feedback. Organisaties zoals afvaldienstverlener ROVA gebruiken structureel bewonersonderzoek om hun service bij te stellen. Zulke feedbacksystemen (zoals bewonerspanels of klanttevredenheidsmetingen) helpen gemeenten om gericht te verbeteren en signalen uit de samenleving tijdig waar te nemen (Lemaire, 2012).

Efficiëntie

Efficiëntieverbetering is een andere sleutel tot betere dienstverlening. Gemeenten kunnen veel winst behalen door processen kritisch te analyseren en onnodige stappen te schrappen. Methoden als het volgen van klantreizen of het inrichten van dashboards voor monitoring maken zichtbaar waar het sneller, eenvoudiger of goedkoper kan. Ook benchmarking wordt sterk aanbevolen. Daarmee kunnen 'achterblijvers' leren van best practices (Friese et al., 2020). Naast het stroomlijnen van bestaande processen vraagt betere dienstverlening niet alleen om optimalisatie maar ook structurele veranderingen. Hoewel benchmarking inzicht biedt, is het ook van belang dat gemeenten ruimte nemen voor fundamentele vernieuwing, bijvoorbeeld door co-creatie met inwoners of het loslaten van traditionele taakverdelingen (WRR, 2004). In praktische zin betekent efficiënt organiseren ook nadenken over de wijze van taakuitvoering. Uit onderzoek blijkt dat uitbesteding van afvalinzameling aan private partijen gemiddeld kostenefficiënter is dan een eigen reinigingsdienst of gemeenschappelijke regelingen op te zetten. Toch hangt de beste optie sterk af van de lokale context: schaalgrootte, beschikbare middelen en beleidsdoelen spelen hierbij een rol (Felsö et al., 2011).

Digitalisering

Digitale dienstverlening is een onmisbaar onderdeel geworden van moderne gemeentelijke service. Aanbevolen wordt om producten en diensten volledig digitaal, 24/7 beschikbaar en eenvoudig te maken. Gemeenten moeten inzetten op multichannel benadering - burgers moeten zowel online als telefonisch en fysiek goed geholpen kunnen worden. Daarbij is gebruiksvriendelijkheid cruciaal: gebruiksvriendelijke websites, begrijpelijke formulieren en persoonlijke statusinformatie verhogen de tevredenheid.

Daarnaast benadrukt de literatuur opkomende technologieën zoals chatbots en AI-gestuurde assistenten. Die kunnen eenvoudige vragen afvangen en de bereikbaarheid buiten kantooruren vergroten. De literatuur wijst er wel op dat digitalisering hand in hand moet gaan met toegankelijkheid: niet alle burgers zijn digitaal vaardig. Digitale inclusie en ondersteuning blijven daarom essentieel (WRR, 2004; Van Hulst & De Groot, 2013).

Participatie en betrokkenheid

Burgerparticipatie wordt gezien als een cruciale factor voor betere aansluiting tussen de vraag van inwoners en het aanbod van de gemeenten. Gemeenten worden aangemoedigd om bewoners actief te betrekken bij het vormgeven en verbeteren van diensten, zeker op lokaal niveau. Voorbeelden zijn het organiseren van burgerpanels, het ondersteunen van bewonersinitiatieven en het inzetten van ervaringsdeskundigen bij kwetsbare doelgroepen. Verschillende bronnen benadrukken dat participatie pas echt succesvol is als de gemeente duidelijke afspraken maakt, ruimte biedt voor maatwerk, en bestuurlijke steun verleent aan initiatieven van onderop. Bij participatie hoort ook verwachtings-

management. De gemeente moet duidelijk zijn over wat er wél en niet mogelijk is, en wat er met de input van burgers gebeurt (Sannen et al., 2003).

Transparantie en verantwoording

Transparantie versterkt het vertrouwen in gemeentelijke voorzieningen. Aanbevolen wordt om actief en begrijpelijk te communiceren over beleid, besluitvorming en prestaties. Dat kan via traditionele kanalen, maar ook via sociale media, livestreams van raadsvergaderingen of een centrale raadsinformatie-website. Daarnaast helpt openheid over financiële keuzes, bijvoorbeeld met infographics over de begroting helpt om draagvlak te behouden, zelfs bij minder populaire besluiten (WRR, 2004).

Innovatie en leervermogen

Innovatie is een andere belangrijke hefboom voor betere dienstverlening. Gemeenten worden aangemoedigd om proeftuinen en experimenten mogelijk te maken – bijvoorbeeld met circulaire afvalinzameling, locatie-onafhankelijke dienstverlening of smart city-technologieën. De gemeente Molenwaard is hierbij een inspirerend voorbeeld: door afscheid te nemen van een fysiek gemeentehuis en de inwoners op te zoeken in buurthuizen en café's kunnen zij zowel klantvriendelijkheid als kostenbesparing realiseren (Hulst et al., 2013). Ook slimme technologieën kunnen bijdragen aan dienstverlening op maat. De gemeente Leeuwarden experimenteerde bijvoorbeeld met sensoren op afvalcontainers om illegaal bijplaatsen sneller op te sporen. Dergelijke innovaties dragen bij aan doelgericht werken en hogere tevredenheid bij inwoners (Hulst et al., 2013). Echter, de WRR (2004) waarschuwt dat bij innovatie ruimte moet zijn voor veranderingen en niet enkel voor procesoptimalisatie. Ze waarschuwen voor de "dictatuur van de middelmaat", die gevoed wordt door een te sterke nadruk op risicobeperking en het afrekenen op een gemiddelde. Dit belemmert vernieuwing. De raad pleit voor een beloning van goede prestaties en het aanpakken van ondermaats presterende organisaties, wat verder gaat dan louter procesoptimalisatie binnen de bestaande normen. De WRR stelt dat de maatschappelijke dienstverlening een nieuw perspectief en fundamentele veranderingen nodig heeft die verder reiken dan alleen het optimaliseren van bestaande processen. De raad pleit voor een verschuiving naar een meer relationele benadering met focus op vernieuwing, verbetering, samenwerking en het belonen van goede prestaties.

Samenwerking en integratie

Ten slotte wijzen diverse studies op het belang van samenwerking, zowel binnen de gemeentelijke organisatie als met externe partners. Integratie van diensten (zoals één loket voor meerdere hulpvragen), bundeling van faciliteiten en samenwerking met maatschappelijke organisaties versterken de capaciteit van gemeenten. Wel moet worden gewaakt voor bureaucratisering: flexibiliteit, maatwerk en nabijheid blijven belangrijk.

Zeker bij hulpvragen van kwetsbare groepen (zoals in de studie van Sannen, 2003) is het van belang om letterlijk en figuurlijk drempels te verlagen.

Deelconclusie

De aanbevelingen uit de literatuur bieden Avri concrete handvatten om haar dienstverlening te verbeteren. Belangrijke aandachtspunten zijn klantgerichtheid, herontwerp van dienstverlening, digitale toegankelijkheid en participatie van inwoners. Door actiever feedback te verzamelen, duidelijker te communiceren en ruimte te bieden voor innovatie, kan Avri de dienstverlening beter laten aansluiten op de verwachtingen van inwoners.

H3. CONCLUSIE

Tijdens het uitvoeren van deze literatuurstudie zijn inzichten opgedaan omtrent klantgerichtheid en publieke dienstverlening. Wat daarbij in het bijzonder opvalt, is dat klantgerichtheid binnen gemeentelijke voorzieningen, zoals milieustraten, veelal nog onvoldoende strategisch is verankerd. Hoewel in de literatuur het belang wordt benadrukt van het betrekken van inwoners, het actief luisteren naar hun feedback en het continu verbeteren van processen, blijkt de implementatie hiervan in de praktijk niet vanzelfsprekend. Dit wijst op verbeterkansen voor publieke organisaties zoals Avri.

Het beantwoorden van de deelvragen heeft inzicht verschaft in factoren die gezamenlijk de klantbeleving beïnvloeden. Uit de analyse komt naar voren dat klantgerichtheid niet slechts een houding betreft, maar een strategisch proces dat begint bij merkwaaarden. Deze waarden dienen vervolgens vertaald te worden naar concreet gedrag, processen en communicatie. Modellen zoals dat van Meijer (2010) en het SERVQUAL-model bieden hierbij nuttige instrumenten om deze vertaling meetbaar te maken en zijn daarom van waarde bij de vormgeving van het CA (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Daarnaast is gebleken dat zowel psychologische als beleidsmatige factoren van invloed zijn op de manier waarop inwoners de dienstverlening ervaren. Factoren zoals vertrouwen, eerlijkheid en betrokkenheid blijken minstens zo belangrijk als efficiënte processen en heldere communicatie. Door inwoners actief te betrekken bij besluitvorming en transparant te communiceren, kan Avri bijdragen aan een verhoogd vertrouwen en een grotere tevredenheid onder inwoners. Tevens maken inzichten in de verschillen tussen publieke en private dienstverlening duidelijk dat Avri een aanpak dient te hanteren die aansluit bij haar maatschappelijke doelstellingen. Hoewel samenwerking met private partijen voordelen kan opleveren op het gebied van efficiëntie en innovatie, mogen publieke waarden zoals transparantie en gelijkheid hierbij niet uit het oog worden verloren. Daarnaast leveren de aanbevelingen uit de literatuur praktische handvatten voor het verbeteren van de dienstverlening. Hierbij kan gedacht worden aan het structureel benutten van klantfeedback,

het toepassen van digitalisering, het bevorderen van participatie en het versterken van samenwerking. Deze inzichten kunnen bijdragen aan een klantvriendelijke, efficiënte en toekomstbestendige inrichting van het CA.

Samenvattend heeft deze literatuurstudie geleid tot een verdieping van de visie op het onderliggende praktijkvraagstuk. Klantgerichtheid wordt daarbij niet langer beschouwd als een einddoel, maar als een doorlopend proces waarin strategie, organisatiecultuur, communicatie en uitvoering geïntegreerd zijn. Het CA biedt een kans om deze inzichten vanaf de start te implementeren.

Tot slot dient te worden opgemerkt dat aanvullend praktijkgericht onderzoek noodzakelijk is om inzicht te verkrijgen in hoe inwoners van Rivierenland de huidige afvalvoorzieningen ervaren en welke verwachtingen zij hebben van een CA. Alleen op basis van dergelijke kennis kan het CA optimaal worden afgestemd op de behoeften van de gebruikersgroep.

06

EEN DUWTJE IN DE GROENE RICHTING. DUURZAAM INKOPEN DOE JE ZO!

Floortje Groen

Naam opdrachtgever:	Anne van Casteren
Doelgroep:	Dit artikel is bedoeld voor inkopers, bestellers, duurzaamheidsprofessionals en beleidsmakers binnen organisaties die hun inkoopprocessen willen verduurzamen, evenals voor studenten en docenten in circulaire economie en inkoopmanagement.
Doel artikel:	Kennisoverdracht
Publicatiemedium:	InkoopPlatform Noord-Nederland

Tegenwoordig heeft vrijwel elke organisatie een duidelijke missie en visie, met een groeiende focus op duurzaamheid. Toch blijkt het in de praktijk lastig om medewerkers consequent duurzame keuzes te laten maken. Want wat doe je als een medewerker die innerlijke motivatie mist en punten als prijs, gemak en gewoonte vaak zwaarder wegen dan duurzaamheid?

Aangezien inkoop een grote bijdrage levert aan de totale uitstoot van organisaties (bij de Wageningen University & Research is dit maar liefst 43% van de totale CO₂-uitstoot van de organisatie), is het essentieel om hier gericht op te sturen. In dit artikel beschrijf ik dan ook hoe nudging kan helpen om inkopers en bestellers subtiel, maar effectief richting duurzamere keuzes te bewegen. Als inkopers en bestellers wél kiezen voor de duurzame optie, levert dat niet alleen directe milieuwinst op, maar werkt het ook aanstekelijk. Zo wordt duurzaamheid de norm, in plaats van de uitzondering en worden er stappen vooruit gezet in de transitie naar een circulaire economie. Hierover sprak ik met Robin Nap¹, teamleider inkoop a.i. bij het UMCG.

DUURZAAMHEID: MEER DAN EEN GOED VOORNEMEN

“Het onderwerp sprak me aan, juist, omdat duurzaamheid bij ons in het UMCG ook een hot topic is”.

Robin Nap werkt als teamleider inkoop a.i. bij het Universitair Medisch Centrum in Groningen (UMCG), waar hij een team aanstuurt van achttien inkopers en verantwoordelijk is voor de strategische aansturing van inkoopprocessen, waarbij duurzaamheid één van de belangrijkste speerpunten is. Hoewel duurzaamheid stevig verankerd is in het beleid van het UMCG, blijkt dat duurzaam handelen in de praktijk niet vanzelf gaat en actieve sturing vereist.

De grootste uitdagingen bij duurzaam inkopen liggen bij het UMCG voornamelijk in het ontbreken van heldere duurzaamheidscriteria, het ontbreken van structurele monitoren, een tekort aan interne capaciteit en expertise en de hogere kosten op korte termijn. Dit zijn uitdagingen waar meer organisaties, dan alleen het UMCG, mee worstelen. Nudging biedt een kans om deze uitdagingen op een subtiel manier aan te pakken.

WAT IS NUDGING EN HOE BEÏNVLOEDT DIT DUURZAME KEUZES?

In de literatuur is al veel geschreven over nudging. Thaler en Sunstein² omschrijven nudging als een methode, waarbij het keuzegedrag van mensen op een voorspelbare manier

wordt beïnvloed zonder daarbij keuzevrijheid weg te nemen. Wanneer je dit betreft op duurzaam inkopen, betekent dit dat medewerkers binnen een organisatie op een subtiële manier richting milieuvriendelijkere keuzes gestuurd worden, zonder hun keuzevrijheid te beperken.

Nudging kent verschillende strategieën. Zo is volgens Weinmann et al.³ één van de meest effectieve nudging-strategieën het instellen van standaard- of 'default'-opties. Wanneer de duurzame optie automatisch geselecteerd is, zullen mensen deze vaker behouden, omdat het aanpassen naar een standaardkeuze 'cognitieve inspanning' vereist.

Een andere nudging-strategie is het zichtbaar maken van gedrag binnen een organisatie. Mensen zijn sterk geneigd om zich aan te passen aan wat zij al 'normaal' gedrag beschouwen. Dit principe, gebaseerd op sociale normen, kan worden ingezet door bijvoorbeeld duurzame successen en keuzes van collega's binnen de organisatie te communiceren of door successen op het gebied van duurzaam inkopen actief te delen binnen de organisatie. Zo stellen ook Pekdemir en Ten Hoor⁴ namens de Universiteit van Maastricht dat gedrag mede gestuurd wordt door sociale contexten en dat het inzetten van positieve groepsdruk een effectieve manier is om duurzaam gedrag te stimuleren.

Zo heeft het UMCG een project gehad genaamd 'No risk, no glove', waarbij men het onnodig gebruik van handschoenen door verpleegkundigen wilden verminderen. In de centrale hal van het UMCG werden opgestapelde dozen geplaatst die de hoeveelheid uitgespaarde handschoenen visualiseerden, gekoppeld aan de financiële besparing. Volgens Robin Nap werkte dit als een krachtige vorm van nudging, omdat het duurzaam gedrag concreet en zichtbaar maakte voor alle medewerkers en bezoekers. Het duurzame alternatief werd hiermee niet alleen genormaliseerd, maar ook gekoppeld aan trots en collectieve impact.

Verder zijn feedbackloops in gedrag van belang, wat in lijn is met systeemdenken. Duurzame keuzes worden versterkt door gebruikers directe feedback te geven over de gevolgen van hun keuzes als CO₂-uitstoot of kostenbesparingen. 'Feedback versterkt het bewustzijn en maakt de impact van keuzes concreet', aldus Pekdemir en Ten Hoor⁴.

Nudging kent zijn oorsprong in de gedragspsychologie, maar ook binnen de organisatiekunde zijn er strategieën ontwikkeld om nudging effectief in te zetten en hiermee bijvoorbeeld duurzaamheid te stimuleren. Het zichtbaar maken van duurzaam gedrag raakt ook direct aan de organisatiecultuur. Volgens Schein⁵ wordt cultuur onder andere gevormd

door zichtbare gedragingen en symbolen. Door duurzame keuzes, zoals het bespaarde gebruik van handschoenen, zichtbaar te maken in de centrale hal, beïnvloedt een UMCG de perceptie van wat als 'normaal' gedrag geldt binnen de organisatie. Op deze manier ondersteunt nudging het proces waarin duurzaam gedrag niet alleen wordt aangemoedigd, maar ook ingebed raakt in de cultuur.

HOE ETHISCH VERANTWOORD IS NUDGING?

Ondanks de overwegend positieve geluiden over de effectiviteit van nudging, worden er ook ethische kanttekeningen geplaatst door sommige wetenschappers. Mag je medewerkers zo beïnvloeden, dat ze een bepaalde keuze maken zonder het zelf door te hebben? Magda Osman, een vooraanstaande wetenschapper op het gebied van cognitieve psychologie en besluitvorming, benadrukt dan ook dat nudging transparant en niet-manipulatief moet zijn: 'wanneer medewerkers het gevoel krijgen dat ze worden gemanipuleerd, kan dit averechts werken en het vertrouwen in beleid ondermijnen'⁶. Thaler en Sunstein⁷ besteden in hun werk eveneens aandacht aan de ethische dilemma's rondom nudging. Ze wijzen erop dat degene die keuzes probeert te sturen vaak meer informatie bezit dan de ontvanger van de nudge en mogelijk eigen belangen heeft. In situaties waarin politieke of commerciële belangen een rol spelen, kan nudging leiden tot bevooroordeelde of zelfs misleidende interventies. Ondanks deze risico's pleiten Thaler en Sunstein ervoor om nudging als beleidsinstrument serieus te nemen, mits het ethisch verantwoord wordt ingezet.

Het is dus essentieel dat nudging samengaat met een open communicatie en participatie. Werknemers moeten begrijpen waarom bepaalde nudges worden toegepast en er moet ruimte zijn voor feedback en reflectie. Alleen dan draagt nudging werkelijk bij aan gedragen en duurzaam gedrag.

HOE ZET IK NUDGING IN OM DUURZAAM INKOPEN TE STIMULEREN? OF MEER IETS VAN HOE BEGIN EN WAAR BEGIN IK?

Hoewel het in de praktijk lastig lijkt om medewerkers consequent duurzame keuzes te laten maken, wanneer innerlijke motivatie mist of punten als prijs, gemak en gewoonte in de weg zitten, is het van belang dit niet in de weg te laten zitten van duurzaam inkopen. Hierbij is nudging een sterk middel om te gebruiken. Zo geeft Nina Nuvelstijn⁸ in haar literatuuronderzoek 'nudgen richting een plantaardig dieet' aan dat visuele middelen, als kleurcodes of icoontjes in het bestelsysteem, medewerkers keuzebegeleiding bieden. Hierbij kan je denken aan een groen blad bij een duurzaam product of een rood kruis bij een niet duurzaam product. Dit verlaagt de cognitieve drempel om voor de duurzame op-

tie te kiezen. Door duurzame keuzes visueel te onderscheiden binnen het systeem kunnen medewerkers sneller en met meer vertrouwen voor deze opties kiezen, zonder het gevoel te hebben dat zij gedwongen worden. Daarnaast bevestigt Boersma⁹ dat eenvoudige visuele nudges het keuzegedrag positief beïnvloeden, vooral wanneer gebruikers weinig tijd of informatie hebben.

Hoewel nudging als gedragsinterventie subtiel en individueel lijkt, is organisatorische verankering essentieel voor effectiviteit op lange termijn. Osman¹⁰ stelt dat nudges moeten worden ingebed in bredere strategieën, zoals duurzaamheidsbeleid en inkoopprocedures voor een structureel effect. Anders blijven ze incidenteel en tijdelijk van aard. Pekdemir en Ten Hoor¹¹ wijzen daarnaast op het belang van consistentie tussen gedragssturing en organisatiecultuur. 'Wanneer een nudge tegen een heersende norm inwerkt, is de kans op weerstand groot'.

Het afgelopen jaar werkte ik samen met een medestudent aan een project over duurzaam inkopen bij het Facilitair Bedrijf van Wageningen University & Research. We onderzochten hoe we de duurzame optie als standaardinstelling konden integreren in het bestelsysteem. In de praktijk bleek dat dit technisch lastig uitvoerbaar was vanwege de complexiteit van het systeem. Daarom verlegden we onze aandacht naar bewustwording: we ontwierpen een bijeenkomst voor bestellers en behoeftestellers om hen inzicht te geven in de impact van hun keuzes. Aan het einde van de sessie ontvangen deelnemers een concreet stappenplan om duurzamer in te kopen. Hoewel dit niet onder klassieke nudging valt, helpt het wel om medewerkers bewust en praktisch toe te rusten, waardoor ze ontvankelijker worden voor latere gedragsinterventies zoals nudges. Daarmee sluit dit aan bij de oproep om nudging niet op zichzelf te zien, maar als onderdeel van een bredere gedragsstrategie en organisatieontwikkeling.

"Het is ook ergens een mindset van oké, we gaan het gewoon doen"

Robin Nap¹² benoemt dat het hebben van de juiste mindset van groot belang is. Juist daarom is het belangrijk om klein te beginnen en te durven experimenteren met eenvoudige gedragsinterventies. Verzamel betrokken ambassadeurs op de werkvloer, creëer draagvlak en zorg voor bestuurlijk commitment: dát vormt de voedingsbodem voor duurzame verandering. Of je nu start met een simpele visuele nudge, een gesprek over bestedingskeuzes, of een bijeenkomst die bewustwording vergroot: elke stap telt. Nudging werkt niet als losstaand trucje, maar als onderdeel van een bredere gedragsstrategie, ingebed in beleid en cultuur. Dus wacht niet op perfectie, maar begin daar waar energie en potentie zit. Want juist door te dóén, ontstaan de succesverhalen die duurzame verandering in beweging zetten.

07

DUURZAAM GEDRAG BEGINT BIJ BINNENKOMST

Isabelle Aan de Kerk

Doelgroep:	HR-professionals, duurzaamheidsmanagers en leidinggevendenden die betrokken zijn bij het inwerken van nieuwe medewerkers en duurzaamheid willen verankeren in het dagelijks gedrag vanaf de eerste werkdag.
Medium:	LinkedIn

De eerste werkdag van een nieuwe medewerker is meer dan een kennismaking met de koffieautomaat of een handtekening onder het contract. Het is het startpunt van gedrag, cultuur en waarden die het dagelijks functioneren gaan beïnvloeden. Juist op dat moment is het brein van nieuwkomers extra ontvankelijk. Alles wat ze zien, horen en ervaren, vormt het begin van een verhaal waarin zij zelf de hoofdrol gaan spelen¹. Dat maakt het ook hét moment om duurzaamheid niet alleen te noemen, maar tastbaar en geloofwaardig te maken. Door onboarding strategisch in te zetten, kan duurzaamheid vanaf het eerste moment worden verankerd in de werkcultuur. Nieuwe medewerkers gaan er direct actief mee aan de slag, wat de kans op duurzame gedragsverandering aanzienlijk vergroot.

WAT IS ONBOARDING?

Onboarding is het gestructureerde proces waarbij nieuwe medewerkers stap voor stap worden geïntroduceerd in hun functie, het team en de bredere organisatie. Dit proces begint vaak al vóór de eerste werkdag en loopt door tot in de eerste weken of zelfs maanden van het dienstverband. Het doel van onboarding is niet alleen het overdragen van praktische informatie, zoals werkprocessen, tools en verantwoordelijkheden, maar ook het bevorderen van een soepele sociale en culturele integratie binnen de organisatie.

Een effectief onboardingproces zorgt ervoor dat nieuwe medewerkers zich welkom en gewaardeerd voelen, wat het vertrouwen en de motivatie vergroot. Onboarding helpt bij het opbouwen van duurzame relaties met collega's, het begrijpen van de organisatiecultuur en het snel eigen maken van de kernwaarden en gedragsnormen. Daarnaast is bewezen dat een doordachte onboarding de productiviteit versnelt, het verloop vermindert en het gedrag van medewerkers al vanaf de start positief beïnvloedt². Juist door in deze fase duurzaamheid direct zichtbaar, voelbaar en werkbaar te maken, kan een organisatie duurzame waarden vanaf het begin laten doorwerken in dagelijks gedrag.

ONBOARDING IS MEER DAN EEN WARM WELKOM

Juist omdat onboarding zo'n invloed heeft op hoe mensen zich gedragen en verbonden voelen, biedt het een uitgelezen kans om duurzaamheid vanaf dag één concreet en geloofwaardig te maken. Het is een moment om gedrag bewust te richten, om normen zichtbaar te maken, en om duurzaam denken onderdeel te maken van de werkpraktijk³. Door duurzaamheid te integreren in werkafspraken, onboardingmateriaal en sociale interacties, worden nieuwe medewerkers vanaf het begin medeverantwoordelijk voor duurzame keuzes. Dit legt een stevig fundament voor een cultuur waarin duurzaamheid vanzelfsprekend wordt beleefd in plaats van los benoemd.

Wie onboarding strategisch inzet, kan het gebruiken als hefboom voor gedragsverandering. Één waarin niet alleen het beleid spreekt, maar gedrag de toon zet en duurzaamheid dagelijks wordt waargemaakt. Dat vraagt echter meer dan een introductiedag. Het vraagt om een doordachte strategie waarin onboarding fungeert als het startpunt van een duurzame werkwijze, gedragen door voorbeeldgedrag en gedeelde waarden. Duurzaam gedrag begint niet bij het eerste beleidsdocument. Het begint bij binnenkomst; bij wat mensen zien, horen, voelen én doen¹.

MAAK VAN ONBOARDING HET STARTPUNT VAN DUURZAAM GEDRAG

Wanneer duurzaamheid strategisch wordt verweven in het onboardingproces, ontstaat een stevige basis voor gedrag dat natuurlijk aanvoelt. Dit begint al bij de toon van de welkomstcommunicatie en de manier waarop duurzaamheid ter sprake komt. Niet als los agendapunt, maar als een rode draad in hoe de organisatie zich presenteert aan nieuwe collega's⁴. Door concrete werksituaties, dilemma's en keuzes rondom duurzaamheid direct te introduceren, gaan medewerkers vanaf dag één actief om met duurzame afwegingen.

Joris van Hees, teammanager MVO bij De Duurzame Adviseurs, benadrukt het belang van voorbeeldgedrag vanuit leidinggevend. Wanneer zij de duurzame waarden uitdragen en zichtbaar maken in hun handelen, wordt het makkelijker voor anderen om zich daarmee te identificeren. Op die manier wordt duurzaamheid niet iets wat er later bij komt of als extra taak voelt, maar een logisch en natuurlijk onderdeel van het werk vanaf de eerste dag. Hierdoor kan duurzaam gedrag zich ontwikkelen tot een vast patroon dat verankerd is in de cultuur van de organisatie.

Duurzaam gedrag ontwikkelt zich het snelst wanneer medewerkers zien dat collega's en leidinggevend dit gedrag zelf laten zien. Leiders vervullen daarin een sleutelrol door niet alleen het goede voorbeeld te geven, maar ook actief bij te dragen aan een cultuur waarin gedrag bespreekbaar is. Gedragsverandering ontstaat niet door hard te sturen op regels, maar juist door ruimte te bieden voor reflectie, vragen en twijfels⁵. Deze benadering sluit aan bij de visie van Van Hees, die benadrukt dat duurzame waarden pas echt overgenomen worden als ze zichtbaar en doorleefd zijn in de dagelijkse praktijk van de organisatie.

CULTUUR, VOORBEELDGEDRAG EN DE WERKPLEK ALS LEEROMGEVING

Leiderschap speelt hierin een belangrijke voorbeeldrol. Leidinggevend die open zijn over hun duurzame keuzes en dilemma's geven richting en nodigen uit tot navolging.

Het koppelen van nieuwe collega's aan een buddy versterkt dit proces, doordat normen en waarden informeel worden doorgegeven. Op deze manier wordt duurzaamheid vanaf de eerste werkdag niet alleen besproken, maar ook geobserveerd en toegepast. Een onboarding waarin dit gebeurt, zorgt dat nieuwe medewerkers zich betrokken voelen en direct in beweging komen⁶.

Ook de werkplek zelf draagt bij aan deze gedragsvorming. Herbruikbare materialen, duidelijke afvalscheiding, visuele reminders of een onboarding-app met speelse duurzame opdrachten maken duurzaamheid zichtbaar én uitvoerbaar. Digitale onboardingmodules kunnen bijdragen door papiergebruik te reduceren en duurzaamheid expliciet te maken in instructievideo's of challenges⁷.

GEDRAG STIMULEREN DOOR BELEVING

Van Hees, wijst erop dat mensen hun gedrag pas structureel aanpassen als ze het voordeel ervan ervaren. Volgens hem val je snel terug in oude gewoontes als het alternatief niet aantrekkelijk genoeg is. Organisaties kunnen hierop inspelen door speelse werkvormen in te zetten, zoals een game waarin medewerkers leren over CO₂, besparingen en duurzame keuzes. Door nieuwe medewerkers hier al in de onboardingfase mee te laten kennismaken, wordt duurzaamheid op een toegankelijke en actieve manier verankerd.

Gamification blijkt een krachtig middel om dit gedrag te stimuleren. Het verhoogt motivatie doordat het doelgerichtheid en voldoening oproept⁸. Ook Van Hees ziet gamification als een waardevol instrument. Zijn team gebruikt een game om bewustwording rondom duurzaamheid te vergroten. Medewerkers leren daarin hoe hun gedrag impact heeft en welke keuzes verschil maken. Cruciaal daarbij: het gaat niet om opleggen, maar om intrinsieke motivatie aanwakkeren en die begint bij een inspirerende start.

Duurzaam gedrag is alleen blijvend wanneer het zichtbaar wordt gedragen door de mensen om je heen. Nieuwe medewerkers nemen het meeste over van wat ze zien, niet van wat ze lezen. Daarom moet het bestaande team duurzaamheid al uitdragen voordat nieuwe collega's instromen. Onboarding is dan niet alleen een overdrachtsmoment, maar een actieve ingang in een werkcultuur waarin duurzaamheid echt leeft.

DUURZAAM STARTEN: TOEPASBAAR IN ELKE ORGANISATIE

Onboarding biedt een krachtige kans om duurzaam gedrag vanaf dag één te verankeren. De principes van voorbeeldgedrag, beleving, herhaling en sociale ondersteuning zijn in vrijwel iedere organisatie toepasbaar, of het nu gaat om zorg, productie, onderwijs,

overheid of een commercieel bedrijf. De Duurzame Adviseurs, het bedrijf waar Van Hees werkzaam is, laat in de praktijk zien dat duurzame onboarding niet gebonden is aan één sector. Zij begeleiden uiteenlopende organisaties bij het activeren van duurzaam gedrag en het verbinden van duurzaamheid aan de dagelijkse werkcultuur. Daarmee wordt onboarding in elke organisatie een kans om duurzaamheid vanaf het begin geloofwaardig en tastbaar te maken.

In al deze sectoren komen nieuwe medewerkers binnen met frisse ogen, waardoor er een unieke kans ontstaat om duurzaam gedrag van begin af aan als norm neer te zetten. De vijf sleutels voor gedragsverandering: kennis en vaardigheden, attitude, motivatie, zelfeffectiviteit en omgeving vormen hierbij een herkenbaar en toepasbaar kader⁹. Door onboardingproces en -omgeving bewust in te richten rond deze factoren, ontstaat er een overdraagbare werkwijze die ook in andere organisaties bruikbaar is.

Zo kunnen andere organisaties, ongeacht grootte of sector, leren van deze benadering om duurzaamheid vanaf dag één zichtbaar, concreet en motiverend te maken. Daarmee wordt onboarding niet alleen een moment van overdracht, maar een strategisch middel voor duurzame gedragsverandering op bredere schaal.

EEN DUURZAME WERKCULTUUR BEGINT BIJ ONBOARDING

Duurzaam gedrag ontstaat niet vanzelf. Het wortelt in wat mensen vanaf het begin ervaren. Onboarding biedt een unieke kans om duurzaamheid tastbaar te maken, niet als losse boodschap, maar als onderdeel van de organisatiecultuur. Door middel van onboarding wordt duurzaamheid vanaf het eerste moment verankerd in de werkcultuur, waardoor nieuwe medewerkers er direct actief mee aan de slag gaan. Door vanaf dag één voorbeeldgedrag en motiverende werkvormen te bieden, wordt duurzaamheid geloofwaardig en levend. Dit stimuleert niet alleen betrokkenheid, maar legt ook de basis voor duurzame gedragsverandering die verder reikt dan de onboardingfase. Wie écht werk wil maken van duurzame verandering, begint niet bij papierenbeleid, maar bij wat nieuwe medewerkers vanaf hun eerste werkdag zien, voelen en doen. Duurzaamheid leeft niet in een document, maar in de praktijk. Begin vandaag!

08

WEERSTAND EN DE CIRCULAIRE TRANSITIE GAAN HAND IN HAND

Jacob Liebregts

Naam opdrachtgever:

Ballast Nedam Road Specialties

Doelgroep:

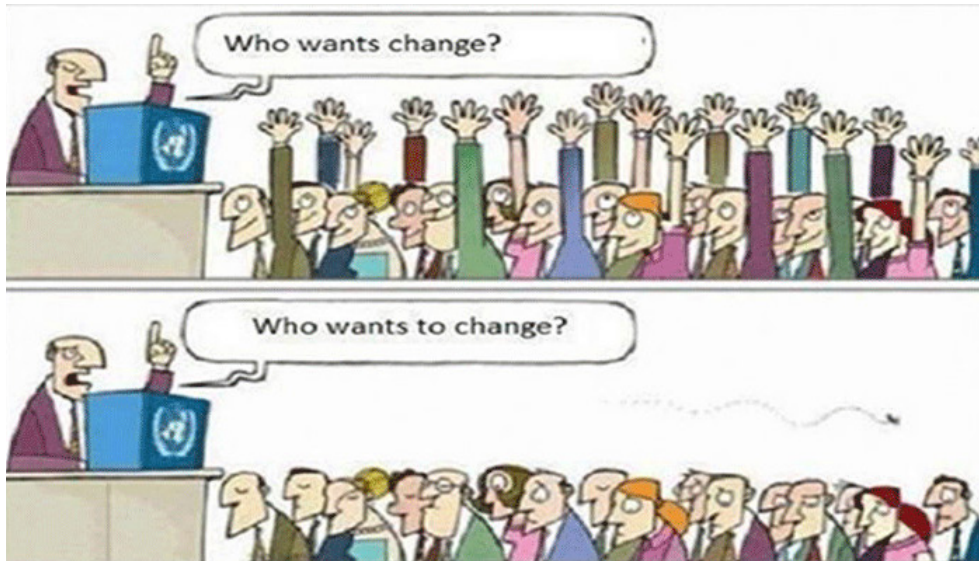
(Beginnende) Changemakers die stuiten op weerstand, leiders
en pioniers

Collega-veranderaars, leiders, pioniers! We staan aan de vooravond van een onvermijdelijke transformatie: de transitie naar een circulaire economie. De planetaire grenzen¹ dwingen ons om het lineaire 'take-make-dispose' model achter ons te laten.² Dit is geen modegril, maar een absolute noodzaak voor een leefbare toekomst. De circulaire economie, gericht op het elimineren van afval en het hergebruiken van hoogwaardige grondstoffen, biedt een oplossing.³ Deze transitie is complex en stuit onvermijdelijk op weerstand.⁴ En juist die weerstand wil ik met u hervormen; niet als een blokkade, maar als een cruciale bron van inzicht en energie. Hoe met deze weerstand om te gaan en optimistisch te blijven tijdens het ondervinden van weerstand. Mijn eigen visie, wetenschappelijk onderzoek en de ervaring van Jan van de Water komen hierbij aan bod. Jan van de Water is verantwoordelijk voor DIBEC, onderdeel van Ballast Nedam en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van asfalt. Daarnaast is hij programmamanager bij Nationaal Platform Duurzame Wegverharding en daarmee aanjager van transitie in de sector.

DE ILLUSIE VAN SNELLE OVERWINNINGEN

De circulaire transitie wordt regelmatig gezien als een technisch of beleidsmatig vraagstuk. We implementeren nieuwe processen, introduceren duurzame materialen en verwachten dat de organisatie volgt. De realiteit is weerbarstiger. De transitie raakt de kern van hoe we werken, denken en zelfs wie we zijn binnen onze professionele rollen. Het gaat dus verder dan ons zichtbare gedrag en de kennis die we hebben, er dient ook rekening te worden gehouden met hoe we denken en wat we willen. Zoals McClland in zijn ijsbergmodel⁵ weergeeft; alleen het topje van de ijsberg (het gedrag) is zichtbaar voor anderen. Om iemand echt te begrijpen en te raken, dien je de persoonlijke fundering te begrijpen zoals normen, waarden, drijfveren en overtuigingen.

Doordat de circulaire transitie naast gedrag iemand ook raakt in het onzichtbare van de ijsberg (willen en vinden) is er sprake van een diepgaande verandering voor het individu. De frictie die iemand persoonlijk ervaart in zijn of haar zijn en wat er gevraagd wordt, manifesteert zich als weerstand. Als deze weerstand enkel wordt gezien als een probleem dat 'overwonnen' moet worden, ga je veel te kort door de bocht. Uiteindelijk wil je de basis van het gedrag ook mee veranderen, om dit goed te begrijpen en invloed op uit te oefenen, gaat niet over één nacht ijs.



⁶Wie wil er verandering? Wie wil veranderen?

WEERSTAND: GEEN OBSTAKEL, MAAR EEN KOMPAS

In de praktijk, waar ik bij Ballast Nedam Road Specialties concrete vraagstukken heb onderzocht rondom circulaire transitie, heb ik geleerd weerstand te zien als een signaal wat je niet mag negeren. Weerstand vertelt ons iets over onderliggende spanningen, onbeantwoorde vragen, legitieme zorgen, bedreigde belangen, of een mismatch tussen de voorgestelde verandering en de geleefde realiteit van een persoon. Door weerstand niet te zien als een vijand maar als een wijze raadgever (niet bestrijden maar te begrijpen), stellen we een krachtige motor open voor verandering. We moeten ons uitgedaagd voelen om voorbij de oppervlakte te kijken, de menselijke factor in volle complexiteit te erkennen en interventies te ontwerpen die echt bekliven. Verschuif de paradigma van symptoombestrijding naar systeembegrip.

Jan van de Water, gaat er in zijn werk als changemaker als volgt mee om: "Mijn uitgangspunt is dat bij verandering weerstand hoort. Het is een probleem als je die weerstand niet herkent en erkent, weerstand heeft namelijk effect op het resultaat. Probeer daarom weerstand eerst om te buigen naar een positieve werkbare energie en bewandel de weg in kleine stappen. Als Zo wordt een positief resultaat bereikbaar. Durf ook over weerstand heen te stappen; je verandert voor iedereen maar bent niet van iedereen in de organisatie.

VOORBIJ BEWUSTWORDING: DE WEG NAAR WERKELIJKE TRANSFORMATIE

Bewustwording is cruciaal. Medewerkers moeten de urgentie van de planetaire grenzen voelen en de potentie van de circulaire economie zien. Het Multi-Level Perspective⁷ biedt een helder kader om bewustwording in een brede systeemcontext te plaatsten. Bewustwording is namelijk multidimensionaal; het reikt van basale kennis tot systemisch en ecologisch begrip, waarbij medewerkers zich in verschillende stadia bevinden. Transitie bewustzijn omvat volgens dit perspectief drie niveaus:

1. **Landschap:** bewustzijn van de grote ecologische en maatschappelijke trends, dit creëert urgentiebesef.
2. **Regime:** bewustzijn van de werking, maar ook de problemen en lock-ins van het huidige dominante lineaire systeem. Dit toont de noodzaak voor verandering van binnenuit.
3. **Niches:** Bewustzijn van de potentie en ontwikkelingen van radicale, circulaire innovaties en alternatieven die het regime kunnen uitdagen. Dit biedt handelingsperspectief en hoop.

Persoonlijk ben ik van mening dat je als changemaker de verantwoordelijkheid draagt mensen bewust te maken op alle drie niveaus. Jan van de Water richt zich vooral op het meekrijgen van mensen door handelingsperspectief en hoop te geven: "Juist uit de kleine praktische verbeteringen dien je als kartrekker kracht te halen. Focus op de kleine stapjes van vooruitgang door het succes te delen en te vieren met collega's, dan neem je ze mee en geef je mensen hoop".

Mijn ervaring is dat er vaak een kloof zit tussen weten en doen; de beruchte 'awareness-action gap'.^{8,9} Mensen kunnen de noodzaak voor verandering erkennen en accepteren, maar toch niet in beweging komen. Dit wordt ook wel 'bewust onbekwaam' genoemd, je bent nu wel bewust, maar kan hier nog niet naar handelen. Als transitie-manager of leider die veel weerstand ervaart, dien je mensen bij de hand te nemen om ze naar de fase 'bewust bekwaam' te leiden. Hierbij komen diepere psychologische mechanismen om de hoek kijken. De theorie van 'Immunity to Change'¹⁰ biedt een krachtige verklaring waar weerstand, zelfs tegen wenselijk geachte verandering, vandaan komt: onbewuste 'competing commitments' en 'big assumptions' kunnen ons immuun maken voor verandering, zelfs als de verandering wordt gewenst en logisch lijkt. Door deze psychologische 'immunitet' worden rationele argumenten of het bewustzijn van de urgentie overruled. Hier ligt dan ook een grote uitdaging in het meekrijgen van mensen in de transitie. Het logische is niet doorslaggevend op het handelen. Zo vindt ook Jan van de Water: "Hier ligt echt een uitdaging, vaak krijg ik te horen: 'We deden het altijd zo'. Inge-

sletten patronen op basis van het verleden blijft een grote oorzaak van weerstand. Aan jezelf de taak om goed te begrijpen waar deze weerstand dan echt vandaan komt”.

Als een organisatie vastloopt door het denken en handelen van individuen, maar de organisatie noodgedwongen mee moet in een transitie en dat nu in gevaar dreigt te komen; dan pleit ik voor cultuur verandering. Het artikel ‘een organisatiecultuur kun je niet veranderen’¹¹ wijst er op dat als je een cultuur wilt veranderen, je bij het gedrag moet beginnen. De fundering van iemands handelen (denken en willen), kan soms over jaren gevormd zijn, dat verander je niet van de ene op de andere dag. Daarom dien je het collectieve gedrag te veranderen, dat uiteindelijk resulteert in een andere bedrijfscultuur. Cultuur is veel meer een kwestie van daden dan van woorden.

De basis voor een cultuurshift is naar mijn mening een klimaat creëren waar er sprake is van psychologische veiligheid waar men zijn ‘immuniteiten’ en onderliggende zorgen kenbaar kan maken. Jan van de Water kan dit beamen: “Zelf blijf ik altijd in gesprek en zorg ik ervoor dat iedereen aan het woord komt. Ondanks dat, zorg ik er wel voor dat het proces door blijft gaan en je in gesprek blijft zonder te vertragen. Het is belangrijk om een open en veilige sfeer te hebben. De enige reden waarom ik mensen onder druk zet is om ze iets te laten vinden. Wel is het zo dat een verandering voor iedereen is, maar niet van iedereen.”

NAVIGEREN DOOR DE VERANDERING: PRAKTISCHE HANDVATTEN VOOR LEIDERS

Hoe kunnen we deze gedragsverandering en uiteindelijke cultuurshift aanpakken? Er is geen heilig stappenplan dat overall ingezet kan worden, daarom deel ik graag op basis van mijn praktijkervaring en theorieën zoals Kotter’s 8-stappenplan¹² en Meadows ‘leverage points’¹³ hoe je om kunt gaan met weerstand.

Als eerste is het van belang om te erkennen dat een personeelsbestand niet homogeen is. Door een indeling te maken van de adoptiecurve van Rogers¹⁴ en daarmee inzichtelijk te maken wie zich in welke groep begeeft, kan er gericht gecommuniceerd worden. De groepen innovators en early adopters spelen een cruciale rol in de transitie, deze zet je in om verandering plaatst te laten vinden. Door deze groep te benutten op de juiste plek met de juiste boodschap, kun je stappen maken die zelfstandig niet mogelijk waren. De innovators en early adopters kunnen ook weerstand creëren tegen onderdelen uit de huidige/oude cultuur. Neem ze mee in wat er veranderd dient te worden voor een nieuwe cultuur en zorg dat dit zo uitgevoerd wordt. Zij nemen de rest mee op sleeptouw. Zo ga je van weerstand tegen het nieuwe, naar weerstand tegen het oude. Wel dien je trots te blijven op onderdelen uit de huidige cultuur en deze in te zetten als houvast en

kracht in de transformatie richting een nieuwe cultuur. Niet alles hoeft verkeerd te zijn; het heeft de organisatie gebracht waar het nu staat. Of zoals Jan van de Water dit omschrijft: "Mobiliseer je omgeving, zorg dat andere mensen de kar mee trekken. Draag niet alles op je eigen schouders, maar laat mensen aanhaken op het juiste moment en creëer een omgeving waarin het móet. Wees niet voorzichtig om iets in je omgeving weg te zetten, hoe groot de weerstand ook is. Door mensen aangehaakt te houden zorg je er ook voor dat je zelf niet te ver vooruit gaat lopen."

Inzetten van anderen doe je gericht; richt je op een paar kritische gedragingen en doe niet alles in één keer. Koppel dit gedrag ook aan de visie en businessdoelstellingen. Het moet begrijpelijk zijn waar het gewenste gedrag vandaan komt en wat het oplevert. Door deze verander visie te communiceren creëer je draagvlak. Maak de korte termijn resultaten inzichtelijk en deel dit. Maak hierbij ook gebruik van custom feedbackloops en blijf de doelen van het systeem delen. Stimuleer de mensen om je heen om hun eigen kracht te ontdekken, durf ze daardoor verantwoordelijkheid en vrijheid te geven. Door het vieren van hun grote en kleine successen creëer je momentum en blijven mensen gemotiveerd. Op die manier help je ze het nieuwe gedrag langer vast te houden totdat het de nieuwe norm is. Zoals Jan van de Water dit zegt: "Kijk vooral naar de kleine stappen die worden gezet, dan gebeurt er heel veel en zie je dat er winst wordt geboekt. Blijf dan ook positief en verdwaal niet in het grote plaatje"

HOE NU VERDER: MOED HOUDEN

Mede game changer, de transitie naar een circulaire economie is geen lineair pad, maar een iteratief proces vol leeransen. We moeten continu leren van de reacties van het systeem, maar ook van de mensen binnen het systeem. Daarom zou ik als persoonlijke boodschap willen meegeven: laat je niet afschrikken door weerstand, vat dit nooit persoonlijk op. Bedenk wat iemand drijft en verken de onderstroom. Toon lef en wees creatief om iemand echt te raken waar die het voelt, iedereen heeft een unieke prikkel nodig. Staar je niet blind op het resultaat, maar kijk met een holistische blik naar het geheel. Zet jezelf open om te genieten van de reis die jijzelf en de organisatie bewandelt.

Stel jezelf eens de vraag: als niemand wist wat ik deed en ik zou geen credits krijgen voor mijn werk, zou ik het dan nog steeds doen? Bedenk waar het antwoord vandaan komt en wat er zou moeten veranderen, zodat het antwoord een volmondige ja is. Alles wat is aangekaart in dit artikel is ineens minder relevant als het antwoord op de vraag nee is. Een echte gamechanger blijft bij zichzelf, staat ergens voor en weet wat hij of zij wil bereiken. Alleen zo begrijp je hoe en waar je anderen voor moet inzetten om jouw doelen bereikbaar te maken. Want onthoudt: alleen samen kunnen we bouwen aan een toekomst die niet alleen circulair is, maar ook veerkrachtig en gedragen is.

09

DE CIRCULAIRE WERKNEMER: VITALITEIT ALS MOTOR VOOR DUURZAME GROEI

Jan-Joost van Paridon

Doelgroep: Bestuurders en HR-professionals
Doel artikel: Informeren hoe vitaliteit via sport en bewegen strategisch kan worden ingezet
Beoogde medium: Tijdschrift voor HRM, Vakblad Arbo en HR Praktijk

Vanaf het moment dat ik kon lopen, trapte ik tegen een bal en bracht ik uren buiten door. Sport en bewegen waren vanzelfsprekend, gaven energie en verbonden mij met anderen. Voor een gemiddelde kantoormedewerker bestaat een werkdag tegenwoordig uit een aaneenschakeling van zittende momenten, van ontbijttafel, via het kantoorbureau tot Netflix op de bank in de avond en dit komt neer op gemiddeld 8,7 uur zitten per dag¹. Dat patroon is echter niet onschuldig. Te weinig beweging leidt tot gezondheidsklachten en productiviteitsverlies². Drie tot vijf dagen per week acht uur achter een scherm, met een lunchwandeling als hoogtepunt, dat toekomstbeeld stemt tot nadenken.

Want willen we écht duurzaam veranderen, dan kunnen we de mens in het proces niet vergeten. Duurzaamheid begint immers bij duurzame mensen. In de circulaire transitie verschuift de aandacht van lineaire principes naar waardevolle, toekomstbestendige uitgangspunten. Hierin mag de menselijke waarde absoluut niet vergeten worden. Wees een organisatie die écht investeert in de duurzame inzetbare medewerkers, oftewel de circulaire werknemer van de toekomst.

In dit artikel wordt onderzocht waarom vitaliteit in de context van sport en bewegen cruciaal is voor zowel werknemers als organisaties, illustreer ik dit met praktijkvoorbeelden van twee deskundigen en worden handelingsperspectieven voor bestuurders en HR-professionals gegeven.

DEFINITIE VITALITEIT

Een veelgebruikte definitie van 'vitaliteit' bestaat uit drie kernelementen: energie, motivatie en veerkracht³.

1. **Energie** verwijst naar het ervaren van fysieke en mentale fitheid, het beschikken over voldoende 'power' om werkzaamheden voort te zetten, en het gevoel van levendigheid en alertheid^{3,4}. Het wordt ook omschreven als een toestand van 'bruisen', waarbij men zich actief en vitaal voelt⁵.
2. **Motivatie** betreft het hebben van duidelijke doelen, zowel binnen de werksfeer als in het privéleven, en de bereidheid en inzet om deze doelen daadwerkelijk na te streven^{3,5}. Intrinsieke motivatie, zoals de wens om te leren en nieuwe uitdagingen aan te gaan, wordt hierbij beschouwd als een essentiële drijfveer voor vitaliteit⁵.
3. **Veerkracht** wordt gedefinieerd als het vermogen om effectief om te gaan met dagelijkse werkdruk, onverwachte veranderingen en tegenslagen, en het vermogen om daarvan te herstellen en weer op kracht te komen^{3,4}.

Door deze definitie en de synergie tussen de drie kernelementen is vitaliteit concreet en meetbaar³. De kernelementen energie en veerkracht vertonen een sterke correlatie met sport en bewegen, die beide factoren mede beïnvloeden. In dit artikel wordt daarom specifiek verder ingegaan op deze twee componenten en hun relatie tot fysieke activiteit in de werkomgeving.

ENERGIE: BRANDSTOF VOOR FOCUS EN PRODUCTIVITEIT

Regelmatige fysieke activiteit verbetert de zuurstofvoorziening van het brein en activeert biologische processen die de alertheid en stemming bevorderen⁶. Ondanks deze positieve effecten haalt wereldwijd één op de drie volwassenen de beweegnorm niet, met negatieve gevolgen voor productiviteit en het welbevinden⁷.

Op de werkvloer ziet de business intelligence consultant Remy Chou, met een passie voor sporten, dagelijks het verschil: "Collega's die sporten stralen meer energie uit dan collega's die na acht uur schermwerk alleen nog Netflixen; daarom werk ik liever met sportieve collega's." Om die energie vast te houden, verlaat zijn team elke middag bewust het gebouw voor een korte wandeling, waarna iedereen weer "met frisse focus" aan de middag begint. Het standaard wandelrondje tijdens de pauze klikt misschien simpel, maar helpt echt en dat blijkt ook uit de onderzoeken. Medewerkers die voldoen aan de Beweegrichtlijnen rapporteren 27% minder vermoeidheidsklachten en scoren 14% hoger op concentratie⁸.

Ook individuele faciliteiten maken het verschil. Bij een vorige werkgever gebruikte Remy zijn vitaliteitsbudget om zijn racefiets professioneel te laten schoonmaken, waardoor er weer veel extra fietskilometers gemaakt zijn. De toegenomen fysieke kracht en mentale scherpte werden meegenomen naar het werk. Het vitaliteitsbeleid zorgt voor een positieve cyclus, want beweging voedt energie, energie stimuleert prestaties en succes komt tot uiting op de werkvloer.

VEERKRACHT: GRENZEN VERLEGGEN EN TERUGVEREN

Veerkracht draait om het vermogen om onder druk te blijven presteren en snel te herstellen na een tegenslag. Sport biedt hiervoor een unieke leerschool: wedstrijden, uitdagingen, zware trainingen en verliesmomenten dwingen sporters hun grenzen te verkennen, discipline te kweken en met tegenslagen om te gaan. Een onderzoek onder 1.200 recreatieve sporters laat zien dat deelnemers met een hoge veerkrachtscore bijna 40% vaker de persoonlijke trainingsdoelen haalden dan een sporter met een lage veerkrachtscore⁹. Sportpsychologen benadrukken dat het leren omgaan met verlies net zo essentieel is als het streven naar de winst. Het onderzoek toonde aan dat hoe vaker mensen zichzelf fysiek uitdagen, hoe beter er met tegenslagen omgegaan kan worden⁹.

Dat sport en bewegen op de werkvloer bijdraagt aan veerkracht, ziet communicatieadviseur Veronie Rouschop ook. Zelfs een paar minuten bewegen is al voldoende om wat stress af te voeren. "Als je tussen het werken door even beweegt, bijvoorbeeld met een korte beweegchallenge of een potje pingpong, verlaag je de drempel. Juist dat soort routines helpen medewerkers om bij werkdruk niet vast te blijven zitten." Volgens Veronie moet vitaliteitsgedrag een gewoonte worden. Regelmatig triggers in combinatie met een positieve ervaring of kleine beloning zorgen ervoor dat medewerkers er zelfs in piekperiodes niet mee stoppen.

In onderzoeken worden deze praktijkobservaties ondersteund. Regelmatige beweging verlaagt zowel cortisol als zelfvertrouwen, twee bouwstenen voor mentale weerbaarheid¹⁰. Daarnaast rapporteren teams met wekelijkse gezamenlijke sportmomenten tot 25% minder verzuimdagen dan vergelijkbare afdelingen zonder sportaanbod¹¹.

Laagdrempelige sport- en beweegprikkelers trainen discipline en weerbaarheid, en die veerkracht helpt werknemers om met druk om te gaan. Succeservaringen van vaste rituelen zijn te kenmerken als duurzaam gedrag.

SOCIALE MEERWAARDE: TEAMGEVOEL EN POSITIEVE GROEPSDRUK

Sport- en beweeginitiatieven leveren meer dan individuele fitheid op: het smeden van teams, het verlagen van drempels voor contact en het creëren van een vriendelijke vorm van groepsdruk maken beweging tot onderdeel van de werkcultuur. Remy ziet dit elke keer wanneer zijn bedrijf zich inschrijft voor een hardlooppwedstrijd: "Tijdens de lunch gingen collega's ineens hardlopen, je traint samen ergens naartoe". Die informele stimulans blijkt effectiever dan sommige beleidsdocumenten: "Soms is het niet het programma zelf, maar de collega die zegt: 'Kom, we gaan lopen.' Die sociale druk is vriendelijk, maar effectief."

Het resultaat is een inclusieve dynamiek waarin leeftijd eigenlijk geen rol speelt: "Van jonge twintigers tot collega's vlak voor hun pensioen, iedereen doet mee". Zo wordt het onderlinge teamgevoel versterkt, waardoor sport en bewegen een brug slaat tussen generaties en hiërarchie. De brede deelname zorgt voor een prettige sfeer op de werkvloer vanwege een hecht team, gedeelde identiteit en korte informele lijnen.

VITALITEITSBELEID TOEPASSEN IN DE PRAKTIJK

Effectief vitaliteitsbeleid vraagt niet alleen om passende interventies, maar ook om door-dachte communicatie. Zonder duidelijke uitleg, herkenbare voorbeelden en betrokkenheid vanuit de organisatie blijft vitaliteit al snel iets vrijblijvends.

Veronie ziet drie adviezen waarmee organisaties vitaliteit blijvend kunnen verankeren:

1. **Ontwerp een habit loop¹².** "Door mensen structureel te prikkelen, te belonen en te laten herhalen ontstaat nieuw gedrag dat vanzelfsprekend wordt." Een terugkerende lunch-challenge met een kleine beloning volstaat vaak al om het ritme in te slijpen.
2. **Co-creër met eindgebruikers en ambassadeurs.** "Als je vitaliteitsaanpassingen doet zonder gebruikers te betrekken, loop je risico op weerstand." Begin daarom met een kleine groep enthousiaste sporters: "Zij weten precies wat werkt," en hun voorbeeld "trekt collega's mee." Zo voorkom je top-down beleid dat over medewerkers wordt uitgestort.
3. **Koppel vitaliteit aan het werkgeversmerk.** "Generatie Z kiest steeds vaker voor werkgevers die vitaliteit serieus nemen; zij accepteren niet meer dat je acht uur per dag stilzit zonder hersteltijd." Benoem sportfaciliteiten, herstelpauzes en het vitaliteitsbudget zichtbaar in werving en onboarding.

Met deze drie pijlers: habit loop, co-creatie en ambassadeurs, en duidelijke employer branding, groeit sport en bewegen uit tot een vanzelfsprekende bouwsteen van de organisatiecultuur.

CONCLUSIE

Vitaliteit is geen extraatje, maar een strategische voorwaarde voor organisaties die duurzaam, circulair en toekomstbestendig willen opereren. Sport en beweging leveren meer energie, vergroten veerkracht en stimuleren de sociale cohesie. Dit verlaagt verzuim, verhoogt productiviteit en maakt organisaties aantrekkelijker voor nieuw talent. Niet losse acties, maar passende interventies met doordachte communicatie via habit loops, co-creatie en employer branding zorgen voor een succesvol vitaliteitsbeleid. Kortom, de vanzelfsprekendheid waarmee ik als kind bewoog hoeft in een kantoorbaan niet verloren te gaan. Met een doordacht vitaliteitsbeleid investeert de organisatie in de circulaire werknemer als motor achter duurzame groei, met vitaliteit als brandstof.

10

DE SLEUTEL TOT EEN ONAFHANKELIJKE CIRCULAIRE ECONOMIE

Jesse van Buuren

Opdrachtgever: Welzorg/Louwman Care
Doelgroep: Bedrijven die samenwerken met publieke organisaties welke
circulariteit inzichtelijk willen maken.
Medium: LinkedIn

INLEIDING

Alle alarmbellen rinkelen bij de Europese Unie. Er wordt massaal geroepen: "Wij zijn te afhankelijk van kritieke materialen." Een kleine groep landen is leverancier van het merendeel van deze kritieke en essentiële grondstoffen (bijvoorbeeld China)¹. Tegelijkertijd wil Europa haar afhankelijkheid van de rest van de wereld verminderen. Dit vormt een groot systeemrisico voor zowel Europese landen als veel bedrijven². De circulaire economie wordt daarbij gezien als oplossing, maar staat nog in de kinderschoenen. Bedrijven spelen een belangrijk aandeel in het circulair maken van grondstofstromen. De eerste stap hierbij is om circulariteit inzichtelijk te maken door middel van data, om daar vervolgens op te kunnen sturen. Dit artikel geeft toelichting op hoe een bedrijf haar circulariteit monitort. Voor het interview is Roy Derksen, MVO-manager van Louwman Care, geïnterviewd.

WAARAAN MOETEN BEDRIJVEN HUN CIRCULARITEITSPANNEN AFSTEMMEN

In tenders worden duurzaamheidsdoelstellingen steeds vaker opgenomen. Hiermee wordt duurzaamheid in een publiek-private samenwerking (PPS) een license to operate. Roy zegt bijvoorbeeld dat in de zorgmarkt duurzaamheid en circulariteit geen vrijblijvend thema meer is³. De klanten van Louwman Care eisen steeds vaker transparantie en duurzaamheid. Bedrijven moeten daarom hun ambities afstemmen op de eisen binnen tenders. Circulariteit is een belangrijk onderdeel van duurzaamheid. Het belang daarvan groeit door de toenemende schaarste aan grondstoffen en de overvloed aan afval. Europa heeft als ambitie om in 2050 volledig circulair te zijn. Nederlandse overheidsinstanties hebben deze doelstelling overgenomen.⁴

Om aan de circulaire doelstellingen te voldoen, heeft de Nederlandse overheid een nationaal plan opgesteld om de circulaire transitie te volbrengen.⁵ In het Nationaal Programma Circulaire Economie zijn vier sturingselementen beschreven om het gebruik van grondstoffen en afval circulair in te richten. De vier pijlers zijn:

- Het verminderen van grondstofgebruik
- Het vervangen van primaire grondstoffen door herbruikbare of biologisch afbreekbare grondstoffen
- Het verlengen van de levensduur van producten
- Hoogwaardige verwerking van afval (bijvoorbeeld recyclen)

Daarnaast heeft de overheid enkele initiatieven genomen om de vier pijlers te realiseren. Monitoring is hierbij een essentieel onderdeel om op te kunnen sturen en te meten. De overheid heeft het 'Monitoring- en Sturingskader Circulaire Economie' opgesteld om stappen te zetten richting inzicht.⁶ Hierin wordt beschreven hoe grondstoffen en materiaalstromen inzichtelijk worden gemaakt. Via het Grondstoffen Informatie Systeem (GRIS)

kunnen prognoses worden opgesteld en beslissingen worden genomen.⁷ Het GRIS-systeem verzamelt informatie over grondstof- en productstromen, voorraden, milieu-impact, leveringszekerheid en de herkomst binnen de keten. De informatie komt van medewerkende ketens. In het monitoringsplan staat beschreven hoe het GRIS-systeem verder wordt uitgebreid naar meerdere ketens. Roy geeft aan dat er nog enkele wetgevingen zijn waardoor bedrijven verplicht moeten rapporteren over duurzaamheid: zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive en Due diligence verplichten.

WELKE DATA MOET DAARVOOR BESCHIKBAAR ZIJN

Om richting te geven aan de nationale en internationale circulaire doelen, is het essentieel de voortgang te meten met behulp van data. Voor bedrijven is deze data net zo belangrijk, omdat het hen in staat stelt hun businessmodel circulair in te richten. Bedrijven hebben meetgegevens nodig voor productdesign, materiaalkeuze en KPI's. Duurzaamheidsgegevens kunnen ook helpen bij het maken van investeringskeuzes. Investeringsgericht op toekomstbestendigheid brengen immers minder risico's met zich mee.⁸ Bij het bepalen van welke duurzaamheidsdata draait het om het kiezen van relevante, meetbare en betrouwbare datapunten, passen bij de organisatie, sector en je eigen ambities – aldus Roy.

Om de circulariteit van een keten of productgroep volledig inzichtelijk te maken, is een productgroepanalyse nodig volgens het GRIS systeem. In zo'n analyse worden zowel kwantitatieve als kwalitatieve data samengevoegd om kansen en belemmeringen voor een circulaire materiaalstroom te identificeren. De analyse richt zich op product- en materiaalaspecten zoals: De analyse richt zich op product en materiaal aspecten zoals: grondstoffen en materiaal; de levensduur van producten; afvalverwerking en; de kwaliteit van materiaalstromen. Vooral levensduurmonitoring is essentieel, omdat het waardevolle stuur- en monitoringsinformatie oplevert.

De bovenstaande datapunten moeten vervolgens worden gekwantificeerd. Zo kan per product de circulariteit worden vastgesteld. De Material Circularity Indicator (MCI) is een tool om de circulariteit van een product te meten⁹. De MCI is ontwikkeld om circulaire principes in een product te beoordelen en een score toe te kennen. De score kan gebruikt worden voor drie doeleinden: het verbeteren van het ontwerp van een product; het ondersteunen van interne rapportages en sturing en; het begeleiden van de inkoop of aanbesteding van producten. (bron MCI)

De MCI kent een score toe op basis van hoe lineair of circulair de materiaalstroom is. Daarnaast kijkt het meetinstrument naar hoe intensief het product wordt gebruikt. Denk

hierbij aan hergebruik of deelgebruik. Voor het meten van circulariteit worden de volgende gegevens gebruikt:

- De massa van circulaire materialen tegenover virgin ruwe materialen
- De massa van circulaire materialen aan het einde van de levensduur tegenover de hoeveelheid afval
- Factoren die de levensduur en gebruiksintensiteit meten

Bij het meten en het specifiek sluiten van de kringloop kunnen de volgende datapunten gemeten worden: (gemiddelde) productlevensduur, repareerbaarheid, aantal producten of componenten hergebruik of refurbished, inrichten van terugname- of recyclesystemen (statiegeldmodel), Designed for Disassembly/modulair (in hoeverre is het product ontworpen om uit elkaar te halen).

HOE KAN VERVOLGENS OP DEZE DATA GESTUURD WORDEN

Als de circulaire data inzichtelijk is gemaakt, is het belangrijk dat deze ook gebruikt kan worden als sturingsdata. Roy zegt hierop het volgende: "De vertaalslag van gemeten duurzaamheidsdata naar concrete sturing is cruciaal om impact echt te realiseren. Data op zichzelf is namelijk geen doel, maar een middel om betere keuzes te maken, betrokkenheid te vergroten en koers te houden". In het interview geeft Roy het belang meten van duurzaamheid zodat erop gestuurd kan worden: "'Wat je meet, kun je verbeteren'. En dat helpt bij interne keuzes, prioriteiten stellen en het scherp krijgen van investeringen". Er zijn verschillende factoren die de circulariteit van producten beïnvloeden. Het is daarom belangrijk dat de verschillende factoren vergeleken kunnen worden zodat om de belangrijkste actoren gestuurd kan worden.

De eerdergenoemde MCI-methodiek geeft een score (0 = lineair, 1 = volledig circulair). Hoe hoger de score, hoe circulairder het product. De MCI kan daarnaast gekoppeld worden aan een Life Cycle Assessment (LCA) om de ecologische schade te berekenen¹⁰. Er zijn publieke databanken beschikbaar waarin de gemiddelde CO₂-impact per materiaal is opgenomen¹¹. LCA's zijn zeer geschikt voor productiebedrijven of productontwikkeling. Daarnaast functioneren LCA's als objectieve meetstandaard voor circulariteit.

Er zijn bestaande frameworks om grip te krijgen op de deelstromen in de grondstof-productstromen. Een circulaire transition indicators (CTI) of Material Flow Analysis zijn methodes (MFA). De CTI is een methodiek die de circulariteit meet en beoordeelt. De CTI beoordeelt op inkomsten en uitkomsten van de materiaalstromen op haar circulariteit.¹² De MFA-methodiek is een vergelijkbare methode die de input en output van verschillende productie systemen kwantificeert, evalueert, verbetert en strategisch beoordeelt.¹³ Deze aspecten kunnen ook op financiële waarden vergeleken worden⁸. Ecologische en

sociale impact kan worden uitgedrukt in geld door de kosten te berekenen voor het compenseren van schade. Via het True Price-principe worden de “echte” kosten van impact berekend. Hierbij worden standaardkosten gekoppeld aan sociale en ecologische schade.¹⁴ Er bestaat bijvoorbeeld een standaardprijs per kilo CO₂-uitstoot⁸. Door deze kosten uit te drukken in geld en te disconteren naar de huidige tijd, kan de data worden gebruikt als stuurinformatie. Bijvoorbeeld bij materiaalkeuze of investeringsbeslissingen. Met true pricing of een methodiek kan data vertaald worden naar bespreekbare resultaten. In het interview zegt Roy dat niet alleen naar de cijfers gekeken moet worden maar ook het verhaal dat eromheen gecreëerd wordt. Hierop is het volgende gezegd: “Duurzaamheid is veel meer dan CO₂-tabellen. Het gaat ook om circulaire processen, hergebruik, verantwoorde inkoop, sociale impact. We gaan proberen om de combinatie van data + verhaal inzichtelijk te maken: waar staan we, waar willen we naartoe?”

CONCLUSIE

Zowel overheden als deskundigen pleiten voor minder afhankelijkheid van kritieke materialen. Zij roepen op tot vermindering van virgin grondstoffen en bevordering van hergebruik. Bedrijven spelen hierin een centrale rol. Het meetbaar maken van circulariteit is een noodzakelijke stap, zodat hierop gestuurd kan worden. Zo kunnen kritieke punten in producten, processen, locaties of strategieën worden geïdentificeerd. De afhankelijkheid van kritische grondstoffen en van externe landen wordt hierdoor verminderd.

Een productgroepanalyse geeft inzicht in de circulariteit van een gehele keten. De Material Circularity Indicator is een methode om de circulariteit van een product inzichtelijk te maken. Als deze eenmaal inzichtelijk is, moet de data ook gebruikt worden als sturingsdata. Dit kan door circulariteit, ecologische en sociale impact in geldbedragen uit te drukken. Ook is het mogelijk om naast circulariteit een LCA, CTI, of MFA uit te voeren. Beide methoden helpen bij het maken van onderbouwde keuzes die de impact minimaliseren en risico's verlagen. Minder materiaalgebruik leidt bijna altijd tot minder CO₂-uitstoot en minder afhankelijkheid van kritieke grondstoffen. Daarom is het essentieel te starten met het meetbaar maken van circulariteit om de toekomstbestendigheid van het bedrijf te vergroten.

11

DUURZAAMHEIDSBELEID BEGINT BIJ JE MEDEWERKERS: HOE MOTIVEER JE WERKVLOER ÉN KANTOORMEDEWERKERS?

Joran Klandermans

Opdrachtgever: GOMA
Doelgroep: management- en directieleden van productiebedrijven
Publicatiemedium: LinkedIn, MTD training

Als bedrijf stappen zetten naar een duurzamere toekomst gaat gepaard met verschillende uitdagingen. Eén daarvan, die naar mijn mening vaak wordt onderschat, is het betrekken van alle medewerkers in het duurzame beleid. Een uitdaging die ook door metaalverwerker GOMA wordt erkent. Tijdens een interview met directeur Tom Kreunen sprak ik met hem over manieren om hiermee om te gaan, en hoe je als directeur duurzaamheid als een geïntegreerd onderdeel van de bedrijfsvoering kan introduceren.

Om deze beweging in gang te zetten, is het belangrijk te erkennen dat het personeelsbestand uit verschillende profielen bestaat. Niet iedere werknemer beleeft duurzaamheid op dezelfde manier of is even gemotiveerd om duurzaam gedrag te vertonen. Dit artikel belicht de verschillen tussen werknemers op de werkvloer en het kantoor en geeft managers concrete handvatten om beide groepen effectief te betrekken in de duurzame transitie.

MISCONCEPTIE OVER GENERATIEKLOOF

Het stereotype dat vooral jongere generaties meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan oudere generaties om duurzaam te handelen blijkt veel voor te komen. Zo ook bij GOMA. Kreunen vertelt dat duurzaamheid meer leeft onder het jongere personeel, niet alleen bij GOMA maar ook in algemene zin ziet hij deze trend terugkomen. De voornaamste reden hiervoor is dat de oudere generaties er minder mee zijn opgevoed en opgeleid, aldus Kreunen¹.

Ik vind dit zelf te makkelijk om direct naar leeftijd te wijzen, ik denk dat het meer ligt bij de manier waarop mensen gemotiveerd worden om duurzaam gedrag te vertonen. Dit is namelijk voor iedereen anders. Uit onderzoek blijkt dat leeftijd geen doorslaggevende factor is. Oudere werknemers vertonen vaak net zo veel (of zelfs meer) duurzaam gedrag. De echte kloof lijkt te liggen in de context waarin iemand werkt, fysiek op de werkvloer of digitaal op kantoor. Dit beïnvloedt wat medewerkers als duurzaam zien en de motivatie om duurzaam gedrag te vertonen².

HOE JE DE WERKNEMERS OP DE PRODUCTIE MEEKRIJGT

Medewerkers in de productie, logistiek of technische dienst zijn vaak pragmatisch ingesteld. Duurzaamheid moet zichtbaar zijn, effect hebben op hun dagelijkse werkzaamheden en geen abstract beleidsconcept blijven³. Het verminderen van afval, het efficiënter gebruiken van materialen, of het zuiniger omgaan met machines zijn concrete handelingen die binnen hun invloedssfeer liggen.

Kreunen vertelt dat ook binnen GOMA de werknemers op de werkvloer hier meer op aanslaan, denk aan het uitzetten van de machines en dimmen van de lichten in de pauze.

Hoewel het bewustzijn in de eerste instantie voornamelijk uit een kostenbesparingsperspectief voortkwam, duurzaamheid was hierbij een mooie bijkomstigheid¹.

Om toch de werknemers op de werkvloer meer te stimuleren en motiveren naar het uitoefenen van duurzaam gedrag, kun je als manager zorgen voor erkenning voor praktische kennis en ervaring. Duurzaam gedrag op de werkvloer neemt toe wanneer werknemers zich erkend voelen en invloed hebben op hun werkomgeving⁴.

Het is daarom raadzaam om deze groep te betrekken bij het optimaliseren van duurzame processen. Hun praktijkervaring is cruciaal om nieuwe oplossingen te bedenken. Binnen GOMA was er ooit een ideeënbus waar werknemers voorstellen konden aandragen over processen die productiever konden opereren. Deze ideeënbus is er nu niet meer omdat ideeën veelal geparkeerd werden voor later. Toch gaf Kreunen toe dat hij de waarde er wel van inzag om betrokkenheid te creëren. Daarnaast zou het juist de werknemers een gevoel van erkenning kunnen geven wanneer ze zien dat hun ideeën worden uitgevoerd¹.

HOE JE DE WERKNEMERS OP KANTOOR MEEKRIJGT

Kantoormedewerkers zijn vaak gevoeliger voor de bredere missie en visie van een organisatie. Kantoormedewerkers hebben daarnaast meer gevoel van persoonlijke verantwoordelijkheid en het 'goede' doen. Dit uit zich in het feit dat hun werkzaamheden veel impact hebben op hoe de buitenwereld het bedrijf ziet, waardoor de werknemers meer verantwoordelijkheid dragen⁶. Ze willen bijdragen aan het grotere geheel, zolang de impact duidelijk is en het beleid aansluit bij hun waarden. Kreunen ziet precies hetzelfde gebeuren bij GOMA op het kantoor: *"Hier wordt nagedacht over governance, sociale duurzaamheid, en hoe we als organisatie richting geven aan het grotere geheel"*.¹

Als manager kun je ook je collega's in leiderschapsrollen aansporen om duurzaamheid te integreren in je beleid. Binnen het kantoor kan de HR-manager worden aangespoord om tijdens de werving en selectie van nieuwe werknemers te controleren in hoeverre sollicitanten affiniteit hebben met duurzaamheid. Dit kan helpen aan het bewerkstelligen van een duurzamere cultuur. Ook het goede voorbeeld stellen werkt bevorderlijk, omdat kantoormedewerkers zich kenmerken door zich vaak te spiegelen aan management en hun gedrag⁷. Zelf denk ik dat het goede voorbeeld vanuit managers essentieel is om je werknemers mee te krijgen. Je kunt ten slotte niet van je medewerkers verwachten om meer duurzaam gedrag te vertonen als je het zelf ook geen prioriteit geeft.

TWEE WERELDEN SAMENBRENGEN

Ik stelde Kreunen de vraag hoe hij probeert het personeel op kantoor en op de werkvloer dichterbij elkaar te brengen om samen een groenere toekomst te bewerkstelligen. Hij benadrukte hoeveel beide partijen elkaar nodig hebben en probeerde beide groepen zoveel mogelijk samen te laten werken, vooral bij nieuwe projecten. Nieuwe machines moeten bijvoorbeeld eerst geëngineerd worden, maar uiteindelijk moet de productie ermee werken. Kreunen zag dat op een door GOMA georganiseerde klusmiddag, waarin werkplekken op de hele locatie door het personeel productiever werden ingericht, mensen uit verschillende teams naast elkaar stonden te werken, wat een bindend gevoel gaf¹.

De kracht van samenwerking tussen het kantoor en de werkvloer wordt ook onderstreept in de literatuur. De meest effectieve teams ontstaan wanneer mensen met verschillende achtergronden, vaardigheden en functies samenwerken aan een gedeeld doel. De combinatie van strategische kennis afkomstig van het kantoor en de uitvoerende ervaring vanuit de werkvloer zorgt voor onderling begrip, vertrouwen en motivatie⁸.

Beide groepen willen bijdragen aan verduurzaming, maar doen dit beide op een andere manier. Als manager moet je op beide contexten inspelen en situaties creëren waarin beide groepen begrip voor elkaar krijgen.

SAMENVATTEND

Duurzaam veranderen lukt niet met één uniforme aanpak. Weten dat het personeel op de werkvloer meer affiniteit hebben met tastbare middelen, praktijkvoorbeelden en erkenning, en het kantoorpersoneel met de bredere missie en persoonlijke verantwoordelijkheid is niet genoeg. Het vereist inzicht in wie je medewerkers zijn en wat hen drijft.

Juist omdat duurzaamheid voor veel bedrijven nog erg nieuw en soms vaag is, moet de taak om het bedrijf te verduurzamen niet bij één medewerker liggen. In plaats daarvan moet duurzaamheid draagvlak krijgen bij meerdere afdelingen zodat verschillende achtergronden en vaardigheden ingebracht kunnen worden waardoor de motivatie tot duurzaam gedrag stijgt.

EEN TIP VAN MANAGER TOT MANAGER

“Begin bij jezelf en zoek een paar enthousiastelingen die intrinsiek gemotiveerd zijn. Samen kun je een olievlek creëren en dit langzaam uitbouwen doormiddel van kleine successen. Om anderen te kunnen laten zien, kijk, dit doen we, dit werkt.”

-Tom Kreunen, directeur GOMA-

12

PARTICIPEREN KOST LEF

Jort Schipperheyn

Doelgroep: Beleidsmedewerkers binnen gemeenten
Doel artikel: Voordelen van burgerparticipatie in kaart brengen

INLEIDING

De relatie tussen burger en overheid staat onder druk. De toeslagenaffaire heeft op pijnlijke wijze blootgelegd wat er mis kan gaan wanneer inwoners niet worden gezien, gehoord of serieus genomen. In deze affaire werden duizenden ouders het slachtoffer van een complex, onpersoonlijk systeem waarin ruimte voor individuele omstandigheden en inspraak ontbrak. Het gevolg: verlies van vertrouwen, maatschappelijke schade en jarenlang herstelwerk.

Tegelijkertijd ontstaan er in andere domeinen inspirerende voorbeelden van hoe het wél kan. In Amsterdam-Noord sloegen bewoners, bedrijven en de gemeente de handen ineen in een energievoorziening waarin bewoners niet alleen gehoord werden, maar daadwerkelijk meebeslist. Ze bepaalden zelf waar en hoe duurzame energie werd opgewekt, werden mede-eigenaar van windmolens of zonnepanelen en zagen opbrengsten terugvloeien naar hun eigen wijk. De combinatie van vroegtijdige betrokkenheid en gedeeld eigenaarschap leidde tot eigenaarschap onder de burgers. Daarnaast leidde het tot lagere energiekosten en een verhoogd draagvlak voor toekomstige gemeentelijke beslissingen. Een model waar burgerparticipatie centraal staat wordt steeds vaker gehanteerd door Nederlandse overheden¹.

Deze twee casussen tonen de twee uitersten van burgerbetrokkenheid: van uitsluiting tot gedeeld eigenaarschap. De les is helder: wanneer overheden en publieke organisaties inwoners serieus betrekken bij het ontwerpen van beleid en voorzieningen, ontstaan oplossingen die beter aansluiten op lokale behoeften én breder gedragen worden. Dit is belangrijker dan ooit nu ingrijpende veranderingen nodig zijn in de energietransitie. Duurzame transitie vraagt om ingrijpende veranderingen in hoe we produceren, consumeren en samenleven. Deze veranderingen hebben direct impact op het dagelijks leven van inwoners. Door burgers actief te betrekken bij deze transitie ontstaat niet alleen meer draagvlak, maar ook betere oplossingen die aansluiten op lokale behoeften en leefpatronen. Participatie vergroot het gevoel van eigenaarschap en maakt ruimte voor initiatieven van burgers. Bovendien kunnen inwoners waardevolle kennis en ervaring inbrengen die beleid effectiever en rechtvaardiger maakt. Duurzame transitie slagen pas echt als ze samen met de samenleving worden vormgegeven. Niet van bovenaf opgelegd op mensen, maar mét mensen.

DE WAARDE VAN BETROKKENHEID

Burgerparticipatie is niet iets van de laatste jaren, in 2004 benadrukte de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) dat burgerparticipatie essentieel is voor het verbeteren van publieke dienstverlening. Volgens de WRR helpt participatie om het beleid beter af te stemmen op de leefwereld van inwoners en versterkt het het vertrouwen in de overheid. Cruciaal daarbij is dat participatie verder gaat dan alleen het organiseren

an een inspraakmoment: het moet leiden tot daadwerkelijke invloed op besluiten. Als de overheid participatie aanbiedt maar vervolgens weinig tot niets doet met de inbreng, spreken we van schijnparticipatie. Volgens het WRR is dit juist schadelijk voor het vertrouwen van burgers. Daarom pleit de WRR voor duidelijke communicatie over wat inwoners kunnen verwachten, ruimte voor maatwerk en initiatieven van onderop en bestuurlijke steun voor participatieprocessen. Daarnaast wijst de WRR op het belang van transparantie en een lerende houding bij overheden. Participatie krijgt pas echte waarde wanneer het wordt ingebed in een organisatiecultuur die openstaat voor verandering en verbetering op basis van wat inwoners aandragen².

Betrokkenheid van inwoners is geen luxe, maar een voorwaarde voor goede publieke dienstverlening. Wanneer mensen het gevoel hebben dat zij serieus worden genomen door de overheid, vergroot dit niet alleen hun vertrouwen in diezelfde overheid, maar ook hun bereidheid om bij te dragen aan maatschappelijke doelen. Andersom leidt uitsluiting, zoals zichtbaar werd in de toeslagenaffaire, tot schade, wantrouwen en afstand. Wat maakt betrokkenheid zo waardevol?

Betrokkenheid begint bij erkenning: zien, horen en serieus genomen worden. Psychologisch onderzoek toont aan dat burgers hun ervaring met publieke voorziening niet alleen beoordelen op de fysieke dienstverlening, maar vooral op het gevoel dat ze overhouden aan hun ervaring met publieke dienstverlening³.

Een positieve ervaring met een publieke dienst reikt verder dan het moment zelf. Het vormt een fundament onder het vertrouwen dat burgers stellen in de organisatie daarachter. Dit vertrouwen ontstaat niet alleen door het resultaat van de dienstverlening, maar vooral door de manier waarop mensen zich behandeld voelen. Als inwoners merken dat er naar hen geluisterd wordt, hun behoeften serieus genomen worden en dat er op een begrijpelijke manier gecommuniceerd wordt, ontstaat er ruimte voor wederzijds begrip. Zoals Geurts⁴ treffend stellen: *“Wanneer klanten een positieve ervaring hebben, versterkt dit hun vertrouwen in de organisatie.”* In een tijd waarin het vertrouwen in de overheid onder druk staat is het creëren van zulke ervaringen geen bijzaak, maar een essentieel onderdeel van beleid.

PARTICIPATIE ALS BELEIDSSTRATEGIE

Gemeenten in Nederland zijn sinds de inwerkingtreding van de Omgevingswet op 1 januari 2024 wettelijk verplicht om in bepaalde situaties inwoners (en andere belanghebbenden) te betrekken via participatie. Deze wet verplicht gemeenten om burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties tijdig en actief te betrekken bij onder andere het op-

stellen van een omgevingsvisie, omgevingsplan of programma. Ook bij de verlening van omgevingsvergunningen waarbij van het omgevingsplan wordt afgeweken, moet worden aangetoond of, en hoe, participatie heeft plaatsgevonden. Daarmee is participatie niet langer vrijblijvend, maar een integraal onderdeel van beleidsvorming geworden.

Tegelijk blijft de wet vormvrij: gemeenten mogen zelf bepalen hoe ze participatie organiseren⁵. Dit biedt ruimte voor maatwerk, maar vraagt ook om een doordachte strategie. In de praktijk betekent dit dat participatie geen eenmalig instrument is, maar een terugkerend en structureel onderdeel moet worden van beleidsprocessen. Gemeenten die participatie beschouwen als volwaardig beleidsinstrument investeren in duidelijke kaders, passende werkvormen en tijdige communicatie over de rol van inwoners in het besluitvormingsproces.

Door participatie niet alleen als wettelijke plicht maar als strategische kans te zien, kunnen gemeenten inspelen op de behoeften van hun inwoners, draagvlak vergroten en beter onderbouwde beslissingen nemen. Het vereist echter wel dat participatie goed wordt ingebed in de organisatie, met oog voor de veranderende rol van zowel ambtenaren als burgers. Daarmee wordt participatie niet alleen een procedure, maar een manier van werken die past bij een overheid die samen met zijn inwoners vormgeeft aan de leefomgeving.

VALKUILEN EN RANDVOORWAARDEN

Het kan niet gesteld worden dat burgerparticipatie een direct middel is voor een verhoging van vertrouwen en draagvlak bij inwoners. Het moet niet eens het doel zijn bij het starten van het proces. Een expert op het gebied van burgerparticipatie vertelde dat vertrouwen en draagvlak een mooie bijvangst is van het proces. Het doel moet altijd zijn om het proces zorgvuldig te doorlopen omdat je gelooft in burgerparticipatie volgens de expert. *“Op moment dat je bij burgerparticipatie als doel hebt om het draagvlak te vergroten bij je inwoners over bepaalde besluiten kan je beter een verkooppraatje houden”.*

Zoals benoemd in het vorige hoofdstuk is burgerparticipatie sinds 2024 verplicht bij bepaalde beslissingen. Echter, burgerparticipatie is vormvrij⁶. Dit roept vragen op als: *“Wat is voldoende participatie?”* of *“Wanneer is het traject ‘goed genoeg’ doorlopen?”*. Daarnaast geeft het de ruimte voor zogeheten *“schijnparticipatie”*: inwoners mee laten praten, maar geen echte invloed laten uitoefenen op de uiteindelijke besluitvorming. Het informeren van omwonenden in plaats van echt naar ze luisteren is nog steeds mogelijk ondanks de wetgeving uit 2024.

Hoewel participatie veel waarde kan toevoegen, kent het ook de nodige valkuilen. Dit benaderde ook de expert. Zo vraagt het om een fundamentele cultuurverandering bij medewerkers, die moeten leren werken vanuit een open, luisterende houding. Dit is vaak een andere manier van werken dan men gewend is, waarbij je niet alle controle meer in eigen hand hebt. Daarnaast kunnen participatieprocessen aan de voorkant meer tijd kosten, doordat er ruimte moet worden gemaakt voor gesprekken en afstemming. Tegelijkertijd kan die investering zich op de lange termijn terugbetalen, bijvoorbeeld door minder weerstand of juridische procedures achteraf. Een andere uitdaging is dat je als organisatie confronterende of kritische geluiden te horen krijgt van inwoners, meningen die niet altijd aansluiten bij bestaande plannen of wensen. Juist dan is het belangrijk om open te blijven staan voor dialoog en samen naar oplossingen te zoeken.

CONCLUSIE

Burgerparticipatie is geen garantie voor succes, maar wel een onmisbare voorwaarde voor een overheid die zijn inwoners serieus neemt. Zoals de praktijkvoorbeelden laten zien, maakt het betrekken van burgers het verschil tussen beleid dat over mensen wordt uitgerold en beleid dat samen met mensen wordt gevormd. In een tijd van complexe opgaven, zoals de energietransitie en circulaire economie, is dat geen luxe maar noodzaak. De wettelijke verplichting tot participatie onder de Omgevingswet biedt hiervoor een belangrijk kader, maar echte meerwaarde ontstaat pas als participatie wordt gezien als een strategische keuze en niet als een vinkje dat gezet moet worden.

Participatie vraagt om durf en verandering. Het kan confronterend zijn, tijd kosten en onzekerheid met zich meebrengen. Maar juist in die confrontatie ligt de kracht van participatie: beleid vormen mét inwoners in plaats van over inwoners. Wanneer participatie als strategisch middel wordt ingezet, groeit niet alleen de kwaliteit van beleid, maar ook het wederzijds vertrouwen tussen burger en overheid. Dat is waar duurzame transities mee beginnen. Zoals werd geconcludeerd in het interview: *“Voor echte participatie heb je lef nodig”*.

13

SAMEN DUURZAAM: VERDUURZAMEN VAN DE MAAKINDUSTRIE ZÓNDER EXTRA WERKBELASTING. GROENER PRODUCEREN, SLIMMER WERKEN

Linda Verwoert

Opdrachtgever: GOMA
Doelgroep: werknemers in de maakindustrie
Publicatiemedium: LinkedIn, HBO Kennisbank

De maakindustrie verduurzamen maar dan zonder extra werkdruk. Veel bedrijven houden zich momenteel bezig met duurzame transitie en er ontstaat ook steeds vaker een duurzaamheidsbeleid. Maar hoe voorkom je hierin extra werkdruk bij jezelf of werknemers? Mijn naam is Linda Verwoert, student van de master Circulaire Economie aan de HAN. Eerder dit jaar heb ik samen met mijn afstudeerpartner onderzoek gedaan naar de motivaties om te verduurzamen onder de generaties X, Y & Z. Hieruit bleek elke generatie verschillende drijfveren te hebben, maar deze drijfveren zijn uiteindelijk anders per individu en zijn niet te koppelen aan één specifieke generatie. Maar wat voor al deze generaties geldt, is dat de motivatie om te verduurzamen vooral aanwezig is als het niet te veel werkdruk met zich meebrengt¹. Dit geldt voor zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerde mensen. Daar zie ik een uitdaging. Want ondanks de vele bestaande duurzame transitie binnen de maakindustrie, geldt voor veel bedrijven dat dit (nog) veel tijd en moeite kost en dus meer werkdruk met zich meebrengt. Ik zie de maakindustrie graag zo snel mogelijk verduurzamen, maar daarvoor heb je draagvlak nodig. Het verduurzamen van de maakindustrie, zonder de werkdruk voor werknemers te verhogen. In dit artikel leg ik uit waarom verduurzamen van de maakindustrie zo belangrijk is en welke handvaten je kan gebruiken om zelf hieraan mee te helpen – zonder extra werkdruk.

HET BELANG VAN EEN DUURZAME MAAKINDUSTRIE IN NEDERLAND

Zoals wellicht bekend is één van de klimaatdoelen in Nederland “Nederland 100% circulair en klimaatneutraal in 2050”². Dat komt voort uit het willen beperken van klimaatverandering en de daarbij horende natuurrampen. De maakindustrie is verantwoordelijk voor ca. een derde van de Nederlandse uitstoot van broeikasgassen. Dat betekent dat voor het halen van de klimaatdoelen, verduurzamen van de maakindustrie cruciaal is³. Het gaat om bedrijven die producten en grondstoffen produceren of bewerken, zoals staal, papier en kunststof of bedrijven die deze grondstoffen verwerken tot een product. Deze processen kennen veel productiestappen, materiaalverbruik en transport waardoor de uitstoot in deze sector hoog is.

In 2024 werkten zo’n 730.000 werknemers in de maakindustrie. Dat is bijna een tiende van heel werkend Nederland⁴. Hoewel ik ervan overtuigd ben dat de verantwoordelijkheid niet alleen bij deze werknemers ligt, maar juist bij besturen, gemeentes en overheidsinstanties, denk ik wel dat je samen het verschil kunt maken. Want als jij en anderen intrinsiek gemotiveerd zijn te verduurzamen, maak je met z’n allen indruk op grote vervuilers en moeten zij zich achter de oren krabben. Dat brengt verandering met zich mee: duurzame verandering!

INTEGRAAL VERDUURZAMEN BINNEN DE MAAKINDUSTRIE

In een interview met Wilco Wolthuis⁵, Duurzaamheidscoördinator en kwaliteit, deelt hij zijn visie op duurzaamheid binnen de maakindustrie en specifiek binnen Goma. Goma⁶ is een plaatmetaalbewerkingsbedrijf en maakt producten op bestelling van de klant, vaak een productiebedrijf in de maakindustrie. Goma produceert geen metaal, maar gebruikt het wel als grondstof. De metaalindustrie staat op plek 11 van de top 15 sectoren met de meeste uitstoot⁷. De uitstoot voor de metaalindustrie bedraagt 23% van de gehele uitstoot binnen de Nederlandse industrie⁸.



Figuur 1- 6 waarden model¹²

Wilco laat weten dat verduurzamingskwesties steeds vaker vanuit klanten worden gevraagd. Goma zet zich in voor de wensen van de klant en zet zich daarom proactief in voor verduurzaming⁹. Ook Wilco probeert hier in bij te dragen. Hij pleit daarin voor een realistische benadering: liever haalbare stappen dan onbereikbare idealen, want dat werkt demotiverend. Hoewel hij zichzelf geen “duurzaamheidsgoeroe” noemt, vindt hij het onderwerp belangrijk en ziet hij het als een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering waarin iedereen zijn bijdrage levert. Toch moet er volgens hem wel draagvlak zijn voor verduurzaming. En dat draagvlak komt niet vanzelf. “Als er vanuit MT of directie draagvlak is voor duurzaamheid, kun je echt veranderingen doormaken als bedrijf in de maakindustrie” verteld Wilco. De directie heeft een plan en daardoor kunnen de werknemers daarop gaan handelen. Ikzelf zie verduurzaming ook als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en werk ook graag met realistische doelen. Wanneer je verduurzaming verspreid over de huidige bedrijfsvoering, creëer je draagvlak en werk je samen. Om dit te initiëren is het logisch om bij MT of directie te beginnen. Toch denk ik dat het ook anders kan. Omdat je als werknemer ook verantwoordelijkheid draagt binnen een bedrijf, en je intrinsieke motivatie kan gebruiken om duurzame keuzes te maken en/of om andere te inspireren en te overtuigen om zich ook in te zetten voor verduurzaming.

WAT KUN JE DAN ALS WERKNEMER DOEN?

Duurzaamheid zien als kwaliteitsfactor

Of verduurzaming nu vanuit jou of van het management afkomstig is, de maakindustrie zál deze transitie moeten doormaken. Als (toekomstig) professional binnen de maakindustrie beschouw ik duurzaamheid dan ook niet als een trend, maar als kwaliteitsfactor. Duurzaam betekent immers dat iets lang meegaat – en dat vereist kwaliteit. Die kwaliteitsbenadering strekt zich niet alleen uit tot materialen en processen, maar ook tot bredere organisatorische aspecten.

Aan het begin van deze masteropleiding maakte ik kennis met het IIRC-model¹⁰, dat toekomstbestendigheid van organisaties indeelt in zes vormen van waardecreatie. Deze waarden bieden handvatten om de kwaliteit van een organisatie integraal te analyseren en maken inzichtelijk hoe een organisatie haar omgeving beïnvloedt. Duurzaamheid benaderen als kwaliteitsfactor vormt daarmee een logisch uitgangspunt. De zes waarden van het IIRC-model bieden een gestructureerd kader om deze benadering binnen organisaties te implementeren. Dit model is dus breder inzetbaar dan enkel in de maakindustrie.

Reflecteren zorgt voor verandering

Om bij te dragen aan verduurzaming is het belangrijk om te blijven reflecteren. Dat is in elke sector van belang, maar ook bij jezelf. Het leidt tot bewustwording, vertrouwen en een onderzoekende houding¹¹. Dat laatste draagt bij aan het transformatief vermogen en het nadenken over oplossingen en het onderzoeken van de huidige situatie¹³.

Strategische gespreksvoering voor het overbrengen van een visie

In gesprek gaan met anderen is een must om duurzame transitie in gang te zetten. Daarvoor heb je draagvlak nodig binnen het bedrijf, van je collega's en leidinggevende. Dit bevestigt Wilco ook in het interview. "Soms heb je een coördinator, een manager op het gebied van duurzaamheid die alles alleen moet regelen, maar die hebben dan heel weinig draagvlak binnen het bedrijf. En dat draagvlak binnen het bedrijf is heel belangrijk om ook acties uit te kunnen zetten en doelen te behalen."

SAMENVATTING

De maakindustrie verduurzamen zonder extra werkdruk – het klinkt als een uitdaging, maar het is niet onmogelijk. Uit mijn onderzoek blijkt dat mensen wél willen verduurzamen, zolang het hun werk niet zwaarder maakt. De motivatie is er meestal wel, maar de manier waarop we verduurzaming aanpakken, is essentieel om deze motivatie te behouden en om te zetten in acties.

Verduurzaming is nodig: de maakindustrie stoot veel uit en speelt dus een grote rol in het behalen van de klimaatdoelen. Bedrijven als Goma laten zien dat verduurzaming stap voor stap kan, zolang het onderdeel wordt van de dagelijkse bedrijfsvoering waarbij er realistische doelen worden gesteld. Daarbij is draagvlak vanuit de directie belangrijk, maar medewerkers zelf kunnen ook veel invloed uitoefenen door het gesprek aan te gaan, duurzame keuzes te maken in hun werkzaamheden en anderen te inspireren.

Duurzaamheid hoeft geen 'extra taak' te zijn, maar kan juist gezien worden als een vorm van kwaliteit – iets wat je werk beter, slimmer en toekomstbestendiger maakt. Door te blijven reflecteren, je bewust te zijn van je eigen invloed en samenwerking op te zoeken, kun je verduurzamen zonder dat het extra werkdruk oplevert. Dit geldt niet alleen in de maakindustrie maar ook in andere sectoren.

14

VISUAL COMMUNICATION AS A TOOL FOR EFFECTIVE KNOWLEDGE TRANSFER: THE POWER OF VISUALIZATION IN SUSTAINABILITY AND INDUSTRY

Mila Hoogvliet

Target group: HEC-Holland employees and people in companies who want to convey information through visualization

Publication medium: LinkedIn

INTRODUCTION: WHY VISUALIZATION MATTERS MORE THAN EVER

Sustainability is increasingly becoming a central concern for businesses around the world. Whether the focus is on carbon reduction, circular economy models, or ethical supply chains, communicating sustainability goals is not just a corporate responsibility; it is also a strategic necessity. Yet in many organizations, reports, roadmaps, and strategy documents fail to resonate. They are too technical, abstract, or inaccessible to a broad audience. This is also difficult in international companies like HEC-Holland, which operate in the cable industry and collaborate with stakeholders across Europe and Asia.

In this context, visual communication, such as infographics, dashboards and diagrams, offers a powerful solution. Visuals help make complex information concrete, compelling, and universally understandable. This article explains how and why visualization enhances knowledge transfer, drawing on both academic research and practical experience. You will discover the cognitive science behind visual memory, the added value in sustainability communication, and how companies like HEC-Holland can use visual tools to engage stakeholders effectively.

WHAT IS VISUALIZATION?

Visualization is the practice of transforming data, ideas, or processes into visual representations that enhance understanding and communication. In a business context, this includes the use of visual tools in strategy documents, performance dashboards, training materials, and knowledge-sharing formats. Common visualization types include:

- Infographics: to distil complex or dense information into an accessible overview
- Process diagrams: to illustrate steps and relationships within workflows
- Mind maps: to support brainstorming and structure ideas
- Dashboards: to display real-time performance indicators (KPIs)
- Roadmaps: to present strategic plans and future objectives in a clear timeline

Ellen Heijst, an expert in visual communication who creates so-called “praatplaten” (talking pictures), emphasizes that visualization also engages the creative side of thinking. “Drawings are for everyone,” she notes, “they make people feel invited to participate.” Her workshops teach participants to sketch their message in such a way that the core becomes visible, even surprising themselves in the process.

WHY DOES VISUALIZATION IMPROVE KNOWLEDGE TRANSFER?

The effectiveness of visualization can be explained using several well-established psychological and educational theories. One of the most influential is Paivio's Dual Coding Theory¹, which shows that humans process visual and verbal information in separate but interconnected channels. This enables dual encoding of information, with text stored in one format and visuals in another, which reinforces memory retention.

This idea is also supported by Sara Paul² who describes the picture superiority effect. This is the idea for people to remember images better than words. Her findings show that when information is presented visually, people not only recall it better but also understand it faster, especially if the visuals are clear, specific, and emotionally engaging.

A study by Ginting³ confirms this in educational settings. They found that students who learned through storytelling narrated videos retained information significantly better and were more capable of applying it in new contexts than students who learned through traditional lecture-style videos. This suggests that visuals, especially when combined with narrative and emotional engagement, support deeper cognitive processing and long-term retention.

Moreover, the concept of the forgetting curve, developed by Ebbinghaus and validated in modern studies Murre & Dros⁴ and Cloke⁵, shows that retention drops rapidly after learning unless the information is reinforced. Visualization acts as a memory aid, reducing the steepness of this curve.

Finally, research by Ilic and Nicholas⁶ shows that even simple poster presentations can support knowledge transfer, especially when paired with interaction or additional educational methods.

VISUALIZATION AND SUSTAINABILITY

Sustainability topics are often abstract and involve complex interdependencies. Think of scope 3 emissions, closed-loop systems, or social equity measures. These concepts are very difficult to explain in plain language, let alone in a multilingual business environment. Visualization makes these ideas tangible. For instance, circular economy models are well suited to being visualized through loops, flows, and material cycles. A roadmap that includes visual timelines, icons for SDGs, and clear goals is much more accessible than a 40-page report.

At HEC-Holland, which operates in the cable sector and has suppliers in Asia and clients across Europe, this is also valuable. The company is currently developing a sustainability

plan for 2025-2031, which will be presented as a visual roadmap in English. This not only ensures that everyone can understand the goals but also helps align them to shared long-term commitments.

INSIGHTS FROM VISUAL EXPERT ELLEN HEIJST

The interview with Ellen Heijst (<https://www.visualpower050.nl>) sheds light on the practical mechanics of effective visual communication:

- Know your audience: Use familiar jargon and culturally resonant visuals.
- Clarify your goal: What change do you want to achieve with the visualization?
- Simplify, don't oversimplify: Retain the core message, strip away the noise.
- Involve emotion and playfulness: "The brain likes this," she says. People remember what touches or entertain them.

She also notes a key insight: when people draw or create visuals themselves, they often discover insights they didn't expect. This type of reflection is essential in participatory sustainability workshops, where teams work together to develop a shared vision or system map.

PITFALLS AND LIMITATIONS

While visuals are powerful, they are not a magical solution. Research by Ilic & Nicholas emphasizes that passive posters alone often do not change behaviour or knowledge. They are most effective when integrated with other methods, like storytelling, discussion, or guided interpretation.

Another pitfall is ambiguity. As Law⁷ notes, knowledge ambiguity can hinder decision-making, especially if visuals oversimplify or leave out critical context. Misinterpretation is a risk when audiences come from different cultural or disciplinary backgrounds. Therefore, it's essential to pair visuals with targeted messaging, explanation, or facilitated interaction.

VISUALIZATION IN HEC-HOLLAND AND BEYOND

At HEC-Holland, visual communication is being strategically embedded in their sustainability plan. The roadmap to 2031 isn't just a chart, it is an overview with the most important sustainability goals clearly marked with timelines. But this approach is not limited to the cable industry. It can be applied in construction, logistics, agriculture, healthcare or anywhere complex knowledge needs to be communicated efficiently. Visuals can be used to align teams, train employees, inform customers, and persuade investors.

As companies increasingly adopt digital platforms for collaboration, visualization tools such as Miro, Canva and Tableau are more accessible than ever. This democratizes knowledge transfer, as noted by Zallio⁸, who advocates for inclusive, visually literate workplaces.

CONCLUSION

Visuals are not just aesthetic add-ons; they are cognitive tools. They help translate sustainability goals into action, bridge cultural gaps, and reduce information overload. At HEC-Holland, visualization is not only a communication technique, but also a strategic enabler of sustainable transformation.

To truly embrace this, companies must move beyond bullet points and spreadsheets. They must learn to show rather than tell. Whether through storytelling videos, sustainability dashboards, or sketched 'praatplaten', visuals can turn passive audiences into active participants. In the age of complexity, the most effective knowledge isn't just shared, it's seen.

15

VOORBIJ 'ONE-SIZE-FITS-ALL': ACTIVEER JE DUURZAAMHEIDSSTRATEGIE MET MAATWERK

Noor van den Anker

Doelgroep: Middenmanagers, HR-adviseurs, duurzaamheidscoördinatoren
Publicatiemedium: Vakblad Duurzaam Ondernemen

In de huidige zakelijke context is duurzaamheid geen trend meer, maar een noodzaak. Hoewel steeds meer organisaties de urgentie erkennen, worstelen velen met een effectieve aanpak. Generieke modellen en richtlijnen leveren daarbij vaak teleurstellende resultaten op. Mijn ervaring als masterstudent Circulaire Economie in een toekomstbestendighedsproject met Kremer laat zien hoe complex het is om tot een duurzaamheidsstrategie te komen die echt werkt. Dit artikel duikt vanuit die ervaring in de kern van het probleem: waarom falen standaardaanpakken vaak in het realiseren van impact en wat is het alternatief?

Het antwoord ligt in maatwerk. Een succesvolle duurzaamheidsstrategie is geen kant-en-klare oplossing, maar een vertaling van duurzaamheid naar de unieke context van een organisatie. Alleen wanneer strategieën zijn afgestemd op cultuur, sector, schaal en mensen, ontstaat draagvlak en echte impact. Dit artikel verkent de valkuilen van generieke modellen, de bouwstenen van maatwerk en hoe dit in de praktijk vorm krijgt.

DE VALKUIL VAN GENERIEKE MODELLEN

Een 'one-size-fits-all' benadering schiet meestal tekort in de complexe wereld van duurzaamheid. Standaardmodellen en -oplossingen houden onvoldoende rekening met de unieke kenmerken en realiteit van een organisatie. Dit tekort aan aandacht voor organisatiecultuur, sectorale uitdagingen en kansen, schaal van activiteiten en de cruciale rol van medewerkers ondermijnt duurzaamheidsdoelstellingen. Generieke modellen zijn ineffectief omdat ze context en middelen negeren en de afstemming op de maatschappelijke missie van de organisatie onvoldoende meewegen^{1,2}. Het uitblijven van duurzaamheidsdoelen kan zelfs leiden tot uitsluiting uit de keten. Deze kloof tussen model en realiteit veroorzaakt vaak weerstand, gebrek aan draagvlak en mislukte implementatie.

DUURZAAMHEID ALS KERN VAN DE ORGANISATIE-IDENTITEIT

Een effectieve duurzaamheidsstrategie is geen losstaand project, maar integraal onderdeel van de organisatie-identiteit. Deze strategie moet naadloos aansluiten bij bestaande waarden, strategische doelen en kerncompetenties. Duurzaamheid die resoneert met de organisatiekern wordt sneller geaccepteerd en geïntegreerd. Het succesvol verankeren van duurzaamheidswaarden vereist afstemming van de strategie op de organisatiecultuur en open communicatie over doelen, processen, uitdagingen en successen^{3,4}. Dit vraagt om een diepgaand begrip van de interne dynamiek en een strategie die deze versterkt. Essentieel hierbij is dat de organisatie zich aanpast aan de eisen van duurzaamheid en niet andersom.

DE MENSELIJKE FACTOR: PARTICIPATIE EN DRAAGVLAK

Medewerkersbetrokkenheid is een essentiële succesfactor voor duurzaamheidsimplementatie. Participatieve methoden, zoals co-creatie en actieonderzoek, maken de strategie concreet en vergroten het eigenaarschap onder medewerkers. Onderzoek toont aan dat factoren als affectieve betrokkenheid, organisatiegerechtigheid en het vermijden van organisatiecynisme de steun van medewerkers beïnvloeden, terwijl participatieve workshops eigenaarschap en acceptatie stimuleren^{5,6}. Actieve betrokkenheid bij het identificeren van uitdagingen en oplossingen creëert draagvlak en minimaliseert weerstand.

MAATWERK IN DE PRAKTIJK: EEN STAPSGEWIJZE AANPAK

Het ontwikkelen van een maatwerkstrategie vraagt om een doordachte en gestructureerde aanpak. Modellen als het Sequential Transformation Model (STM) en het Sustainability Decision-Making Framework (SDMF) bieden hierbij waardevolle handvatten voor gefaseerde implementatie en het integreren van duurzaamheid in besluitvormingsprocessen^{7,8}. Hoewel deze modellen een raamwerk bieden, vraagt succesvolle maatwerk in de praktijk om meer dan alleen een stapsgewijze benadering; cruciale succesfactoren zijn onontbeerlijk. Essentieel hierbij zijn:

- **Diepgaande analyse van de organisatiecontext:** Een maatwerkstrategie start met een grondige analyse van zowel de interne context (cultuur, waarden, resources, competenties) als de externe (sector, concurrentie, maatschappelijke verwachtingen en trends)⁹. Deze analyse vormt de basis voor het identificeren van unieke kansen en risico's.
- **Betrokkenheid van stakeholders:** Om breed draagvlak te creëren, is het essentieel om medewerkers, klanten, leveranciers en de gemeenschap actief te betrekken. Participatieve methoden zoals workshops en co-creatie helpen diverse perspectieven te integreren en gezamenlijk oplossingen te ontwikkelen¹⁰.
- **Flexibiliteit en adaptiviteit:** Een maatwerkstrategie moet dynamisch zijn en zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden in de wereld van duurzaamheid. Organisaties moeten bereid zijn hun strategie regelmatig te evalueren, bij te sturen en te innoveren om relevant en effectief te blijven.
- **Integratie met de bedrijfsstrategie:** Duurzaamheid hoort geen losstaand initiatief te zijn, maar integraal onderdeel van de overkoepelende bedrijfsstrategie. Duurzaamheidsdoelen en -acties moeten gekoppeld zijn aan de kernactiviteiten en strategische doelstellingen van de organisatie^{11,12}.

- **Duidelijke doelen en meetbaarheid:** Ondanks het maatwerk is het stellen van concrete en meetbare (SMART) doelen cruciaal om de voortgang te monitoren, de effectiviteit te evalueren en transparant verantwoording af te leggen. Zodra aan deze succesfactoren is voldaan, kan de concrete ontwikkeling en implementatie van de strategie aanvangen via de volgende gestructureerde stappen:
- **Start met een nulmeting:** Begin met een grondige analyse van de huidige duurzaamheidspositie van de organisatie (sterke/zwakke punten, kansen/bedreigingen) om een realistisch beeld van de beginsituatie te krijgen.
- **Definieer een duurzaamheidsvisie:** Formuleer een heldere, inspirerende en ambitieuze visie die aansluit bij de waarden en missie van de organisatie, dienend als leidraad voor alle inspanningen.
- **Stel concrete doelen:** Vertaal de visie naar concrete, SMART-doelen gericht op de belangrijkste duurzaamheidsthema's die relevant zijn voor de organisatie.
- **Ontwikkel een actieplan:** Bepaal welke specifieke acties en initiatieven nodig zijn, identificeer verantwoordelijkheden, stel een tijdlijn vast en wijs middelen toe.
- **Implementeer en monitor:** Voer het actieplan uit en monitor de voortgang en prestaties regelmatig met relevante indicatoren. Evalueer periodiek en stuur bij waar nodig.
- **Communiceer en betrek:** Communiceer open en transparant over de inspanningen, voortgang en uitdagingen. Betrek stakeholders continu bij het proces via rapportages en dialogen om vertrouwen en draagvlak te vergroten.

MAATWERK MET IMPACT: INTERFACE'S DUURZAME DNA

Organisaties als Interface bewijzen dat maatwerk de sleutel is tot succesvolle duurzaamheidsstrategieën. Sinds 1994 heeft Interface duurzaamheid diep verankerd in haar bedrijfsvoering, beginnend met de "Mission Zero" en later "Climate Take Back", met als ambitie om in 2040 CO₂-negatief te zijn zonder compensatie. Dit bedrijf kiest bewust voor een niet-standaard aanpak, gebaseerd op co-creatie, biomimicry en het model The Natural Step, dat helpt om vanuit een toekomstvisie terug te redeneren naar concrete acties in het heden. Roderick Conijn van Interface benadrukt: "Onze organisatie is helemaal gestoeld op duurzaam ondernemen. Van de receptionist tot de vrachtwagenchauffeur en van productontwikkeling tot sales: iedereen draagt bij."

Duurzaamheid is bij Interface integraal onderdeel van de organisatiecultuur en alle bedrijfsprocessen. Elke nieuwe medewerker krijgt duurzaamheidstraining tijdens de onboarding. Er is een systeem waarbij medewerkers ideeën voor verduurzaming kunnen aandragen, mits ze steun krijgen van drie collega's; dit heeft al ruim 600 verbeteringen opgeleverd. Bij investeringen weegt duurzaamheid zwaar mee, zelfs als de financiële terugverdientijd langer is en mislukkingen worden niet geschuwd zolang ze leerzaam zijn. Roderick Conijn adviseert andere organisaties: "Zet een stip op de horizon. Begin met het laaghangend fruit, betrek je mensen en wil niet alles in één keer." Ook voegt hij toe: "Als je echt wilt verduurzamen, doe het dan niet alleen. Betrek je leveranciers, werk samen aan oplossingen en geef ze het vertrouwen dat ze hun investering terugverdienen"¹³."

VAN INZICHT NAAR ACTIE: DE EERSTE STAPPEN ZETTEN

Vanuit mijn perspectief als student circulaire economie en de ervaringen uit het toekomstbestendighedsproject met Kremer, is maatwerk geen optie, maar een noodzaak voor een succesvolle duurzaamheidsstrategie. Dit project leerde mij dat effectieve strategieontwikkeling een intensief proces van afstemming en aanpassing is. Ik hoop dat dit artikel bijdraagt aan een breder begrip van deze complexe en cruciale aanpak. De eerste stappen naar maatwerk blijven luisteren, analyseren en co-creëren. Organisaties die duurzaamheid willen omarmen, doen er goed aan te starten met een grondige analyse van hun cultuur, strategische doelen en de behoeften van hun medewerkers. Cruciaal is dat de strategie bottom-up ontstaat uit een samenspel van ideeën en perspectieven, in plaats van top-down te worden opgelegd. Door een open dialoog, samenwerking en concrete experimenten leg je de basis voor een duurzaamheidsstrategie die daadwerkelijk impact creëert. Stel geen strategie voor je mensen op, maar *met* je mensen"^{14,15}.

16

CULTURAL DIFFERENCES IN INTERNATIONAL COOPERATION

Rémon Nagelmaeker

Doelgroep: Iedereen die frequent (wil) samenwerkt in een internationale context

The global geopolitical situation has been in turmoil recently. We are living in turbulent and uncertain times, during which international relations are under pressure and existing cooperative relationships are deteriorating. Both countries and trading blocs (such as the EU) are reconsidering their dependence on each other and increasingly taking measures to protect their own markets or become self-sufficient. These developments have a major impact on HEC-Holland, a small company which operates internationally.

HEC-Holland operates in the international market and does a lot of business in Asia, among other countries. A large part of their company's product portfolio is sourced from China. China has become an increasingly important geopolitical player over the years. To ensure smooth cooperation, HEC-Holland not only built close relationships with suppliers, but also set up a local office with two employees from China. This puts the company close to the source of their products and allows them to move faster in an ever-changing political landscape. HEC-Holland is currently working on a sustainability plan. Their aim is to pass on a portion of its vision to its Asian business partners.

Working with international partners and colleagues can present certain challenges. Cultural differences play a significant role. The ways in which people communicate, make decisions, negotiate and build trust are quite different in the Netherlands and China. For this reason, it is important to understand cultural differences and to respond to them, especially in a geopolitical climate where mutual understanding is becoming increasingly less common. For this reason, it is important to know what these cultural differences are, what they have to do with the current geopolitical situation and how these differences can be bridged. One way of understanding cultural differences is Geert Hofstede's culture model¹. His book explains six dimensions of cultural differences. Scores can be linked to these cultural differences, revealing the size of the cultural difference. This article explains the main cultural differences between Dutch culture and Chinese culture and links them to the current geopolitical situation.

CULTURAL DIFFERENCES AND GEOPOLITICS

International cooperation involves not only different languages and time zones, but also a diverse culture. This is especially true if you work a lot with partners from other continents. To communicate effectively and build good relationships, it is essential to understand the cultural dimensions. According to Hofstede's Globe, the biggest cultural differences between the Netherlands and China can be found in Power Distance, Individualism, Motivation towards Achievement/Success (masculinity) and Indulgence². The cultural differences Power Distance, Individualism and Indulgence were closely examined.

Cultural differences

The first major cultural difference between China and the Netherlands is Power Distance. Power Distance is the extent to which the less powerful members of a society accept and expect power to be distributed in an unequal manner. The extent to which power distance occurs in a country is expressed by the Power Distance Index (PDI). China has a high PDI, which means it is a hierarchical country. Inequalities between people is acceptable and expected in Chinese society. People should not have ambitions beyond their rank in society. In contrast, the Netherlands has a much lower PDI, which means a focus on equality and equal rights. Communication in the Netherlands is direct and collaborative. Control is not valued and attitudes towards managers are informal. In the Netherlands, for example, managers are even addressed by first name instead of surname^{1,3}.

The second major culture difference between the Netherlands and China is individualism. This is the extent to which people feel independent within a society. The Netherlands is an individualistic society and is focused on personal freedoms and self-reliance. Self-interest often comes first for the individual. China on the other hand is a collectivist society. Collectivist societies emphasise group bonding and mutual dependence. People act in the interest of the group and not necessarily in their own interest. The collective interest is more important than the individual interests^{1,3}.

The third and final cultural difference is indulgence. Indulgence is the extent to which societies allow or suppress the satisfaction of desires and the enjoyment of pleasure. The Netherlands scores high in this area, meaning that the average Dutch person tends to be optimistic and they place more importance on leisure time, what they want and spend money as they like. In contrast, China scores low for indulgence. There is little emphasis on leisure here, and people's actions are constrained by social norms^{1,3}.

Geopolitics

Cultural differences can be directly linked to geopolitics. In fact, the way in which nations are governed is also a reflection of these cultural differences. China is an authoritarian state. In China, the legitimacy of the state is determined by economic success rather than democratic elections. In geopolitical terms, this means that the country can bring about change quickly because it faces few, if any, political obstacles. This is why China can move quickly in turbulent times. In the Netherlands, there are free elections and the powers are separated. Here, the powers are separated into the legislative, executive and judiciary (the separation of powers). This was done because people or groups with a lot of power often abuse their power. In the Netherlands, political change is slow, but all citizens have the right to vote and therefore have a say^{4,5}.

In geopolitics, the importance of the individual can be seen in the participation of the people. For example, the media in the Netherlands is free and it is allowed to openly criticise the government. In contrast, the media in China is state-controlled. Any criticism of the state is perceived as a threat to national unity. For this reason, there are severe penalties for making critical remarks about party leaders or the CCP^{5,6}.

Cultural differences can create tension between countries in a geopolitical context. This can be seen in the increasing adoption of strategic autonomy, in which countries and trading blocs want to become less dependent on each other. However, the world is a big place, and each country has its own strengths and weaknesses. As a result, countries will never be completely independent of each other. Cooperation between countries will always be necessary for progress. However, political tensions are causing globalisation to slow down. But do people who work together also experience these differences and tensions? Or can individuals bridge this cultural difference?

IN PRACTICE

To see how cultural differences are perceived in the workplace, Janice Xie was interviewed. She is an employee at the company HEC-Holland, a company which does a lot of international trade with Asia. Janice lives and works in China but frequently collaborates with her colleagues in the Netherlands. She was asked what cultural differences she sees when working with her colleagues at HEC-Holland compared to her previous job. She immediately notices that the company has a direct culture in which directness is valued. She claims that this is more effective than a hierarchical structure. She also appreciates that she can express her feelings at the company, something she was not able to do at her previous job. It was more difficult to share ideas and knowledge at her previous company. In her view, directness and an open working atmosphere ensure less miscommunication. If there is anything unclear, she does not hesitate to call her colleagues. Janice often works with a Dutch colleague, with whom she sometimes visits suppliers. In this setting, Janice shares her knowledge of Chinese culture with her co-workers. The directness of the Dutch, for example, may be perceived as rudeness to the suppliers. By pointing this out to her Dutch colleagues they learn more about how things work in China.

CONCLUSION

In this article, many cultural differences were mentioned that can make international communication and cooperation difficult. However, the cooperation I have seen between Chinese and Dutch colleagues has proven that working together is quite possible. The only things that can hinder cooperation are a lack of acceptance, understanding and knowledge sharing. By engaging more frequently in intercultural collaboration, we deepen our mutual understanding, and it is precisely from that understanding that truly invaluable long lasting sustainable partnerships emerge! (Hofstede, Culture Consequences, 2001), (Hofstede, Hofstede's Globe, z.d.)

17

VAN OPDRACHTGEVER NAAR SYSTEEM- PARTNER: STRATEGISCHE PUBLIEK- PRIVATE SAMENWERKING ALS MOTOR VAN DE CIRCULAIRE TRANSITIE

Thomas Greep

Opdrachtgever:	Woning op Maat
Doelgroep:	Bedrijfsleven (managers, projectleiders, adviseurs)
Doel:	Het doel van het artikel is om aan te tonen dat de circulaire transitie alleen succesvol kan verlopen als gemeenten en bedrijven strategisch partnerschap aangaan in plaats van te blijven hangen in traditionele opdrachtgever-opdrachtnemer relaties.
Medium:	Duurzaam-ondernemen.nl

INLEIDING - HET PROBLEEM

De circulaire economie vereist systeemverandering en dat kan alleen door samenwerking¹. Gemeenten spelen hierin een sleutelrol, gezien hun verantwoordelijkheid voor de inrichting van onze leefomgeving en maatschappelijke infrastructuur. Maar deze opgave overstijgt hun uitvoeringscapaciteit². Het bedrijfsleven is onmisbaar als medeontwikkelaar van oplossingen. Gemeenten en bedrijven willen de transitie van een lineaire naar een circulaire economie realiseren. Toch blijkt uit praktijkervaringen dat samenwerking vaak stopt door verouderde werkrelaties en star beleid³. Gemeenten geven aan afgelopen jaren aanzienlijke stappen te hebben gezet ter verbetering van de samenwerking met bedrijven. Echter ervaren bedrijven dit in mindere mate⁴. Juist die hechte samenwerking tussen gemeenten en bedrijven is onmisbaar als we de circulaire transitie serieus willen versnellen.

WAT ER SCHORT AAN DE HUIDIGE SITUATIE

In de huidige tijd hoor je veel bedrijven zeggen 'Wij werken voor de gemeenten' en te weinig 'Wij werken met de gemeenten'. In veel gevallen is sprake van een top-down opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, waarbij gemeenten eisen stellen en bedrijven deze enkel uitvoeren. Deze hiërarchische benadering belemmert kennisdeling, innovatie en gezamenlijke strategievorming. Hierdoor blijven duurzame doorbraken uit. Een belangrijke valkuil hierbij is dat opdrachtgevers, zoals gemeenten, vooral vanuit hun eigen belang eisen opleggen, terwijl opdrachtnemers, zoals bedrijven, zich beperken tot het uitvoeren. Zo stellen gemeenten de eisen tijdens een aanbestedingsproces en zijn de bedrijven simpelweg vakjes aan het afvinken. Hierdoor ontbreekt een gezamenlijk strategisch doel. Dit leidt ertoe dat opdrachtnemers zich voornamelijk richten op het voldoen aan vooraf gestelde eisen, in plaats van samen te werken aan innovatie, maatwerk of gedeelde ambities. De kracht van samenwerking komt dan onvoldoende tot zijn recht⁵. Ook de rijksoverheid bevestigt dat gemeenten bij aanbestedingen verplicht zijn om duidelijke eisen en criteria te stellen, die bedrijven vervolgens moeten 'afvinken' om in aanmerking te komen voor de opdracht. Dit bevestigt het beeld van een top-down proces waarin bedrijven vooral reageren op vooraf vastgestelde eisen⁶. Door deze vorm van werken wordt de kennisdeling tussen gemeenten en bedrijven niet optimaal benut. Ook S. de Waal erkent in zijn boek 'Strategisch management voor de publieke zaak' dat de top-down implementatie niet leidt tot de beste uitkomst⁷.

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten geeft aan dat specifieke kennis en expertise door de krappe arbeidsmarkt niet altijd bij gemeenten in huis is en lastig te verkrijgen is. Juist de grote maatschappelijke vraagstukken waar wij met zijn allen voor staan vragen om die specifieke kennis en expertise⁸. Sinds de jaren tachtig worden consultancybureaus op grote schaal ingehuurd door de overheid. Zelfs in zulke mate dat overheden

momenteel sterk afhankelijk zijn geworden van consultants. Hiermee zijn overheden hun deskundigheid verloren. De benodigde kennis is veelal aanwezig bij de consultancybureaus⁹. Naast de consultancybureaus zit een groot deel van die kennis en expertise in de markt, bij de bedrijven¹⁰. Waarom zouden gemeenten dan niet samen met de bedrijven kijken hoe zij deze kennis en expertise het beste kunnen vinden en inzetten? Om zo de grote vraagstukken van vandaag de dag, zoals de circulaire transitie, beter aan te pakken. De moeilijkheid van dit onderwerp wordt ingezien door Marc Greep (Projectleider Van Kessel): "Iedereen weet dat het moet, maar hoe ga je het toepassen en handhaven. Man dat is zo moeilijk. Wij als bouw willen ook geen strikte regels, want dan gebeurt er helemaal niks meer. Helaas draaien veel bouw- en infraprojecten nog altijd op winstmarges. Hiermee liggen de belangen van gelijkwaardig samenwerken nog te ver uit elkaar."

WAAROM STRATEGISCH PARTNERSCHAP BETER WERKT

Tijdens de Nationale Conferentie Circulaire Economie 2025 werd duidelijk dat gemeenten de kansen rondom samenwerken inzien. Tijdens deze conferentie ondertekenden de Rijksoverheid, provincies, gemeenten en waterschappen de overeenkomst 'Krachtenbundeling Rijk-Regio voor de Circulaire Economie'. Deze krachtenbundeling versterkt de samenwerking tussen overheden, waardoor beleidsmaatregelen beter op elkaar aansluiten, dubbel werk wordt voorkomen en collectieve impact wordt vergroot¹¹. Dit is een mooie stap, maar enkel tussen overheden. Om de circulaire doelstelling van Nederland te behalen is niet alleen een goede samenwerking tussen de verschillende overheden noodzakelijk, maar is het ook van essentieel belang dat de overheden gaan samenwerken met het bedrijfsleven en de consumenten. Er is een grotere stap nodig: een fundamenteel andere benadering van de samenwerking tussen gemeenten en bedrijven.

Bedrijven en gemeenten moeten spreken van een strategisch partnerschap. Dit is een langdurige, formele samenwerking tussen twee of meer organisaties die hun middelen, kennis en expertise bundelen om een gemeenschappelijk strategisch doel te bereiken¹². Het Triple Helix-model benadrukt het belang van structurele samenwerking tussen overheden, bedrijven en kennisinstellingen. Oorspronkelijk is dit model ontstaan, omdat een samenwerking tussen overheden, bedrijven en kennisinstellingen leidt tot economische groei door middel van innovaties en vernieuwingen¹³. Hoewel dit model veelbelovend is voor innovatie en transitieopgaven, vereist het een balans in machtsverhoudingen en wederzijdse afhankelijkheid, iets wat in de praktijk niet vanzelfsprekend is. Zo zegt Marc Greep (projectleider Van Kessel): "Wanneer opdrachtgevers (overheid, ontwikkelaars enz.) begrip krijgen voor elkaars doelstellingen en ambities en de factor winst minder belangrijk maken, zou er een verbetering van de samenwerking kunnen ontstaan. In deze samenwerking ontstaat dan een grotere gelijkwaardigheid." Een strategisch partnerschap vraagt dan ook om institutionele vernieuwing en vertrouwen als kernvoorwaarde¹⁴.

Bij bepaalde projecten waarin overheden en bedrijven samenwerken, kan worden gesproken van een publiek-private samenwerking (PPS). De samenwerking kan zowel financieel als inhoudelijk van aard zijn, bijvoorbeeld door het inbrengen van kennis en netwerken. De betrokken partijen werken gezamenlijk toe naar het realiseren van maatschappelijke en commerciële doelstellingen¹⁵. Dit versterkt de innovatiekracht en versnelt de ontwikkeling en implementatie van circulaire oplossingen¹⁶. De circulaire transitie is immers een van de belangrijkste maatschappelijke opgaven van deze tijd. Je ziet dus dat door de krachten te bundelen, men slimmer zal werken. Zo voorkom je dat het wiel opnieuw wordt uitgevonden en kun je samen opschalen. Die samenwerking is de sleutel om circulaire ambities om te zetten in concrete resultaten¹⁷.

PRAKTIJKVOORBEELD

Een treffend voorbeeld van een strategisch partnerschap tussen gemeenten en bedrijven dat de circulaire transitie aanjaagt, is te vinden in Antwerpen. Binnen de incubator BlueChem werken de stad Antwerpen, bedrijven en kennisinstellingen samen om duurzame chemie te stimuleren. BlueChem heeft het doel start-ups en groeiende bedrijven te helpen om duurzame innovaties te ontwikkelen voor de chemie van de toekomst.

Deze samenwerking is niet alleen belangrijk voor start-ups zoals Molecules as a Service, die dankzij toegang tot expertise, netwerken en infrastructuur hun circulaire innovaties versnellen, maar ook voor de stad zelf. Gemeenten zoals Antwerpen gebruiken deze partnerschappen om hun beleidsdoelen rond duurzaamheid en economie in de praktijk te brengen. Zonder slagkracht en innovatie van het bedrijfsleven kunnen circulaire ambities namelijk moeilijk worden gerealiseerd. Projecten zoals de ontwikkeling van een circulaire PU-fabriek (polyurethaan) in het NextGen District Antwerpen illustreren hoe bedrijven concrete oplossingen aandragen voor stedelijke uitdagingen, zoals het hergebruik van grondstoffen en het creëren van duurzame werkgelegenheid. Dit onderstreept het wederzijdse belang van overheid en bedrijven. Bedrijven krijgen ruimte om te innoveren en groeien, terwijl gemeenten via deze samenwerking hun transitieopgaven versneld kunnen invullen¹⁸. De samenwerking binnen BlueChem laat zien dat beleidsdoelen en marktkansen niet tegenover elkaar hoeven te staan. Door vanaf de start in co-creatie te werken, ontstaat een gedeelde agenda waarbij publieke belangen en commerciële slagkracht elkaar versterken. Dit illustreert dat systeeminnovatie pas van de grond komt wanneer partijen elkaar als strategische gelijkwaardigen benaderen.

WAT VRAAGT DIT VAN BEDRIJVEN?

Gemeenten worden aangeraden hun ecosystemen kritisch onder de loep te nemen en te kijken of zij de juiste partijen betrekken binnen die ecosystemen¹⁹. Tegelijkertijd moeten

ook bedrijven zelf het initiatief nemen om samenwerkingen met gemeenten aan te gaan en te verkennen binnen welke ecosystemen zij een rol kunnen spelen in de circulaire transitie.

Om een waardevolle samenwerkingspartner voor gemeenten te zijn, vraagt de circulaire transitie van bedrijven meer dan alleen aanwezigheid in het netwerk. Het vereist een proactieve, lerende houding en het vermogen om over de grenzen van de eigen sector of keten heen te kijken²⁰. Bedrijven moeten bereid zijn om hun eigen rol te heroverwegen. Waar voegen zij waarde toe, waar kunnen ze impact vergroten, en waar is samenwerking nodig om obstakels te overwinnen?²¹ Bedrijven die strategisch waardevol willen zijn, dienen hun rol in het ecosysteem opnieuw te positioneren. Dat betekent: interne capaciteit opbouwen voor publieke samenwerking, investeren in relationeel kapitaal, en flexibel inspelen op beleidsdynamiek. Strategisch partnerschap is een leerproces en vraagt leiderschap op alle niveaus.

Dat begint bij intern eigenaarschap. Medewerkers en management moeten zich bewust zijn van het belang van circulair ondernemen en de rol die publieke samenwerking daarin kan spelen. Bedrijven die hier succesvol in zijn, stellen bijvoorbeeld multidisciplinaire teams samen die zich richten op innovatie, duurzaamheid en samenwerking met publieke partijen²². Ook vraagt het om transparantie. Gemeenten zoeken partners die hun processen, knelpunten en ambities durven te delen. Het vermogen om open het gesprek aan te gaan over gedeelde doelen, maar ook over beperkingen, vergroot het vertrouwen dat nodig is om samen tot systeemverandering te komen²³. Het is daarom belangrijk dat alle partijen binnen een strategische samenwerking voldoende tijd durven en willen besteden aan het in beeld brengen van zowel de gezamenlijke doelen als de beperkingen hierin. Dit om te komen tot een gemeenschappelijk teamdoel en subdoelen, waarin alle partijen zich gerespecteerd en gehoord voelen en waarbij alle partijen eigenaarschap kunnen nemen voor het totaalpakket aan doelen en subdoelen. Omdat een 'partij' uit mensen bestaat, is het van belang om bij personele wisselingen opnieuw aandacht te hebben voor het helder hebben van de teamdoelen en het vereiste eigenaarschap voor het totaalpakket.

Dit vraagt dus van bedrijven om actief bij te dragen aan de vormgeving van regionale of sectorale ecosystemen. Niet door te wachten op uitnodigingen, maar door zelf het gesprek aan te zwengelen, bijvoorbeeld in brancheverenigingen, regionale netwerken of via publiek-private samenwerkingsverbanden. De bedrijven die zich hierin onderscheiden, zijn vaak degenen die duurzaamheid weten te verbinden aan hun innovatie- en groeistrategie²⁴.

CONCLUSIE

De circulaire transitie vraagt niet alleen om innovatie, maar om een fundamentele herziening van hoe we samenwerken. Zolang gemeenten blijven denken in opdrachten en bedrijven blijven handelen als uitvoerders, blijven we steken in goedbedoelde maar suboptimale oplossingen. De voorbeelden, cijfers en inzichten in dit artikel maken één ding duidelijk. Strategisch partnerschap is geen luxe, maar noodzaak. **De vraag is dus niet of we publiek-private samenwerking anders moeten organiseren, maar: durven we het oude systeem los te laten voordat het ons tegenhoudt in wat echt nodig is?**

18

SAMENWERKEN VOOR DUURZAAMHEID, EEN HOT TOPIC, MAAR HOE DOE JE DAT?

Siena van der Bolt

Doelgroep: Duurzaamheidsmanagers

Publicatiemedium: ChangeINC. (platform voor duurzaam nieuws in het bedrijfsleven)

Opdrachtgever: CSU, Asito en GOM

Veel bedrijven zijn er inmiddels achter dat duurzaamheid een thema is waar je niet op wilt concurreren, maar juist de samenwerking wilt opzoeken¹. Allemaal zelf het wiel opnieuw uitvinden is immers zonde van de tijd met de naderende doelstellingen om in 2050 neutraal te zijn². Er is zelfs al een officiële term in het leven geroepen om samenwerking met concurrenten te duiden, namelijk coöpetitie. Bestaande uit de Engelse termen cooperation en competition³. De belangrijkste succesfactor van een dergelijke coöpetitie is de relatie tussen partijen⁴. Maar hoe creëer en behoud je een goede relatie? Met de 3 tips en praktijkvoorbeelden uit dit artikel heb jij de goede basis om samen impact te gaan maken!

TIP 1: HOUD SAMENWERKEN EN CONCURREREN GESCHIEDEN

Het zal je misschien verbazen, maar bedrijven kunnen wel samenwerken en concurreren combineren alleen personen zijn hier niet goed in. Dit komt door het fenomeen emotionele ambivalentie. Een moeilijk woord voor het tegelijk ervaren van positieve en negatieve emoties. Wanneer personen zich zowel begeven in concurrerende activiteiten en samenwerkende activiteiten worden zowel positieve als negatieve emoties jegens het andere bedrijf ervaren. Deze 'emotionele ambivalentie' leidt tot innerlijke conflicten die spanningen in de coöpetitie brengen⁵. Individuen kunnen zich het beste enkel bezighouden met concurrerende activiteiten of samenwerkende activiteiten. Wanneer er een team wordt samengesteld voor een coöpetitie, kan deze het best worden opgesteld uit waarde gedreven in plaats van financiële functies.

TIP 2: GECONTROLEERDE KENNISUITWISSELING

Concurrenten worden vaak geconfronteerd met vergelijkbare uitdagingen, omdat zij opereren binnen dezelfde eindmarkten. Hierdoor beschikken ze over vergelijkbare markt- en technologische kennis⁶. Je zou denken dat ze door deze kennis te delen samen tot betere oplossingen kunnen komen, en dat is ook zo, maar niet zonder goede afspraken. In de praktijk blijkt dat concurrenten elkaar niet altijd vertrouwen en dat er wordt geprobeerd meer kennis te verkrijgen van de ander dan men bereid is zelf te delen. Om dit probleem te tackelen en daadwerkelijk samen tot betere oplossingen te kunnen komen is een resourceovereenkomst essentieel. Wanneer de afspraken over kennisuitwisseling zijn vastgelegd, worden verrassingen voorkomen die eventueel schadelijk zouden kunnen zijn voor de relatie⁷.

TIP 3: VERWACHTINGSMANAGEMENT EN SCENARIOPLANNING

Een term die je vaak hoort als het gaat over duurzaamheid is 'win-win' Toch zijn win-win situaties bij coöpetities niet altijd de situaties waarin het meest wordt gewonnen. Uit

onderzoek blijkt dat wanneer coöpererende bedrijven bereid zijn om te zoeken naar compromissen waarbij partijen soms een stukje economisch verlies nemen, de totale duurzame en sociale winst die behaald kan worden groter is dan bij uitsluitend win-win overeenkomsten. Dit vraagt dus een behoorlijke commitment van bedrijven, en een echte motivatie om wat goeds te willen doen voor de wereld. Wees bereid om kritisch te kijken naar wat je uit een coöpetitie wilt halen, en waar je bereid bent om iets in te leveren voor het gemeenschappelijke goed⁸.

SUCCESVERHAAL CSU, ASITO EN GOM

In 2023 hebben drie grote landelijke schoonmaakbedrijven CSU, Asito en GOM de handen ineen geslagen om een duurzaam alternatief voor de vervuilende wegwerphandschoenen op de markt te krijgen. De 'gloovy eco gloves' zijn een duurzamere handschoen met maar liefst 75 procent CO2 besparing vergeleken met zijn voorganger, en een volledig circulair retoursysteem⁹. De samenwerking tussen de concurrenten is anno 2025 sterker dan ooit. Samen met studenten van de master circulaire economie zetten ze zich nu in om de verspilling van materialen bij wisseling van aanbesteding terug te dringen. Een overname platform waar materiaal zowel intern als extern van elkaar overgenomen kunnen worden moet hiervoor gaan zorgen¹⁰.

Wat zorgt er voor dat deze samenwerking zo succesvol is, en ze samen écht meer impact maken dan ze alleen zouden kunnen? Dit komt doordat de eerder genoemde tips allemaal goed gewaarborgd zijn. Het kernteam bestaat uit duurzaamheid en innovatiemanagers, die geen financiële functie uitvoeren binnen hun eigen bedrijf. Ze begeven zich enkel in samenwerkende activiteiten, proberen hun eigen bedrijf te verduurzamen en te verbeteren, maar ze zijn niet tegelijkertijd bezig met concurrerende activiteiten. Financiële functies zijn dan ook niet welkom in dit team. Daarnaast hebben ze allen een samenwerkingscontract getekend, waarin afspraken zijn vastgelegd over de kennisdeling, en de bijdragen die ieder bedrijf aan de samenwerking levert. Dit contract dwingt ze ook om over alle contactmomenten te notuleren en transparant te zijn naar de branche¹¹.

EERLIJKE BANANEN DANKZIJ ODIN EN EKOPLAZA

Odin en Ekoplaza zijn twee Nederlandse biologische supermarkten en tevens concurrenten van elkaar die onlangs de samenwerking zijn aangegaan. Bij beide supermarkten is de banaan een van de belangrijkste producten die ze verkopen, en ze zagen dat het hier niet goed mee ging. De banaan heeft het zwaar, schimmels, ziektes en gevolgen van klimaatverandering zorgen voor slechte oogsten. En het is niet de consument die hiervoor betaald, maar de boeren. Odin en Ekoplaza zagen beide in dat dit anders moest en beslo-

ten hier samen een project voor op te zetten het 'true price project'. Gedurende één week in het jaar betaal je in alle vestigingen van Odin en Ekoplaza in Nederland 50 cent extra voor je trosje bananen. Deze extra opbrengsten, samen met bijdrages van Odin, Ekoplaza en andere ketenpartners wordt geïnvesteerd in duurzame landbouw van de bananen en een leefbaar inkomen voor de boeren. Een samenwerking met mooie opbrengst voor mens en milieu.

Odin en Ekoplaza hebben bij aanvang van dit project een memorandum van overeenstemming getekend. Dit betekent dat ze duidelijke afspraken hebben vastgelegd over wie welke verantwoordelijkheden neemt binnen de samenwerking en aan welke eisen ze moeten voldoen. Op deze manier weten beide partijen waar ze aan toe zijn en wat van ze verwacht wordt. Het opstellen van dit document en de begroting hebben ze uitbesteed aan een derde partij om de gelijkheid tussen beide partijen te waarborgen. Dit neemt het wantrouwen tussen de concurrerende partijen weg, omdat ze altijd terug kunnen komen op wat ondertekend is. Ook hebben ze in het projectteam die ieder kwartaal samen komt geen concurrerende functies zitten, maar mensen met vakkennis van de bananenteelt, en 2 leden vanuit de coöperatie in Peru, waar de bananen groeien. Wouter Wezenbeek, head of source and supply van Odin wil iedereen meegeven dat grote maatschappelijke problemen nu eenmaal door de hele markt moeten worden opgelost om echt grote impact te kunnen maken. Zijn hoop is dat ook de grote supermarkten de kracht in gaan zien van samenwerking en problemen gaan oplossen zoals het omslachtige transport van hun private label producten¹².

COÖPETITIE, WERKT DAT OOK INTERNATIONAAL?

De kans is groot dat jij als lezer ooit gebruikt hebt gemaakt van een product voortgekomen uit een internationale coöpetitie. Namelijk het coronavaccin. Tijdens de coronacrisis zijn de concurrerende farmaceuten BioNTech en Pfizer gaan samenwerken om zo snel mogelijk de wereldbevolking te beschermen tegen de pandemie die zoveel slachtoffers veroorzaakte. Wat de teamsamenstelling was is in dit geval niet bekend door de omvang van deze organisaties, maar wel is bekend is dat ze goed hebben afgesproken wie welke kennis deelde en wanneer. Zo had BioNTech meer kennis over mRNA-vaccins en had Pfizer meer middelen voor het organiseren van klinische proeven. Zo wisten ze elkaar aan te vullen om het wereldwijde probleem op te lossen. Ook hebben ze een overzicht van het delen van middelen en kennis gepubliceerd om transparant te zijn naar de markt¹³.

CONCLUSIE

Of je nou een mkb, groot bedrijf of internationale multinational bent. De praktijk heeft uitgewezen dat je samen grotere maatschappelijke impact kan maken dan alleen. En met de naderende doelstellingen in 2050 wordt het des te belangrijker om in te zien dat concurrenten naast je vijand, ook ineens je vrienden kunnen worden. Vanuit gedeelde waarden en goeie afspraken kun je een goede relatie vormen en behouden. Dus, wanneer bel jij je concurrent op voor een kopje koffie?

19

**GROEN, GEZOND EN ONGEMERKT
GESTUURD: NUDGING LAAT DE
KANTOOROMGEVING WERKEN.**

Luna Knoef

Stel je een kantoor voor waar medewerkers zich energiek en betrokken voelen, omringd door groen, daglicht en een uitnodigende sfeer. In zo'n omgeving maken mensen als vanzelf gezondere keuzes: een vers stuk fruit bij de koffiebar, een ontspannen overleg op een comfortabele Chesterfieldbank of een wandeling naar een watertap vol verse smaken. Door slimme aanpassingen en het toevoegen van natuurlijke elementen ontstaat een werkplek waar vitaliteit, werkplezier en duurzame keuzes centraal staan. Daarmee wordt gezond gedrag niet afgedwongen, maar door onbewuste gedragsbeïnvloeding juist vanzelfsprekend gemaakt.

Deze onbewuste gedragsbeïnvloeding heet *nudging*: een concept uit de gedragswetenschap dat draait om het subtiel sturen van gedrag zonder dwang, door de keuzeomgeving zo in te richten dat de gewenste optie vanzelf opvalt¹. In combinatie met principes van *biophilic design*, het integreren van natuurlijke elementen in de kantooromgeving, ontstaat een krachtige mix die de vitaliteit en productiviteit van medewerkers op een vrijblijvende manier kan bevorderen.

Dit artikel duidt het nut en de toepassingsmogelijkheden van *nudging* en *biophilic design* binnen de kantooromgeving, om medewerkers te stimuleren tot vitalere keuzes. Zoals Thaler & Sunstein² al schreven: "*Nudging isn't about limiting choices; it's about making better choices easier*".

DE UITDAGING VAN GEZONDE KEUZES OP DE WERKVLOER

Gezonde voedingskeuzes maken op het werk is namelijk niet alleen een kwestie van kennis, maar vooral van gedrag. Medewerkers ervaren vaak tijdsdruk, stress en verleidingen die het maken van deze bewuste keuzes bemoeilijken. Dat valt deels te verklaren door het feit dat mensen van nature een zwakke plek hebben voor producten die rijk zijn aan vet, suiker en zout; de heilige drie-eenheid van een klassiek cafetariaconcept. Ooit een evolutionair overblijfsel dat ons hielp om te overleven, maar in de huidige overvloedige voedselomgeving staat het vooral het maken van vitale keuzes in de weg³. Die vitaliteit (gedefinieerd als de combinatie van energie, motivatie en veerkracht) is juist essentieel om de mentale en fysieke uitdagingen van het werk aan te kunnen; een vitale medewerker presteert beter, is minder vaak ziek en ervaart meer werkplezier^{4, 5}.

Ongezonde eetgewoonten brengen gezondheidsrisico's met zich mee, die ook op de werkvloer aanzienlijke gevolgen hebben. Het kan leiden tot overgewicht, een verminderde concentratie, een verhoogd risico op chronische ziekten en een lager energieniveau^{6, 7}. Organisaties die gezonde keuzes stimuleren, investeren dus niet alleen in de vitaliteit, maar ook in de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

NUDGING ALS STILLE KRACHT ACHTER GEZOND GEDRAG

Het principe van *nudging* wordt onderbouwd door de theorie dat mensen veelal automatische, onbewuste beslissingen nemen. Door de keuze-architectuur hierop aan te passen, kunnen gezonde opties aantrekkelijker en toegankelijker worden gemaakt, zonder dat de keuzevrijheid wordt aangetast^{8,9}. Ook Cialdini's principes van sociale beïnvloeding¹⁰, zoals sociale bewijskracht en commitment, zetten deze aanpak kracht bij: als collega's zichtbaar gezondere keuzes maken, zijn anderen sneller geneigd dit gedrag te volgen.

Juul van 't Hooft¹¹, vitaloog en innovatiemanager bij SSO CFD, het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening van de Belastingdienst, onderstreept in een interview dat vitaliteit een breed begrip is en dat *nudging* een manier is om medewerkers te stimuleren zonder te dwingen. Tijdens de "Proef de Toekomst-beurzen" die hij organiseerde heeft hij verschillende concepten getest, juist om te ontdekken wat medewerkers echt aanspreekt. "Je kan in je hoofd wel een theoretisch model hebben, maar uiteindelijk moet je het toetsen bij de eindgebruiker. De beurzen waren bedoeld om rechtstreeks van medewerkers te horen wat ze van nieuwe concepten vinden, zoals het vervangen van koffieautomaten door watertaps."

In de praktijk blijken verschillende *nudging*-methodes effectief, zoals het strategisch plaatsen van fruitmanden op ooghoogte en bij de binnenkomst van het restaurant, wat de fruitconsumptie met 32% deed stijgen¹². Ook het gebruik van groene en natuurlijke kleuren rondom gezonde producten, en het inzetten van positieve boodschappen en spiegels bij koffiecorners werkt stimulerend. Daarnaast dragen sensorische *nudges*, zoals het verspreiden van citrus- of muntgeuren in pauzeruimtes, ook bij aan gezondere keuzes. Van 't Hooft benadrukt dat succes vooral ligt in het betrekken van medewerkers bij deze veranderingen: "Je moet het samen doen, stap voor stap, en blijven meten wat werkt."

Nudging op de werkvloer roept echter wel ethische vragen op, want waar ligt de grens tussen stimuleren en sturen? Van 't Hooft is daar duidelijk over: "Je moet het ze niet door de strot duwen. Het moet aantrekkelijk en toegankelijk zijn, maar mensen moeten altijd hun eigen keuze kunnen maken." Dit sluit aan bij de literatuur, die benadrukt dat transparantie, keuzevrijheid en het betrekken van medewerkers essentieel zijn voor verantwoord *nudgen*^{13,14}. Alleen als medewerkers zich niet betutteld voelen en begrijpen waarom keuzes worden gestuurd, ontstaat draagvlak voor verandering.

HET VITALE KANTOOR VAN 2025

Door de opkomst van hybride werken is het doel van de werkplek fundamenteel veranderd. Waar kantoren vroeger vooral functioneerden als vaste werkplekken, zijn ze nu

steeds meer plekken geworden waar ontmoeten, samenwerken en sociale interactie centraal staan. Juul van 't Hooft ziet deze verschuiving duidelijk terug: de behoefte aan persoonlijk contact en informeel overleg is veel groter geworden. "Je komt tegenwoordig vooral naar kantoor om anderen te ontmoeten. Dat vraagt om een andere inrichting en andere voorzieningen. Het kantoor moet een plek zijn waar je graag wilt zijn, niet waar je moet zijn," legt hij uit.

Deze verandering heeft grote gevolgen voor de manier waarop eten, drinken en ontmoeten worden gefaciliteerd. Van 't Hooft beschrijft hoe ze op de kantoren van de Belastingdienst bewust het aantal koffieautomaten hebben verminderd en hebben geïnvesteerd in kwaliteit en beleving. "Mensen zijn bereid een stukje te lopen voor een goede kop koffie, en dat loopje is meteen een herstelmoment," aldus Van 't Hooft. Dit sluit aan bij het idee dat het kantoor niet alleen een werkplek, maar ook een sociale en vitale ontmoetingsplek is geworden.

De inrichting van de ruimte beïnvloedt namelijk niet alleen het fysieke gedrag, maar ook de sociale dynamiek en psychologische beleving. Open kantoorconcepten kunnen sociale interactie stimuleren, wat het gevoel van verbondenheid en motivatie vergroot. Van 't Hooft ziet ook dat informele ontmoetingspleinen met een huiselijke sfeer en de bemande barista-bars bijdragen aan sociale cohesie en informeel overleg. "Het creëren van plekken die aantrekkelijk zijn qua inrichting en een informeel karakter hebben, zorgt ervoor dat mensen er graag komen voor informele contacten."

Zo bevorderen ronde tafels en open pauzeruimtes gesprekken en vertragen ze het eettempo, wat leidt tot meer bewustzijn van wat en hoeveel er wordt gegeten¹⁵. Ook het gebruik van spiegels bij koffiecorners verhoogt het zelfbewustzijn en daarmee het hygiëne- en eetgedrag¹⁶. Deze sociale *nudges* versterken de effectiviteit van fysieke *nudges* en creëren een cultuur waarin gezonde keuzes de norm zijn.

BIOPHILIC DESIGN: DE KRACHT VAN DE NATUUR IN KANTOORINRICHTING

Naast het richten op voeding, leeft het besef steeds meer dat de totale kantooromgeving een grote impact heeft op het welzijn en gedrag van medewerkers. Door biophilic design toe te passen, waarbij natuurlijke elementen als planten, daglicht, water en natuurlijke materialen worden geïntegreerd, draagt een kantooromgeving bij aan stressreductie, verbeterde concentratie en een positiever werkklimaat¹⁷.

Van 't Hooft beschrijft hoe ze in Utrecht de pleinen hebben aangepast met meer groen en diversiteit in meubilair. "Hoe aantrekkelijker de ruimte van een bemande barista-bar inge-

richt wordt, hoe meer die gebruikt wordt. Dat zit nu elke dag vol. Mensen kiezen bewust voor die plekken om te overleggen of te ontspannen”.

Groene planten verbeteren de luchtkwaliteit door het filteren van schadelijke stoffen en verhogen het gevoel van welzijn. Natuurlijk daglicht ondersteunt het circadiaanse ritme (onze biologische klok) en voorkomt vermoeidheid¹⁸. Ook het gebruik van organische vormen en natuurlijke kleuren stimuleert ontspanning en verhoogt de cognitieve prestaties¹⁹. Toegespitst op voedingsgedrag is de implicatie dat bedrijfsrestaurants met natuurlijke elementen medewerkers uitnodigen om rustiger en bewuster te eten, wat de kans op impulsieve, ongezonde keuzes, ongeacht het beschikbare aanbod, verkleint.

NUDGING ALS AANJAGER VAN EEN DUURZAME TRANSITIE

Naast het bevorderen van welzijn en gedrag op individueel niveau, speelt nudging ook een belangrijke rol binnen bredere duurzaamheidsambities van organisaties; het sluit bijvoorbeeld sterk aan bij de *Sustainable Development Goals (SDG's)*²⁰. Praktijkvoorbeelden van de Belastingdienst onderstrepen dit verband: door bijvoorbeeld het standaard aanbieden van plantaardige zuivel in koffieautomaten en het verhogen van het aandeel plantaardige eiwitten in bedrijfsrestaurants, wordt niet alleen gezondheid gestimuleerd (SDG 3), maar ook voedselverspilling tegengegaan (SDG 12).

Juul van 't Hooft haakt hiermee tevens in op een ander relevant duurzaamheidsaspect binnen het vitaliteitsbeleid van SSO CFD: de eiwittransitie. Het verschuiven van dierlijke naar plantaardige eiwitten in het aanbod van eten en drinken op kantoor. Van 't Hooft benoemt deze ontwikkeling expliciet als onderdeel van zijn brede visie op vitaliteit: “Bij de cateringcontracten zijn we stappen aan het zetten in de eiwittransitie. Meer plantaardige eiwitten in plaats van dierlijke eiwitten. De doelstelling ligt al rond de 70% plantaardige keuzes in onze bedrijfsrestaurants.” Door plantaardige opties als standaard aan te bieden, wordt het makkelijker én aantrekkelijker om voor duurzame voeding te kiezen, zonder dat medewerkers hun keuzevrijheid verliezen. “De medewerkers die liever dierlijke zuivel drinken moeten daar net wat knoppen extra voor indrukken. Zo wordt de vitalere optie gestimuleerd, zonder in te boeten op keuzevrijheid en autonomie van medewerkers”.

Onderzoek bevestigt dat dergelijke interventies effectief zijn: het standaard aanbieden van plantaardige alternatieven leidt tot een hogere consumptie ervan, zonder weerstand op te roepen²¹. Bovendien beïnvloedt het de gezondheid van medewerkers positief, doordat plantaardige eiwitten gunstig zijn voor het cholesterolgehalte en het risico op chronische ziekten^{22, 23}. Dit soort *nudges* zijn dus niet alleen goed voor het milieu, maar leveren volgens onderzoek ook direct voordeel op voor organisaties: vitale medewerkers

zijn productiever en minder vaak ziek, wat zich vertaalt in een positieve *return on investment* van de personeelskosten²⁴. Door medewerkers actief te betrekken bij deze veranderingen en het aanbod aantrekkelijk en toegankelijk te maken, ontstaat een positieve spiraal die zowel medewerkers als organisatie ten goede komt²⁵. Zo laat de praktijk zien dat nudging, duurzame voeding en circulair denken elkaar versterken en samen zorgen voor een mensgerichte, toekomstbestendige kantooromgeving.

CONCLUSIE

Nudging in kantoorinrichting stimuleert medewerkers tot vitalere keuzes, zonder dat ze zich gestuurd voelen. Door plantaardige standaarden, het creëren van natuurlijke en uitnodigende pauzeruimtes, en het versterken van sociale normen, ontstaat een kantooromgeving die wérkt.

Bovendien laten de ervaringen van Juul van 't Hooft zien dat innovatie, verbinding en aandacht voor de eindgebruiker onmisbaar zijn voor succes, en dat gedragsverandering vrijwel altijd een proces van de lange adem is. "Verandering gaat zelden zonder gedoe, maar als je buiten de bestaande kaders denkt en zorgt dat het leuk is, dan komen mensen vanzelf. Dáár begint echte vooruitgang."

20

PILOTS ZIJN PAS KRACHTIG ALS ZE LANDEN

Leonie Ros

Doelgroep

Publicatiemedium:

Verbeteraars en consultants

Duurzaam bedrijfsleven

Als masterstudent Circulaire Economie word ik dagelijks geconfronteerd met de urgentie van verandering. Of het nu gaat om klimaat, schaarste aan grondstoffen, regelgeving of sociale ongelijkheid, het is duidelijk dat we niet op de oude manier kunnen blijven werken. In die context wordt de rol van de verbeteraar steeds belangrijker. Jij, die binnen een organisatie, team of als externe consultant beweging probeert te creëren, verbetering wilt realiseren en duurzame verandering stimuleert, brengt niet alleen iets in beweging maar zorgt er ook voor dat het doorgroeit.

Een veelgebruikt instrument in verandertrajecten is de pilot: een kleinschalig experiment dat bedoeld is om met weinig risico te testen wat werkt. Pilots bieden ruimte om te verkennen, te leren door te doen en stap voor stap toe te werken naar verandering. Maar hoe vaak eindigt zo'n experiment als een tijdelijk initiatief? Een project dat belandt in een rapport en vervolgens in een la verdwijnt?

Wat ik leer, zowel uit onderzoek als uit praktijkervaring, is dat pilots pas echt waardevol zijn wanneer ze zijn ingebed in een duurzame leeromgeving. Niet alleen om iets uit te proberen, maar om daadwerkelijk iets in beweging te zetten. Niet alleen in gedrag maar juist in beleid, structuur en cultuur. Dat vraagt om meer dan uitvoering: het vraagt om duurzaam leervermogen. Dat is het vermogen van een organisatie om inzichten uit kleinschalige experimenten structureel te benutten en te verankeren in strategische keuzes, werkwijzen en gedeelde waarden¹ Dit vraagt om een manier van denken waarin leren geen losse interventie is, maar stevig verankerd zit in de cultuur, structuur en routines van de organisatie².

PILOTS ALS LEERSTRATEGIE

Kleinschalige experimenten dragen vooral bij aan fundamentele verandering wanneer ze onderdeel zijn van een bredere, samenhangende leerstrategie³. Daarbij zijn drie schakels essentieel: eerst begrijpen wat werkt (denken), vervolgens nieuw gedrag laten zien (doen) en tenslotte dit gedrag structureel borgen in beleid, processen en cultuur (verankeren)⁴. Alleen dan overstijgt een pilot het projectniveau en wordt het een aanjager van duurzame organisatieontwikkeling.

Maar dat vereist meer dan een technische analyse. Het vraagt om ruimte voor reflectie, sociale interactie en eigenaarschap. Expert in leiderschapsontwikkeling, teamcoaching en organisatieadvies, Jeroen van den Bosch verwoordt het scherp:

“Een pilot slaagt pas als mensen weten waarom ze het doen, wat ze moeten doen en als er op wordt teruggekomen.”

Zonder die doelgerichtheid, duidelijkheid en opvolging blijft een pilot een losstaand initiatief dat zelden tot structurele verandering leidt. Onderzoek laat zien dat duurzame prestaties vooral ontstaan uit actief gedeelde en toegepaste leerervaringen⁵. Het gaat dus niet om losse inzichten, maar om collectieve beweging die zich vertaalt in blijvende verandering.

Een voorbeeld dat laat zien hoe belangrijk verankering is, komt van Kuster Energy. Daar ontstonden afdelingen voor elektrisch vervoer en waterstof, voortgekomen uit kleine experimenten. Deze pilots boden ruimte om te pionieren, te innoveren en waardevolle expertise op te bouwen richting het verduurzamen van brandstoffen. Tegelijkertijd zijn de resultaten ervan doorontwikkeld in relatief zelfstandige afdelingen, los van de kern van de organisatie. Daardoor bleef de vernieuwing grotendeels buiten het strategisch beleid, de organisatiecultuur en de bredere structuur⁶.

Dit is niet uniek. Veel organisaties starten met enthousiasme aan duurzame innovaties, maar slagen er niet altijd in om deze structureel in te bedden. Het risico is dan dat de verandering beperkt blijft tot één afdeling of team, zonder dat het de rest van de organisatie meeneemt. Pas wanneer inzichten en werkwijzen uit kleinschalige experimenten doorwerken in besluitvorming, processen en gedeelde waarden, wordt er gebouwd aan echte, blijvende verandering.

DE ROL VAN DE VERBETERAAR

Voor jou als verbeteraar ligt hier een sleutelrol. Je bent niet alleen procesbegeleider, maar ook drijvende kracht achter het duurzaam leervermogen van de organisatie. Jij kunt helpen om pilots te positioneren als het begin van een lerende cyclus, met ruimte voor reflectie, feedback en doorontwikkeling⁷. Alleen dan kunnen inzichten uit de praktijk doorwerken naar strategie, en worden kleinschalige experimenten dragers van transitie⁸.

En ja, daar hoort ook weerstand bij. Maar juist daar begint jouw werk. Zoals Van den Bosch treffend zegt: *"Weerstand is geen 'nee', het is een roep om begrepen te worden."*

Weerstand komt vaak voort uit de menselijke drijfveer om het vertrouwde te beschermen. Tegelijkertijd kunnen andere drijfveren zoals de behoefte om te leren of de wens om je verbonden te voelen juist bijdragen aan draagvlak voor verandering en betrokkenheid bij pilots⁹.

TOT SLOT

Laat een pilot geen vrijblijvende test blijven. Zie het als een volwaardig onderdeel van strategisch leren. De opbrengsten horen niet thuis in een rapport op de plank, maar in het gesprek, de besluitvorming en de dagelijkse praktijk. Breng inzichten tot leven in teamsessies, netwerken en vervolgacties. De waarde van een pilot zit niet in het experiment zelf, maar in wat je ermee doet zodra het is geland. Pas dan krijgt het betekenis. Pas dan wordt iets tijdelijks een blijvende verandering.

Er is nog genoeg werk te verrichten. Neem daarom het volgende mee:

- Pilots zijn geen eindpunt, maar een aanjager van fundamentele vernieuwing
- Duurzaam leervermogen vraagt om verbinden, verankeren en volhouden
- Jij, als verbeteraar, bent hierin de schakel die ideeën omzet in impact

21

WAAROM LINEAIR DENKEN ALS JE CIRCULAIR KUNT INSPIREREN?

Eric Verstegen

Doelgroep:

docenten Fontys Economie & Communicatie

Doel:

docenten inspireren/aanzetten tot meer focus op
circulaire economie

Beoogde publicatie medium:

Fontys Green Office webpagina

In 2019 hebben alle hogescholen het SDG charter ondertekend om het onderwijs te verduurzamen¹. Toch zijn er na 6 jaar nog veel stappen te zetten om Fontys Economie en Communicatie toekomstbestendig te maken voor een volledig circulaire economie in 2050². Uiteindelijk streven we er toch allemaal naar om studenten af te leveren die met de juiste competenties hun weg vinden in het werkveld?

Metselaar³ reikt de studenten een model aan om de veranderbereidheid te vergroten. Het gaat hierbij om **moeten, willen** en **kunnen**. **Hoe meer van deze schakels op groen staan, hoe groter de kans dat mensen daadwerkelijk in beweging komen**. Soms is een klein duwtje in de juiste richting al genoeg en kan nudging⁴ een waardevol hulpmiddel zijn. Denk hierbij aan de sticker van een vlieg in het urinoir die er uiteindelijk voor zorgt dat er minder schoonmaakkosten zijn.

Maar gaan we nu niet voorbij aan een cruciale schakel? Juist, wij zelf als docenten! Om verandering in duurzaam gedrag bij studenten te stimuleren is een positieve en open houding van docenten op dit gebied noodzakelijk⁵. Maar voel je nu direct weerstand opkomen? Geen tijd, geen inzet, geen kennis, geen focus, geen urgentie, geen zin?

Om het **kunnen** voor je te faciliteren geef ik je hieronder alvast een paar handvatten om de circulaire economie te promoten:

- Zorg voor verbinding met het werkveld en werk samen met externe stakeholders. Zij lopen vanzelf tegen circulaire uitdagingen aan⁵.
- Haak aan bij duurzame docenten binnen je opleiding en FEC en maak gebruik van het sociale stelsel binnen de organisatie⁶.
- Laat studenten in multidisciplinaire teams samenwerken om “wicked problems” op te lossen.⁷
- Laat je inspireren door best practices.⁷

Geen enkele docent kan alles tegelijk, maar iedere docent kan op zijn eigen manier direct bijdragen aan het voorbereiden van studenten in een circulaire economie. De circulaire transitie begint bij onszelf. Welke eerste stap kies jij?

22

SAMEN STUREN OP SAMENWERKING: WAAROM RUIMTE ÉN KADERS ONMIS- BAAR ZIJN IN HET HOGER ONDERWIJS

Sandra Severt

Opiniërend artikel voor opleiders ABE en partners in de bouwsector

Medium: **Be-Ware**

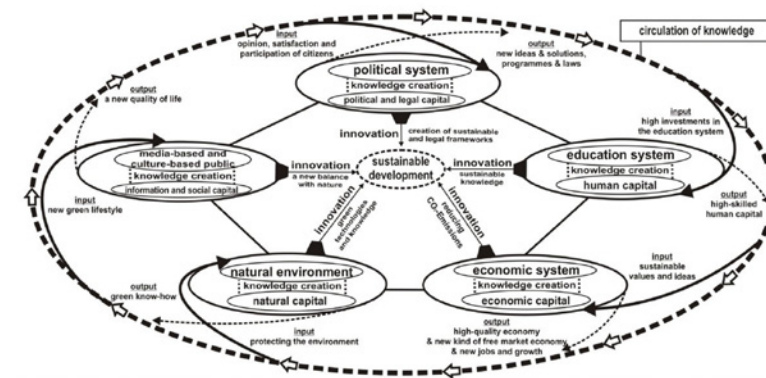
Grote vraagstukken zoals klimaatverandering en de uitputting van natuurlijke hulpbronnen vragen om een transitie naar een circulaire economie. Om dit te bereiken is intensieve samenwerking tussen onderwijsinstellingen en externe partners is geen luxe meer, maar pure noodzaak. Hogescholen, waaronder HAN Academie Built Environment, staan voor de opgave om toekomstbestendige professionals op te leiden in een snel veranderende samenleving. Deze samenleving vraagt om innovatie, wendbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid. De urgentie is er, maar waarom lukt het maar niet om succesvol samen te werken?

Binnen het hoger onderwijs wordt ruimte voor initiatief belangrijk gevonden, maar missen initiatieven vaak richting. Het management wacht op input van docenten, terwijl docenten juist behoefte hebben aan duidelijkheid en kaders. Als we samenwerking met externe partners serieus nemen, moeten we als onderwijsprofessionals samen verantwoordelijkheid nemen voor de interne voorwaarden die nodig zijn. Zonder die basis blijft samenwerking oppervlakkig, fragmentarisch en kwetsbaar.

Ook Frens Pries, een voormalig lector 'Nieuwe cultuur in bouwketen' en adviseur voor overheid en bedrijfsleven, stelt dat op het gebied van kennisontwikkeling of sectorale verandering niets ontstaat zonder actieve verbinding tussen binnen en buiten¹.

KENNISCIRCULATIE ALS MOTOR VOOR SAMENWERKING

Het Quintuple Helix -model², voor de aanpak van wicked problems, laat de samenwerking door onderwijs, overheid, onderzoek en bedrijfsleven zien. Zij versterken elkaars ontwikkeling via voortdurende kenniscirculatie; het actief opnemen en het doelgericht delen van kennis. Onderwijs kan een sleutelrol spelen op gebied van kennis, innovatie en verbinding.



Figuur 1 Quintuple Helix-model en het effect van investeringen in onderwijs gericht op duurzaamheidsontwikkeling¹

KENNIS ABSORBEREN EN DELEN: EEN GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID

Succesvolle samenwerking in lerende ecosystemen vereist meer dan een open houding en goede bedoelingen. Het vraagt om actieve organisatie, gedeelde ambities en inspanningen om verschillen te overbruggen³. Onderwijsinstellingen moeten, net als bedrijven, beschikken over absorptie- en desorptievermogen: Het vermogen om nieuwe kennis op te nemen, toe te passen én weer actief te delen met de buitenwereld^{4,5}. Dit betekent dat docenten, lectoren en onderzoekers voortdurend in verbinding moeten staan met ontwikkelingen in de praktijk, en deze actief moeten vertalen naar onderwijs en onderzoek.

Binnen veel hogescholen zijn elementen hiervan aanwezig, bijvoorbeeld in lectoraten, stagepraktijken en praktijkgericht onderzoek. Er zijn echter ook belemmeringen op gebied van cultuur en structuur. Zolang onderwijs, onderzoek en praktijk niet structureel met elkaar verbonden zijn, blijft kennisontwikkeling versnipperd⁶.

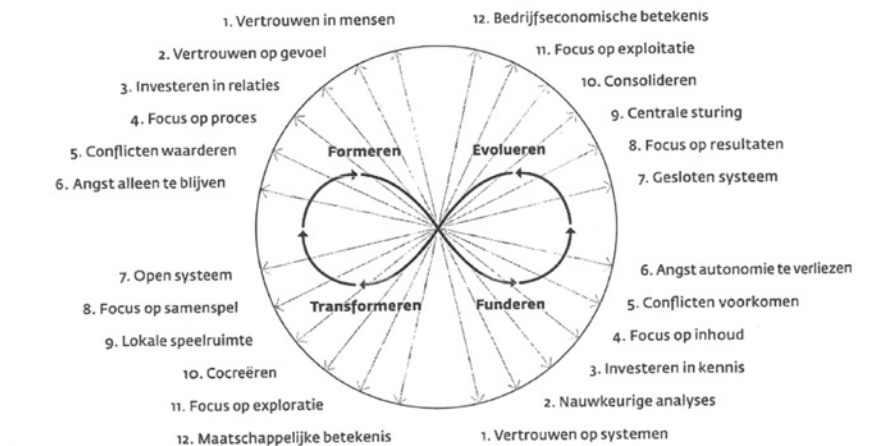
Frens Pries is van mening dat in de bouwsector, door individualisering, de oude kennisstructuur is verdwenen. Volgens hem is er geen cultuur, die is gericht op kennisvergaring en verandering. Hij geeft aan: "Ik denk dat het onderwijs los staat van de bouwpraktijk. Onderzoek gebeurt ad hoc, er zit geen structuur achter."

Daarom moeten we als onderwijsprofessionals gezamenlijk sturen op de inrichting van onze eigen kennisinfrastructuur. Dat vraagt niet om meer regels, maar om bewuste keuzes over hoe we willen samenwerken en leren.

RUIMTE ZONDER RICHTING IS GEEN INNOVATIE

In veel onderwijsinstellingen is er terecht veel aandacht voor autonomie, eigenaarschap en vertrouwen. Maar vrijheid zonder gezamenlijke richting leidt zelden tot innovatie. Onderzoek laat zien dat samenwerkingen pas tot bloei komen als er duidelijke afspraken zijn over doelen, rollen en wederzijdse verwachtingen⁷.

In samenwerkingen met externe partners ontstaan spanningen. Om verder te komen moeten deze herkend en bespreekbaar gemaakt worden⁸.



Figuur 2 Paradoxen en spanningen bij allianties⁸

Managers die niet voldoende sturen, docenten die zoekende zijn, onderzoekers die langs het onderwijs heen werken: het zijn signalen dat interne afstemming ontbreekt. Grenswerkers (boundary workers) – mensen die actief schakelen tussen domeinen – kunnen hier helpen, maar alleen als zij herkend, gefaciliteerd en ondersteund worden⁹.

De lector benadrukt dat er binnen de academie HAN ABE goede bedoelingen zijn, maar dat deze niet van de grond komen: “Er zijn goede ideeën binnen de academie, maar er gebeurt nooit iets want iedereen is hartstikke druk met het onderwijs.”

Kaders zijn dus geen beperking, maar een voorwaarde voor ruimte: ze maken innovatie mogelijk en samenwerking effectief. Daarmee komt de vraag op tafel: hoe kunnen we dan samen kaders ontwikkelen die innovatie mogelijk maken én versnellen?

GEDEELDE KADERVORMING VERSTERKT BETROKKENHEID

De kracht van samenwerking zit niet alleen in inhoud, maar ook in het proces. Als het management, docenten, onderzoekers en externe partners samen afspraken maken over hoe ze willen samenwerken, ontstaat gedeeld eigenaarschap.

Een gedeelde visie op ontwikkelingen in de sector, duidelijkheid over de rol van het onderwijs in de samenwerking, aanpassing van de interne organisatie en grensrollen op verschillende niveaus vergroten de kans op een succesvolle en duurzame samenwerking aanzienlijk. En tenslotte is het zaak het onderzoekend vermogen van alle betrokkenen te stimuleren⁸.

Frens benadrukt dat medewerkers van HAN ABE hierin zelf initiatief moet nemen: "Spring ergens in. Kies één onderwerp en het is net een bord spaghetti; begin te trekken en het begint overal te bewegen." En: "Onderwijs moet een rol spelen in de kennisinfrastructuur."

In de praktijk kunnen eenvoudige instrumenten – zoals een co-creatiecanvas, een samenwerkingstoets of een visiedocument – al helpen om die gezamenlijke basis vorm te geven. Belangrijker dan het format is het gesprek dat je voert: wie zijn we, waar staan we voor, en hoe willen we dat samen organiseren?

KORTOM: TIJD VOOR GEDEELDE ACTIE!

Onderwijsinstellingen kunnen en moeten hun rol in de samenleving opnieuw vormgeven en daarmee actief bijdragen aan een oplossing voor complexe problemen. De mindset moet om: Niet afwachten maar samen sturen op de voorwaarden voor samenwerking. Dat vraagt om het combineren van ruimte met kaders, van vertrouwen met structuur, van inspiratie met organisatie.

Als we willen dat studenten leren samenwerken met de samenleving, moeten we dat zelf ook doen en moeten we dat met de studenten doen. Laten we het gesprek voeren over hoe we dit mogelijk maken.

Wat ga jij morgen doen?

23

VAN VERSNIPPERDE INNOVATIE NAAR BUSINESS ECOSYSTEEMVORMING: DE ONTBREKENDE SCHAKEL IN DE TRANSITIE VAN DE PLASTIC VERPAKKINGSINDUSTRIE

Davy Schiltmans

Werkgever:	Intopack BV
Doelgroep:	Organisaties en instanties actief in de plastic verpakningsindustrie
Doel:	Organisaties en instanties bewustmaken van het belang om hun samenwerkingen opnieuw te evalueren en te transformeren naar sterke business ecosystemen. Dit is essentieel om de plastic verpakningsindustrie toekomstbestendig te maken en om gezamenlijk maatschappelijke uitdagingen, zoals duurzaamheid en circulaire economie, effectief aan te pakken.
Beoogd medium:	VerpakningsManagement (NL) (vakblad en online platform) - Packaging Europe (vakblad en online platform)

De Europese verpakkingsindustrie bevindt zich op een kruispunt. Terwijl de vraag naar duurzame en circulaire oplossingen toeneemt, blijven veel innovaties steken in gefragmenteerde initiatieven. De reflex om afzonderlijk te innoveren blijkt hardnekkig, maar ook ontoereikend. Om structureel te voldoen aan de eisen van beleid, samenleving en ecologie, is een fundamentele omslag nodig: die van geïsoleerde samenwerking naar business ecosysteemvorming.

DE CONTEXT: TOENEMENDE COMPLEXITEIT EN EXTERNE DRUK

De complexiteit van de uitdagingen waar de plastic verpakkingsindustrie mee geconfronteerd wordt, neemt in hoog tempo toe. De aanscherping van Europese wet- en regelgeving, zoals de Packaging and Packaging Waste Regulation (PPWR), verplicht producenten tot herbruikbaar ontwerp, hogere recyclingpercentages en transparantere materiaalstromen. Tegelijkertijd groeit het maatschappelijk bewustzijn rondom plasticvervuiling en de CO₂-impact van plasticproductie. Consumenten stellen kritischer vragen, beleidsmakers voeren de druk op en marktpartijen worden afgerekend op hun duurzaamheidsprofiel.

Tegen deze achtergrond wordt duidelijk dat traditionele samenwerkingsmodellen, zoals bilaterale ketenrelaties of thematische netwerken, niet langer toereikend zijn om deze systeemuitdagingen op te lossen. Wat ontbreekt, is een structureel model waarin actoren uit verschillende domeinen samen waarde creëren, risico's delen en strategisch innoveren.

VAN SAMENWERKING NAAR BUSINESS ECOSYSTEEM

De stap van geïsoleerde samenwerking naar business ecosysteemvorming betekent meer dan een trapsgewijze schaalvergroting. Het impliceert een fundamenteel andere manier van organiseren. In een business ecosysteem staat de gedeelde ambitie centraal, niet het individuele bedrijfsbelang. Deelnemers, waaronder bedrijven, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties, opereren op basis van gedeelde waarden, collectieve doelstellingen en open innovatie.

Business ecosystemen onderscheiden zich van andere samenwerkingsvormen doordat zij dynamisch, adaptief en langdurig zijn. Ze maken gebruik van gedeelde infrastructuren, transparante datastromen en wederzijdse afhankelijkheid. Binnen zo'n constellatie kan niet één partij domineren of sturen op macht; regie ontstaat via relationeel leiderschap, gedeelde governance en gedeelde waardecreatie¹.

WAAROM DE HUIDIGE PRAKTIJK TEKORTSCHiet

Binnen de plastic verpakkingsindustrie ontstaan steeds meer initiatieven die bijdragen aan verduurzaming en circulariteit. Er wordt gewerkt aan recyclebare materialen, biobased alternatieven en betere inzamelsystemen. Toch blijkt het lastig om deze inspanningen structureel te laten doorwerken in de gehele keten. Veel van de huidige samenwerkingen zijn tijdelijk, projectmatig of sterk gericht op één schakel in het proces. Daardoor blijft de impact beperkt en is opschaling moeilijk te realiseren.

Hoewel bedrijven investeren in duurzamere materialen zoals mono-verpakkingen of herbruikbare systemen, worden deze keuzes nog niet altijd ondersteund door stimulerend beleid of economische voordelen. De juiste prikkels – bijvoorbeeld via wetgeving, producentenverantwoordelijkheid of subsidies – zijn nog niet breed genoeg ingevoerd of doorvertaald naar concrete samenwerking. Dit maakt het lastig om duurzame keuzes structureel onderdeel te maken van de bedrijfsstrategie.

Daarnaast is samenwerking vaak nog gericht op optimalisatie binnen het bestaande systeem, in plaats van op vernieuwing van het systeem zelf. Verschillende organisaties werken wel samen, maar doen dat vooral binnen hun eigen vertrouwde rollen. Er is weinig sprake van gedeelde verantwoordelijkheid of langdurige afspraken waarin gezamenlijke innovatie centraal staat.

Dat het hieraan ontbreekt, wordt ook bevestigd vanuit de praktijk. Zoals één van de geïnterviewde experts het verwoordde: *“Iedereen ziet het belang, maar niemand pakt eigenaarschap. Als er geen partij opstaat die verbindt en richting geeft, blijft het versnipperd en vrijblijvend.”*²

Deze observatie onderstreept het belang van een andere manier van organiseren. Samenwerkingen die alleen draaien om korte-termijnresultaten of efficiencyverbetering schieten tekort bij het realiseren van circulaire ambities. Wat nodig is, is een vorm van samenwerking waarin organisaties samen verantwoordelijkheid dragen, kennis en middelen delen, en bijdragen aan collectieve doelen. Business ecosystemen kunnen daarin een oplossing bieden. Ze maken het mogelijk om duurzame innovatie te verankeren in gedeelde structuren en gezamenlijke strategieën.

De opgave voor de sector is dan ook om de stap te zetten van incidentele samenwerking naar langdurige, gezamenlijke ontwikkeling. Dat vraagt niet alleen om technische oplossingen, maar ook om anders denken over samenwerking en eigenaarschap. Nu is het moment om bewust te bouwen aan de vorm van samenwerking die past bij de uitdagingen van vandaag én morgen.

VOORWAARDEN VOOR SUCCESVOLLE BUSINESS ECOSYSTEEMVORMING

Business ecosysteemvorming vereist een aantal essentiële randvoorwaarden. De eerste is het bestaan van een gedeelde visie en ambitie. Deze moet niet alleen technisch, maar ook normatief zijn: waarom werken we samen, en welke maatschappelijke bijdrage leveren we als collectief?

De tweede voorwaarde is vertrouwen. Zonder transparantie, open communicatie en een zekere tolerantie voor onzekerheid, blijft samenwerking oppervlakkig. Dit vraagt om investeringen in relationeel kapitaal, soms los van directe economische baten.

De derde randvoorwaarde is het ontwikkelen van gedeelde infrastructuren: van fysieke testfaciliteiten en dataplatforms tot gezamenlijke leerprogramma's. Hiermee wordt samenwerking schaalbaar, herhaalbaar en meetbaar.

Tot slot is langdurige ondersteuning vanuit beleid en financiering noodzakelijk. Business ecosystemen hebben tijd nodig om tot bloei te komen. Tijdelijke subsidies of versnipperde beleidskaders werken hier contraproductief. Wat nodig is, is coördinatie, continuïteit en gedeelde verantwoordelijkheid tussen overheid en markt.

VOORBEELDEN DIE RICHTING GEVEN

In de praktijk ontstaan inmiddels verschillende ecosystemen met potentie. Zo laat Brightsite Chemelot zien hoe bedrijven, overheden en kennisinstellingen samen werken aan circulaire chemische technologieën zoals pyrolyse en Carbon2Chem³. Binnen Horizon Europe worden ecosystemen gevormd rond projecten als PlastiCircle en MyPack⁴, waarin materiaalontwikkeling, sortering en recycling structureel worden verbonden. Ook in Nederland ontstaan regionale hubs zoals de Techniekcampus Emmen, waarin mkb, onderwijs en overheid langdurig samenwerken aan bioplastics⁵.

Hoewel deze voorbeelden niet perfect zijn, tonen ze wel aan dat structurele samenwerking mogelijk is, mits goed gefaciliteerd en ondersteund. Ze bieden een infrastructuur waar innovatie niet incidenteel is, maar structureel ingebed.

CONCLUSIE: BUSINESS ECOSYSTEEMVORMING IS GEEN OPTIE, MAAR NOODZAAK

De structurele uitdagingen in de plastic verpakkingindustrie, variërend van ontwerp en materiaalkeuze tot afvalbeheer en hergebruik, vereisen samenwerking op een niveau dat verder gaat dan tactisch of projectmatig. Business ecosystemen bieden hiervoor het meest kansrijke organisatiemodel. Ze stellen bedrijven in staat om samen met andere

actoren de transitie naar circulariteit vorm te geven op een manier die schaalbaar, strategisch en maatschappelijk gedragen is.

Wat deze transitie vooral vraagt, is lef. Lef van bedrijven om eigenaarschap te delen. Lef van overheden om business ecosysteemvorming actief te ondersteunen. En lef van sectororganisaties om niet te pleiten voor uitzonderingen, maar te investeren in structurele verandering.

Zonder business ecosystemen zal de sector blijven draaien in een cirkel van pilots, innovatiedagen en intentieverklaringen. Met business ecosystemen ontstaat de kans op een circulair systeem dat economisch én ecologisch houdbaar is.

DE TIJD VAN OPTIMALISEREN IS VOORBIJ. HET IS TIJD OM STRUCTUREEL TE ORGANISEREN WAT WE ALLEMAAL ZEGGEN BELANGRIJK TE VINDEN.

24

SAMEN STERKER HOE SOCIALE HUBS BIJDAGEN AAN DE MENTALE GEZONDHEID VAN MBO-JONGEREN

Laura Wiltjer-Eikenaar

Opdrachtgever:

Landstede mbo

Doelgroep:

beleidsmakers, onderwijsprofessionals, studentbegeleiders en management binnen het mbo; tevens relevant voor welzijnsprofessionals en bestuurders in het middelbaar beroeps-onderwijs.

Doel van het artikel:

inzicht geven in hoe sociale hubs bijdragen aan het mentaal welzijn van mbo-studenten, en handvatten bieden voor het succesvol implementeren van dergelijke voorzieningen binnen scholen.

Publicatiemedium:

Intranet

DE DRUK OP MBO-JONGEREN NEEMT TOE

In het mbo, waar de nadruk ligt op praktische vaardigheden en jongeren zich vaak in een overgangsfase bevinden van adolescentie naar volwassenheid, ervaren studenten steeds meer druk. De combinatie van studeren, werken, gezinstaken en sociale verwachtingen kan leiden tot mentale overbelasting. Deze druk komt niet alleen voort uit de studie zelf, maar ook uit sociale isolatie, iets waar veel mbo-studenten mee te maken hebben.

Volgens het Trimbos-instituut ervaart een aanzienlijk aantal mbo-studenten gevoelens van stress, eenzaamheid en prestatiedruk¹. In dit artikel wordt verkend hoe sociale hubs binnen mbo-scholen kunnen bijdragen aan het verbeteren van het mentaal welzijn van studenten. De centrale vraag luidt:

Hoe kunnen sociale hubs de mentale gezondheid van mbo-jongeren beïnvloeden, en welke rol speelt sociale interactie hierin?

Deze vraag is relevant, omdat de behoefte aan plekken voor ontspanning en verbinding steeds urgenter wordt in het onderwijs.

Mentale gezondheid van jongeren: een groeiende zorg

Uit diverse studies blijkt dat jongeren steeds vaker kampen met gevoelens van stress, somberheid en sociale eenzaamheid^{1,2}. Zeker in het mbo, waar de focus traditioneel ligt op beroepsvaardigheden³, is er vaak weinig ruimte voor informele ontmoetingen. Dit gebrek aan sociale interactie kan gevoelens van eenzaamheid versterken en het welzijn van studenten onder druk zetten.

Daarbij komt dat veel mbo-studenten een relatief kwetsbare positie hebben. Ze combineren hun opleiding vaak met werk, mantelzorg of andere verantwoordelijkheden. Voor deze groep is het extra belangrijk dat er binnen de school ruimte is voor ontspanning, ontmoeting en ondersteuning.

DE KRACHT VAN SOCIALE INTERACTIE

Sociale interactie is een belangrijke beschermende factor voor mentaal welzijn. Een sterk sociaal netwerk kan stress verlichten, het zelfvertrouwen vergroten en bijdragen aan een gevoel van verbondenheid⁴. Voor mbo-studenten, die vaak een minder uitgebreid netwerk hebben dan studenten in het hbo of wo, is deze interactie extra belangrijk. Informele contacten tijdens pauzes of in gemeenschappelijke ruimtes dragen bij aan sociale steun. Het ontbreken van zulke momenten wordt vaak gekoppeld aan terugtrekgedrag en gevoelens van eenzaamheid^{2,5}. Juist daarom is het creëren van laagdrempelige ontmoetingsplekken binnen de schoolomgeving van groot belang.

WAT ZIJN SOCIALE HUBS?

Sociale hubs zijn fysieke plekken binnen de school waar studenten elkaar op een laag-drempelige manier kunnen ontmoeten. Denk aan een gezellige zithoek, een koffieruimte of een creatieve ruimte met spelletjes en muziek. Het doel is ontspanning, ontmoeting en het versterken van sociale verbondenheid – zonder prestatiedruk.

Deze hubs zijn geen formele hulpverleningsplekken, maar juist informele ruimtes waar studenten zichzelf kunnen zijn. Ze vormen een brug tussen het schoolleven en het sociale leven, en kunnen bijdragen aan het normaliseren van gesprekken over welzijn.

SOCIALE HUBS IN DE PRAKTIJK: SUCCESVERHALEN

Bij ROC van Amsterdam-Flevoland zijn hubs ingericht met comfortabele zitplekken, spelletjes en muziek. Studenten die deze hubs regelmatig bezoeken, geven aan zich meer verbonden te voelen met hun school en medestudenten⁶. Deze verbondenheid draagt bij aan motivatie en vermindert het risico op schooluitval⁶.

Ook bij het Summa College in Eindhoven is geëxperimenteerd met een 'studenten-lounge' waar studenten zelf activiteiten organiseren, zoals spelletjesmiddagen of creatieve workshops. Uit interne evaluaties blijkt dat studenten zich hierdoor meer eigenaar voelen van hun leeromgeving en sneller steun zoeken bij elkaar of bij begeleiders.

WAT MAAKT EEN SOCIALE HUB SUCCESVOL?

Onderzoek wijst uit dat de volgende factoren bijdragen aan het succes van sociale hubs^{5,6,7}:

- Toegankelijkheid: iedereen is welkom, zonder drempels of verplichtingen.
- Eigenheid: studenten hebben inspraak in inrichting en activiteiten.
- Informaliteit: de nadruk ligt op vrije tijd, niet op prestaties.
- Veiligheid: de ruimte voelt fysiek en sociaal veilig aan.

Deze elementen creëren een ondersteunende gemeenschap waarin studenten zich gezien en gewaardeerd voelen. Een succesvolle hub is dus niet alleen een fysieke ruimte, maar ook een sociale structuur waarin studenten zich thuis voelen.

DE KRACHT VAN CO-CREATIE: HET PERSPECTIEF VAN EEN EXPERT

Lisa Wellenberg, expert op het gebied van studentenwelzijn, benadrukt het belang van co-creatie: "Een sociale hub is pas effectief als studenten zich er eigenaar van voelen.

Het is belangrijk dat zij meedenken over de inrichting, de sfeer en zelfs de activiteiten die plaatsvinden. Wanneer studenten zich betrokken voelen, ontstaat er echte verbinding.” Deze betrokkenheid versterkt het gevoel van eigenaarschap en verbondenheid – essentieel voor mentaal welzijn. Co-creatie zorgt er bovendien voor dat de hub aansluit bij de leefwereld van studenten, wat de kans op langdurig gebruik vergroot.

CONCLUSIE

Sociale hubs kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan het welzijn van mbo-studenten, mits ze laagdrempelig, informeel en studentgericht zijn ingericht. Door ruimte te creëren voor ontspanning en sociale interactie, verminderen ze gevoelens van eenzaamheid en versterken ze het sociale netwerk van studenten.

De centrale vraag is daarmee beantwoord: sociale hubs beïnvloeden het mentaal welzijn van mbo-jongeren positief doordat ze sociale verbondenheid stimuleren.

- **Aanbevelingen voor de praktijk**

Stimuleer pauze-initiatieven: bied creatieve en ontspannende activiteiten aan, zoals spelletjes, muziek of gezamenlijke lunches.

- Vraag regelmatig feedback: pas inrichting en aanbod aan op basis van studentinput.
- Werk met welzijnsprofessionals: laat een gastheer of -vrouw sociale interactie begeleiden en signaleren wanneer studenten extra ondersteuning nodig hebben.
- Veranker de hub in het beleid: zorg dat de hub geen losstaand project is, maar onderdeel wordt van het bredere welzijnsbeleid van de school.

REFLECTIE EN MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

In een tijd waarin mentale gezondheid steeds vaker onderwerp van gesprek is, kunnen sociale hubs een belangrijke rol spelen in het mbo. Ze bieden een laagdrempelige, positieve en verbindende aanpak die aansluit bij de leefwereld van jongeren. Door te investeren in deze plekken, investeert het onderwijs niet alleen in welzijn, maar ook in motivatie, leerprestaties en toekomstperspectief.

Toekomstig onderzoek kan zich richten op de langetermijneffecten van sociale hubs, bijvoorbeeld op studie-uitval, welzijn en sociale cohesie binnen scholen. Ook is het waardevol om te onderzoeken hoe deze aanpak kan worden opgeschaald naar andere onderwijsniveaus of sectoren.

25

DE ROL VAN LANDGOEDEREN IN DE TRANSITIE NAAR CIRCULAIRE LANDSCHAPPEN

Marieke Roggeveen

Werkgever: Hogeschool van Hall Larenstein (opdracht: Landgoed Middachten)
Doelgroep: onderzoekers, ontwerpers, landgoedeigenaren, rentmeesters en duurzame
'financierders' voor ontwerpend onderzoek en projecten op dit thema
Vakblad: Bos, Natuur en Landschap

Het historische landgoed, met zijn bossen, weides en statige gebouwen, laat meer zien dan alleen esthetiek en historie. Verborgen achter de coulissen in dit eeuwenoude landschap schuilt de benodigde creativiteit om onze circulaire economie ruimtelijk vorm te geven.

Landgoederen hebben geen boodschap aan planologische beginselen (03/05) 'kopt' het Financieel Dagblad. Het artikel gaat over het eeuwenoude *landgoedmodel* en dit biedt volgens investeringsmaatschappij a.s.r. oplossingen voor het Nederlandse rurale landschap¹. Het integrale landgoedmodel als "inspiratiebron" sluit aan bij een essay gepubliceerd in 2017 in *Bos, Natuur en Landschap*². Heyde & Van Damme van Hogeschool Gent deden in de jaren hierna (veld)onderzoek naar innovatieve landgoederen in Europa en zien de meervoudige waardecreatie op historische landgoederen als één van de principes van toekomstbestendige landschappen. Niet door het verleden te romantiseren – en te conserveren – maar door de "creatieve spanning tussen verleden en innovatie" te benutten. Ze noemen dit creatieve empathie³. Dit is wat een aantal pionierende ontwerpers, zoals textielkunstenaar Claudy Jongstra, al gewoon doet; ze werken vanuit uit nieuwsgierigheid naar de geschiedenis en de herkomst van de materialen die ze gebruiken. Jongstra ziet voor zich "hoe modern ambacht een katalysator kan zijn" voor toekomstbestendige landschappen.

Jongstra en pioniers produceren duurzame goederen uit lokale grondstoffen en maximaliseren interne materiaalkringlopen. Ze zorgen voor biodiversiteit, bodemvruchtbaarheid en werken in natuurlijke ecosystemen om uitputting van grondstoffen te voorkomen, zoals landgoederen van oudsher doen. Het is een *regeneratief systeem* wat we nu de *circulaire economie* noemen. Hierin vormen rijkere biodiversiteit, verantwoord materiaalgebruik en duurzame productie samen één geïntegreerde economie. Meervoudige waardecreatie is hierin een voorwaarde⁴. In Nederland willen we een circulaire economie in 2050 als tegenhanger van onze 'wegwerpeconomie' die biodiversiteitsverlies versnelt. De vraag hierbij is hoe we circulariteit (letterlijk) een plek in onze leefomgeving gaan geven⁵. En dat is wat een nieuwe generatie ambachtslieden op dit moment laat zien. Het begint volgens Jongstra met "een dialoog tussen ecologie en design". Wanneer we zoeken naar een decor hiervoor, past het historische landgoed in dit beeld.

Een recente literatuurstudie op het thema 'culturele ecologie en modern ambacht' van de University of Exeter haalt een paradox in onze geïndustrialiseerde wereld aan: we participeren in de wegwerpeconomie, maar treuren tegelijk om het verdwijnen van natuur en tradities. Een regeneratief economisch systeem als antwoord op een industrieel systeem vereist ecologische én esthetische aanpassingen⁶. Jongstra gebruikt in al haar projecten lokale organische materialen. Ze werkt hiervoor, per project, samen in lokale netwerken. Ze past natuurlijke pigmenten uit planten die de lokale biodiversiteit verbeteren, toe bij

het kleuren van textiel. Ze gebruikt hiervoor historische recepturen van Engelse landgoederen. Op de Dutch Design Week in Eindhoven waren er al voorbeelden te zien van organische verf op 'industriële' schaal. Een wetenschappelijke referentiestudie naar het hout-ecosysteem in Val Gardena (Zuid-Tirol) toont aan hoe ambachtelijke kennis, gekoppeld aan creatieve industrieën tot collectieve innovatie leidt. Hier krijgen historische vakkennis, vaardigheden én hun relatie tot organisch materiaal opnieuw waarde. Duurzaam bosbeheer, hout, het maakproces en het hergebruik van restproducten zorgt in Zuid-Tirol voor kruisbestuiving tussen ecologen, bosbouwers, meubelmakers en industrieel ontwerpers⁷.

Vanuit dit soort creatieve ecosystemen ontstaan er regeneratieve bedrijfsmodellen: nieuwe producten (en diensten) als reactie op erfgoed en circulair denken. Dit creëert nieuwe economische kansen, juist voor een landgoed, bijvoorbeeld door het verbinden van een lokale, creatieve economie met toerisme⁸. Dit wordt ook wel *regeneratief toerisme* genoemd; niet alleen beschermen, maar bijdragen aan verbetering van een plek⁹. Zo ook op het 'landgoed' van Jongstra in Friesland; bezoekers participeren in het telen, oogsten, verven, composteren en maken van textiel. Het demonstreert hoe collectieve productie - naast innovatie - leidt tot *plaatsvorming*. Ook Heyde & Van Damme ondervonden 'in het veld' hoe hedendaags design op innovatieve landgoederen nieuwe generaties aantrekt en hen verbindt met het landschap. Het zorgt voor emotioneel eigenaarschap¹⁰.

In de transitie naar een circulaire economie is er groeiende aandacht voor het terughalen van productie en creatie naar de stad, in de vorm van creatieve industrie en *makerspaces*. Architect Violette Schönberger pleit er in een van haar columns voor om deze 'productielaag' zichtbaar en centraal te maken in het ontwerp van een gebied: "backstage wordt frontstage, binnen wordt buiten, de achterkant wordt een spektakel"¹¹.

In landelijke gebieden blijft de aandacht op dit thema volgens de studie in Zuid-Tirol veelal beperkt tot traditie en erfgoed. Echter, juist het landschap als geheel kan van waarde zijn, wanneer betrokkenheid bij biodiversiteit en materiaal in ambachtelijke productie een extra laag betekenis toevoegt voor zowel makers als een (jonger) publiek¹².

Het Financieel Dagblad onderschrijft "het kleuren buiten planologische vakjes"¹³. Laten we hiervoor de dialoog tussen ecologie en design opvoeren. Aandacht voor modern ambacht helpt ons om culturele ecologie te verbinden met de circulaire vraagstukken in het Nederlandse landschap. Met het oog op de groene industriële revolutie gaat het tijdperk van conservatie op landgoederen organisch over in het tijdperk van regeneratie. Het historische landgoed kan een rol krijgen als een plek waar een regeneratief economisch systeem in het landelijk gebied als eerste zichtbaar wordt.

26

DE KRACHT VAN HORECA EN ONDERWIJS IN DUURZAAMHEIDSBEWUSTWORDING

Frank van Lieshout

Naam werkgever:

De Rooi Pannen Eindhoven Horeca

Doelgroep:

Horecabedrijven en docenten

Doel:

Bewustwording en aanzetten tot actie

Publicatie medium:

DRP Magazine

Duurzaamheid krijgt steeds meer aandacht, maar in de horeca blijft het een uitdaging om duurzame keuzes door te voeren. Ondanks de groeiende focus op duurzaamheid, blijven veel gasten zich onvoldoende bewust van de impact van hun voedselkeuzes. Een recente studie aan de Universiteit Utrecht in 2025 benadrukt dat gedragsverandering in restaurants richting duurzamere voedselkeuzes een veelbelovende benadering is om klimaatdoelen te behalen, maar ook dat het ondanks positieve houdingen een aanzienlijke uitdaging blijft om daadwerkelijk duurzame gedragsverandering in de horeca te realiseren¹. Hoe kan de restaurantsector bijdragen aan duurzame gedragsverandering en de eiwittransitie versnellen? En welke rol speelt het onderwijs hierin?

BEWUSTWORDING EN DUURZAME KEUZES IN DE HORECA

De restaurantsector heeft een unieke kans om gasten bewust te maken van de impact van hun voedselkeuzes. Vaak vervagen duurzame overwegingen in de dynamiek van een restaurantbezoek, doordat consumenten vaak gefocust zijn op genieten van het eten en ontspanning, wat waarden zoals duurzaamheid naar de achtergrond schuift². Ook speelt het gebrek aan directe feedback over de impact van de keuze van de gast een rol, wat het moeilijk maakt om duurzame keuzes te verankeren³. Toch kan de sector, door inzicht te geven in de duurzaamheid van verschillende keuzes, consumenten activeren om duurzamere opties te overwegen. Bewustwording in de context van duurzame keuzes betekent dat consumenten zich niet alleen bewust zijn van de ecologische impact van hun keuzes⁴, maar ook gestimuleerd worden om alternatieven te kiezen die minder belastend zijn voor het milieu. Dit kan ook gezondere keuzes omvatten, zoals het kiezen voor minder bewerkt vlees en vis of het steunen van lokale producenten door streekproducten te gebruiken. Dit begint met het verstrekken van kennis over de herkomst van producten, de ecologische voetafdruk van het eten en de voordelen van lokale en seizoensgebonden producten. Een belangrijke factor hierbij is transparantie, die gasten helpt om duurzame en gezonde keuzes makkelijker te maken.

DE RESTAURANTSECTOR ALS KATALYSATOR IN DE EIWITTRANSITIE

Restaurants kunnen actief bijdragen aan de eiwittransitie door duurzamere eiwitbronnen op het menu te zetten. De eiwittransitie houdt in dat we minder dierlijke eiwitten consumeren en overstappen op plantaardige alternatieven die minder belastend zijn voor het milieu. Door bijvoorbeeld gerechten met plantaardige eiwitten aan te bieden, kunnen restaurants niet alleen hun ecologische voetafdruk verlagen, maar ook gasten inspireren om thuis met deze alternatieve eiwitbronnen aan de slag te gaan.

ONDERWIJS ALS BELANGRIJKE SCHAKEL IN DUURZAAMHEIDSBEWUSTZIJN

Het onderwijs speelt ook een rol in het stimuleren van duurzaamheid binnen de horeca. De Rooi Pannen, als opleidingsinstelling voor toekomstige horecaprofessionals, kan een belangrijke bijdrage leveren door studenten bewust te maken van de impact van hun keuzes. Toekomstige koks, gastvrouwen/-heren en horecaondernemers/-managers kunnen niet alleen leren over de voordelen van duurzame eiwitbronnen, maar ook hoe ze bredere duurzaamheidsprincipes kunnen integreren in de hun bedrijfsvoering, zoals het verminderen van voedselverspilling, het gebruik van lokale en seizoensgebonden producten en het optimaliseren van energie- en waterverbruik. Het werken met plantaardige eiwitten is niet alleen een milieuvriendelijke keuze, maar biedt ook een kans voor creativiteit en innovatie. Studenten worden uitgedaagd om nieuwe, smaakvolle gerechten te ontwikkelen, waarbij ze experimenteren met plantaardige ingrediënten om verrassende en gezonde alternatieven te creëren voor traditionele dierlijke eiwitten.

Door studenten al tijdens hun de opleiding kennis bij te brengen over duurzame keuzes, kunnen ze als ambassadeurs van duurzaamheid de horeca van morgen vormgeven. De Rooi Pannen heeft als onderwijsinstelling de taak om studenten niet alleen te onderwijzen in de technische aspecten van het vak, maar ook in hoe zij duurzaamheidsstrategieën kunnen toepassen binnen de horeca. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbieden van duurzame menu-opties, maar ook door hen de tools te geven om de voorkeuren van gasten te beïnvloeden. Studenten moeten leren hoe ze duurzame keuzes aantrekkelijk maken voor gasten en hoe ze duurzame opties binnen hun toekomstige restaurants kunnen implementeren.

PRAKTISCHE STRATEGIEËN VOOR DUURZAME HORECA

Wat kunnen restaurants doen om bewustwording en gedragsverandering te stimuleren? Een belangrijke strategie is het inzetten van **nudging**: subtiele veranderingen in de keuze-omgeving die gasten aansporen om duurzamere keuzes te maken. Dit kan bijvoorbeeld door duurzame opties prominenter op de menukaart te plaatsen of deze als standaardoptie aan te bieden. Onderzoek heeft aangetoond dat nudging kan leiden tot een significante verandering in consumentengedrag, zonder dat dit de keuzevrijheid van de gasten belemmert^{5,6}. Daarnaast kan het plaatsen van eco-labels op menukaarten consumenten verder stimuleren om duurzamere keuzes te maken⁷.

Storytelling kan een belangrijke rol spelen in het versterken van de emotionele betrokkenheid van gasten⁸. Door verhalen te vertellen over de herkomst van gerechten of de impact van duurzame keuzes, kunnen restaurants hun gasten niet alleen informeren, maar hen ook emotioneel verbinden met hun voedselkeuzes. Het personeel speelt hierbij een

belangrijke rol, want goed opgeleid personeel kan deze boodschappen op een authentieke manier overbrengen. Dit versterkt de band tussen het restaurant en de gast, wat het makkelijker maakt om duurzame gedragsverandering te realiseren.

Ten slotte kunnen **betalbare en toegankelijke duurzame opties** de drempel verlagen voor gasten om duurzamere keuzes te maken⁹. Door duurzame keuzes te positioneren als de standaardoptie en de prijs aantrekkelijk te maken, kunnen restaurants de acceptatie van duurzame keuzes onder hun gasten aanzienlijk vergroten.

WAT KUNT U VANDAAG NOG DOEN?

De restaurantsector heeft de potentie om een leidende rol te spelen in de transitie naar duurzamere voedselkeuzes. Door bewustwording te creëren over de impact van voedselkeuzes, kan de horeca bijdragen aan gedragsverandering bij gasten. Restaurants kunnen ook de eiwittransitie versnellen door duurzame eiwitbronnen op hun menu te plaatsen. De Rooi Pannen, speelt hierbij een belangrijke rol door toekomstige horecaprofessionals op te leiden in duurzaamheid en hen de tools te geven om deze transitie in hun toekomstige werk toe te passen.

De urgentie om deze veranderingen door te voeren is groter dan ooit. Duurzaamheid is geen keuze of USP, het is een noodzaak voor de toekomst van zowel de horeca als onze planeet. Maar wat kunt u, als gast, ondernemer, docent of professional, vandaag nog doen om deze transitie te versnellen?

Als ondernemer kunt u gebruik maken van strategieën zoals nudging, storytelling en het aanbieden van toegankelijke duurzame keuzes. Zo helpt u niet alleen het milieu, maar versterkt u ook de reputatie van uw restaurant als een verantwoordelijke en toekomstgerichte onderneming.

Ook als gast heeft u ook invloed. Door te kiezen voor duurzamere opties op het menu, interesse te tonen in de herkomst van gerechten en bewust om te gaan met voedsel, draagt u bij aan het versterken van de vraag naar duurzame initiatieven.

Als docent speelt u een rol in het vormen van de volgende generatie professionals. Door duurzaamheid niet alleen als onderwerp in de les op te nemen, maar ook door studenten actief uit te dagen om met duurzaamheid aan de slag te gaan, helpt u hen om deze transitie in hun toekomstige werk te realiseren.

Of u nu ondernemer, docent of gast bent, het begint bij het maken van bewuste keuzes.

De vraag is: Bent u klaar om het verschil te maken?

27

NATUUR ALS NALATENSCHAP: WAAROM INFRASTRUCTUUR TOEKOMSTGERICHTER MOET WORDEN

Claudia Engelaar-Wouters

Werkgever:

ProRail

Doelgroep:

Beleidsmakers, projectleiders, assetmanagers, duurzaamheidsadviseurs en strategen in de infrastructuur- en spoorsector.

Doel van het artikel:

Inzicht geven in hoe intergenerationele rechtvaardigheid en langetermijndenken concreet toegepast kunnen worden in infrastructuurbeleid en -projecten, met nadruk op ecologische waarde en maatschappelijke participatie. Lezers worden uitgedaagd om nieuwe kaders en instrumenten te omarmen die toekomstige generaties een stem geven.

Beoogd publicatiemedium:

Artikelenbundel Master Circulaire Economie (HAN), met mogelijkheid tot plaatsing op intranet van ProRail en/of vak-platforms zoals Duurzaam Gebouwd of SpoorPro.

We ontwerpen het spoor met een horizon van dertig tot zestig jaar, maar de gevolgen ervan strekken zich vaak uit tot ver voorbij de volgende eeuw. Wat wij vandaag beslissen over ruimtegebruik, materialen en biodiversiteit, vormt de fysieke en ecologische nalatenschap voor generaties na ons. Toch lijken infrastructuurprojecten vooral gestuurd door korte termijn efficiëntie, beleidsdruk en politieke haalbaarheid.

Als adviseur duurzaamheid en natuur bij ProRail, en student aan de Master Circulaire Economie, bevind ik mij op het kruispunt van beleid en ethiek. In dit opiniestuk onderzoek ik hoe we binnen het infrastructuurbeheer ruimte kunnen maken voor intergenerationele rechtvaardigheid: het principe dat onze keuzes recht moeten doen aan mensen die er nu nog niet zijn. Hoe kunnen we als spoorsector handelen als 'goede voorouders'?

DE HUIDIGE PRAKTIJK: KORTE TERMIJN DENKEN EN SCHIJNZEKERHEID

Het Nederlandse infrastructuurbeleid baseert zich sterk op Maatschappelijke Kosten-Batenanalyses (MKBA), waarin effecten van investeringen tot wel honderd jaar vooruit worden doorgerekend. Maar zoals dr. Niek Mouter¹ (TU Delft) terecht opmerkt, worden die verre effecten nog steeds gewaardeerd op basis van huidige consumentenvoorkeuren. "Inwoners kunnen in de huidige waarderingsstudies nog onvoldoende een lange termijn perspectief uiten," aldus Mouter (Mouter, 2022).

In de spoorpraktijk betekent dit bijvoorbeeld dat punctualiteit, reistijd en korte termijn overlast vaak zwaarder wegen dan ecologische lange termijn waarde. Biodiversiteit is moeilijk te kwantificeren in euro's, en verdwijnt daardoor gemakkelijk naar de achtergrond in projectafwegingen. Daarmee missen we kansen om structureel ecologische waarde op te bouwen voor toekomstige generaties. Dit maakt dat ook bredere raamwerken zoals het <IR>-model, die beogen meerdere vormen van kapitaal in samenhang te waarderen, in de praktijk vaak tekortschieten in het systematisch representeren van toekomstige generaties.

Daarnaast bestaat de neiging om te sturen op optimalisatie van bestaande patronen, in plaats van het open verkennen van alternatieve toekomsten. De wens om te beheersen en door te rekenen, hoe begrijpelijk ook, leidt vaak tot schijnzekerheid. We geven de indruk dat we de toekomst kunnen plannen, terwijl veel uitdagingen, van klimaatverandering tot ecologische degradatie, juist vragen om adaptiviteit en robuuste scenario's. Dat vereist ruimte voor onzekerheid in plaats van de illusie van controle.

WAT ONTBREEKT? HET PERSPECTIEF VAN DE TOEKOMSTIGE GENERATIE

Het concept van intergenerationele rechtvaardigheid gaat uit van een eerlijke verdeling van lusten en lasten tussen generaties. Toch worden belangen van toekomstige generaties zelden expliciet meegewogen in onze besluitvorming. Niet omdat we hun welzijn onbelangrijk vinden, maar omdat we er simpelweg geen plek voor hebben ingeruimd in onze systemen.

Mouter wijst op het ontbreken van legitieme en breed gedragen instrumenten als belangrijke belemmering. Zonder generatietoets of moreel beraad blijven belangen van toekomstige burgers abstract en onzichtbaar. En zolang die stem ontbreekt, blijft de korte termijn de default (Mouter, 2022).

Het gebrek aan representatie van toekomstige generaties is bovendien een fundamenteel democratisch tekort. In een politiek systeem dat vooral rekenschap vraagt over vier jaar, is het lastig om besluiten te nemen met een horizon van een eeuw. Toch zouden we als publieke organisaties een zorgplicht moeten voelen voor het leven dat na ons komt. Zoals de filosoof Jonas het formuleerde: handelen met de gedachte dat het effect van onze daden ook toekomstige levens niet mag vernietigen.

NIEUWE DENKRICHTINGEN: PARTICIPATIE EN COLLECTIEVE WAARDEN

Toch zijn er alternatieven. Participatieve methodes zoals de Participatieve Waarde Evaluatie (PWE) laten inwoners op gestructureerde wijze meewegen in beleidskeuzes. Anders dan klassieke consultatie, nodigt PWE deelnemers uit om keuzes te maken alsof zij zelf beleidsmaker zijn, met afweging van kosten, impact én toekomstige gevolgen. ProRail was betrokken bij zo'n traject rond de Oude Lijn tussen Leiden en Dordrecht. Volgens Mouter helpt zo'n traject om toekomstperspectieven van inwoners op te halen. "Wat inwoners zien als goede keuzes voor de toekomst, gaat verder dan alleen eigenbelang of reistijdverkortings" (Populytics, 2023).

In aanvullende publicaties laat Mouter zien dat collectieve waarden, zoals leefomgeving, veiligheid of biodiversiteit, anders worden gewogen als mensen de rol van overheid aannemen (Mouter et al., 2023). Zulke inzichten kunnen beleidsinstrumenten verrijken die anders vooral marktlogica volgen. Daarbij helpt het om waarden centraal te stellen in plaats van alleen voorkeuren. Niet: wat wil ik nu? Maar: wat acht ik goed voor mijn kinderen en kleinkinderen?

WAT BETEKENT DIT VOOR PRORAIL EN SOORTGELIJKE ORGANISATIES?

In een organisatie als ProRail is er veel aandacht voor duurzaamheid, maar de vertaalslag naar intergenerationeel denken is nog in opbouw. Er wordt veel gemeten en gemonitord, maar wie meet de stem van de toekomst? Wie toetst of onze keuzes ook over 80 jaar nog uitlegbaar zijn?

Een generatietoets of toekomstimpactanalyse zou vaste prik moeten zijn bij grote infrastructuurle besluiten. In de praktijk kan zo'n toets bestaan uit het schetsen van lange termijn scenario's (10, 30, 80 jaar) en het stellen van vragen als: *"Hoe denken toekomstige generaties over deze keuze?"* of *"Welke waarden moeten we koste wat kost behouden?"*. Beleidsopties worden daarbij beoordeeld op effecten voor zowel huidige als toekomstige generaties, vaak verrijkt met motivaties vanuit het perspectief van een 'goede voorouder'. Daarnaast kunnen we vaker gebruik maken van participatieve methodes om maatschappelijke waarden breder op te halen. Niet als vertragende factor, maar als verrijking. Lange termijn denken vereist ruimte voor complexiteit én moed tot handelen.

Zelf ervaar ik binnen ProRail regelmatig de spanning tussen ecologische waarde en infrastructuurle noodzaak. Zo werd bij een recent project langs een ecologisch waardevol tracé uiteindelijk gekozen voor technische optimalisatie boven natuurversterking. Niet uit onwil, maar omdat baten in euro's dominant zijn dan baten in biodiversiteit. Dit soort afwegingen vraagt om andere kaders waarin biodiversiteit niet slechts een randvoorwaarde is, maar een vorm van intergenerationeel kapitaal.

Juist als uitvoeringsorganisatie kunnen we hierin verschil maken. Door in pilots te experimenteren met generatietoetsen. Door ontwerpcriteria te verbinden aan ecologische waarde. En door samen te werken met partners in de keten om lange termijn waarden leidend te maken. Kleine interventies kunnen zo katalysator zijn voor systeemverandering.

EEN SPOOR VOOR MORGEN

De biodiversiteitscrisis en klimaatverandering vragen om keuzes die verder reiken dan de bestuursperiode of projectplanning. Als we willen bouwen aan infrastructuur die toekomstbestendig is, moeten we ook de belangen van hen die na ons komen expliciet maken in ons afwegingskader.

Onze kinderen zullen niet vragen waarom we niet efficiënter reden van A naar B, maar waarom we niet beter zorgden voor de leefomgeving die we hen nalieten. De natuur verdraagt uitstel slecht. Toekomstige generaties rekenen op ons.

De toekomst laat zich niet verdedigen door stilte. Als wij die toekomstige stem niet laten horen in onze plannen en projecten, wie doet het dan? Het spoor is niet alleen een middel om mensen en goederen te verplaatsen, maar ook een nalatenschap voor de toekomst. Een kans om door te geven. Dat begint vandaag, door vandaag besluiten te nemen waar onze kleinkinderen ons later voor zullen bedanken.

28

WEDERZIJDIG VERTROUWEN: DE VERGETEN GEDRAGSFACITOR IN DUURZAME GROEI

Coby Laureijs

Opdrachtgever:

Wortmann KG/Tamaris

Doelgroep:

Duitse schoenen labels en hun commerciële verspreidingskanalen

Doel:

Dit artikel laat zien hoe bedrijven de kloof kunnen dichten tussen duurzame intenties van consumenten en hun daadwerkelijke gedrag. Het belicht hoe markt gerichte ondernemingen hierin een stille maar krachtige rol kunnen spelen om het vertrouwen van consumenten te winnen.

Beoogd publicatiemedium:

Schuhkurier (Duits vakblad schoenenbranche)

WEDERZIJDIG VERTROUWEN: DE VERGETEN GEDRAGSFACITOR IN DUURZAME GROEI

Consumenten zijn terughoudender dan ooit. Terwijl duurzaamheid aan belang wint, daalt het vertrouwen in merken -en daarmee ook de koopbereidheid.¹ Voor schoenenmerken en retailers rijst de vraag: hoe win je dat vertrouwen terug én stimuleer je duurzaam consumentengedrag?

Hoewel consumenten aangeven waarde te hechten aan eerlijke en milieuvriendelijke producten², blijkt dit zich lang niet altijd te vertalen naar aankoopgedrag.³ De ontwikkeling van duurzame producten stagneert deels door gebrek aan kennis over de impact van modebedrijven. Negatieve berichtgeving - bijvoorbeeld over milieu- of arbeidsomstandigheden - beïnvloedt daarentegen wél het koopgedrag en de merkperceptie.⁴

Volgens onderzoek van KPMG staat duurzaamheid bij veel bedrijven hoog op de agenda⁵. Echter volgens Petra Steinke, hoofdredactrice van de Duitse Schuhkurier is het animo binnen de branche minder hoog dan geschetst door KPMG. Ze beaamt dat de kloof tussen houding en gedrag, ook wel bekend als de *attitude-behavior gap*, bijdraagt aan de terughoudendheid bij bedrijven: loont het wel om te investeren in duurzaamheid? Volgens Steinke heeft de consument andere zorgen gekregen door de economische situatie.

Tegelijkertijd heerst er in de branche een paradox: groeiend milieubewustzijn tegenover een systeem dat drijft op trends en snelle rotatie.⁶

Juist in deze spanningsvelden ligt een strategische kans. Merken die nú bouwen aan het gedrag van morgen, leggen de basis voor langetermijnvertrouwen en blijvende marktrelevantie.

DUURZAME GROEI BEGINT BIJ GEDEELD BELANG

Merken en consumenten hebben beiden baat bij duurzame verandering -maar hun perspectieven verschillen. Merken richten zich op continuïteit, reputatie en winst; consumenten zoeken vooral gemak, betaalbaarheid en betekenisvolle keuzes. Door deze belangen inzichtelijk te maken, ontstaat er ruimte voor samenwerking en gedragsverandering.

Wie duurzaamheid relevant maakt voor zowel merk als consument, verkleint de *attitude-behavior gap*. Dat vraagt meer dan slimme communicatie: het draait om het verbinden van belangen in de zogenaamde gouden driehoek⁷ van wederzijds begrip, gedeeld belang en gezamenlijke actie. Merken die deze principes vertalen naar begrijpelijke keuzes en toegankelijke taal, bouwen vertrouwen op, maar én stimuleren duurzaam gedrag.

MAATSCHAPPELIJKE DRUK ALS KATALYSATOR

Gedragsverandering komt zelden uit het niets. Ze ontstaat in de context van maatschappelijke druk, schaarste en veranderende waarden. Denk aan wetgeving, de afname van grondstoffen of een groeiende aandacht voor sociale rechtvaardigheid. Die druk zet zowel bedrijven als consumenten in beweging.

Een goed voorbeeld is de opkomst van tweedehands mode. Wat ooit als armoedig gezien werd, heet nu *pre-loved*⁸ en wint snel aan populariteit. Daarmee verandert niet alleen de perceptie, maar ontstaan ook nieuwe businessmodellen en koopmotieven. Merken die deze onderstromen herkennen, kunnen gedrag niet alleen volgen, maar mede vormgeven.

BETROUWBAARHEID ALS NIEUWE MERKWAARDE

Hoewel consumenten nog steeds letten op prijs, uiterlijk en gemak, worden andere waarden steeds belangrijker. Kwaliteit, transparantie en herkomst spelen voor een groeiende groep een doorslaggevende rol. Niet als los label, maar als geïntegreerd onderdeel van het product en merkverhaal. Wie vandaag investeert in betrouwbaarheid en transparantie, helpt consumenten om bewust gedrag aan te leren en versterkt tegelijk de eigen merkrelevantie richting 2030⁹.

VAN ZEGGEN NAAR DOEN: CONCRETE ACTIESTAPPEN

Vertrouwen groeit wanneer merken duurzame keuzes niet alleen verwachten, maar ook zelf zichtbaar maken. Geen perfectie, wél consistentie. Dit zijn enkele praktische richtlijnen om die wederzijdse voordelen te realiseren:

- **Maak duurzaamheid herkenbaar relevant**
Koppel innovaties aan consumentenzorgen: bijvoorbeeld schoenen die langer meegaan of gemaakt zijn van circulaire materialen. Dit sluit aan bij zowel milieu-impact als gebruiksgemak.
- **Begin bij inzicht: data en traceerbaarheid**
Je kunt pas geloofwaardig communiceren als je weet waar je staat. Breng je product en keten in kaart en maak impact transparant met tools zoals de Traciscore¹⁰. Vertaal deze data naar begrijpelijke boodschappen voor consumenten.
- **Start klein, denk groot**
Begin met haalbare stappen: een gerecycled aandeel in je upper of biogebaseerde zool. Stel een duidelijke baseline vast en wijk daar niet zomaar van af.
- **Integreer duurzaamheid organisatiebreed**
Laat duurzaamheid niet bij de CSR-afdeling liggen. Betrek ontwerp, inkoop, marketing en sales om intern draagvlak te creëren en extern vertrouwen.

- **Zet in op samenwerking**

Werk met interne pilots en betrek stakeholders vroegtijdig. Het kantelpunt voor acceptatie van een verandering ligt bij 25%.¹¹

- **Bouw aan een duurzaam merkverhaal**

Zorg dat duurzaamheid overal zichtbaar is: in je aanbod, je processen én je communicatie. Geen losse claims maar onderbouwde keuzes, dé manier om greenwashing¹² te voorkomen.

- **Kies voor impactmarketing**

Geen eenzijdige boodschap, maar dialoog en gedeelde verantwoordelijkheid. Maak duurzaamheid een ervaring, geen claim. Zoals Puma's Re:Suede-project¹³, waar consumenten al in de ontwikkelfase meededen. Openheid vergroot betrokkenheid.

EEN GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID

De vraag is allang niet óf je als merk of retailer met duurzaamheid aan de slag moet, maar hoe je het geloofwaardig doet. Merken die erin slagen om hun eigen doelen te koppelen aan de behoeften van de consument, bouwen aan wederzijds vertrouwen én toekomstbestendige relevantie.

Door klein te beginnen, eerlijk te communiceren en duurzame keuzes aantrekkelijk te maken, verklein je de *attitude-behavior gap*. Zo geef je niet alleen invulling aan maatschappelijke verwachtingen, maar stuur je actief op nieuw gedrag - gedrag dat past bij een duurzame economie én bij de consument van morgen.

Breng je merk in beweging: verbind belangen, activeer gedrag en bouw aan het vertrouwen dat duurzame groei mogelijk maakt.

29

VAN IMPASSE NAAR IMPACT: WAAROM VERDUURZAMING BEGINT BIJ SAMENWERKING

Gwenn Bronkhorst

Doelgroep:

Beoogd publicatiemedium:

Vastgoedeigenaren

Vastgoedjournaal

Verduurzaming voor vastgoedbeleggers is geen technisch vraagstuk. Het is, boven alles, een sociaal en strategisch proces. Wie in de vastgoedsector blijft geloven dat certificaten, subsidies of innovaties de verduurzaming versnellen, vergist zich. Zonder échte samenwerking zullen we de versnelling nooit realiseren.

De sector praat veel over techniek, labels en wetgeving. Maar wat onderbelicht blijft, is dat succes of falen uiteindelijk wordt bepaald door de kwaliteit van samenwerking tussen vastgoedeigenaren en huurders. De praktijk laat zien: verduurzaming stopt niet door gebrek aan technologie maar door gebrek aan samenwerking – en aan de fundamenteën vertrouwen, eigenaarschap en gedeelde belangen.

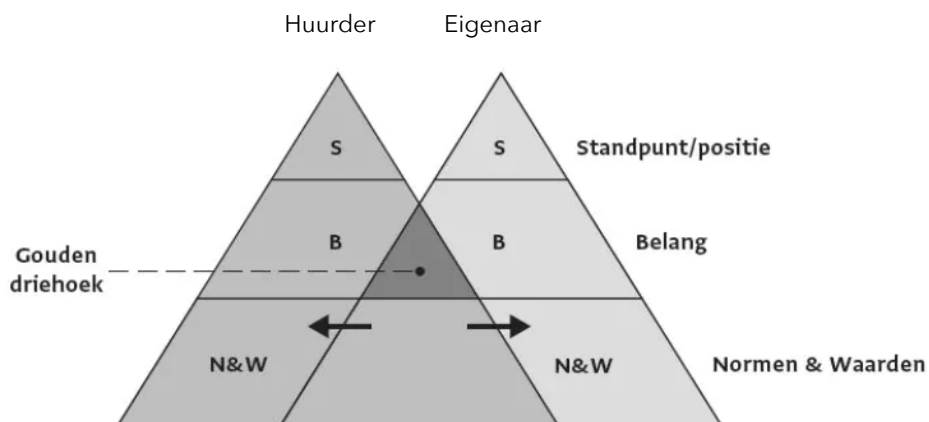
WAAROM VERDUURZAMING STOKT

Veel vastgoedeigenaren denken nog in de oude reflex: “Waarom zou ik investeren in verduurzaming als vooral de huurder daarvan profiteert?” Een begrijpelijke, maar kortzichtige redenering. Wie alleen kijkt naar eigen financieel rendement, ziet het grotere plaatje over het hoofd, waardestijging, toekomstbestendigheid, reputatie én maatschappelijke legitimiteit.

De echte barrière is sociaal, niet financieel. De zogenaamde *split incentive*¹ – waarbij de eigenaar betaalt en de huurder profiteert – wordt vaak als grootste obstakel gezien. Maar in werkelijkheid zit het probleem dieper: zolang eigenbelang voorop blijft staan en wederzijds wantrouwen niet wordt doorbroken, blijft de impasse bestaan.

HET BELANG VAN DE RELATIONELE LAAG

Tijdens mijn gesprek met Wouter Truffino (expert op het snijvlak van vastgoed en samenwerking) werd dit helder verwoord: “De oplossingen zijn er wel. Maar het draait om de mensen. Er zijn maar een handjevol mensen met lef en vertrouwen om écht te doen.” En lef is hard nodig. Want de risico’s van afwachten nemen elke dag toe. Standpunten, meningen, argumenten en oplossingen zijn geen voer voor een dialoog. Het enige wat je ermee kunt doen is in discussie gaan. Door af te zakken op de diepere laag van belangen en waarden, ontstaat de mogelijkheid om gezamenlijke belangen, zoals motieven, behoeften en interesses, te ontdekken – ook wel: de *gouden driehoek*².



Afbeelding 1: De Gouden Driehoek

DE PRAKTIJK BEWIJST HET

Samenwerking werkt. Een vastgoedeigenaar die bewoners actief betrokken bij verduurzaming van een appartementencomplex, zag 92% van de VvE instemmen. Met een open energiepact daalden de woonlasten, steeg de vastgoedwaarde en ontstond bovenal een breed draagvlak. Ook vergroening werkt: een gezamenlijke binnentuin versterkte eigenaarschap en sociale cohesie. De boodschap is helder: transparantie, participatie en vertrouwen, de fundamenten van samenwerking, maken het verschil.

WETGEVING HELPT, MAAR VERSNELT NIET VANZELF

Natuurlijk speelt regelgeving – zoals de EPBD IV³ en CSRD – een rol. Maar regels alleen creëren nog geen betrokkenheid. De overheid kan stimuleren, maar de echte versnelling komt van binnenuit.

"Stimuleer goed gedrag. Beloon koplopers. Maak duurzaamheid aantrekkelijk, niet alleen verplicht," zegt Truffino terecht.

THEORIE BEVESTIGT HET: SAMENWERKING ALS HEFBOOM

De wetenschap is glashelder:

- *Stakeholdertheorie*⁴: Betrek alle betrokken partijen actief bij de besluitvorming en weeg hun belangen.
- *Speltheorie*⁵: Doorbreek het Prisoner's Dilemma door transparantie en gezamenlijke voordelen.
- *Collective Action Theory*⁶: Creëer collectieve voordelen.
- *IIRC-model*⁷: Verduurzaming creëert meervoudige waarde: financieel, ecologisch en sociaal.

Conclusie: samenwerking is geen bijzaak, het is dé hefboom.

GELIJKWAARDIGE SAMENWERKING: MEER DAN INSPRAAK

Samenwerken met huurders en andere stakeholders vraagt om veel meer dan alleen informeren. Het vraagt om consulteren, co-creëren en écht ruimte geven aan hun inbreng. De invloed op verduurzaming neemt af en de kosten nemen toe naarmate we langer wachten met actie. Samenwerking in een vroeg stadium lijkt tijd te kosten, maar voorkomt juist dure herstelmaatregelen en verloren kansen later.

Bovendien werkt samenwerking als een extra vangnet: door verschillende perspectieven te betrekken, houden partijen samen een oogje in het zeil. Fouten worden sneller gesignaleerd, risico's worden eerder zichtbaar, en de kans op kostbare missers neemt aanzienlijk af. Verduurzaming wordt zo niet alleen beter gedragen, maar ook robuuster en veerkrachtiger.

VERTROUWEN EN LEIDERSCHAP ZIJN RANDVOORWAARDEN

Vertrouwen is niet optioneel – het is fundamenteel. Niet door dichtgetimmerde green leases – die soms verzanden in eindeloos onderhandelen – maar door openheid, transparantie en gezamenlijke belangen. Inspirerend leiderschap speelt hierin een sleutelrol: “Zet vooral de positieve voorbeelden centraal,” benadrukt Truffino. “Deel successen, geef anderen een podium, dan inspireer je beweging.” Organisaties die medewerkers en huurders écht betrekken, bouwen aan structurele verandering – niet aan symboolpolitiek.

RENDEMENT IS GEEN EXCUUS MEER

De mythe dat verduurzaming ten koste gaat van rendement is achterhaald. Duurzame gebouwen zijn geliefder en worden sneller verhuurd. Hierdoor behouden ze of verhogen hun waarde, kennen ze minder leegstand. Ook voldoen eerder aan toekomstige wetgeving. Bovendien waarderen banken en institutionele beleggers duurzame portefeuilles hoger vanwege hun lagere risicoprofiel.

De maatschappelijke druk om bij te dragen aan betaalbaarheid en klimaatdoelen zal alleen maar toenemen. Vastgoedeigenaren die dat omarmen, lopen straks voorop – economisch én maatschappelijk.

SAMENWERKING ALS VOORWAARDE VOOR SUCCES

Verduurzaming versnelt niet door regels of techniek alleen. De vastgoedsector moet stoppen met samenwerken te zien als 'mooi meegenomen' - en het erkennen als voorwaarde voor succes.

Het begint niet met investeringsmodellen, maar met relaties. Niet met verplichtingen, maar met gedeelde ambities. Verduurzaming is een sociaal proces. Wie dat serieus neemt, versnelt niet alleen zijn eigen rendement, maar draagt bij aan de noodzakelijke transitie.

IK ROEP ALLE VASTGOEDEIGENAREN OP:

Durf deze maand stil te staan bij één simpele maar krachtige vraag:

"Met wie kan ik verduurzaming realiseren - en voor wie heeft dat écht betekenis?"

Verduurzaming is geen soloactie. Het vraagt om nieuwe samenwerkingen, onverwachte bondgenoten en de moed om anders te kijken naar waarde.

Dus: kijk om je heen. Wie betrek jij actief bij je volgende stap?

30

VAN SCHOOLPLEIN NAAR PLEK VAN BETEKENIS: HOE ONTWERP JE EEN THIRD PLACE VOOR STUDENTEN?

Bregje Abspoel

Opdrachtgever:

Doelgroep:

Hogeschool Inholland - afdeling Facilitaire Zaken en Vastgoed
Studenten, onderwijsontwikkelaars en facilitaire afdelingen op
Hogescholen

Van schoolplein naar plek van betekenis: hoe ontwerp je een third place voor studenten?
Het schoolplein, een kale strook beton, een doorgangszone of rookplek tussen lesblokken, krijgt langzaam een nieuwe betekenis. Anno 21e eeuw willen we meer: duurzame, groene buitenruimtes met een sociale functie. Steeds meer hogescholen investeren dan ook in de herinrichting van hun buitenruimte. Het ideaal: een plein dat uitnodigt tot ontmoeting, ontspanning en kennisuitwisseling.

Maar past dat ideaal nog wel bij deze tijd, waarin studeren steeds digitaler en individueler wordt? Studenten zijn minder vaak fysiek aanwezig en voelen zich minder verbonden met hun opleiding. Gaan picknicktafels onder bomen, flexplekken in de zon en een hippe koffiebar dan écht het verschil maken? Of blijft het bij een fraai ontwerp zonder betekenis?

Studenten laten meedenken over de inrichting is één ding; zich mede-eigenaar voelen, vraagt iets anders. Het vraagt om een proces waarin studenten niet alleen bijdragen aan het ontwerp, maar ook aan de betekenis die een plek voor hen krijgt. Kortom: wat is er nodig om van een schoolplein een third place te maken waar studenten zich verbonden en verantwoordelijk voor voelen?

In dit artikel wordt verkend hoe ontwerpkeuzes, participatie en gedeeld eigenaarschap elkaar kunnen versterken in het vormgeven van een betekenisvolle plek.

MEEDENKEN IS NIET HETZELFDE ALS MEEDOEN

Veel hogescholen zetten participatie in om studenten te betrekken bij de herinrichting van het schoolplein. Logisch, want wie studenten zich eigenaar wil laten voelen, betreft hen vroegtijdig bij het ontwerp. Maar studenten om hun mening vragen over groen of zitplekken is niet hetzelfde als hen daadwerkelijk laten meedoen.

In de literatuur wordt participatie vaak gezien als een top-down proces met verschillende niveaus van invloed, van informeren tot samenwerken of gedeeld eigenaarschap.¹ Salverda, Pleijte en Van Dam illustreren hoe deze gradaties in betrokkenheid ook zichtbaar zijn in het natuurbeleid, met een model waarin vijf vormen van samenwerking tussen burgers en overheid worden onderscheiden. De vraag is: *hoeveel ruimte krijgen studenten echt om mee te denken, te beslissen en – uiteindelijk – verantwoordelijkheid te nemen?*

Tegelijkertijd laat onderzoek zien dat betrokkenheid pas echt ontstaat wanneer gebruikers zich emotioneel verbonden voelen met een plek. In de milieupsychologie wordt dit aangeduid als 'place attachment': de emotionele band die ontstaat tussen mensen en plekken.² Wanneer zo'n plek ook deel gaat uitmaken van iemands zelfbeeld, spreken

we van 'place identity'. Zulke plekken zijn meer dan functioneel – ze worden onderdeel van wie we zijn.³ Voor hogescholen betekent dit dat ze niet alleen moeten investeren in fysieke ruimte, maar ook in de sociale en emotionele relatie die studenten met die ruimte kunnen opbouwen.

ECHTE PARTICIPATIE VRAAGT RELATIE EN REALISME

Lector Customer Insights Debra Trampe benadrukt dat zinvolle participatie verder gaat dan een eenmalige oproep. *"De sleutel ligt eigenlijk altijd in het gesprek. Niet over mensen praten, maar met ze praten."*⁴

Participatie is bovendien vaak niet representatief. Trampe wijst hierbij op de zogenoemde betrokkenheidspiramide: de meeste mensen zijn het minst betrokken, en de minste mensen het meest. Er is altijd een grote groep studenten die alleen geïnformeerd wil worden, een kleinere groep die af en toe iets wil bijdragen, en slechts een enkeling die actief meedoet. Dat maakt besluitvorming kwetsbaar.

Hoe kun je dit oplossen? Volgens Trampe is dit zowel een praktische als relationele kwestie. Om studenten écht te betrekken, moeten hogescholen volgens haar investeren in sleutelfiguren, communicatiekanalen en duidelijke verwachtingen. *"Je moet heel duidelijk zijn over wat je van mensen verwacht, maar ook wat ze van jou mogen verwachten."*⁵ Duidelijkheid over inspraakniveau voorkomt valse verwachtingen en versterkt langdurige betrokkenheid.

Ook pleit ze voor het achterhalen van behoeftes in plaats van oplossingen. Studenten zeggen misschien niet 'ik wil een bankje', maar 'ik wil een rustige plek om te lunchen'. Zulke user stories bieden ontwerpers veel meer aanknopingspunten voor betekenisvolle plekken.

SYSTEEMDENKEN ALS VOORWAARDE VOOR EIGENAARSCHAP

Vaak leeft het idee dat eigenaarschap ontstaat zodra studenten een stem krijgen of ergens aan mogen deelnemen, maar zo eenvoudig is het niet. Eigenaarschap is geen kwestie van een plek geven, maar van een plek ervaren binnen een groter geheel.

Volgens Jürg Thölke, lector Authentic Leadership aan Hogeschool Inholland, is eigenaarschap geen startpunt, maar een uitkomst. Het ontstaat vanuit ontmoeting, betrokkenheid en ruimte om bij te dragen. *"Op een barre grond groeit niets. Kijk systemisch: wat is de plek van studenten in het systeem?"*⁶

Dat vraagt om meer dan een participatieformulier of projectgroep. Zowel Thölke als Trampe benadrukken dat eigenaarschap alleen kan ontstaan als er echt geïnvesteerd wordt in duurzame relaties en in de structuur waarbinnen studenten opereren. Zonder die voorwaarden blijft betrokkenheid vrijblijvend.

VAN ONTWERP NAAR EIGENAARSCHAP

Zit het dan echt alleen maar in de relatie? Nee, het oog wil natuurlijk ook wat! Als studenten zich verbonden moeten gaan voelen met een plek, dan moet die plek ook uitnodigen tot ontmoeting, gebruik en betekenisgeving. Vier praktische ontwerpprincipes die een onderdeel kunnen zijn voor het creëren van een betekenisvolle plek:

- **Multifunctionaliteit** – Buitenruimtes die leren, ontspannen en ontmoeten combineren, spreken meer gebruikers aan.⁷ Denk aan zitplekken die ook werktafels zijn of bomen die zowel schaduw als sfeer bieden.
- **Groen met sociale functies** – Groen krijgt pas echt betekenis in combinatie met wandelpaden, open grasvelden of speelelementen.⁸ Zo ontstaat ruimte voor informele interactie.
- **Toegankelijkheid en sociale veiligheid** – Een plek voelt pas uitnodigend als gebruikers zich er veilig en welkom voelen.⁹ Denk aan goede zichtlijnen, verlichting en duidelijke looproutes.
- **Ruimte voor eigenaarschap** – Studenten moeten ervaren dat het plein ook echt van hen is. Als burgers de hen geboden ruimte nemen, dan worden ze daarmee ook verantwoordelijk gemaakt voor de uitkomsten ervan.¹⁰ Gedeeld beheer, inspraak en fysieke plekken om verantwoordelijkheid te nemen (zoals een tuinhoek) kunnen hierbij helpen.

DE LANGE ADEM VAN BETROKKENHEID

Toch is betrokkenheid geen garantie voor blijvend gebruik. Juist de fase ná het ontwerp is bepalend. *“Een mooi plein maken is niet zo ingewikkeld. De uitdaging zit in hoe je het tot leven wekt, hoe je ontmoeting faciliteert en eigenaarschap laat ontstaan,”* aldus Thölke. Zijn advies: begin bij docenten die al sterke relaties hebben met studenten.

“Zij zijn de sleutel tot het opbouwen van een community.”¹¹

SLOTGEDACHTEN

Als we willen dat studenten zich echt verbonden voelen met het schoolplein, moeten we stoppen met alleen zenden. Laat het plein ontstaan in de relatie tussen student, docent en plek. Niet top-down, maar samen. Niet alleen in ontwerp, maar ook in gebruik. Alleen dan wordt het plein geen project, maar een plek van betekenis.

31

VERANTWOORD ONTWERPEN

Erik Goselink

Opdrachtgever:

Saxion Lectoraat Industrial Design,
lector Arie Paul van den Beukel

Doelgroep podcast:

(IPO) studenten, onderzoekers en ontwerpers.

Doel podcast:

Ontwerpers en onderzoekers bewust maken van hun eigen rol
in systemen¹.

Het vakgebied Industrieel Product Ontwerpen valt onder het domein techniek. Techniek werd als een op zichzelf staand iets gezien. De geschiedenis van techniek kan worden uiteengezet als het tijdperk van belofte (1815-1914), crisis (1914-1945), technocratie (1945-1970) naar het huidige tijdperk, die van de participatie (1970 – 2015)². Techniek wordt daarmee niet meer als een op zichzelf staand iets gezien, maar technologie heeft impact op mens en milieu.

Als onderzoeker werkzaam bij het lectoraat Industrial Design van Hogeschool Saxion valt mij op dat duurzaamheid als optioneel wordt gezien. ‘Daar ga ik niet over’ is een uitspraak die mij is bijgebleven. De ‘grap’ is juist, daar ga jij, al dan niet indirect, *wel* over!

Het Collingridge dilemma³ laat de paradox zien tussen het begin van een ontwikkeling, die gekenmerkt wordt door een hoge vrijheid in aanpassingen (design freedom), maar minder inzicht in de impact enerzijds. Een uitgewerkte ontwikkeling anderzijds, waarin de impact duidelijk is, maar aanpassingen aan een ontwerp of product kostbaar en complex zijn. *Tijdens* het ontwerpproces moeten ontwerpkeuzes worden geëvalueerd op mogelijke impact op mens en milieu.

Mijn ontwerp is een reflectietool voor de impact op mens en milieu van een (toekomstig) product, die je kan gebruiken tijdens het ontwerp- en onderzoekproces. De tool start met het vormen van een visie op duurzaamheid en doorloopt integraal een productlevenscyclus: van ontwerp, materialen, fabrikanten, distributie, gebruik tot ‘einde levensduur’. Als ontwerper of onderzoeker heb je invloed of een nieuw product wel of niet te repareren is, wel of niet van recycalaat wordt gemaakt, wel of niet op te waarderen is, wel of niet eenvoudig is te onderhouden.

Ik pleit ervoor om deze reflectie in elk project meermaals te doen. Doe dit samen met ketenpartners, want samen weet je meer. In de podcast ga ik in gesprek met associate lector Ethiek en Technologie Anne Bonvanie, over ervaringen met Ethisch Paralleltrajecten.

Ik gun iedereen een Eureka moment, die je andere keuzes laat maken!

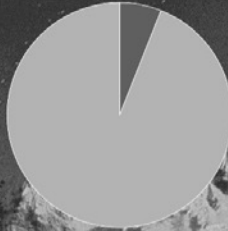


EU27: 5,9 trillion in tax revenues

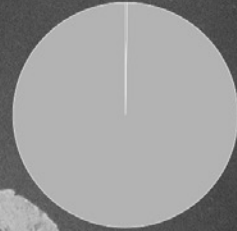
Labour taxes



Green taxes



Pollution & resources



Source: Ex Tax project presentation 14-3-2024



'Daar ga ik niet over'

Erik Goselink, Master Circulaire Economie, DT1

De voor u liggende publicatie biedt een bloemlezing van prachtige voorbeelden van meervoudige waardecreatie in zowel profit als non-profit organisaties. De artikelen en podcast zijn gemaakt door studenten van de Master Circulaire Economie die in het jaar 2025 afstuderen.

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.