

P+

SPECIAL

Jaargang 20
Week 45 | 2021

Leer de Fusie van
Belangenstrategie
toe te passen

Hoogleraar duurzaam
bouwen Anke van Hal

De factor mens



De mens

PEOPLE **FUSIE VAN BELANGENSTRATEGIE**

centraal

Nederland moet geen miljoen gezinswoningen in weilanden gaan bouwen. Luister liever naar de wensen van stadsbewoners zoals senioren. Die blijven het liefste in hun eigen wijk wonen, maar dan wat kleiner en gezellig bij elkaar. In moderne hofjes bijvoorbeeld, zoals de eerste binnenkort in Amsterdam tegenover Artis wordt opgeleverd. Hoogleraar Duurzaam Bouwen Anke van Hal van Nyenrode Business Universiteit stelt de factor mens centraal om al luisterend de woningnood op te lossen. Ze noemt haar aanpak de 'Fusie van Belangenstrategie'.

Wat het probleem is als je het over de immense bouwopgave in Nederland hebt? De factor mens wordt vergeten. De belanghebbenden met name, mensen met uiteenlopende kennis, die met verschillende deeloplossingen kunnen komen. Heel verrassende plannen zelfs. Hoogleraar duurzaam bouwen Anke van Hal van de Nyenrode Business Universiteit vindt dat er te vaak vanuit een beperkte insteek naar de woningnood wordt gekeken.

Van Hal: "de gangbare gedachte is nu 'er moet een miljoen gezinswoningen bij'. Dat moeten woningen met een tuin zijn want dat is wat gezinnen willen. Vanuit die optiek is bouwen in het buitengebied niet te vermijden. Maar wat blijkt, zo benadrukte onder andere de voormalige Rijksbouwmeester: er zijn nu al veel meer eengezinswoningen dan gezinnen in Nederland. In veel eengezinswoningen wonen ouderen die wel kleiner willen wonen maar niet hun wijk uit willen. Waar zij behoefte aan hebben zijn kleine appartementen binnen hun eigen gemeenschap. Door die te bouwen of bestaande grote woningen in kleinere appartementen op te delen komen hun eengezinswoningen vrij, krijg je doorstroming en hoeft er minder natuur opgeofferd te worden. Er worden ook oplossingen aangedragen die het samenwonen van mensen met uitkeringen bevordert. Daardoor houden ze samen niet meer twee woningen bezet en kunnen beter voor elkaar zorgen. Maar vooral: ze kunnen samenwonend gelukkiger zijn. Er zijn dus

meer oplossingsrichtingen dan alleen maar nieuwe gezinswoningen bouwen. Oplossingen bovendien waarmee meerdere voordelen te behalen zijn."

Praat je bijvoorbeeld over uitkeringen, dan praat je over instanties die nu niet betrokken zijn bij het debat over de bouwopgave. Van Hal verwacht dat zulke partijen toch een constructieve bijdrage kunnen leveren, zoals de Sociale Dienst of de Sociale Verzekeringsbank, die de AOW uitkeert. Van Hal verduidelijkt: "Waarom mogen alleenstaande mensen in de bijstand niet bij elkaar gaan wonen? Waarom wordt hun uitkering dan gestopt? In Tilburg is die blokkade nu opgeheven, op proef. Ik ben heel benieuwd hoeveel woningen hierdoor zullen vrijkomen. En buiten dat: waarom maakt een overheid het mensen financieel onmogelijk om altijd bij elkaar te zijn? Hetzelfde geldt voor alleenstaande gepensioneerden. Gaan zij samenwonen, dan gaat hun AOW terug van ieder 70 procent van het minimumloon naar ieder 50 procent. Samen verlies je dus 40 procent van het inkomen. Ook dat houdt ouderen tegen om hun eigen huis vrij te maken voor jongeren die nu geen start kunnen maken op de woningmarkt. Weeg deze belangen van gepensioneerden ook mee. Nodig deze mensen uit aan tafel en luister naar ze. Ze zullen vast vertellen over eenzaamheid. Dat probleem onder ouderen is zo groot. Een gemeente en instanties moet het financieel mogelijk maken om dit op te lossen. Er is ergens in de



Hoogleraar Duurzaam Bouwen Anke van Hal: "Door in plaats van standpunten in te nemen de belangen van mensen centraal te stellen, ontstaat ruimte voor andere oplossingen."

stad altijd wel een stuk grond op een plein of zo om woonruimte te creëren, met een gemeenschappelijke ruimte om samen dingen te doen."

Van Hal is gecharmeerd van het woonconcept 'Samen Zelfstandig' voor zelfstandig wonende senioren van Syntrus Achmea. "Je ziet nu vaak dat oudere echtparen met gebreken het nog lang samen volhouden in hun eigen huis, >



De Nieuwe Sint Jacob tegenover Artis in Amsterdam, appartementen voor senioren om zo eengezinswoningen in de stad voor gezinnen vrij te maken.

Waarom wil Syntrus Achmea 21ste-eeuwse hofjes?

In vroeger tijden woonden alleenstaande ouderen soms samen in een hofje. Ze woonden er veilig, hadden aanspraak en konden een beetje op elkaar letten. Die Best Practice verdient herintroductie, vond verzekeringsreus Syntrus Achmea, die namens pensioenfondsen al ruim tien jaar in zorgvastgoed belegt. Samen met Zilveren Kruis werd eind 2020 het project 'Samen Zelfstandig' gestart om gemeenten te overtuigen meer ruimte te creëren voor gemeenschappelijke woonvormen voor ouderen. "Nederland vergrijst en ouderen wonen steeds langer thuis", zegt Arthur van der Wal, voorzitter van Syntrus Achmea. "Dat gaat goed tot het moment dat er meer zorg nodig is. Dan blijkt het huis minder geschikt en zorg thuis niet altijd goed mogelijk. Voor een minderheid is een verpleeghuis een optie, maar de meeste ouderen zijn daar dan nog niet aan toe. Voor deze groep willen we een oplossing vinden." Het gaat om een fors deel van de bevolking: in de grote steden bestaat meer dan 50 procent van de huishoudens uit individuele bewoners. Daar vallen ook ouderen onder. Nederland zal in 2040 bijna vijf miljoen 65-plussers tellen, waaronder naar schatting 1,8 miljoen alleenstaanden.

Architect Pim van der Ven, directeur van Juli Ontwerp, is inmiddels bezig om voor de initiatiefnemers drie projecten te realiseren, onder andere in Den Haag en Hellevoetsluis. "Het zijn echt binnengebouwen, die schakelbaar zijn zodat buurtjes kunnen

ontstaan. Mensen krijgen de gelegenheid op zichzelf te wonen, maar ook deel te nemen aan het collectieve. Wij zien het als onze opdracht iets te doen tegen eenzaamheid. Dat is dodelijker dan roken. Een tweede doel is om de mantelzorgers zoals kinderen en kleinkinderen te ontzorgen, omdat ouderen elkaar meer kunnen helpen. Activering is ook een doel. De breingezondheid versterken." In Amsterdam wordt begin 2022 al het project 'De Nieuwe Sint Jacob' opgeleverd, pal tegenover Artis. Heel symbolisch voor deze plek is dat er vroeger het R.K. oude Mannen en Vrouwengasthuis Sint Jacob stond. Met de daarvan bewaard gebleven kapel op de open binnenplaats komen er 305 luxe vrije sector huurappartementen voor de senioren vrij.

Jeroen Kemperman, senior manager Strategy & Business van Het Zilveren Kruis over de belangstelling daarvoor: "Het project is zwaar overtekend. Het zijn vooral Amsterdammers die op deze manier in Amsterdam kunnen blijven wonen. Wat er dan gebeurt is net zoiets als 'drie voor de prijs van een'. Onze huurders laten een grotere woning achter, waar een gezin in kan. En dat gezin laat weer een woonplek achter die geschikt is voor een starter. Alles gaat doorschuiven. Dat is wat je graag wil."

www.denieuwesintjacob.nl

"In gezamenlijke wooncomplexen kunnen senioren elkaar helpen, ook al blijven ze zelfstandig"

› omdat ze elkaar kunnen helpen. Wat de een niet kan, kan de ander nog wel. Valt dan een van beiden weg, dan is ook de ander vaak ineens hulpeloos, omdat deze bijvoorbeeld slecht ter been is. In gezamenlijke wooncomplexen kunnen mensen elkaar toch weer helpen, ook al blijven ze zelfstandig. Zo komen er ook weer huizen vrij op de markt. Er zijn echt zoveel meer oplossingen." Een gezamenlijke buurtgerichte aanpak lijkt bovendien financieel interessant te zijn voor alle huizenbezitters. Van Hal weet zich gesteerd door wetenschappelijk onderzoek: "Onderzoek laat zien dat de mate van woongeluk die mensen ervaren meer wordt beïnvloed door kwaliteiten van de directe woonomgeving dan door die van de woning zelf. De woonomgeving bepaalt zelfs vaak voor meer dan de helft de prijs per vierkante meter. Die onderzoeken gaan wel over voorzieningen in de wijk en groen en niet over een gezamenlijke buurtgerichte aanpak. Maar, je kan je voorstellen dat de sociale cohesie er ook beter van wordt in een wijk."

Dat Van Hal zulke onverwachte partijen naar voren schuift voor het oplossen van een van de lastigste politieke problemen van dit moment komt niet plotsklaps uit de lucht vallen. In 2014 lanceerde zij de 'Fusie van Belangenstrategie'. Bedoeld voor de bouwsector, bleek deze aanpak een universeel karakter te hebben, ook toepasbaar in andere sectoren zoals de landbouw. Van Hal adviseert voor het oplossen van maatschappelijke problemen drie stappen te doorlopen, in een strikte volgorde.

- **Stap 1:** Inventariseer de belangen van de mensen hier en nu. Betrek daarin alle betrokkenen bij een project, ook aanbiedende partijen.
- **Stap 2:** Behartig de belangen met duurzaamheidsmaatregelen, waar de betrokkenen nu en later beter van worden.
- **Stap 3:** Zoek naar (innovatieve) financieringsmodellen die het investeren in dergelijke maatregelen mogelijk maken.

Van Hal over de logica achter dit stappenplan: "Door in plaats van standpunten in te nemen de belangen van mensen centraal te stellen, ›

Passen vooral familiebedrijven de 'Fusie van Belangenstrategie' toe?

Familiebedrijven hebben alles in zich om de 'Fusies van belangenstrategie' van Anke van Hal toe te passen. Sterker nog: ze doen dit nu al. In de uitgave 'Duurzaamheid en het familiebedrijf' van Nyenrode Business Universiteit leverde Van Hal een bijdrage waarin ze een sprekend voorbeeld naar voren schoof. Het aannemersbedrijf Jos Scholman uit Nieuwegein was toe aan een nieuw wagenpark en kwam tot een opmerkelijk besluit. Er werd gekozen voor waterstof als energiebrom. De reden: elektrische voertuigen zouden na een halve dag weer opgeladen moeten worden. Scholman zocht partners en vond deze in het Kwaliteit Water Research Institute (KWR) waarmee een gezamenlijke onderneming werd opgestart; Hysolar. Ook de Provincie Utrecht sloot aan toen er een openbaar waterstofstation werd gebouwd: de aanleg hiervan hielp de gedeputeerde om het eigen klimaatdoel te realiseren. Van Hal, concluderend: "Zowel de zakelijke als idealistische belangen van het bedrijf worden behartigd, als die van individuele waterstofrijders en de Provincie. Het hebben van een langetermijnvisie (bijdragen aan het verminderen van het klimaatprobleem) vormde een belangrijke aanjager van dit ambitieuze en succesvolle project." Dit voorbeeld is geen uitzondering. Op de presentatie van dit boekje en dit onderzoek op Nyenrode werd duidelijk dat juist familiebedrijven het bevorderen van duurzaamheid belangrijker vinden dan persoonlijke winst. Een meerderheid van 68,9 procent van de directies van familiebedrijven is bereid om met minder dividend genoegen te nemen als deze gelden worden geïnvesteerd in duurzaamheid. Dit onderzoek werd uitgevoerd door hoogleraar Roberto H. Flören (RSM hoogleraar Familiebedrijven & Bedrijfsoverdracht bij Nyenrode). Hij constateert dat winst maken op zich ook voor familiebedrijven heel belangrijk is. Slechts 23,3 procent van de directieuren geeft aan duurzaamheid belangrijker te vinden dan zwarte cijfers schrijven. Maar wanneer die winst dan eenmaal gegarandeerd is, stoppen ze dit wel graag in duurzame doelen. Flören: "Het is interessant dat de eigenaren van familiebedrijven een grotere bereidheid vertonen om hun eigen investeringsrendement op te offeren voor duurzaamheid dan dat zij een vermindering van winstgevendheid van het bedrijf accepteren." Uit het onderzoek bleek ook dat de leiding van familiebedrijven meer wil teruggeven aan de maatschappij dan de directies van niet-familiebedrijven, zoals beursgenoteerde ondernemingen. Bijna 100 procent van de familiebedrijven (97,9 procent) voelt maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat resulteert bij 79,6 procent tot de drijfveer om daadwerkelijk iets bij te dragen aan maatschappelijke doelen. De sociale waarden binnen een familiebedrijf hebben bij 81,3 procent van de eigenaren een sterke symbolische waarde. Bij niet-familiebedrijven ligt dat percentage maar net boven de helft: 57,9 procent. Bij het in praktijk brengen van duurzame uitgangspunten laten familiebedrijven zich minder leiden door externe factoren als financiers, wetgeving of concurrentie.



Hoogleraar Familiebedrijven Roberto H. Flören: "De koplopers onder de familiebedrijven zeggen dat duurzaamheid op lange termijn betere financiële prestaties oplevert."



ontstaat er ruimte voor andere oplossingen. Je maakt als het ware de taart groter in plaats van te vechten om het grootste stuk. Wensen komen zo bovenaan de lijst van prioriteiten te staan, waardoor ineens alles kan. Neem studenten, die beperkte middelen hebben. Toch kopen ze de duurste telefoons en computers. Ze zetten er andere dingen voor opzij, sparen ervoor en werken ervoor. Die behoefte moet en zal vervuld worden.”

Een eyeopener voor de hoogleraar waren haar bezoeken in 2016 en 2017 aan een hoogbouw-wijk in Toronto (Canada), waar de criminaliteit en verpaupering dreigde op te rukken. Een buurtgerichte organisatie wilde ook voorkomen dat de vervuiling toenam. Het beloofde een lastige klus te worden, vooral door het volstrekt ontbreken van gemeenschapszin in de wijk.

Van Hal trok op met de initiatiefnemers die aan verbetering van de situatie werkten. Ze kwam enthousiast thuis: “Ik werd hier zo ontzettend blij van. Er werd gekozen voor een waarderende aanpak: wat gaat er wel goed? Waar ben je trots op? Gedragswetenschappers begeleidden het project. Er werd een *dreamwall* gemaakt, waar de wensen op stonden die in keukentafelgesprekken naar voren kwamen. Voor het opschrijven van hun droom kregen kinderen een ijsje, ouderen een maiskolf. Je zou denken dat vooral de onveiligheid op straat bovenaan zou komen te staan, maar nee. Ze wilden heel graag een moestuintje en balkons waar ze groenten op konden verbouwen. Er is toen contact gelegd met een moestuinver-

“Respect hebben voor elkaar brengt zo’n dynamiek in het proces, dat er vaak onverwachte oplossingen tevoorschijn komen”

eniging, jongeren werden getraind om op hun beurt weer mensen te leren hoe je groenten moest verbouwen. Omdat de grond was vervuild werden er houten vlotjes gebouwd. Wie timmerde kreeg een certificaat: jij kan timmeren. Bewoners leerden elkaar zo kennen en dat leidde weer tot nieuwe initiatieven. Er werden fruitbomen in het buitengebied geplant, geschonken na crowdfunding.”

Een andere les uit Canada: alle successen moet je cijfermatig onderbouwen om te bewijzen dat een aanpak werkt. Die resultaten werden vervolgens onder de deelnemers en alle andere geïnteresseerden verspreid. Van Hal: “Uiteindelijk is die wijk ontzettend gaan bruisen. Mensen hadden het gevoel: hier worden we beter van. Er werd dus welbewust niet begonnen met het energiezuinig maken van de huizen, maar toen het vertrouwen er eenmaal was, kon dat ineens wel. Er was draagvlak. Van de bewoners had 91 procent geld bespaard op de boodschappen. 94 procent was meer fruit en groenten gaan eten. 100 procent voelde zich meer bij de wijk betrokken. 100 procent had door de deelname aan activiteiten meer vrienden gekregen. Zelfs 88 procent van de mensen die niet meededen hadden meer contacten gekregen.”

Haar fascinatie voor het focussen op belangen begon al eerder, toen ze leerde over de ervaringen in een portiekflat in Nederland. De woningcorporatie had goed geluisterd naar wat bewoners bezighield en kwam met een onverwacht idee. Van Hal: “Het ging om etageflats waar nieuwe, zuinige ketels geplaatst moesten worden. Daar hadden de bewoners helemaal geen zin in. De overlast van de verbouwing. Dat lawaai. Zo’n ketel die alleen maar extra ruimte in huis zou innemen. En het was er al zo krap. Ze konden nu hun schoenen al niet meer kwijt. Die stonden buiten de voordeur, in de portiek. Maar niemand die ging klagen van: ik heb geen schoenenrek. Door die toen in de portiek te bouwen, met ook de ketel in die schoenenkast, werd een prachtige oplossing gevonden waar iedereen blij mee was.”

Andere oplossingen in de energietransitie waar bewoners blij van werden: een gezellige brede vensterbank als gevolg van buitengevelisolatie. Het oplossen van parkeerproblemen in een

wijk bij het aanleggen van een warmtenet. In Groot-Brittannië ontdekten gedragswetenschappers dat het betaald aanbrenge van dakisolatie vier keer zo succesvol was als de bewoners als gratis service werd aangeboden om hun zolder schoon en leeg te maken. De Britten zagen niet langer op tegen de rommel van de verbouwing en alle andere bijkomend gedoe. Zulke praktische oplossingen bleken meer bij te dragen aan een oplossing dan het overdragen van kennis over milieu en CO₂-uitstoot.

Van Hal is ook erg gecharmeerd van de beroemde onderhandelingsstrategie van de Harvard University: “Deskundigen zitten zo vast in hun eigen gelijk. Ze lopen zo vast in hun eigen redeneringen, dat je ze zou willen toeroepen: lees nog eens dat oude kinderboekje waarin tijgers zo lang in de brandende zon moesten rondjes moesten lopen dat ze smolten als boter. Dat probeert deze ‘*Negotiation Theory*’ te doorbreken. Als het over de woningbouw-opgave gaat, zie ik al jarenlang dezelfde partijen vanuit hun eigen perspectief dezelfde dingen zeggen. Om elkaar tot in de krant toe te bekritisieren over diezelfde standpunten. Om echt tot oplossingen te komen, moet je juist gaan luisteren naar alle betrokkenen, om vanuit hun kennis en hun belangen het gesprek aan te gaan. Alleen dan kom je tot een ander en duurzaam perspectief. Respect hebben voor elkaar brengt zo’n dynamiek in het proces, dat er vaak onverwachte oplossingen tevoorschijn komen.” ■

Website

Anke van Hal is betrokken bij het **modulaire Executive MBA-programma** (mMBA) van Nyenrode Business Universiteit. In de module **Transitie, Innovatie en Ondernemerschap** gaat zij in op de vraag: hoe krijg je in een publieke omgeving de duurzame transitie in beweging?

.....

✦ TEKST JAN BOM ✦ FOTOGRAFIE HESTER DOOVE EN P+

✦ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10

✦ UITGEVERIJ ATTICUS BV ✦ WWW.P-PLUS.NL