

Anders denken, anders doen

De bouwwereld schudt op zijn grondvesten. Veel van wat tot voor kort als 'gewoon' werd beschouwd, staat nu ter discussie. Er is sprake van een structurele verandering. We bevinden ons nu in een overgangsfase. De toenemende vraag naar duurzaamheid maakt onlosmakelijk deel uit van deze verandering. Er is geen sprake van een duurzaamheidshype, maar van een kantelende vraag. Met vergaande gevolgen voor de branche.

door **Anke van Hal***

De context van de bouwsector verandert ingrijpend. Oude en gebruikelijke manieren van werken blijken in toenemende mate onvoldoende te zijn afgestemd op de nieuwe vragen die op de sector afkomen. Denk aan de snel toegenomen aandacht voor de bestaande bouw, zowel voor kantoren als voor woningen, de verschuivende focus van uitbreidings- naar inbreidingsgebieden en de nieuwe opgave van krimp in de grensgebieden. Hoe gaan we om met een lokaal overschot aan woningen? We zijn zo lang gewend geweest alleen in termen van groei te denken.

Ook de schaarste aan energiebronnen en materialen wordt steeds nijpender. Dat de energiebronnen schaarser werden, wisten we allang. Dat dit voor veel andere grondstoffen geldt ook. Maar was het eerder zo voelbaar? Dat treinen op elkaar botsen als gevolg van koperdiefstal houdt geen direct verband met de stijgende materiaalprijzen in de bouwsector, maar is wel illustratief voor de ontstane situatie.

Ook het gevoel van kwetsbaarheid neemt toe. Alles lijkt met elkaar samen te hangen. Ondoordachte hypotheek in de VS leiden tot een wereldcrisis, opstand van burgers in Midden-Oosten tot een sterke stijging van

de olieprijs. En dan de invloed van de nieuwe media. Ook die is ingrijpend. Nooit eerder werden reputaties zo snel gebroken (en ook weer opgebouwd) als momenteel het geval is. Veel corporatiedirecteuren en vastgoedontwikkelaars ervaren de invloed van de nieuwe media aan den lijve. De roep om transparantie, de sterk toegenomen behoef-

te aan samenwerking... Er is onmiskenbaar iets substantieels aan het veranderen in de sector. En dan heb ik het nog niet eens over de veranderende rol van de opdrachtgever, de toenemende vraag naar een dienst in plaats van een product, duurzaam inkopen, nieuwe aanbestedingsvormen zoals DBF-

Duurzame businessmodellen

MO, de invloed van Europa en de regelgeving en ambities van de landen om ons heen. Wie het met mij eens is dat de context van de bouwwereld ingrijpend aan het veranderen is, kan niet anders dan concluderen dat

‘Met aandacht voor duurzaamheid behartig je je bedrijfsbelang’

er een grote behoefte is aan nieuwe businessmodellen om met al deze veranderingen om te gaan. Wie er bovendien van overtuigd is dat een toenemende vraag naar duurzaamheid deel uitmaakt van deze verandering, zal net als ik tot de conclusie komen dat die nieuwe businessmodellen

tevens duurzaam horen te zijn. Dat er dus niet alleen rekening gehouden moet worden met de belangen van mensen hier en nu, maar ook met die van mensen daar en later en met de belangen van het milieu in brede zin.

We bevinden ons dus in een overgangssituatie. Duurzaamheid is niet langer alleen

heel anders over kosten dan wie iets moet betalen waar hij of zij eigenlijk geen behoefte aan heeft. 'Streven naar een fusie van belangen', noem ik de werkwijze dan ook, die in mijn ogen nodig is om tot de noodzakelijke verandering te komen. Een werkwijze die zich kenmerkt door drie stappen. Stap 1: vaststellen van de belangen

waar het bij de fusie van belangen om draait: zoeken naar de auto (of moderner: de iPad) voor de bouwsector. Met duurzaamheid als voorwaarde. Maar dan moet je dus wel weten wat de onderliggende behoeften zijn en je niet laten beperken door standaard antwoorden.

'Belang van de wereld en het bedrijfsleven kan samenvallen. Dit vereist creativiteit, samenwerking en moed'

iets waaraan je aandacht besteedt omdat je je als bedrijf verantwoordelijk voelt (maatschappelijk verantwoord ondernemen), maar ook, en misschien in vele gevallen zelfs vooral, omdat je er ook je bedrijfsbelang mee behartigt. In plaats van een situatie waarin aandacht voor het algemeen belang ten koste kan gaan van het bedrijfsbelang, lijken we over te gaan naar een situatie waarin het ene het ander kan versterken. Waar het belang van de wereld en het bedrijfsleven kunnen samenvallen. Nadrukkelijk 'kunnen'. Want of het in de praktijk echt op grote schaal gaat gebeuren kan alleen de toekomst uitwijzen. Want de theorie van win-win in praktijk brengen is niet eenvoudig. Het vereist een grote verandering in de dagelijkse wijze van werken. En veranderingsgezindheid ligt bij de meeste mensen niet in de aard. Bij bouwpartijen misschien nog wel minder dan gemiddeld.

Fusie van belangen

Dat veranderen binnen een veranderende wereld nodig is, is logisch. Einstein zei het al: je kunt geen problemen oplossen vanuit dezelfde manier van denken van waaruit ze zijn ontstaan. In Rotterdam staat bij station Blaak op een gevel een prachtige spreuk die de noodzaak van veranderen voor de bouwbranche mooi verwoordt: *I have to change to stay the same*. Dat duurzaam vaak gelijk wordt gesteld aan 'duur' spreekt voor zich als er geen sprake is van verandering. Want doe je wat je altijd deed en voeg je daar duurzame maatregelen aan toe, dan ben je meer geld kwijt. Helpen de duurzame maatregelen daarentegen problemen van partijen op te lossen of doelen te bereiken, dan ontstaat er een heel andere dynamiek. Dan worden die maatregelen iets wat je wilt. En wie iets graag wil hebben, denkt

van betrokken partijen. Stap 2: die belangen behartigen op een manier waarbij mensen in andere delen van de wereld en in de toekomst ook baat hebben (het milieu in brede zin) en 3. hier een slimme financiële constructie voor bedenken. De bekende P's in rangorde dus; eerst *People*, dan *Planet*, dan *Profit*.

iPad voor de bouwsector

Maar zoals gezegd, deze wijze van werken is niet eenvoudig. De werkwijze vereist om te beginnen veel kennis op menselijk vlak

Creativiteit nodig

Mensenkennis alleen is echter niet genoeg. Er is ook veel kennis nodig op het gebied van duurzaamheidsmaatregelen (welke maatregelen kunnen aan bestaande behoeften tegemoet komen?). Maar ook veel economische kennis (hoe krijg ik het betaalbaar?). Werken vanuit een fusie van belangen vereist echter vooral veel creativiteit. Het vermogen om tot andere dan de standaardoplossingen te komen. Om die reden is samenwerken ook zo'n cruciale voorwaarde voor wie met deze aanpak aan de slag wil. Er zijn maar weinig mensen die op eigen houtje tot nieuwe ideeën kunnen komen. Ook samen met de mensen met wie je altijd al werkt, is dat moeilijk. Er is dus vaak een katalysator nodig die de opening biedt tot anders denken. Die katalysator kan overal vandaan komen: het kan een bewoner zijn, een partij uit een andere branche, iemand die in het buitenland ervaring heeft opgedaan of vaker op deze wijze heeft gewerkt. Ook is er nog veel moed nodig om die nieuwe ideeën in de praktijk te brengen. Papier is geduldig, maar echt doen? Er liggen de

'Je moet weten wat de onderliggende behoeften zijn, en je niet laten beperken door standaard antwoorden'

(wat willen mensen echt?). Uit alle bewonersonderzoeken komt naar voren dat mensen graag een grote woning met een tuin tegen een lage prijs willen hebben. Maar is dat wat men echt wil? Gaat het niet veel meer om veiligheid, privacy, ruimte om de dingen te kunnen doen die je wilt doen? Het lijkt misschien hetzelfde antwoord, maar is heel iets anders. Want het laatste antwoord biedt ruimte om naar andere oplossingen te zoeken dan de standaard rijtjeswoning. Het eerste niet. "Als ik had gevraagd wat mensen wilden, hadden ze om een sneller paard gevraagd," zei autofabrikant Henry Ford ooit. Hij gaf ze de auto. Dat voorbeeld geeft precies aan

meest prachtige creatieve plannen op de plank, omdat de moed ontbreekt om deze ook echt in de praktijk toe te passen vanwege natuurlijk het risico dat zaken in de praktijk anders lopen dan gedacht.

Voorbeelden

Maar het gebeurt. Er zijn in toenemende mate partijen in Nederland actief die de uitdaging van de nieuwe opgave aangaan en creatief, en in samenwerking met velen, aan de slag gaan om via een nieuwe (en duurzame) weg tot een antwoord op urgente vragen te komen. Het Wallisblok in Rotterdam is een mooi voorbeeld van de nieuwe manier van werken. De ge- >>

meente geeft woningen in een verpauperde buurt gratis weg, investeert ook nog eens in het fundament van een bijna vervallen pand en het resultaat is, mede vanwege de onorthodoxe benadering van de architect, een prachtig woonblok dat van positieve invloed is op de hele omgeving en bovendien aan vergaande duurzaamheidseisen voldoet. Uiteindelijk een echte win-winsituatie, maar op voorhand stond natuurlijk absoluut niet vast dat de aanpak een succes zou zijn. Een ander voorbeeld: de aanpak van woningcorporatie Wonion uit Ulft. In plaats van op de traditionele wijze met een aantal partijen een energiezuinig woningbouwproject te ontwikkelen, gaf de corporatie alles uit handen door diverse consortia de kans te geven een antwoord op de door de corporatie ontwikkelde opgave te verzinnen. Hierdoor kregen ook partijen de kans

zich te profileren die in een traditionele aanpak nooit een kans hadden gekregen. De verschillende plannen werden door een jury beoordeeld. Maar wel middels een openbare discussie. Ook dat is een complete breuk met wat gebruikelijk is. Transparantie ten top. Ook in dit geval was sprake van succes, al zien de initiatiefnemers nog wel diverse mogelijkheden tot verdere verbetering van de aanpak.

En tot slot een derde voorbeeld: coöperatieve vereniging Q. Door intensieve samenwerking van partijen door de hele bouwketen heen (officieel georganiseerd in een voor de sector uitermate ongebruikelijk organisatievorm van een coöperatieve vereniging) lukt het deze vereniging tot een gebouwconcept te komen dat uitermate duurzaam is op alle fronten, maar wel tegen gebruikelijke prijzen gerealiseerd kan worden.

En dit zijn slechts een paar voorbeelden. Er zijn er veel meer. Zoals gezegd; niet iedereen is geschikt voor deze aanpak. Je moet creatief zijn, bereid zijn tot vergaande samenwerking en anders durven doen dan gebruikelijk is (met alle risico's van dien). Aan de andere kant; de oude wegen lopen steeds zichtbaarder dood. Er is dringend behoefte aan duurzame antwoorden op de nieuwe vragen die op de sector afkomen. Wie zo'n antwoord als eerste vindt, heeft een prachtig businessmodel. Dit is een tijd van verandering. *You have to change to stay the same.* ◀◀

**Anke van Hal is hoogleraar Sustainable Housing Transformation aan de TU Delft en hoogleraar Sustainable Building & Development op Business Universiteit Nyenrode. Zij gaat graag de discussie aan over de inhoud van dit artikel.*

Opinie

MARC EGGERMONT, ALGEMEEN DIRECTEUR WOONBEDRIJF IN EINDHOVEN



‘Moeten wij ons laten weerhouden onze volkshuisvestelijke taak uit te oefenen?’

Corporaties moeten van de Europese Commissie hun woningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen niet hoger dan 33.614 euro. Deze ingreep in het Nederlandse woningbeleid heeft tot veel verzet geleid. Johan Conijn, bijzonder hoogleraar Woningmarkt aan de UvA, heeft een oplossing: een verlaging van de huurprijsgrenzen door de Nederlandse overheid waar boven geen staatssteun wordt verstrekt, geeft de benodigde extra ruimte op de woningmarkt. Waarom wordt voor verzet gekozen, in plaats van een dergelijke oplossing?

“De ministeriële regeling is het antwoord op Europese vraagstukken omtrent staatssteun, niet op vragen over de Nederlandse woningmarkt. Woningcorporaties voelen zich verantwoordelijk voor een belangrijk deel van die woningmarkt. Er is vanuit de corporaties geen verzet tegen geweest, die term is in de media is opgedoken. De primaire doelstelling van corporaties blijft: zorgen voor goede en betaalbare woningen voor iedereen, zonder mensen uit te sluiten. Waarom geven we deze doelstelling de voorkeur boven het strikt uitvoeren van de bepalingen uit deze EU-maatregel? Omdat onze klanten voorop staan.

Sturen op vastgestelde grenzen leidt tot problemen voor huishoudens die net iets meer verdienen én tot verdere verstopping van de woningmarkt. We maken ons grote zorgen over die twee effecten. Voor middeninkomens zijn er nauwelijks alternatieven. Het duurdere huuraanbod is beperkt. Bovendien nemen woonlasten daar een extreem hoog aandeel van de inkomsten in. Een koopwoning dan? Ook nauwelijks bereikbaar. Met 170.000 euro te besteden, is er niet veel keuze. Van de klanten met inkomens boven de inkomensgrens aan wie wij een vrijkomende woning verhuren, stroomt de helft door binnen onze eigen woningvoorraad. Die maakt dus gelijk weer een woning vrij. Als we niet mogen verhuren aan huishoudens met hogere inkomens, dan maken zij gebruik van hun recht om in de huurwoning te blijven. Dan stagneert de doorstroming dus nog verder. Als we als woningcorporatie niet op de inkomensgrens sturen, riskeren we niet aan de norm te voldoen en de sanctie volgens de regeling opgelegd te krijgen. Dan kunnen we niet meer rekenen op een garantie van de staat om nieuwbouwprojecten te financieren. Gelukkig krijgen we maar een klein beetje staatssteun. Corporaties kunnen ongeveer 0,5 tot 1 procent goedkope geld lenen van banken, omdat de overheid garant staat als

zij hun schuld niet kunnen aflossen. Dat is ongeveer 150 tot 300 euro per woning per jaar. Vervelend, maar de marktrente kan ook stijgen. Als dat gebeurt, aanvaarden we dat gewoon. Moeten we ons door zo'n bedrag laten weerhouden onze volkshuisvestelijke taak uit te oefenen?

Is het alleen de rente, of is er zonder staatsgarantie ook minder kapitaal beschikbaar? Dat wordt momenteel veel besproken en onderzocht. Als er voldoende kapitaal beschikbaar blijft tegen aanvaardbare kosten, kun je overwegen om zonder staatssteun door te gaan. Dan verliest de EU-maatregel haar betekenis. Als het niet haalbaar is om helemaal zonder staatssteun te financieren, moet je bedenken welk deel je minimaal nodig hebt en die huurgrenzen aanwijzen, zoals Conijn oppert. Een vervelende consequentie van iedere vorm van toewijzen op inkomen is dat er, vooral in wijken met eenzijdig goedkoop aanbod, segregatie zal ontstaan.

Ik sluit me zeker aan bij Conijn om de gehele woningmarkt te hervormen, liefst vandaag nog. Er gaapt een brede kloof tussen de koopmarkt en de huurmarkt, die niets met de kwaliteit van de woningen, maar alles met de inrichting van de markt te maken heeft. Dit soort EU-maatregelen maken dat gat alleen maar groter.”