

shift

SHIFT IS EEN UITGAVE VAN STROOMVERSNELLING
EDITIE 2 | JANUARI 2024



Succesvol
samenwerken
in de energietransitie →

Vier casussen bieden verdieping in de
dagelijkse praktijk van de wijkaanpak

→ VIER CASUSSEN

→ 08

Berggierlanden
Meppel



©Foto: zie artikel

18→

Benedenbuurt
Wageningen



→ 28

't Ven
Eindhoven



38→

Groenoord
Schiedam



02 shift



→ VOORWOORD

MAUREEN VAN EIJK | DIRECTEUR NATIONAAL PROGRAMMA
LOKALE WARMTETRANSITIE (NPLW)



“Het kader is er,
het momentum is er,
**maar we moeten
het wél doen.**”

→ Maureen van Eijk geeft leiding aan het Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie (NPLW), dat in januari 2023 van start is gegaan. Het NPLW gaat de Nederlandse gemeenten - 342 in totaal - ondersteunen bij de warmtetransitie. In het eerste jaar van haar bestaan heeft het NPLW de lokale warmtetransitie-initiatieven geïnventariseerd. Maureen van Eijk heeft daardoor een scherp beeld van de verhouding tussen de lokale gebiedsgerichte aanpak, de regionale dynamiek en de nationale kaders. Wat is haar boodschap voor degenen die in de wijk aan de warmtetransitie werken?

Het NPLW heeft inmiddels een goed beeld van wat er speelt op het lokale niveau. Welke recente ontwikkelingen vind je zelf het meest opvallend?

“Het uitwerken van de gemeentelijke Transitievisies Warmte viel voor een deel samen met de COVID-periode. Dat was niet gunstig. Meteen daarna kregen we de Oekraïne-crisis, en als gevolg daarvan de energiecrisis. Daardoor moesten gemeenten opeens focussen op korte termijnmaatregelen om energiearmoede te bestrijden en energiebesparing te stimuleren.

Maar wat je nu ziet, is dat er echt momentum ontstaat voor de warmtetransitie; met name omdat de randvoorwaarden inmiddels beter zijn. Het capaciteitsprobleem bij gemeenten wordt verminderd, de Wet collectieve warmtevoorziening is een stap verder, en er wordt overal volop geïsoleerd. De individuele aanpak op basis van warmtepompen gaat heel goed, maar gemeenten zijn nog wel zoekende als het gaat om warmtenetten.”

LEES VERDER OP PAGINA 04 →

NPLW Nationaal
Programma
Lokale Warmtetransitie

**stroom
versnelling**



"Het kader is er, het momentum is er, maar we moeten het wél doen."

VERVOLG VOORWOORD >>

"Komend jaar moeten de gemeenteraden wél de juiste discussie gaan voeren met elkaar. Dat is cruciaal. Het uitgangspunt is dan: warmtenetten waar het kan. Het is belangrijk dat de kansen die er liggen voor warmtenetten ook worden opgepakt. Een vraag is nog welke rol je daarbij als gemeente wil nemen. Het NPLW ondersteunt gemeenten uiteraard bij deze zoektocht."

"Met het oog op de gemeenteraadsverkiezingen van 2026 hoop je natuurlijk dat er binnen anderhalf jaar echt keuzes zijn gemaakt en stappen zijn gezet."

"We zien nu ook dat gemeenten steeds meer mensen aanpakken. Dat lukt wonderwel, ook al zitten er redelijk wat nieuwkomers bij, met weinig ervaring en vooral theoretische kennis. Zij moeten ervoor gaan zorgen dat er per wijk meer duidelijkheid komt over de vraag of er een collectieve warmtenet-oplossing komt, of individuele oplossingen, of dat je met nieuwe technieken aan de slag gaat."

"Een van de belangrijkste aspecten die je ziet terugkomen in de vier casussen van De Shift IV, is dat je elkaar heel hard nodig hebt. Voor gemeenten betekent dit dat je steeds weer gaat kijken waar bij mensen de energie zit om iets nieuws te ontwikkelen, en waar je goed kunt aansluiten. De ene keer is dat wellicht een bedrijventerrein of utiliteitsbouw. De andere keer is het juist een bewonerscoöperatie die er hard aan trekt."

De casussen die in dit magazine aan de orde komen gaan allemaal, in zekere mate, over samenwerking. Wat is het NPLW-perspectief als het gaat om verbeteren van de samenwerking?

"Daar zitten wat mij betreft twee kanten aan. Enerzijds is er vanuit de gemeente de technische kant. Veel producten die opgeleverd moesten worden, zoals de Transitievisie Warmte, maar ook het Uitvoeringsplan en het Warmteprogramma, zijn vormvrij. Daardoor gaat er te veel energie zitten in het ontwikkelproces, omdat je discussies krijgt - vaak van technische aard - over de vraag wat er nou wel en niet in een plan moet worden opgenomen. Het NPLW heeft nu op veler verzoek een handreiking gemaakt voor wat er in een Uitvoeringsplan hoort te staan. Dat geeft al meer richting en versnelling. Zoiets gaan we ook voor het Warmteprogramma doen. Dus een handreiking over de samenwerkingsvormen die mogelijk zijn, bijvoorbeeld de scenario's voor warmtebedrijven en de rol van gemeenten daarin. Allemaal gericht op de vraag: hoe gaan we dit samen oppakken?"

"Daarnaast zijn we regionale werkstructuren voor lokale warmte aan het ontwikkelen. We hebben nu naast 30 RES-regio's ook 30 warmteregio's op RES-niveau. In deze regionale verbanden kijken gemeenten hoe zij gezamenlijk, maar ook met de provincie en andere lokale partners, de lokale warmtetransitie kunnen realiseren. Daarnaast is er ook aandacht voor de samenhang met het gehele energiesysteem en de vraag naar, transport van, en aanbod van duurzame elektriciteit. Regio-coördinatoren houden problemen als netcongestie in de gaten. Ik denk dat je zo een beter gesprek gaat voeren, doordat je op basis van transparantie en vertrouwen met z'n allen een goed inzicht krijgt in wat er kan en wat er niet kan. Je gaat kritischer kijken en meer gericht op zoek naar plekken waar de energie zit."

"Meer samenwerken op regioniveau wil niet zeggen: de gemeente moet het voortouw nemen, of de provincie moet dat doen. In plaats daarvan zeg je: wie is de meest geschikte partner om het voortouw te nemen, gezien de regionale kansen?"

Gaan gemeenten deze regionale inzichten vervolgens vertalen naar het lokale niveau?

"Gemeenten hebben een ingewikkelde taak: ze moeten inderdaad de verbinding maken tussen het lokale en het regionale niveau, en daar hebben ze vooralsnog vaak te weinig capaciteit voor. Het NPLW helpt gemeenten met goede voorbeelden. De casuïstiek die beschreven wordt in dit magazine hoort daar beslist ook bij. Maar één ding moet helder zijn: de warmtetransitie gaat alleen werken als je op gebiedsniveau én op wijkniveau intensief samenwerkt, vooral ook met de bewoners en de bedrijven aldaar. Gemeenten moeten vooral beseffen dat ze er niet alleen voor staan. Mijn oproep is dus: zoek de samenwerking op met lokale én regionale partners. Die integraliteit is nodig, anders bedenkt je bijvoorbeeld samen met de bewoners een plan, zonder aan het hoofdstuk netcongestie te denken. Dat is fruikend voor de betrokkenheid."

Eén van de dingen waar we voor pleiten in dit magazine is om transparant te zijn, en vooral te leren van je 'briljante mislukkingen'. Kunnen gemeenten ook iets met deze oproep?

"Gemeenten hebben vaak een heel goede positie om de regierol te nemen, maar daarvoor ga je ook beslissingen nemen die niet iedereen kan waarderen. Tegelijkertijd is de wereld van de warmtetransitie zodanig complex dat je nooit voor de volle honderd procent de juiste keuzes maakt. Er is dus altijd wel iemand te vinden die kritiek heeft. Ik denk dat je als gemeente in je zoektocht primair moet communiceren vanuit kwetsbaarheid. Als je bijvoorbeeld denkt dat er ergens een heel mooie kans ligt voor een warmtenet, dan kan het best zijn dat er op een later moment alsnog factoren boven tafel komen waardoor je dat idee moet opgeven. Maar als je daar open over communiceert en er vanuit gaat dat iedereen met de beste in-

tenties aan het werk is, kom je daar samen wel uit. Dus inderdaad ook mislukkingen erkennen, zodat iedereen ervan leert. Transparantie over wat je doet, waarom je het doet, wat er goed gaat en wat niet is belangrijk om als overheid het vertrouwen van mensen te winnen."

"Een transitie houdt per definitie in dat je niet altijd weet wat er gaat komen, en dat je dus een lerende organisatie bent. Maar als je vanuit het perspectief van de gemeente kijkt, realiseer je dan ook dat de gemiddelde burger niet altijd evenveel begrip heeft voor jouw 'briljante mislukking'. Dit kan weer doorwerken naar de gemeenteraad, waardoor een wethouder bepaalde risico's niet aandurft. Daarom snap ik best dat sommige wethouders afwachtend zijn, maar zelf denk ik vooral: toon als college én gemeenteraad lef aan ga aan de slag!"

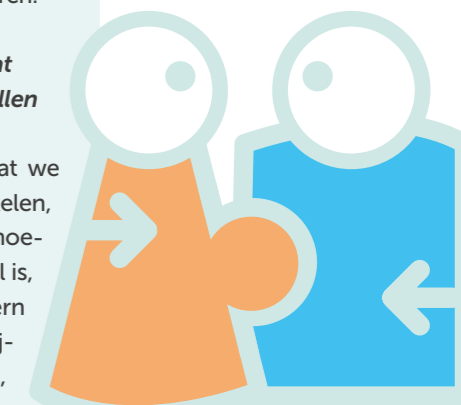
"Het is al met al een precair evenwicht, maar het concept 'briljante mislukkingen' vind ik op zich briljant gevonden. Vanuit die invalshoek kun je continu meekijken met processen. Het hoort bij een transitie: we weten niet alles van tevoren."

Is het NPLW dan het lerende systeem dat erop gericht is om uiteindelijk met z'n allen te kunnen versnellen?

"Dat klopt. We hebben ook gemerkt dat we niet alleen nieuwe tools moeten ontwikkelen, maar dat we ook een kennismakelaar moeten zijn tussen het grote aanbod dat er al is, en de vraag van gemeenten. Maar de kern van ons verhaal is samenwerking: we kijken naar de regionale samenwerking, waarmee je het lokale initiatief ondersteunt, en het tegelijkertijd in de landelijke kaders plaatst."

Heb je een 'take home message' voor de lezers van dit magazine?

"Ga daar naartoe waar de energie zit, en kijk altijd naar de opschaalbaarheid. Het kader is er, het momentum is er, maar we moeten het wél doen." ○



NPLW Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie

stroomversnelling

→ INHOUDSOPGAVE

- Voorwoord
- Leeswijzer

- **Casus** **Berggierslanden, Meppel**
- Inspiratie **Brijlante mislukkingen hebben een hoge faalopbrengst**
- **Casus** **Benedenbuurt, Wageningen**
- Artikel I **Samenwerken aan een maatschappelijke opgave**
- **Casus** **'t Ven, Eindhoven**
- Artikel II **Op zoek naar houvast in uitdagende omstandigheden**
- **Casus** **Groenoord, Schiedam**
- Artikel III **Werken aan vitale opgavenetwerken**
- Tips **Vanuit omgevingsmanagement in de infra**

- Nawoord
- Colofon
- Disclaimer
- Bronnen & verwijzingen



→ LEESWIJZER

Dit tweede Shift magazine biedt inspiratie en verdieping op het gebied van samenwerken in de energietransitie. Hoe kun je als woningcorporatie, gemeente, bewonersinitiatief en netbeheerder succesvol samenwerken in de wijkaanpak? Waar loop je tegenaan in de dagelijkse praktijk en hoe los je de problemen samen op? De antwoorden op deze vragen spreken niet altijd voor zich, want er wordt nog volop geïnnoveerd en kennis ontwikkeld over de energietransitie; het gaat om een complexe maatschappelijke opgave.

Vier casussen, uit Eindhoven, Meppel, Schiedam en Wageningen, bieden verdieping in de dagelijkse praktijk van de wijkaanpak. Deze casuïstiek wordt vervolgens verbonden met theoretische inzichten rondom 'opgavenetwerken' in een beschouwend driedelig artikel. Twee vernieuwende invalshoeken bieden extra inspiratie: je krijgt tips over omgevingsmanagement uit de infrasector, en we gaan in op leren van onze 'brijlante mislukkingen'.

Wat beoogt Shift magazine?

Dit magazine bevat geen lineaire handleiding voor samenwerken in de wijkaanpak. Er worden geen vastomlijnde keuzes aangereikt. Dat past ook niet bij de aard van deze maatschappelijke opgave waaraan wordt samengewerkt. De aard van dit magazine is bedoeld als inzichtgevend en inspirerend. De intentie is veel meer dat je op nieuwe ideeën en invalshoeken wordt gebracht, die je kunt toepassen in je eigen praktijk. Alle onderwerpen worden voldoende uitgediept om de context te kunnen begrijpen en de onderlinge samenhang te duiden, zonder daarin compleet te willen zijn. Het magazine beoogt zo kennis en ervaringen te delen en handelingsperspectief voor andere spelers in de wijkaanpak te vergroten.

Hoe gebruik je dit magazine?

Het is niet nodig – het kan natuurlijk wel – om dit document van A tot Z te lezen. Het is opgezet om juist datgene eruit te halen wat nodig is. De vormgeving en de inhoudsopgave brengen je snel naar de juiste sectie. Daarnaast is de navigatiekolom in dit magazine in pdf geactiveerd zodat gemakkelijk door het document kan worden genavigeerd.



← HIGHLIGHTS

Vier casusses:

- Berggierslanden, Meppel 08 →
- Benedenbuurt, Wageningen 18 →
- 't Ven, Eindhoven 28 →
- Groenoord, Schiedam 38 →

- 03 →
- 06 →
- 08 →
- 14 →
- 18 →
- 24 →
- 28 →
- 34 →
- 38 →
- 46 →
- 50 →
- 53 →
- 54 →
- 54 →
- 55 →

14 →

Paul Iske, Chief Failure Officer
Brijlante mislukkingen
hebben een hoge
faalopbrengst



Edwin Kaats, partner & adviseur
samenwerking bij Common Eye
Samenwerken aan een
maatschappelijke opgave:
een bijzondere uitdaging

- 24 →
- 34 →
- 46 →



NIEUW PERSPECTIEF

50 →

Tips vanuit
omgevingsmanagement
in de infra
Door Anica Kortland
& Boukje Witten

'Haast u langzaam'

Meppel biedt ruimte voor eigen tempo en eigen processen van bewoners en betrokkenen



JEANNET BOS
WETHOUDER DUURZAAMHEID
BIJ GEMEENTE MEPPEL



PETER HAMMING
BELEIDSADVISEUR DUURZAAM
BIJ GEMEENTE MEPPEL



JUDITH VAN ELDEREN
BEWONER EN BEWONERS-
INITIATIEF DUURZAAM
BERGGIERSLANDEN



HENK SCHIMMEL
SENIOR PARTNER
ENERGIETRANSITIE ENEXIS

→ In de wijk Berggierslanden in Meppel wordt het elektriciteitsnet flink verzaamd, vooruitlopend op een all-electric warmtevoorziening. Vanuit een faciliterende rol biedt de gemeente bewust ruimte voor het eigen tempo en de eigen processen van de bewoners, én van de overige belanghebbenden.

Welk effect heeft dit? En wat vraagt dit van een samenwerking? Daarover gingen we in gesprek met Jeannet Bos (wethouder duurzaamheid), Peter Hamming (beleidsadviseur duurzaam) en Martin Wering (communicatieadviseur) van gemeente Meppel. We spraken ook Judith van Elderen, zij is als bewoner vanaf de start betrokken bij het proces vanuit bewonersinitiatief Duurzaam Berggierslanden. Hoe is dit initiatief begonnen en vervolgens uitgegroeid tot een grotere beweging? En hoe kan het dat in deze wijk het net proactief verzaamd wordt terwijl in grote delen van Nederland de aanvraagtermijn voor netverzwaring sterk oploopt? Daarover spraken we Henk Schimmel (senior partner energietransitie) van Enexis.

De wijk Berggierslanden bestaat uit zo'n 1.200 woningen, grotendeels in particulier bezit. In de wijk staan voornamelijk vrijstaande, twee-onder-een-kap- en rijwoningen gebouwd tussen 2005

en 2020, en een kleiner appartementencomplex. Zo'n 97% van de woningen heeft energielabel A of hoger. De ongeveer 4.000 bewoners zijn voornamelijk middelbaar en hoger opgeleid, en hebben een bovengemiddelde interesse in en kennis van duurzaamheid. Zo'n 70% zijn gezinnen met meestal jonge kinderen. In februari 2023 is het Wijkuitvoeringsplan voor Berggierslanden vastgesteld in de gemeenteraad. Op dat moment waren al ca. 50 van de 1.200 woningen op eigen initiatief aardgasvrij gemaakt.

Begin daar waar de energie zit

Judith is bewoner van het eerste uur in de nieuwbouwwijk in Meppel en ze is sinds de start in 2017 betrokken bij bewonersinitiatief Duurzaam Berggierslanden. Het begon met een paar enthousiaste buurtbewoners die ideeën hadden om de wijk te verduurzamen. Judith: "Bij Duurzaam Berggierslanden vullen we elkaar goed aan qua kennis en vaardigheden. >>

"We zijn enthousiaste bewoners, geen deskundigen. Begin daar waar energie zit en ga gewoon aan de slag. Vanuit die energie ontstaat vanzelf een grotere beweging." **Judith van Elderen**, bewoner en initiatiefnemer van Duurzaam Berggierslanden

Berggierslanden Meppel

De wijk Berggierslanden bestaat uit zo'n 1.200 woningen, grotendeels in particulier bezit. In de wijk staan voornamelijk vrijstaande, twee-onder-een-kap- en rijwoningen gebouwd tussen 2005 en 2020, en een kleiner appartementencomplex. Zo'n 97% van de woningen heeft energielabel A of hoger. De ongeveer 4.000 bewoners zijn voornamelijk middelbaar en hoger opgeleid, en hebben een bovengemiddelde interesse in en kennis van duurzaamheid. Zo'n 70% zijn gezinnen met meestal jonge kinderen. In februari 2023 is het Wijkuitvoeringsplan voor Berggierslanden vastgesteld in de gemeenteraad. Op dat moment waren al ca. 50 van de 1.200 woningen op eigen initiatief aardgasvrij gemaakt.



» We merkten dat onze energie aanstekelijk werkte, en er vanzelf meer bewoners enthousiast werden en mee gingen doen. Zo is de beweging eigenlijk organisch gegroeid." Door een collectieve inkoop van zonnepanelen in 2018 had het bewonersinitiatief Duurzaam Berggierlanden al enige bekendheid. Het schept vertrouwen bij de bewoners als enkele bekende burens onafhankelijk meedenken bij het opstellen van het wijkuitvoeringsplan. Een buurtapp en website vormen een eigen communicatiekanaal.

Laten zien wat er wél kan

Judith vervolgt: "Duurzaam Berggierlanden helpt wijkbewoners met informatie en gebruikerservaringen, en we organiseren activiteiten zoals gezamenlijke inkoop van zonnepanelen, sedumdaken en een elektrische deelauto." In Berggierlanden maken bewoners hun eigen keuzes en ze krijgen de ruimte om te doen wat past bij hun persoonlijke situatie: op hun eigen manier en in hun eigen tempo. Via Duurzaam Berggierlanden helpen ze elkaar en wisselen ze ideeën, kennis en ervaringen uit. Vooral het tonen van concrete stappen die andere burens hebben gezet wekt vertrouwen en enthousiasme, aldus Judith: "Laten zien wat er wél kan." Het bewonersinitiatief is niet formeel georganiseerd: "Als er iets moet gebeuren, pakt iedereen een stukje op. Dit gaat eigenlijk heel natuurlijk."

"Vanaf het begin hebben we gezegd dat we dit traject samen met de bewoners doorlopen. We beslissen niet over andermans portemonnee. Alleen dan kun je een goed participatieproces realiseren."

Martin Wering,
communicatieadviseur
bij gemeente Meppel



Samen met bewoners

In de participatieaanpak van Berggierlanden spelen autonomie en eigenaarschap een belangrijke rol. Communicatieadviseur Martin Wering licht dit toe: "De warmtetransitie raakt mensen achter de voordeur. Vanaf het begin hebben we gezegd dat we dit traject samen met de bewoners doorlopen. We beslissen niet over andermans portemonnee. Alleen dan kun je een goed participatieproces realiseren." Eerlijkheid, openheid en luisteren naar bewoners zijn daarbij belangrijk. Voor Jeanette Bos - sinds 2022 wethouder duurzaamheid bij gemeente Meppel en daarvoor raadslid - was het bijzonder om gedurende het proces van rol te veranderen: "Als raadslid word je geïnformeerd over de stappen. Als wethouder kon ik de mensen meemaken." Aandacht voor de bewoners en 'samen' aanpakken straalt door in de wijk. "Ik heb het college mee de wijk in genomen. Bewoners zetten bewust een bord in de tuin dat aangeeft dat ze van het gas af zijn. Dat helpt, want bewoners komen daardoor ook met elkaar in gesprek."

Tijdens bewonersbijeenkomsten en informatieavonden kunnen alle bewoners onderwerpen aandragen, waaronder ook kernenergie of waterstof. Ze kunnen hun perspectief toelichten en hierover in gesprek gaan. Peter Hamming (gemeente Meppel): "Als bewoners behoefte hebben aan informatie over een specifieke techniek, dan vullen we dat in met expertise." Zo ontstaat de nodige kennisontwikkeling in de wijk. Hij vervolgt: "Hierdoor ontstaat ook meer begrip voor technische keuzes. Daarnaast ga ik graag bij deze mensen op de koffie. Er is veel kennis bij de bewoners en daar leer ik ook van."

Keerpunt: overvolle bewonersavond

Peter vertelt over een belangrijk keerpunt: de aftrap van het wijkuitvoeringsplan in de tennishal in Berggierlanden in het voorjaar van 2022. "Dat was het moment waarop je echt zag dat het leeft in de wijk. De opkomst was hoog, bijna 300 mensen en dat op 1.200 huizen in de wijk! Er ontstond een wachtrij van tientallen meters voor de ingang." De bijeenkomst vond plaats kort na het uitbreken van de oorlog in Oekraïne, ten tijde van de fors gestegen energieprijzen. Deze

ontwikkeling heeft sterk bijgedragen aan de bewustwording en het gevoel van urgentie bij de bewoners. Ze zijn gemotiveerd om aan de slag te gaan met verduurzaming, in de vorm van deze wijkaanpak. Dat wil niet zeggen dat iedereen voorstander is van het warmteplan en het gelijk onderling met elkaar eens is.

Netbeheerder vanaf de start betrokken

Ook voor Henk Schimmel (Enexis) was deze bijeenkomst een belangrijk moment. De netbeheerder is vanaf het begin betrokken bij de wijkaanpak en daarmee ook voor bewoners in beeld. Al op de eerste informatieavonden konden de bewoners hun vragen en zorgen over het elektriciteitsnet delen met Enexis. Henk vertelt: "Dit werkte geruststellend. De sfeer was goed. Veel bewoners kwamen zelf aan het woord over het verduurzamen van hun wo-

"In onze aanpak kijken we steeds meer vanuit de totale wijkopgave. Niet langer een stukje van het net aanpakken, maar een hele wijk in één keer goed doorrekenen met de visie van wat er nodig is in 2050." **Henk Schimmel,** senior partner energietransitie bij Enexis

ning en hoe zij dit hebben ervaren. Vanuit de gemeente werd geen dwang opgelegd; de wethouder benadrukte dat iedere bewoner het eigen moment mocht kiezen om van het gas af te gaan." De samenwerking tussen bewoners, gemeente en netbeheerder is organisch gegroeid en gestoeld op vertrouwen. Voor Henk is het heel simpel: "Als er geen vertrouwen is, hoeven we er niet aan te beginnen". Er is geen convenant getekend, er staat niets op papier. "Je hebt een convenant nodig als je denkt dat het zonder blijikbaar niet kan, en je elkaar wil kunnen wijzen op afspraken. Eigenlijk is dat een zwakgebod." Enexis werkt vanuit de verplichting naar aangesloten huishoudens op het elektriciteitsnet. De gemeente heeft een zorgplicht naar alle inwoners toe en steunt ze bij het verduurzamen, zo vertelt Peter Hamming (gemeente Meppel): "Het gebeurt hier in de wijk. We hebben elkaar nodig om ons werk goed te kunnen doen. Als je daar met elkaar van overtuigd bent, heb je helemaal geen convenant nodig." »





» Handelingsperspectief voor bewoners

In het voorjaar van 2023 is het warmteplan voor Berggierslanden vastgesteld door de gemeenteraad. Dit plan geeft handelingsperspectief aan de bewoners: ze kunnen in hun eigen tempo en op hun eigen manier stappen zetten naar aardgasvrij. In het stappenplan zijn als tussen- en eindoplossing voor verschillende woningtypen de varianten 'warmtepomp - lucht', 'warmtepomp - bodem' en 'hybride warmtepomp' uitgewerkt. Duurzaam Berggierslanden ondersteunt de bewoners onder andere met webinars, warmtepompcafé's, een 'open huis met warmtepomp-route' en met kopgroepen van bewoners die van het gas af willen en hierin samen optrekken. Op de website van Duurzaam Berggierslanden staan informatieve items en bewoners vertellen over hun keuze voor een warmtepomp met de bijbehorende technische en financiële gegevens. De demografie van Berggierslanden draagt bij aan het proces. Wijkbewoners zijn over het algemeen goed opgeleid en hebben een redelijk inkomen. Hier-

door beschikken zij over de kennis, vaardigheden en financiële mogelijkheden om hun woning te verduurzamen. Daarin is Berggierslanden zeker geen gemiddelde wijk.

Martin Wering (gemeente Meppel): "We hebben ons niet laten leiden door tijdsdruk, maar de tijd genomen om alle inbreng zorgvuldig te vertalen richting besluitvorming." Waar nodig wordt het tempo aangepast zodat alle betrokkenen onderdeel kunnen zijn van het gezamenlijke proces en parallel daaraan hun eigen proces kunnen doorlopen. Vertragen om te kunnen versnellen dus, onder het motto 'Haast

u langzaam'. Uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat er juist tempo wordt gemaakt in de wijkaanpak. Binnen een jaar lag er een gedragen wijkuitvoeringsplan. Het aardgasvrij maken van de woningen loopt voortvarend én het elektriciteitsnet in de wijk wordt al verzwaard.

Proactieve rol netbeheerder

Voor de warmtetransitievisie van 2020 heeft Enexis de netverzwaringsopgave in Berggierslanden nog op de oude manier berekend, vanuit de vraag: wat heeft het net nodig in 2030? Inmiddels is de rol van netbeheerders meer pro-actief en toekomstgericht. Henk

Schimmel: "Wij willen niet langer een stukje van het net aanpakken. Liever rekenen we een hele wijk in één keer goed door vanuit de visie op wat er nodig is in 2050. De netten zijn rond 2005 uitgelegd op 1,5 kiloWatt (kW) per woning, terwijl op dit moment woningen met zonnepanelen en een eigen laadvoorziening zo'n 4-5 kW per woning vragen." Voor Berggierslanden betekent dit dat er bovenop de 5 bestaande transformatorhuisjes nog 6 bijkomen, die allemaal een goede plek nodig hebben.


Voor het vinden van geschikte locaties voor de transformatorhuisjes werkten naast Peter (gemeente Meppel) en Henk (Enexis) ook diverse collega's vanuit de gemeente en de netbeheerder al in een vroeg stadium mee. Beleidsdomeinen zoals groen en verkeer dachten proactief mee over obstakels. Peter Hamming: "In de wijk stond een boom die het niet goed deed. Het kappen van bomen ligt vaak erg gevoelig. We vonden een nieuwe en betere plek voor een boom, en zo werd ook ruimte gemaakt voor een transformatorhuisje." Henk vervolgt: "Deze opgave vraagt om creatief denken: hoe kunnen we het anders doen?"

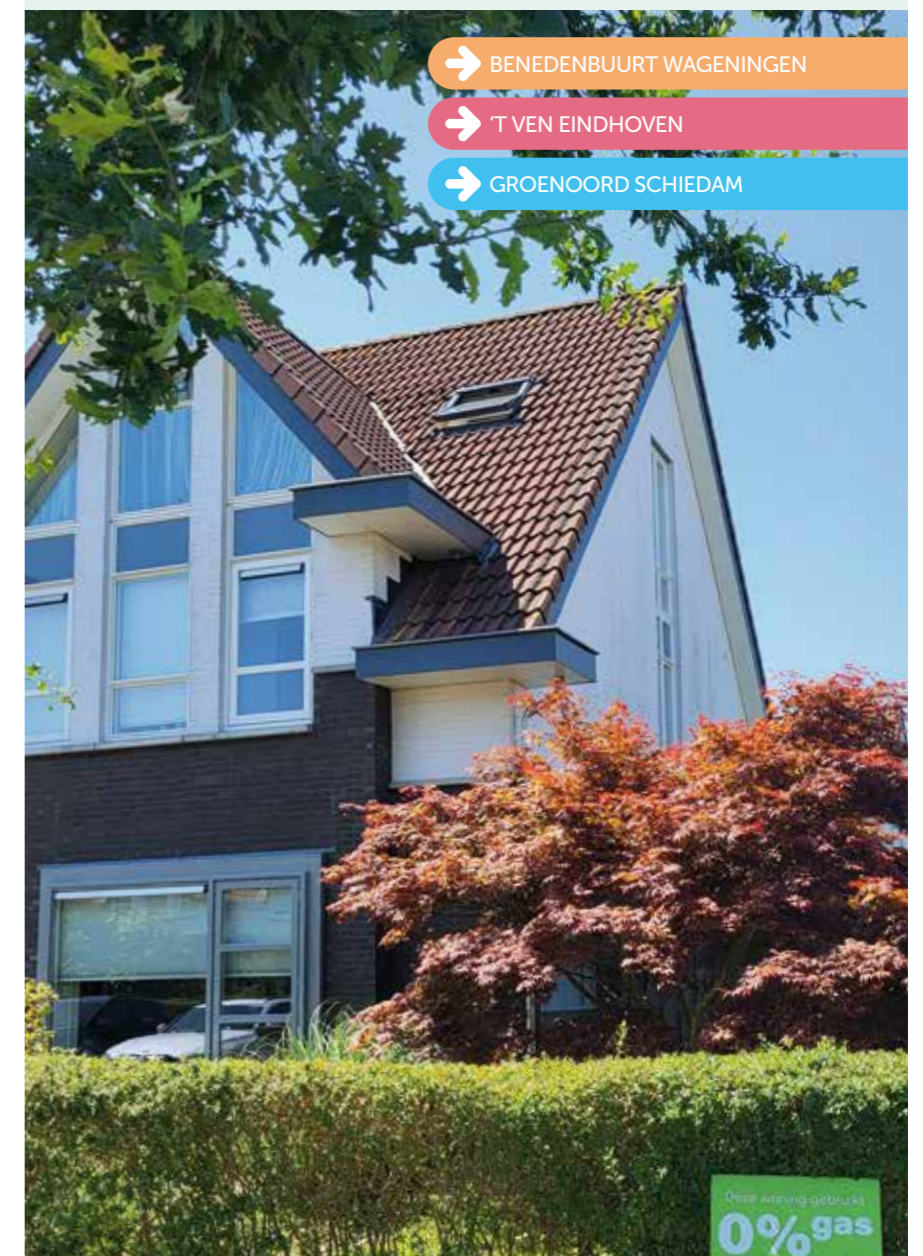
Per brief roept Enexis gemeenten op om te stoppen met de verkoop van snippergroen, want de beschikbare ruimte in bestaande wijken is schaars: "Wij hebben het snippergroen heel hard nodig voor het leggen van alle kabels en het plaatsen van transformatorhuisjes."

"Als er geen vertrouwen is, hoeven we er niet aan te beginnen. Je hebt een convenant nodig als je denkt dat het zonder merkbaar niet kan, en je elkaar wil kunnen wijzen op afspraken. Eigenlijk is dat een zwaktebod."

Henk Schimmel, senior partner energietransitie bij Enexis

Aanbeveling voor andere wijken

Iedere wijk heeft zijn eigen dynamiek en kenmerken. Dat je deze wijkaanpak niet één-op-één kunt kopiëren naar andere wijken, daarover zijn alle geïnterviewden het eens. Ze hebben wél tips die ook voor andere wijken een verschil kunnen maken. Henk: "We zien een groot risico in het tekort aan personeel, zowel bij netbeheerders als bij de aannemers. Duidelijkheid vanuit de gemeente is voor ons heel belangrijk om te kunnen prioriteren. Ook helpt het enorm als onze processen mee op kunnen lopen in de participatieprocessen en vergunningprocedures van de gemeente." Dit is een basis voor een gezamenlijke programmatiesche gebiedsaanpak. Voor andere bewonersinitiatieven en wijken heeft Judith de tip: "We zijn enthousiaste bewoners, geen deskundigen. Begin daar waar de energie zit en ga gewoon aan de slag. Vanuit die energie ontstaat vanzelf een grotere beweging." Peter sluit af met wat doorklinkt in de gehele aanpak in Berggierslanden; een samenwerking gestoeld op vertrouwen: "Je kunt deze opgave niet zonder elkaar realiseren. Je hebt elkaar nodig. Geef daarom de ruimte aan alle perspectieven en aan ieders eigen tempo. Vertrouwen is daarvoor de basis, zonder vertrouwen ben je nergens." 



→ BENEDENBUURT WAGENINGEN

→ T VEN EINDHOVEN

→ GROENoord SCHIEDAM

Briljante mislukkingen hebben een **hoge faalopbrengst**

➔ Wat zou de wereld zijn zonder lef, zonder proberen, zonder toevallige ontdekkingen, zonder de mogelijkheid om te leren van wat er mis is gegaan? De huidige transitieperiode vraagt om innovatie en verandering, wat gepaard gaat met risico's nemen. En wie risico's neemt, loopt de kans om te falen. Ook in de huidige wijkaanpakken in het kader van de energietransitie gaat lang niet alles goed. Onze mislukkingen houden we het liefst voor onszelf, terwijl we juist iets kunnen leren van de momenten waarop niet alles liep zoals gepland. Het durven leren van, en zeker ook het delen van gefaalde pogingen, maakt ze briljant en waardevol. Voor jezelf én voor anderen.

Tijdens de Shift IV liet Paul Iske, Chief Failure Officer bij het Instituut voor Briljante Mislukkingen (lvBM) en hoogleraar Open Innovation & Business Venturing aan de Universiteit Maastricht, ons zien wat de waarde is van briljante mislukkingen. Vervolgens daagde hij ons uit om vooral door te gaan met innoveren en daarbij ook 'briljant te mislukken', hiervan te leren en de lessen met anderen te delen. In dit magazine nemen we de uitdaging van Paul Iske aan: de analyses van de wijkaanpakken in Meppel, Eindhoven, Wageningen en Schiedam leveren inderdaad een paar briljante mislukkingen op.

PAUL ISKE
CHIEF FAILURE OFFICER BIJ HET
INSTITUUT VOOR BRILJANTE
MISLUKKINGEN EN HOGLERAAR
OPEN INNOVATION & BUSINESS
VENTURING AAN DE
UNIVERSITEIT MAASTRICHT



Wanneer is een mislukking een 'briljante' mislukking?

- als deze voortkomt uit een aanpak waar lef en vernieuwingsdrang uit spreekt;
- en/of uit een project waar je hard aan hebt gewerkt, en/of;
- een hoge 'faalopbrengst' kent, oftewel je leert er veel van;
- en waarvan je de lessons learned uiteraard met anderen deelt, zodat ook zij ervan kunnen leren.

Open staan voor het onbekende en leren van het onverwachte

We vertellen graag een succesverhaal. Op persoonlijk vlak (die ene reis die de inspiratie gaf waar je naar op zoek was), maar zeker ook op organisatorisch of ondernemend vlak (de overname die slaagde en de start-up die een succes werd). Toch loopt het vaak anders dan gewild of gepland. Dan is het de kunst om open te staan voor het onbekende, en te leren van het onverwachte. Welke waarde zit er in ons falen? Wanneer er van een goed bedoelde maar mislukte poging wordt geleerd, spreken we van een 'Briljante Mislukking'.

16 universele lessen of archetypen

Uit alle mislukkingen die het lvBM voorbij heeft zien komen zijn 'universele lessen' te trekken: patronen of leermomenten die een specifieke ervaring overstijgen en ook op veel andere (innovatie)projecten van toepassing zijn. Aan de hand van deze patronen zijn zestien archetypen geformuleerd die helpen bij het identificeren en bij het leren van mislukkingen. De archetypen zijn thematisch georganiseerd:

VERNIEUWING & ONZEKERHEID



De gloeilamp - *Het Experiment - 'If we knew what we are doing, we wouldn't call it research'*

Vooruitgang gaat meestal niet via een rechte lijn. Daarom moeten we proberen, experimenteren en leren om de beste aanpak of de juiste route te vinden. We beschikken ook niet altijd over alle informatie, of de situatie is complex, waardoor niet alle relevante zaken en onderlinge verbanden bekend kunnen zijn en slechts door 'trial & error' gevonden kunnen worden.



De canyon - *Ingesleten patronen*

In ons leven komen we vaak dezelfde situaties tegen. Om daar efficiënt mee om te gaan ontwikkelen we routines, gewoontes en best practices. Zowel individueel als georganiseerd leren we vaardigheden en deze nestelen zich in ons brein of in de vorm van geschreven en ongeschreven protocollen in de organisatie of samenleving.

COMPLEXITEIT



Het Einstein-punt - *Omgaan met complexiteit*

In onze complexe wereld is het voortdurend een uitdaging om bij onze activiteiten ervoor te zorgen dat het beeld dat we hebben voldoende informatie bevat om representatief te zijn voor de werkelijkheid. Einstein zei het al: 'We have to keep things as simple as possible but not more simple than that.'



De bananenschil - *Een ongeluk zit in een klein hoekje*

In complexe situaties zien we veel spelers die elkaar beïnvloeden. Het is niet altijd even gemakkelijk om te beoordelen wat de effecten elders in het systeem zijn als gevolg van een verandering op lokaal niveau. We zijn gewend ons te concentreren op de zaken die van groot of direct belang zijn en besteden minder aandacht aan triggers van gebeurtenissen die ook kunnen uitgroeien tot fenomenen op systeemniveau. Je hoeft maar naar het nieuws te kijken om te zien hoe vaak mensen letterlijk of figuurlijk een uitglijder ervaren over iets relatief kleins of triviaals. ➔➔

» POLITIEK & BELANG



De verkeerde portemonnee - *Het voordeel voor de één is een nadeel voor de ander*

In complexe situaties is het soms lastig inschatten waar de voordelen en nadelen van een project optreden. Regelmatig komt het voor dat de verandering voor het systeem als geheel positief uitvalt (een besparing, betere service, betere volksgezondheid), maar dat dit ten koste gaat van één of meerdere partijen binnen het systeem. Als het om geld gaat, is een compensatie vanuit het collectief soms nodig om een acceptabele, win-win (of not lose-not lose) situatie te creëren, waarbij niet de portemonnee van de één gevuld wordt ten koste van de ander.



De lege plek aan tafel - *Niet alle relevante partijen zijn betrokken*

Om een verandering te laten slagen is de instemming van alle relevante partijen nodig. Ontbreekt er een partij bij de voorbereiding of implementatie, dan is de kans groot dat deze vanwege gebrek aan betrokkenheid niet overtuigd is van het belang of het nut. Ook kan het gevoel buitengesloten te zijn leiden tot gebrek aan medewerking.



De rechterhersenhelft - *Niet alle beslissingen komen op rationele gronden tot stand*

Het is vaak al moeilijk genoeg om het gedrag van een complex systeem te voorspellen. Nog lastiger wordt het, wanneer het individuele gedrag van de spelers in het systeem niet (direct) te verklaren is op basis van bekende feiten. Sommige mensen zijn onvoorspelbaar en/of niet consequent in hun reacties en beslissingen en dat introduceert een extra graad van onzekerheid. Er zijn theorieën die de linkerhersenhelft in verband brengen met rationele processen en de rechterhersenhelft met het gevoel en emotionele processen.

TIJD & PLAATS



De huid van de beer - *Te snel concluderen dat iets een succes is*

Aanvankelijk succes kan ons ten onrechte de indruk geven dat we de juiste weg hebben gekozen. Echter, duurzaam succes houdt in dat de aanpak ook op langere termijn, op grotere schaal en/of in andere omstandigheden werkt. We zien dat de stap van een 'Proof of Concept' naar een 'Proof of Business' voor veel ondernemingen groot en vaak zelfs te groot is. Het spreekwoord: 'Je moet de huid niet verkopen voordat de beer geschoten is' illustreert dit patroon.



De duiker van Acapulco - *Timing - Wat is het goede moment om iets te doen?*

Illustratief voor een goede timing zijn de beroemde duikers bij Acapulco, die voor een doorgaans massaal publiek van een grote hoogte in het water duiken. Zij wachten daarbij het moment af, waarop een golf het water opstuwt en voor voldoende diepte zorgt. Men kan zich voorstellen wat er gebeurt wanneer de timing verkeerd is. Zo is ook het introduceren van nieuwe producten of diensten niet alleen een kwestie van een goed idee, maar ook van het goede moment afwachten.



Winner takes all - *Ruimte voor slechts één oplossing*

Hoewel de wereld in het algemeen, en innovatie in het bijzonder, baat heeft bij diversiteit en concurrentie, is er soms toch maar plek voor één dominante speler. Denk bijvoorbeeld aan standaarden die nodig zijn om daarop individuele ontwikkelingen mogelijk te maken.

AANPASSINGSVERMOGEN



De zwarte zwaan - *Onvoorziene ontwikkelingen horen erbij*

Niet alles is te voorzien en ondanks onze plannen kunnen er dingen gebeuren die alles wat we bedacht hebben volledig in de war schoppen. Deels kun je proberen te anticiperen op onverwachte zaken, door een plan B te hebben voor het geval dat een onderneming niet lukt. Over onverwachte ontwikkelingen die uiteindelijk grote invloed hebben heeft Nasser Talib een belangwekkend boek geschreven, *De zwarte zwaan*.



De brug van Honduras - *Problemen verplaatsen zich*

De wereld is niet alleen complex, maar ook zeer dynamisch en dus veranderlijk. Soms proberen we een probleem op te lossen, maar zodra dat gebeurd is blijkt het probleem zich te hebben verplaatst, of duikt er een nieuw probleem op. Men spreekt wel eens van de 'Wet van Behoud van Ellende'. Een interessant voorbeeld hiervan is de brug van Honduras. De brug was zodanig ontworpen en gebouwd dat het de ergste orkanen moest kunnen doorstaan. Tijdens de orkaan Mitch bleek de brug inderdaad van uitstekende kwaliteit. Jammer genoeg bleek na de overstroming dat de loop van de rivier een paar honderd meter was verplaatst, waardoor de brug niet meer over de rivier lag, maar ernaast...



De junk - *De kunst van het stoppen*

Het is zeer menselijk om iets waar we aan begonnen zijn af te willen maken. We hebben niet voor niets een doel gesteld. Uitspraken als 'Opgeven komt niet in mijn woordenboek voor!', 'Je kunt het wel!' en 'Afspraak is afspraak!' illustreren de psychologie van het niet-kunnen-of-willen-stoppen.



De Post-it - *De kracht van serendipiteit:*

de kunst om toevallig iets belangrijks te ontdekken

Het gebeurt regelmatig dat een afwijkende uitkomst in eerste instantie een mislukking is, die niet voldoet aan de verwachtingen. Maar bij nader inzien blijkt het resultaat op een andere manier toch waardevol te zijn. Een voorbeeld hiervan is de zoektocht van technologieconcern 3M naar een nieuwe superlijm. De zwakhechtende lijm die werd ontwikkeld belandde als mislukking op de plank. Pas vijf jaar later werd een zeer succesvolle toepassing gevonden voor deze in eerste instantie mislukte innovatie.

MIDDELEN



De Olifant - *Het totaal is meer dan de som der delen*

Soms worden dingen pas duidelijk wanneer je er van diverse kanten naar kijkt en wanneer je waarnemingen vanuit diverse perspectieven combineert. Dit principe wordt mooi verwoord in de parabel van de olifant en de zes geblinddoekte mensen. Aan deze waarnemers wordt gevraagd de olifant te betasten en te beschrijven wat ze menen te voelen. De een zegt een 'slang' (de slurf), de ander een 'muur' (zijkant), een volgende een 'boom'(poot), weer een ander een 'speer' (slagtang), de vijfde een 'touw' (de staart) en de laatste een 'waaier' (oor). Wanneer ze hun waarnemingen delen en combineren, komt de olifant 'tevoorschijn'.



De generaal zonder leger - *Wél het juiste idee, maar niet de middelen*

Om tot (gepland) succes te komen, is het belangrijk dat de benodigde middelen beschikbaar zijn. Het kan hierbij om geld gaan, de juiste instrumenten, kennis, tijd, medewerkers, partners, klanten, infrastructuur, enz. Degene die deze middelen ter beschikking stelt, moet voldoende commitment geven aan de uitvoerder van de activiteiten.

Over het Instituut voor Briljante Mislukkingen

Het Instituut voor Briljante Mislukkingen (IvBM) omarmt de mislukking als een belangrijk leermoment en probeert de samenleving in dat opzicht uit te dagen door het faciliteren en toegankelijk maken van leerervaringen. Sinds 2015 zijn de activiteiten van het IvBM ondergebracht in een onafhankelijke stichting. Die stichting heeft tot doel om een klimaat voor ondernemerschap te bevorderen door het leren omgaan met risico's en het waarderen en leren van mislukkingen. Het instituut, sinds 2010 actief, heeft inmiddels ruime ervaring opgedaan met het creëren van meer 'foutolerantie' en een gezonder innovatieklimaat in complexe omgevingen.

BriMis is de Briljante Mislukkingen Leeromgeving ('Early-learning system') van het IvBM. In deze omgeving wil het IvBM leren op het niveau van het individu, team, organisatie en systeem, op een eenvoudige en aantrekkelijke manier faciliteren voor professionals. Het gaat daarbij om zowel leren op projectniveau (het zogenaamde 'single-loop learning') als project-overstijgend leren ('double-loop learning') in relatie tot innoveren. 

Zie ook:

www.briljantemislukkingen.nl

www.brimis.nl

83% van de bewoners doet mee aan het warmtenet

Coöperatief buurtwarmtenet voor en door de Benedenbuurt in Wageningen



WANKA LELIEVELD
BEWONER BENEDENBUURT WAGENINGEN
EN INITIATIEFNER VAN COÖPERATIE
WOW (WARMTENET OOST WAGENINGEN)

➔ In de Benedenbuurt in Wageningen zeggen bewoners massaal 'Ja!' tegen een warmtenet. Maar liefst 83% van de bewoners, huur en koop, doet mee aan het lokale net. Wanka Lelieveld woont in de Benedenbuurt en hij is vanaf het eerste idee betrokken bij alle ontwikkelingen. Inmiddels is hij procesleider bij de coöperatie WOW (Warmtenet Oost Wageningen), opgericht door bewoners in samenwerking met gemeente Wageningen en warmteleverancier Kelvin. Het buurtwarmtenet is inmiddels behoorlijk ver in ontwikkeling. We spraken met Wanka over hoe het proces tot nu toe is verlopen. Welke hobbels kom je onderweg met elkaar tegen? Wat vraagt dit van de samenwerking? En is de eindstreep al in zicht?

In 2015 kocht Wanka Lelieveld een huis in de Benedenbuurt, met het plan om te gaan verduurzamen. Tijdens een Klimaatstraatfeest leerde hij buurtgenoten kennen en ontstond het idee voor een gezamenlijke buurttuin. Wanka vertelt: "Toen we over de mogelijk-

heden voor een buurttuin in gesprek gingen met de gemeente, hoorden we dat er plannen waren om de riolering in onze buurt binnen 5 jaar te vervangen. Daaruit ontstond het idee om de rioolvervanging te combineren met de aanleg van een buurtwarmtenet."

Heldere kaders geven richting en momentum

De rioolvervanging stond gepland voor medio 2022. Het betrof 14 straten met 440 woningen in de Benedenbuurt. Wanka: "Het kader was heel helder, we wisten precies om welk gebied het ging en wanneer het project klaar moest zijn. Dit gaf richting en momentum." De gemeente bood veel ondersteuning en hielp met het leggen van contacten. Wanka bouwde een netwerk op in de wijk. Via de gemeente kwam hij onder andere in contact met de woningcorporatie, provincie Gelderland en het ministerie van Binnenlandse Zaken. "De betrokken ambtenaar bij de gemeente Wageningen was heel bevlogen en pakte door. De wet- houder was direct enthousiast en pre-

Benedenbuurt Wageningen

De Benedenbuurt is een jaren 50 buurt in Wageningen die bestaat uit 14 straten met ongeveer 440 woningen, gebouwd tussen 1945 en 1959. Zo'n 75% van de woningen is grondgebonden, de overige 25% zijn appartementencomplexen met Verenigingen van Eigenaren (VvE's). Tweederde van de huishoudens zijn particuliere woningeigenaren, een derde huurt van corporatie de Woningstichting. Inwoners van de gemeente Wageningen zijn bovengemiddeld geïnteresseerd in groen en duurzaamheid, mede vanwege de aanwezigheid van Wageningen University & Research. De Benedenbuurt is één van de 64 proeftuinen in het Programma Aardgasvrije Wijken, en heeft subsidie ontvangen voor het realiseren van een buurtwarmtenet.

cies op het juiste moment konden we aansluiten bij het Gelders Energieakkoord. Daardoor konden we een haalbaarheidsstudie laten doen naar een warmtenet."

Vliegende start in de wijk

Vanaf het moment dat de communicatie met de wijk werd opgestart, maakte het bewonersinitiatief een vliegende start. Wanka: "Vrijwel meteen was er een grote groep van zo'n 40 bewoners uit de wijk vrijwillig betrokken bij ons initiatief. Van idealisten vol passie tot mensen met professionele ervaring. Dit dunde wat uit toen de intensiteit toenam en we om de week bij elkaar kwamen om te vergaderen." Na ongeveer anderhalf jaar was er een solide bestuur, bestaande uit een kleinere groep van vrijwilligers met complementaire expertises, vaardigheden en bestuurlijke ervaring.

Twee stappen vooruit, één achteruit

In de Benedenbuurt zijn verschillende wegen onderzocht die uiteindelijk niet de juiste bleken te zijn. Voor Wanka voelde het vaak als twee stappen vooruit en één stap terug: "We zijn gestart met een klein onderzoek naar een specifieke techniek, het Ecovat. Als we

deze oplossing op dat moment echt goed hadden willen toepassen in de Benedenbuurt, dan waren er 2 grote ronde vaten van elk 50.000 m³ (40 meter in doorsnee en 40 meter diep) nodig op maximaal 10 meter afstand van de woning. Dat was te veel. We hebben zelfs uitgerekend hoe vaak een vrachtwagen met zand de wijk uit zou moeten rijden." ➔

"Voor de gemeente komen er steeds nieuwe aspecten bij, en daarmee nieuwe ambtenaren die risico's zien, en deze willen beperken. Daarnaast zijn er behoorlijk wat personele wisselingen geweest in de doorlooptijd van het project. Wat dan steeds gebeurt is dat er onduidelijkheid ontstaat over rollen en taken. Ook omdat we bepaalde dingen niet geformaliseerd hebben."

Uiteindelijk kwam de huidige oplossing bovendien: een grootschalige lucht-water-warmtepomp aan de rand van de wijk die via een middentemperatuur buurtwarmtenet de woning voorziet van warmte en warm water. Voor de strenge vorstperiodes heeft de warmtepomp een gasketel als achtervang, om leveringszekerheid en betaalbaarheid te borgen.

Procesbegeleider by accident

Wanka begon vrijwillig als initiatiefnemer in de Benedenbuurt, samen met andere betrokken buurtbewoners, waarbij hij profijt had van zijn werkervaring als procesbegeleider en projectleider. Al snel werd het idee voor een buurtwarmtenet een serieus project. Na ongeveer een jaar kreeg Wanka gedeeltelijk betaald als procesbegeleider, wat uitmondde in een aanvraag voor de proeftuin aardgasvrije wijken. Inmiddels is hij procesleider van de warmtecoöperatie en doorgewinterd in de soms taaië transitieprocessen. De hobbels op de weg zijn flink, zowel in aantal als in omvang. Als bewoner én als procesleider moet je stevig in je schoenen staan en een groot uithoudingsvermogen hebben. Toch haalt Wanka er ook veel voldoening uit: "We lachen ook veel met elkaar. En zo'n project samen met je burens doen geeft mij de energie en motivatie om door te zetten".

Veranderende rollen

Niet alleen Wanka is tijdens het proces veranderd van rol - namelijk van bewoner en initiatiefnemer naar procesleider. Ook de gemeente en de woningcorporatie hebben in de afgelopen jaren andere rollen en daarmee veranderende belangen en verantwoordelijkheden gekregen. Zo veranderde de gemeente van aanjager en facilitator naar mede-eigenaar en vergunningverlener naarmate het project verder vorderde. Wanka licht toe: "Voor de gemeente komen er steeds nieuwe aspecten bij, en daarmee nieuwe ambtenaren die risico's zien, en deze willen beperken. Daarnaast zijn er behoorlijk wat personele wisselingen geweest in

de doorlooptijd van het project. Wat dan steeds gebeurt is dat er onduidelijkheid ontstaat over rollen en taken. Ook omdat we bepaalde dingen niet geformaliseerd hebben." De woningcorporatie was aanvankelijk partner in het project. Omdat het wettelijk niet is toegestaan dat woningcorporaties mede-eigenaar zijn van een warmtenet, is de corporatie gaandeweg van rol veranderd naar klant van de warmtecoöperatie.

Omslag in denken: van kansen naar risico's en kansen

Waar de gemeente vanuit haar initiële rol kansen en mogelijkheden zag, ko-

te leggen. Daardoor wordt de onderlinge relatie hechter." Daarnaast geeft de vertraging door nieuwe risico's ook ruimte voor de omslag naar denken vanuit kansen. Wanka vervolgt: "We zijn altijd voor de insteek gegaan dat slimme combinaties leiden tot kostenreductie en synergie. Al vanaf het allereerste idee om de vervanging van de riolering te combineren met de aanleg van het warmtenet."

Gezamenlijk warmtebedrijf

Het Warmtebedrijf Oost Wageningen (WOW) levert straks duurzame warmte aan het warmtenet in de Benedenbuurt. Het warmtebedrijf is een sa-



menwerking tussen warmteleverancier Kelvin, coöperatie WOW en de gemeente Wageningen. Wanka: "Kelvin heeft veel technische, financiële en juridische kennis en ervaring op het gebied van warmtenetten en het leveren van warmte. Dat is een heel waardevolle inbreng in onze samenwerking. Daarnaast heeft Kelvin een groot netwerk waar we voor aanvullende kennis en expertise uit kunnen putten." Het vormgeven en uiteindelijk realiseren van de samenwerking tussen de gemeente, de bewonerscoöperatie en marktpartij Kelvin, in Warmtebedrijf Oost Wageningen, was dan ook een belangrijke mijlpaal.

Waar de woningcorporatie eerder projectpartner was, zit zij inmiddels als klant en afnemer van warmte aan tafel met WOW. Deze rolwijziging heeft invloed op de onderlinge relatie en de samenwerking, omdat er nu onderhandeld moet worden met een partij die alle ins en outs van de business case kent. En omdat 83% van de huurders heeft ingestemd met het buurtwarmtenet als alternatieve warmtevoorziening, worden alle huurwoningen aangesloten. Dit betekent dat met 83% instemming van alle bewoners, huur en koop, in totaal 90% van de wijk aansluit op het warmtenet. ➤

"Mensen bleven met vragen komen, ze wilden bijvoorbeeld nog meer inzicht in de business case hebben voordat ze een besluit namen. Het stellen van een deadline heeft geholpen om deze mensen over de streep te trekken. In de laatste week besloot het overgrote deel van de bewoners die nog twijfelden om te tekenen."

men er gaandeweg meer belangen en daarmee ook meer risico's in beeld. Tijdens de vergunningsprocedure voor het bestemmingsplan kwam bijvoorbeeld aan het licht dat er mogelijk archeologische resten in het plangebied liggen. De betrokken ambtenaar heeft als primair belang het veiligstellen van de archeologie, en niet het warmtenet. Daardoor moet het beoogde tracé mogelijk worden omgelegd. Daarnaast is een toenemend aantal juristen aangehaakt, die risico's willen afdekken als het gaat om de rol van de gemeente als partner in de warmtecoöperatie. Aan de andere kant heeft de gemeente er ook belang bij dat de risico's en kosten voor de bewoners beperkt blijven, vanuit haar regierol in de energietransitie. Wanka: "Dit geeft soms gevoeligheden in de samenwerking en dan is het nodig om te vertragen. Gelukkig kunnen we hierover gesprekken voeren en durven we met elkaar de vinger op de zere plek



» Mijlpaal in 2022: 83% doet mee!

Dat 83% van de bewoners zich heeft geëngageerd aan het aansluiten op het buurtwarmtenet, was een grote mijlpaal in het project. Dit resultaat heeft wel wat voeten in de aarde gehad, vertelt Wanka: "Mensen bleven met vragen komen, ze wilden bijvoorbeeld nog meer inzicht in de business case hebben voordat ze een besluit namen. Ze betalen geen aansluitkosten voor het warmtenet. Het warmtebedrijf bepaalt hoe de aansluiting plaatsvindt en hoe de leidingen lopen. Alleen als bewoners het anders aangelegd willen hebben, dan zijn de meerkosten voor hen." De aansluiting door het warmtebedrijf omvat het plaatsen van de afgifset en het verwijderen van de CV-ketel. Bewoners die nog op

gas koken zijn zelf verantwoordelijk voor het verder gasloos maken van de woning. Wanka vervolgt: "Het stellen van een deadline heeft geholpen om deze mensen over de streep te trekken. In de laatste week besloot het overgrote deel van de bewoners die nog twijfelden om te tekenen."

"Onze visie is dat we dit samen met de wijk willen doen. Een persoonlijke aanpak op basis van eerlijkheid en het nakomen van gemaakte afspraken. Zo creëer je vertrouwen en commitment." De aanpak is stapsgewijs, waarbij rond de grote stappen in het proces ruimte voor feedback is ingebouwd om de kwaliteit te waarborgen. "We kijken steeds naar de eerstvolgende grote stap. Deze wordt

voorgelegd aan de bewoners zodat zij feedback kunnen geven. Dit verwerken we, en daarna vragen we commitment op het nemen van de stap. Zo hebben we de bewoners bijvoorbeeld uitgenodigd voor de presentaties van de geselecteerde aannemers. Ze konden zelf hun vragen stellen en zich een beeld vormen van de aanbiederpartijen." Het bestuur heeft daarnaast een bepaald mandaat om zaken uit te werken, uiteraard in het belang van de leden. Belangrijke communicatie-uitingen voor bewoners, bijvoorbeeld over contracten en aanpassingen in de woningen, worden eerst uitvoerig doorgenomen met een klankbordgroep van bewoners op begrijpelijkheid en toegankelijkheid, voordat ze de deur uit gaan.



De 7 kernwaarden van WOW

De kernwaarden waar de Warmtecoöperatie Oost-Wageningen (WOW) op is gestoeld zijn dan ook samen met bewoners bepaald:

1. De warmte wordt zo duurzaam mogelijk opgewekt
2. Een energieprijs die vergelijkbaar is met de gangbare prijs van gas
3. Een betrouwbaar en toekomstvast warmtenet
4. Maximale zeggenschap over het warmtesysteem (bron/net/afleverzet)
5. Het gebruik van lokale leveranciers
6. Maximale transparantie over de keuzes
7. Weloverwogen omgaan met de voorbeeldfunctie voor andere wijken

"We zijn altijd voor de insteek gegaan dat slimme combinaties leiden tot kostenreductie en synergie. Al vanaf het allereerste idee om de vervanging van de riolering te combineren met de aanleg van het warmtenet."

Deze kernwaarden zijn ook onderschreven door de gemeente. In de Benedenbuurt staat de gemeente ook garant, onder andere ten aanzien van betaalbaarheid. Mogelijk kan hierdoor een spanningsveld ontstaan met de wijkaanpak in andere wijken: is dit straks ook nodig én haalbaar voor alle andere wijken?

Nog geen gelopen race

Hoewel de bewoners zich geëngageerd hebben is het nog geen gelopen race voor de Benedenbuurt. Er loopt een vergunningsprocedure om de beoogde opweklocatie te kunnen realiseren en er zijn vragen over onder an-

dere geluid en stikstof. Ook de schaarste aan mensen en materialen bij aannemers en de inflatie werken negatief door op de business case. De financiering is nog niet helemaal rond. Al deze ontwikkelingen kunnen tot vertraging en extra kosten leiden. Wanka: "Ik dacht altijd 'als we gaan lopen, dan komen we er wel' maar we lopen toch behoorlijk tegen procedures en regelgeving aan". Toch houdt hij moed: "We doen dit project met elkaar en we hebben echt het vertrouwen van de bewoners. Samen zetten we stappen, vanuit een gezamenlijke ambitie en drive en met wederzijds vertrouwen en betrokkenheid!"

→ BERGGIERSLANDEN MEPEL

→ T VEN EINDHOVEN

→ GROENoord SCHIEDAM



Samenwerken aan een maatschappelijke opgave: een bijzondere uitdaging



EDWIN KAATS, PARTNER & ADVISEUR SAMENWERKING BIJ COMMON EYE

In heel Nederland wordt op allerlei schaalniveaus, en in uiteenlopende vormen en samenstellingen, aan de energietransitie gewerkt. Daarbij wordt veel verwacht van lokale initiatieven waarin gemeenten, woningcorporaties, energiebedrijven, instellingen en burgers samenwerken, zoals de wijkaanpakken en regionale opgaven. In het afgelopen jaar heeft Stroomversnelling mee mogen kijken bij een aantal initiatieven op wijkniveau, om er lessen uit te trekken. Als we de vier casussen langslopen die in dit magazine worden belicht, dan zien we een aantal opvallende overeenkomsten.

Alle vier de casussen gaan in zekere zin over een netwerk, dat gefocust is op een gezamenlijke opgave. Dit netwerk bestaat uit een veelheid aan partijen met verschillende motieven, belangen en perspectieven. Er is sprake van een multidisciplinaire en sector-overstijgende opgave. Een centraal vertrekpunt ontbreekt vaak, bijvoorbeeld omdat er geen vanzelfsprekende plek is waar de opgave 'thuishoort'. Meestal is er een bepaalde mate van regie nodig, en als het gaat om de voortgang van het proces, dan vinden de betrokken partijen 'beweging' vaak belangrijker dan streven naar perfectie of een volledige consensus. En ongeacht het feit dat de verduurzamingsopgave een sterke technisch/fysieke component heeft, is er een sociale aanvieligroute nodig, waarbij wordt ingezet op draagvlak en betrokkenheid. Al deze overeenkomsten tussen de casussen worden hieronder kort uitgewerkt.

Een netwerk dat focust op de gezamenlijke opgave

De vier casussen gaan allemaal over samenwerkende partijen die vanuit een gezamenlijke opgave redeneren. Er is ergens een begin, bij één partij, maar in alle voorbeelden ontstaat al snel het bewustzijn dat er gezocht moet worden naar een samenstelling van een 'netwerk' die aansluit bij de gezamenlijke opgave. Hiermee wordt het begrip 'opgavenetwerken' geïntroduceerd. De vraag wie er nodig zijn, of wie er een substantiële

bijdrage kunnen leveren aan een kans of een oplossing komt dan op tafel.

In de Benedenbuurt bijvoorbeeld kwam het initiatief van bewoners uit de wijk. Samen met de betrokken gemeenteambtenaar werd het netwerk in kaart gebracht. De bewoners legden de contacten in de wijk en bouwden daar aan een netwerk. De gemeente faciliteerde de contacten met onder andere de woningcorporatie, de provincie en het ministerie.

In Meppel kwamen verschillende ontwikkelingen bij elkaar: het bewonersinitiatief Duurzaam Berggierlanden dat met de bewoners wilde verduurzamen, de netbeheerder die het net wilde aanpakken vanwege spanningsklachten, en de gemeente die de taak kreeg om aan de slag te gaan met wijkuitvoeringsplannen vanuit haar regierol in de transitie naar aardgasvrij. De partijen hebben zich vrijwel natuurlijk verbonden aan een vanzelfsprekende gezamenlijke opgave.

Soms is het een institutionele partij die vanuit wettelijke of beleidsmatige overwegingen begint te bewegen. Soms is het een bewonersgroep die het lontje aansteekt. Ook een bijzondere incentive kan het startmoment zijn, zoals in de Eindhovense wijk 't Ven. De aanvraag van een Rijksbijdrage uit het Programma Aardgasvrije Wijken werd voor deze wijk gehonoreerd.

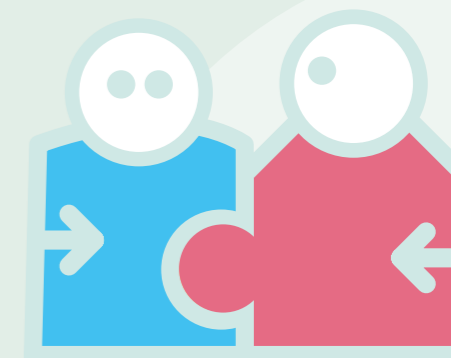
De betrokkenheid van bewonersinitiatieven, zoals in Berggierlanden in Meppel, is van groot belang gebleken voor het proces en het resultaat. Dat is logisch, beredeneerd vanuit de opgave.

In de praktijk is het helemaal niet vanzelfsprekend dat partijen zich aan een opgave of initiatief verbinden, of dat de juiste partijen dat doen.

Veel partijen met verschillende motieven, belangen en perspectieven

Wat ook opvalt is dat we in al deze praktijksituaties met veel partijen te maken hebben. Dat geeft logistieke complicaties en het brengt uiteenlopende perspectieven en tegengestelde belangen bij elkaar, die met elkaar in overeenstemming moeten worden gebracht om gericht en gecoördineerd te kunnen handelen. Er wordt gezocht naar leidende coalities en vaak wordt daarbij geleund op een institutionele of leidende partij. In alle praktijkvoorbeelden is het bewustzijn aanwezig, of ontstaan, dat uiteindelijk een breder draagvlak moet worden ontwikkeld en dat er moet worden nagedacht over de vraag wie op welke manier moet worden betrokken bij de plannen.

In alle gevallen zijn de betrokken partijen zich bewust van hun rollen, en van de mogelijkheden én beperkingen van hun bijdragen. Wederzijdse erkenning van rollen, en bewustzijn van de noodzaak om bijdragen bij elkaar te brengen en zo tot een gezamenlijk resultaat te komen, is de basis voor verbinding. Het is interessant om te zien dat die verbinding zich bij dit soort projecten op een organische manier kan ontwikkelen. Partijen hebben dan de indruk dat vertrouwen heel vanzelfsprekend is en zonder veel moeite tot stand is gekomen, maar ze vergeten dat ze feitelijk al een



heel belangrijke stap hebben gezet door elkaars rollen en bijdragen te erkennen en te accepteren.

Rollen kunnen gaandeweg veranderen. Zo was in de Benedenbuurt in Wageningen de woningcorporatie aanvankelijk partner in het project, maar omdat het wettelijk niet is toegestaan dat woningcorporaties mede-eigenaar zijn van een warmtewerk, is de rol van de corporatie veranderd naar klant van de warmtecoöperatie. Zo'n veranderende rol heeft ook impact op de samenwerking. In langer lopende processen en projecten komen rolveranderingen overigens vaker voor. Het is dan van belang voor de samenwerking dat je regelmatig gezamenlijk de rollen, verantwoordelijkheden, verwachtingen en (on)mogelijkheden herijkt.

Wat voor de één urgent is, is dat niet altijd voor de ander.

We komen bij dergelijke initiatieven in situaties terecht waarin we niet alleen met verschillende opvattingen en zienswijzen te maken hebben, maar ook met relevante partijen die een bepaalde noodzaak of urgentie niet zien, terwijl hun inbreng wél nodig is om tot gezamenlijke oplossingen te komen.

Een multidisciplinaire en sectoroverstijgende opgave

We zien vaak dat een opgave zich niet beperkt tot een specifieke sector, maar deze overstijgt. Denk aan 't Ven in Eindhoven, waar de gemeente en de woningcorporatie het gesprek aangingen met burgers, en op enig moment ook het energiebedrijf en het drinkwaterbedrijf aanhaakten. Als multidisciplinariteit in de opgave besloten ligt, dan kan de betrokkenheid van deze disciplines helpen om tot betere analyses en betere oplossingen te komen. Het is wél een uitdaging om dat te organiseren. >>

Samenwerken aan een maatschappelijke opgave: een bijzondere uitdaging

→ BERGGIERSLANDEN MEPEL

→ BENEDENBUURT WAGENINGEN

→ T VEN EINDHOVEN

→ GROENoord SCHIEDAM

» Een opgave komt meestal niet uit de lucht vallen. Opgaven maken soms een lange ontwikkeling door en worden pas als zodanig herkend op het moment dat ze een serieus onderwerp van gesprek worden. Een vraagstuk vraagt om actieve aandacht om te transformeren naar een breed geaccepteerd initiatief. Hier gaan soms jaren overheen. Een opgave is in die zin ook het resultaat van een proces.

Het draait niet alleen om de inhoudelijke opgave, maar vooral ook om het creëren van goede condities voor samenwerking.

Terecht stelt Martin Wering, communicatieadviseur van gemeente Meppel en betrokken bij Berggierslanden, dat het gaat om autonomie en eigenaarschap. Gebruik maken van het zelfoplossend vermogen dat in de gemeenschap aanwezig is, ligt echter gemakkelijk in de mond, maar wat lastiger in de hand. Als het lukt om de goede condities voor samenwerking te creëren – zoals bijvoorbeeld in Berggierslanden – dan geeft dat rust en vertrouwen en handelingsperspectief voor betrokken partijen.

Een centraal vertrekpunt ontbreekt

In veel situaties zijn er al eerder initiatieven ondernomen, of er zijn al verschillende paden bewandeld. Je begint zelden met een clean sheet. De opgave kent meestal geen vanzelfsprekend centraal vertrekpunt, maar de stuwende krachten komen gaandeweg aan de oppervlakte. Er zijn mogelijk op verschillende plekken al pogingen ondernomen om het vraagstuk beter te begrijpen, of oplossingen te bedenken.

Gaandeweg wordt duidelijk wat de uitdaging is, waar de opgave betrekking op heeft, wat de kern van het vraagstuk is en welke dynamiek er werkzaam is. Een opgave komt dan in een belangrijke

fase, waarin eerder ontstane verspreide initiatieven met elkaar in verbinding worden gebracht, waardoor er schaal en uitwisseling kan ontstaan. En mogelijk ook een platform om leerervaringen uit te wisselen en weer nieuwe initiatieven te ontplooiën. En dat dan ook weer in samenhang te doen.

Er is geen vanzelfsprekende plek waar de opgave 'thuishoort'

Voor veel maatschappelijke vraagstukken is er geen vanzelfsprekende plaats om de opgave te signaleren en ermee aan de slag te gaan. Zonder uitzondering overstijgt de verduurzamingsopgave de grenzen van één organisatie. In de 'tussenruimte' is er vaak niets of weinig georganiseerd, en het is niet eenvoudig om aan de slag te gaan als partijen niet samenkomen of geen gezamenlijke werkwijzen hebben.

Zowel in mentale als in organisatorische zin moeten we een plek maken voor de opgave

Er is behoefte aan regie

In de meeste casussen is een bepaalde mate van regie nodig. Het bij elkaar brengen van partijen en het aanbrengen van samenhang tussen initiatieven vraagt om actieve zorg en inzet. Het vraagt om organiseren, want gezamenlijk handelen komt niet vanzelf. Gelukkig zien we in de casussen dat mensen opstaan en initiatief nemen, maar dat is dan vervolgens geen gemakkelijke taak. Er zijn immers veel partijen, een duidelijke probleemstelling ontbreekt, omstandigheden wijzigen et cetera. Het kan een pad zijn met teleurstellingen en terugval, terwijl toch het gevoel bestaat dat er geen alternatief is. Deze omstandigheden - het is moeilijk om te coördineren, maar tegelijkertijd is coördineren noodzaak - tonen het belang van het coördinerende en regis-

serende werk. Daar waar in de praktijkvoorbeelden bewust is nagedacht over de organisatie van de samenwerking - en in het bijzonder de regie - lijkt de kans op samenwerking groter. Een belangrijke rol vervult de kaderstellende partij; in veel gevallen is dat bij dit soort projecten de gemeente. Tussen de regels door leren we dat deze initiatieven gebaat zijn bij een zelfbewuste gemeente, die snapt dat zij iets representeert dat veel andere partijen legitimeert om stappen te zetten en te handelen. Dat vraagt om een zorgvuldige opstelling van de gemeente: aan de ene kant op gezette momenten de regie pakken, stimuleren en faciliteren. Op andere momenten juist op je handen blijven zitten en anderen de ruimte laten, in het besef dat die anderen autonome partijen zijn die zelfstandig keuzes maken. Het is voor veel gemeenten (ook in andere beleidsvelden en bij andere opgaven) echt een zoektocht om hierin de juiste balans te vinden. De praktijkvoorbeelden laten zien dat gemeenten hierin stappen zetten.

Beweging is belangrijker dan perfectie of volledige consensus

De vier casussen verkiezen beweging boven perfectie of maximaal draagvlak. Natuurlijk; het is beter als we de beste oplossing kiezen, en als een keuze is gebaseerd op volledig draagvlak. Maar de partijen lijken te beseffen dat analyseren en zoeken naar consensus het risico van vertraging en besluiteloosheid met zich meebrengt: geen beweging en geen actie.

Het is interessant dat in elk voorbeeld een leerproces schuilgaat dat vraagt om risico nemen, stappen zetten, fouten maken, ervan leren en het vervolgens beter doen of een nieuwe weg inslaan.

In sommige voorbeelden leidt het leerproces tot een koerswijziging, omdat voortschrijdend inzicht de partijen dwingt om gekozen route los te laten en weer vanaf nul te beginnen. In andere voorbeelden komt dat leerproces tot uiting in de ruimte voor diversiteit ('ruimte voor alle geluiden') wat leidt tot 'kennisontwikkeling in de wijk' en beter geïnformeerde partijen die betere en effectievere keuzes kunnen maken.

Ook een maatschappelijke opgave met een sterke technische of fysieke component vraagt om draagvlak en betrokkenheid

Een maatschappelijk vraagstuk is geen objectief gegeven. Het krijgt vorm doordat mensen er betekenis aan geven. Ook maatschappelijke opgaven met een sterke technische of fysieke component vragen om een sociale aanvliegroute. Nieuwe technologieën en innovaties moeten immers ontdekt en vervolgens ook gebruikt worden. Een nieuwe generatie zonnepanelen of warmtepompen, een groter netwerk van laadstations voor elektrische auto's: deze producten en faciliteiten leiden er niet automatisch toe dat mensen en organisaties ze daadwerkelijk gebruiken. De energietransitie kan op het eerste gezicht een technische opgave lijken. Er is een duidelijke noodzaak en er is al veel technische kennis ontwikkeld. Toch leren de praktijkvoorbeelden dat het beter en sneller gaat als de transitie wordt gedragen door de lokale belanghebbenden: de bewoners, de gemeente, de woningcorporaties, et cetera. Elk vraagstuk is een sociaal vraagstuk en vereist draagvlak en betrokkenheid.

Werken aan de verduurzamingsopgave is betekenisvol, maar ook uitdagend. Uitdagend in de zin dat het verschillende partijen bij elkaar brengt die elk hun eigen taal en werkwijzen hebben, dat het pad naar resultaat niet altijd duidelijk is, en dat er zich onderweg allerlei onvoorziene situaties voordoen. De vraag is dan: hoe gaan we daarmee om, en wat geeft ons houvast? ○

LEES DEEL II OP PAGINA 34 >>



Radicale koerswijziging: van biomassacentrale naar opschaalbaar collectorveld

Eindhoven had het lef om opnieuw te beginnen



EVA VAN ENK
PROJECTLEIDER ENERGIETRANSITIE
GEMEENTE EINDHOVEN



ROLAND OTTO
GEBIEDSREGISSEUR
WOONSTICHTING 'THUIS

➔ Is een initiatief mislukt als een oplossing niet haalbaar blijkt? Nee! Bij de wijkaanpak van 't Ven in Eindhoven is uit een radicale koerswijziging juist een betere oplossing voortgekomen. Het oorspronkelijke uitvoeringsplan - de uitbreiding van een bestaand warmtenet met als bron een biomassacentrale - bleek financieel niet haalbaar. In plaats van te stoppen werd een andere oplossing gezocht.

Op een lokaal sportpark is nu een kunstgras sportveld met een collectorveld eronder gerealiseerd. Dit veld is aangesloten op de gemeentelijke Warmte Koude Opslag (WKO), waarmee circa 150 woningen van warmte worden voorzien. Hoe hebben de partijen elkaar gevonden in deze radicale ommezwaai? Wat was hun aanpak? Eva van Enk (projectleider energietransitie gemeente Eindhoven) en Roland Otto (gebiedsregisseur Woonstichting 'thuis) vertellen er meer over.

Wanneer begon het allemaal?

Eva van Enk: 'Nog voor de start van het Programma Aardgasvrije Wijken (PAW) lag er in Eindhoven een Plan van Aanpak "Naar aardgasvrij verwarmen en koken" waarin drie zogeheten pionierbuurten werden aangewezen, waaronder 't Ven.' Er lagen plannen om de aardgasleiding te vervangen, waarmee grote investeringen gepaard gaan. Daarnaast hadden ook de woningcorporaties al stappen genomen om de

aardgasvrije ambitie waar te maken. Roland Otto: 'Woonstichting 'thuis heeft in 2017 een 40-tal woningen gerenoveerd naar 'aardgasvrij ready'. Vervolgens is 'thuis in 2018 gestart met het volledig aardgasvrij maken van de eerste woningen. In 2021 zullen 526 woningen aardgasvrij zijn. Het streven is dat in 2030 de hele wijk aardgasvrij is.'

Wijkgerichte aanpak

Er is vanaf het begin gekozen voor een wijkgerichte aanpak langs drie sporen: participatie, techniek en financiën. Dit zijn drie elementen die in nagenoeg elke wijkaanpak voorkomen. Op basis van deze ijkpunten is de aanpak op organische wijze verder verfijnd. Eva: 'In 2018 was participatie in de energietransitie nog vrij nieuw. Er was een onafhankelijk bureau ingeschakeld om naast de bewoners te staan en het proces te begeleiden. De gemeente is vervolgens met een open vraag de wijk in gegaan onder het motto: 'We willen van het gas af, denkt u mee?'. ➔➔

't Ven Eindhoven

De Eindhovense wijk 't Ven bestaat voor de helft uit sociale huurwoningen met bouwjaren tussen 1935-1970 en energielabel E, F en G. De andere helft is particulier woningbezit. De meeste woningen zijn gebouwd net voor en net na de oorlog. Slechts een klein deel is van na 2000. Naast woningen zijn er ook enkele kleine bedrijven gevestigd. De wijk grenst direct aan bedrijventerrein 'De Hurk'.



» Het nadeel hiervan is dat een grote groep bewoners een plan verwacht, en geen open vraag om samen over na te denken. Sommige bewoners kunnen hier heel goed mee overweg, maar mensen die behoefte hebben aan een meer concreet plan, haken af en wachten op een uitgelijnd aanbod. En sommigen ontkennen het probleem.' Roland voegt toe: 'Er zijn zoveel verschillende denkbeelden die je bij elkaar wilt krijgen, en toch is dat gelukt!' De bewoners schreven onder begeleiding van het bureau hun eigen buurtplan. Dat was een traject van zo'n twee jaar. Er vonden vele sessies plaats met daarin verkenningen van allerlei mogelijkheden op het gebied van besparingen, isolatie en alternatieven voor aardgas. Juist door die in-

tensieve participatie werd 't Ven geactiveerd, waardoor de sociale cohesie enorm is versterkt. Er is een eigen energieloket opgericht met warmte-wandelingen en energieadvies, en activiteiten in het buurthuis.

Uitbreiding met biomassacentrale bleek financieel niet haalbaar

Het oorspronkelijke idee was om het bestaande gemeentelijke warmtenet uit te breiden naar de wijken 't Ven en Lievendaal. De kosten van deze uitbreiding werden in 2020 geraamd op 5,8 miljoen euro, grotendeels gedekt

door de Rijksbijdrage van 4,5 miljoen euro. Bij de detailuitwerking van de plannen bleek echter dat de investeringskosten veel te rooskleurig waren berekend. Een alternatieve berekening door een adviesbureau kwam uit op een bedrag van 8,7 miljoen euro. Bijna drie miljoen meer dan de eerste raming. Naast de gestegen materiaalkosten en andere uitgangspunten bleek vooral de ruimtelijke inpassing in de grond veel duurder. Het Wijkuitvoeringsplan (WUP) is toen stopgezet en de samenwerking voor dit warmtenet is in 2022 ontbonden.

"Bij de uitwerking van de plannen bleek dat de investeringskosten veel te rooskleurig waren berekend."

*Buurtgerichte
aanpak langs
drie sporen:
participatie,
techniek en
financiën*

Terug naar de tekentafel, is er een plan B?

Eva vertelt: 'We hebben toen opnieuw nagedacht over een andere technische oplossing: warmteopwekking via collectoren onder een kunstgrassportveld. Dit initiatief is vervolgens aanbodgericht gerealiseerd, vooruitlopend op een sluitende business case en formeel commitment van alle stakeholders. In april 2023 vond de aanleg plaats van het thermisch sportveld en de koppeling met de bestaande WKO is in juli 2023 gerealiseerd. De collectoren onder het sportveld hebben voldoende capaciteit om zo'n 150 woningen van warmte en koude te voorzien. Dat is geweldig! Bovendien is de opschaalpotentie naar andere sportvelden in Eindhoven groot, want er liggen er nog

tientallen sportvelden in en rond Eindhoven die in principe geschikt zijn voor het winnen van warmte.'

De impact van het Duurzaamheidspact

Roland en Eva benoemen verschillende factoren die hebben bijgedragen aan de radicale ommezwaai. Allereerst het Duurzaamheidspact dat de gemeente, woningcorporaties 'thuis, Sint Trudo, Woonbedrijf en Wooninc. en de huurdersvertegenwoordiging PEK (Platform Eindhovense Klantenraden) hadden gesloten. Er werd gestart met een intentieovereenkomst waarin het doel werd geschetst, en waaraan de partijen zich hebben gecommitteerd. De gemeente Eindhoven heeft daarbij de regierol.

Deze samenwerking legde het fundament onder het delen van kennis en kunde, en onder samenwerking aan nieuwe duurzame experimenten en oplossingen. Het is een actieve samenwerking, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau, met veel kruisbestuiving en onderling vertrouwen. Het pact houdt zich bezig met allerlei proefprojecten in Eindhoven waar de focus ligt op CO₂-neutrale woningen, duurzamer onderhoud, collectieve energieoplossingen en circulariteit. Daarnaast waren ook netbeheerder Enexis en BrabantWater betrokken bij het overleg. De eerste gedachte was dat Enexis een warmtenet zou aanleggen, maar dat was juridisch gezien niet mogelijk. Daarmee werd hun rol kleiner en waren ze bestuurlijk minder aangehaakt. De samenwerking met Enexis had achteraf gezien beter gekund; dit is namelijk bepalend voor vertraging of versnelling.

'Maar na het zetten van de handtekening onder zo'n pact begint het pas', stellen Eva en Roland, 'Je moet elkaar weten te vinden, transparant zijn, kunnen samenwerken en vertrouwen in elkaar hebben. Die transparantie was er steeds, ook naar de gemeenteraad en de samenwerkingspartners. Dat zijn cruciale succesfactoren.' Maar vooral ook: op het juiste moment het lef hebben om te stoppen, toen bleek dat het oorspronkelijke plan te duur was. Eva:

'Toen merkten we wat de waarde van het Duurzaamheidspact was, als draager van de samenwerking. Bovendien hadden we weinig personele wisselingen, en iedereen is ook nog eens intrinsiek gedreven. Veel personele wisselingen helpen niet bij dit soort processen.' Daarnaast was Eva al eerder bij het proces betrokken, voordat ze het stokje als projectleider overnam. Eva merkt op dat de rol van project- of procesbegeleider divers en 'bereleuk' is: 'Het is fijn als het hele proces bij jou ligt als projectleider. Je hebt contact met de vele stakeholders en je weet dan precies wat waar is gezegd en afgesproken. Zo houd je het overzicht en kun je zaken aan elkaar koppelen'.

Het Duurzaamheidspact kent ook bestuurlijke overleggen. De bestuurders van de woningcorporaties en de wethouders van Wonen en Energie zijn hierbij betrokken. Voor het nieuwe plan werd een één op één roadshow langs de bestuurders van de woningcorporaties georganiseerd. Het werkte vanuit de gemeente heel goed om de woningcorporaties tijdig mee te nemen en snel hun zorgen en aandachtspunten in beeld te hebben.

'Wat ook niet onbelangrijk is: vooraf hebben we anderhalf jaar lang elkaars wereld leren kennen en een gezamenlijke taal leren spreken. Juist daardoor kun je bij zo'n tegenvaller al snel stappen maken en een behoorlijk tempo blijven hanteren.' Eva vervolgt: 'Was dit in 2018 gebeurd, dan had de gemeente dit risico misschien niet durven nemen, en gewacht op formeel commitment. Nu is de gemeente gewoon gestart met de realisatie van het collectorveld ondanks dat nog niet bekend was in hoeverre de woningcorporaties commitment konden geven op aansluiting van hun bezit. Het tijdsbestek was erg kort.' Roland: 'We hadden wel commitment willen organiseren en mogelijk zelfs willen meefinancieren, maar het paste niet in de tijd. Toen heeft de gemeente de keuze gemaakt om zelf het risico te nemen. De intenties waren bestuurlijk uitgesproken en daarmee was er het vertrouwen dat we tot een goede business case zouden komen.' »

Het Duurzaamheidspact heeft vier pijlers:

- *Duurzame energie en CO₂-neutraal*
- *Natuurlijke stad*
- *Duurzame materialen en gesloten kringlopen*
- *Aandacht voor (het effect op) mensen*

Bestuurlijk commitment

Nog even terug naar de beginfase: in eerste instantie kostte het behoorlijk wat moeite om een handtekening te krijgen onder de Samenwerkingsovereenkomst voor het oorspronkelijke plan. Zo is er altijd de vraag of de gekozen technische oplossing de juiste is: is het slim om aan te sluiten op een netwerk dat wordt gevoed door een biomassa-centrale? Welke mogelijke alternatieven komen er nog in de toekomst? Hoe kun je als woningcorporatie commitment geven als je nog niet weet of de bewoners enthousiast zijn?

Roland: 'Woningcorporaties willen zoveel mogelijk op natuurlijke momenten plannen, bijvoorbeeld als de ketels vervangen moeten worden. Hoe kun je op dat punt zekerheid inbouwen? En de belofte aan de bewoners was 'niet meer dan anders'. Hoe borg je dat naar de toekomst? Bij nieuwe bewoners zijn er minder problemen dan bij bestaande bewoners. Maar de investering, de aansluitkosten en de vervangingskosten moeten allemaal in balans zijn.'

Eva: 'Er is veel energie en tijd in gestoken om hier vertrouwen voor te krijgen. Nu hebben de bewoners nog keuzevrijheid. Straks zitten ze vast aan één leverancier. Dat was voor iedereen een dilemma.'

"We zijn trots op het proces waarin een omslag is gemaakt van het dieptepunt, toen de biomassa-centrale niet haalbaar bleek, naar het herpakken en op zo'n korte termijn een nieuwe propositie ontwikkelen."

Het project is in fases opgedeeld, per fase is naar stakeholders gekeken.

Fase 1a omvat de aanleg van het collectorveld - stakeholders zijn onder meer de korfbalvereniging, de school, de gemeente vanuit de verschillende afdelingen vastgoed, duurzaamheid, sport en ruimtelijke uitvoering, de aannemer en hun leveranciers en de gemeente als toekomstig warmtebedrijf. De temperatuur van het collectorveld wordt ook gemeten, om het koelend effect te bepalen.

Fase 1b gaat over de koppeling met warmte-koude-opslag, zodat de gewonnen warmte kan worden opgeslagen in de bodem. De gemeente is eigenaar van de energiecentrale, die op basis van levensduur toe is aaneen upgrade.

Fase 2 is het aanleggen van een Lage Temperatuur netwerk, met als launching customer hopelijk woningcorporaties Wooninc en Woonstichting 'thuis.

Het gaat dan om een appartementencomplex en grondgebonden woningen.

Van wrijving komt glans

De open opstelling leidde in het begin ook tot vragen en discussies. Bijvoorbeeld over de vraag waarom de gemeente 6% rendement nodig heeft. In dit geval is verwezen naar de ACM-richtlijnen, de opgave in stadsbreed perspectief, en het benodigde risicomanagement. De gemeente had dit rendement nodig om risico's tijdens de realisatie en exploitatiefase op te kunnen vangen. Een van de interventies die toen werd gepleegd was opschalen via het bestuurlijk niveau. 'Het kostte een paar sessies om dit punt te beslechten', vertelt Eva. 'Vervolgens zijn deze en andere besprekingspunten meegenomen tijdens de roadshow.'

Vanuit de corporaties was er bezorgdheid over de woonlasten. Roland: 'Je gaat iets aan wat onzeker is. Waar zaden we straks onze bewoners mee op? In hoeverre heb je daar controle op als woningcorporatie? Hoe organiseren en borgen we dit vanuit het niet-meer-dan-anders-principe?'

Een ander discussiepunt, ook intern, was de uitwisseling van gegevens tijdens de collectieve inkoopacties. Deze werden georganiseerd via het platform Omons, destijds van netbeheerder Alliander. Daar konden bewoners onderling zien wie interesse had in welke maatregelen en welke potentiële energiebesparing kon worden behaald. Het was een mooie basis voor buurtinitiatieven, maar het leverde wat betreft de privacy (AVG) een knelpunt op.

Het collectorveld als technische oplossing

Uit analyses bleek dat een collectieve oplossing voor deze woningen het meest geschikt was. Via collega's vanuit inkoop en sport is Eva uitgekomen bij de mogelijkheid van een collectorveld onder kunstgras. De gemeente is eigenaar van kunstgrasvelden en het college had het lef om een pilot te starten. 'Het college heeft klimaat op de eerste plaats gezet', zegt Eva, 'En dit vraagt ook om innovatieve pilots'. In Nederland zijn in totaal drie van deze sportvelden. Alleen, de andere twee zijn niet gekoppeld aan bodemenergieopslag. Daarnaast is er nog weinig data en informatie beschikbaar over de daadwerkelijke potentie. De techniek van deze collectoren is bewezen bij onder meer asfalt en dakcollectoren. Er is een wens om bij goede resultaten het concept van het collectorveld op te schalen, door het op deze locatie bij nog twee kunstgras voetbalvelden toe te passen. In heel Eindhoven zijn er bijna 100 sportvelden, dus er is ruimte genoeg voor opschaling. De realisatie is gedaan door Sportveldenbouwer Topgrass. Het nieuwe, multifunctionele veld is zo'n 4.500m² groot.

Leveringszekerheid

De WKO werkt als een bufferopslag. In combinatie met warmtepompen wordt de warmte opgevoerd naar bruikbare warmte. Naast het collectorveld ligt op de nabijgelegen school en sporthal een energiedak waarmee op dit moment voldoende warmte wordt geproduceerd.



Kunnen jullie een 'briljante mislukking' benoemen die achteraf goed heeft uitgepakt?

Geleerde lessen

Eva is achteraf oprecht blij dat de variant met de biomassa-centrale niet door is gegaan: 'Met het collectorveld kan een veel duurzamer energiesysteem worden aangeboden en maken we slim gebruik van het bestaand opslagsysteem. Er hoeft veel minder infrastructuur te worden aangelegd. Het draagvlak van de bewoners is ook groter dan voor warmte uit een biomassa-centrale.'

'We hopen natuurlijk dat het collectorveld goed gaat functioneren en geen briljante mislukking wordt! Maar een pilot kan mislukken, en dan is het belangrijk dat we voldoende leren.' Op de vraag of er een leerproces is ingericht voor na de pilot antwoordt Eva dat er hypothesen en verwachtingen zijn opgesteld over de opbrengst maar dat nog niet alles is uitgedacht. Bijvoorbeeld onderhoud, want wat doe je als er ergens een leiding stuk gaat? Een andere aanname betreft de temperatuur. Er wordt verwacht dat er ook koeling geleverd kan worden. In theorie lijkt het logisch, maar het systeem moet zich nog bewijzen. Er moet ook nog integratie in bestaande systemen plaatsvinden.'

Wat zou Eva bij een volgende wijkaanpak hetzelfde doen en wat zou ze anders aanpakken? 'Om de doelstelling 2030-2050 te halen moet je gewoon beginnen, ook al weet je niet alles', vindt Eva. 'Ga de wijk in, ga het gesprek aan, zoek naar mogelijkheden en zoek samenwerkingen op.' Wat ze niet meer zo snel zou doen is carte blanche de wijk in gaan. De volgende keer zou ze vooraf meer onderzoek doen en een plan opstellen. Zodat er meer regie op het proces kan worden gevoerd op basis van gestelde kaders. Wat Roland en Eva wel opnieuw zouden doen: de samenwerkingsverbanden tot stand brengen die ze nu hebben, zoals het Duurzaamheidspact en het betrekken van de bewoners.

Waar ze niet op hadden gerekend, is de enorme hoeveelheid vragen uit heel Brabant en verder over het collectorveld. Veel partijen willen weten hoe de aanpak en de oplossing tot stand zijn gekomen. Via bijeenkomsten en webinars worden de ervaringen van 't Ven breed gedeeld.

Over de vraag waar ze het meest trots op zijn hoeven Roland en Eva niet lang na te denken: 'De omslag van het dieptepunt waar de biomassa-centrale niet haalbaar bleek, naar herpakken. Binnen een half jaar na het collegebesluit een nieuwe propositie ontwikkelen, daar zijn we heel trots op!' Ze zijn er ook trots op dat door het participatietraject een hele actieve buurt is ontstaan in 't Ven. 'De sociale cohesie is enorm versterkt door dit traject. De buurt heeft zelf een eigen energieloket opgericht dat warmtecamera's uitdeelt en energieadvies geeft. Vanuit het buurthuis wordt dit georganiseerd, de buurt heeft het overgenomen en groot gemaakt.' ○

Op zoek naar houvast in uitdagende omstandigheden



EDWIN KAATS, PARTNER & ADVISEUR SAMENWERKING BIJ COMMON EYE

De praktijkvoorbeelden die de revue passeren in dit magazine laten zien dat het speelveld rondom de energietransitie dynamisch is, met veel partijen en weinig gemakkelijke oplossingen. Waar dan te beginnen? Er is vaak geen sprake van één lineair proces, waarin het masterplan voor de samenwerking wordt gemaakt en uitgerold.

Wanka Lelieveld, procesleider van de Benedenbuurt in Wageningen, beschrijft vooral een stapsgewijze aanpak met ruimte voor afstemming. Voor een lineaire aanpak is het aantal spelers te groot en de inhoud vaak te complex. Ook mogen we niet veronderstellen dat alle partijen dezelfde ideeën hebben bij het probleem en de oplossing. Dat vraagt om gezamenlijke verkenning, regelmatig afstemmen, bijstellen, heroverwegen, et cetera. De deelnemers en de facilitators in de praktijkvoorbeelden hebben daar hun weg in gevonden, maar zijn daar met vallen en opstaan gekomen.

De kernvraag is: wat kunnen we bij zo'n uitdaging doen om partijen bij elkaar te brengen, en hoe kunnen we hen ertoe brengen dat ze samen een betekenisvolle bijdrage leveren aan de opgave? Het antwoord op die vraag kent geen eenvoudige en overzichtelijke oplossingen, maar de domeinen waarop we kunnen bewegen zijn wel te benoemen (De Caluwé en Kaats, 2023). Dat geeft enig houvast.

De opgave agenderen

Bij een uitdaging waar veel partijen bij betrokken zijn, is het van belang dat er een gezamenlijk beleefde noodzaak tot verandering of ontwikkeling ontstaat. Het is niet vanzelfsprekend dat mensen zich verbinden met een opgave, en bereid zijn om bij te dragen aan een project of initiatief. Soms kost het veel moeite om een onderwerp op de agenda te krijgen. Niet zelden is daar een bijzonder moment van inzicht of reflectie voor nodig. Een kantelpunt, zoals in het geval van 't Ven in Eindhoven, waar een nieuwe oplossing, die ook nog eens uitzicht biedt op opschaling, de aanleiding was voor een doorbraak. Of een keerpunt in het proces, zoals in Berggierslanden, waar een overvolle tennishal met bewoners duidelijk maakte hoezeer de opgave leefde in de wijk.

Maatschappelijke vraagstukken raken vaak aan diepgewortelde structuren. Enerzijds kan het gaan om 'zachte' structuren zoals relaties of gedrag. Bijvoorbeeld wanneer we proberen te be-

grijpen waarom de aandacht voor duurzaamheid en energiebesparing soms zo moeilijk is aan te wakkeren. En anderzijds zijn er de 'harde' structuren zoals de taakverdelingen tussen organisaties, financieringsstromen of doelgroepen. Het heeft weinig zin om aan slechts één knop te draaien. Alle partijen die betrokken zijn bij het vraagstuk, zijn nodig in het zoeken naar oplossingen. En oplossingen zijn pas gedragen en verankerd als partijen er zelf gestalte aan kunnen geven.

Interventies in het netwerk moeten er zoveel mogelijk op gericht zijn om het eigenaarschap onder partijen aan te spreken en te versterken, en drempels weg te halen die handelen in de weg kunnen staan. Daarom kan maatschappelijke verandering niet vanuit een centrale plek worden geregisseerd, ze moet vorm krijgen met en door partijen zelf, vanuit een intrinsieke motivatie. Een geleerde les in Meppel – Berggierslanden – is dat het helpt om te beginnen daar waar de energie zit en de urgentie wordt gevoeld. Het gaat immers ook om enthousiaste deelname, om betrokkenheid bij de uitdaging die voorligt.

Interactie faciliteren leidt tot een gezamenlijk referentiekader

Een gezamenlijk beleefde opgave komt niet uit de lucht vallen. Het is het resultaat van gesprekken, uitwisselingen van beelden en inzichten, van handelen en experimenteren, van de kunst afkijken en kopiëren. Kortom: van de dagelijkse interactie die we met elkaar hebben.

Doordat we met elkaar praten, beïnvloeden we elkaar bewust en onbewust. Dat proces van beïnvloeding over en weer leidt uiteindelijk tot gezamenlijkheid, bijvoorbeeld in de vorm van een gedeeld beeld van de werkelijkheid. Dat helpt enorm bij het formuleren en onderzoeken van opgaven. Is de interactie ondermaats of zelfs afwezig, dan is de kans groot dat de interpretaties van partijen uiteen gaan lopen en lastiger bij elkaar te brengen zijn.

Door interactie ontstaan ook sociale mechanismen die gezamenlijk handelen kunnen ondersteunen. Denk aan helpende mechanismen als vertrouwen en wederkerigheid. Een voorbeeld daarvan zien we terug in 't Ven. Er was onvoldoende tijd voor de woningcorporaties om formeel een besluit te nemen over warmteafname van het collectorveld. De gemeente heeft toen op basis van een mondelinge toezegging van de corporaties en het in de samenwerking opgebouwde vertrouwen de 'go' gegeven. Op sommige momenten is het nodig om elkaar tegemoet te komen. De bereidheid van partijen om dit te willen en doen speelt op momenten een belangrijke rol.

De kwaliteit van het gesprek is bepalend voor het agenderen van belangrijke gemeenschappelijke thema's en het bepalen van een gezamenlijke koers en strategie bij zo'n opgave. In verschillende praktijkvoorbeelden komt naar voren hoe belangrijk dit gesprek is en hoe belangrijk het is dat dit gesprek zorgvuldig wordt gevoerd. Wethouder Jeannet Bos van de gemeente Meppel wijst op het belang van openheid en eerlijkheid en de kracht van een oprechte dialoog. Dat gesprek, dat nodig is om een gemeenschappelijk referentiekader te ontwikkelen, moet wél gefaciliteerd worden.

Actoren mobiliseren: kom in beweging!

Het agenderen van een opgave is een belangrijke activiteit, maar leidt niet vanzelfsprekend tot gezamenlijk handelen. Daarvoor moeten partijen in beweging komen, of worden gebracht. Eén van de lessen uit de aanpak van 't Ven is dat het heel belangrijk is om 'gewoon te beginnen', ook als je niet alles weet. In beweging komen is belangrijker dan alles tot achter de komma uitzoeken.

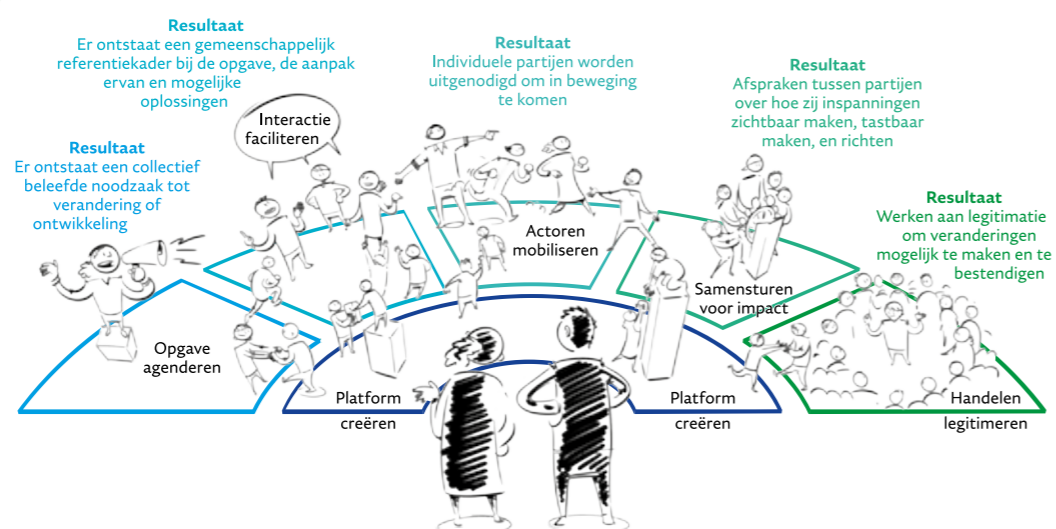
Daarbij is er geen 'wij' of 'zij'. De partijen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het welzijn van het netwerk en de mensen die het netwerk bedienen.

Oók in de aanwezigheid van een overheid, toezichhouder, financier, een bestuur of een andere systeem- of eindverantwoordelijke partij. In 't Ven heeft de samenwerking geleid tot een blijvend energieloket, dat wordt gerund vanuit het buurthuis.

Een opgave gaat vliegen als de partijen zich er daadwerkelijk mee verbinden. Vervolgens is het de vraag welke drijfveren partijen hebben om met de opgave aan de slag te gaan. Daar waar er afhankelijkheden zijn tussen partijen moeten zij worden samengebracht. Vaak zal het netwerk of de gemeenschap de actieve betrokkenheid vereisen van partners uit de 'maatschappelijke keshoek': inwoners, maatschappelijke partners, overheid, kennisinstellingen, bedrijfsleven en financiers. Want in die samenstelling is slagkracht mogelijk.

Platform creëren: de basis leggen voor samenwerking

Een opgave als de energietransitie heeft plek nodig, een platform waar partijen hun inzet kunnen afstemmen. Zo'n platform kwam in 't Ven tot stand met de ondertekening van het Duurzaamheidspact tussen de gemeente, woningcorporaties 'Thuis, Sint Trudo, Woonbedrijf en Wooninc. en de huurdersvertegenwoordiging PEK (Platform Eindhovense Klantenraden). Dit bood een basis om met vertrouwen en in transparantie samen te werken. Het bleek achteraf een kantelpunt in het proces te zijn geweest. In Groenord had de lokale Green Deal een vergelijkbare rol. We hebben platforms nodig waar het gesprek zich kan concentreren op die ene opgave. Waar de partners die nodig zijn, aan deel kunnen nemen. Waar duiding van de opgave kan plaatsvinden. Waar onderzocht kan worden wat kansrijke oplossingsrichtingen zijn. En waar daadwerkelijk kan worden geëxperimenteerd en - niet onbelangrijk - gehandeld. >>



Resultaat Er is een plek waar de samenwerking daadwerkelijk vorm kan krijgen

Op zoek naar houvast in uitdagende omstandigheden

» Netwerken zijn behulpzame platforms om opgaven te adresseren. Ze kunnen worden gericht op een specifieke opgave en bieden de ruimte om te ontdekken, te experimenteren en gecoördineerd te handelen. Ze zijn in staat om partijen en actoren te verbinden en te mobiliseren, uiteenlopend van particulieren en bedrijven tot organisaties en instellingen. Netwerken vormen een belangrijke bouwsteen omdat ze een platform aanreiken voor gezamenlijk handelen: spelregels, afspraken, plaats van samenkomst, en tijd en gelegenheid voor interactie.

Samensturen voor impact

Met 'samensturing' wordt het palet aan mogelijkheden bedoeld dat een netwerk biedt om richting en samenhang aan te brengen in het leren en handelen van de deelnemers, en om de kans te vergroten dat dit leren en handelen daadwerkelijk bijdraagt aan de realisatie van het gezamenlijke doel of resultaat. Gezamenlijk leren en handelen worden ondersteund door een goed werkend platform, maar het werk op het platform krijgt pas betekenis als er richting aan wordt gegeven. Dan ontstaat er beweging en samenhang en komt er uitzicht op impact van de inspanningen van de betrokken partijen. Een netwerk biedt daartoe een platform, maar is op zichzelf geen garantie voor beweging, voortgang en resultaat. Netwerken - evenals samenwerking in het algemeen - gaat meestal niet vanzelf, en vraagt actieve zorg. Terugkijkend op hun proces merken Eva van Enk en Roland Otto ('t Ven Eindhoven) op, dat ze een volgende keer meer regie zouden willen voeren op basis van gestelde kaders, gericht zouden willen werken en bewuster met elkaar zouden willen sturen op het proces.

Daarbij kunnen de volgende vragen worden gesteld:

- hoe zorg je voor de juiste mix van betrokken deelnemers, met een goede balans tussen draagvlak en daadkracht in relatie tot de opgave,
- hoe zorg je voor omstandigheden waarin actoren zich optimaal met elkaar kunnen verbinden, en waarin het vertrouwen kan ontstaan om samen te werken,
- hoe zorg je ervoor dat de samenwerking tussen actoren koers vindt, en ruimte biedt voor verkenning, experimenteren, innoveren en handelen,
- hoe zorg je ervoor dat de actoren vertrouwen hebben in de samenwerkingsprocessen in het netwerk, en je in staat bent om kansrijke thema's en initiatieven te signaleren, te geleiden, te verbinden en te bestendigen, en;
- hoe zorg je ervoor dat je in relatie tot de opgave een nuttige mix van initiatieven onderneemt die uitzicht bieden op een betekenisvol resultaat?

Het maakt veel uit hoe de regie wordt ingevuld. In Meppel is ervoor gekozen om de tijd te nemen om alle inbreng zorgvuldig bij elkaar te brengen en te vertalen naar besluitvorming: "geef ruimte aan alle perspectieven en ieders tempo". Zo'n inclusieve benadering wekt vertrouwen en versterkt het commitment.

Handelen legitimeren

Onderzoek onder facilitators van netwerken - netwerkregisseurs - leert dat zij de meeste tijd besteden aan het verwerven en behouden van legitimiteit van het netwerk, het bevorderen van commitment en het makelen van verantwoordelijkheden en bijdragen in het netwerk (Beemer et al., 2018). En daar is een reden voor. De opgave kan veel vragen van de betrokken partijen. Er kunnen andere werkwijzen nodig zijn, nieuwe verbindingen en daarmee meer complexiteit en afstemming. Niet zelden betekent dit dat partijen met veranderingen te maken krijgen: bestaande werkwijzen, gewoontes en structuren veranderen.


Samenwerking komt alleen tot stand als partijen in beweging komen en een bijdrage leveren. Dat vraagt van die partijen dat zij kunnen verantwoordwoorden dat ze die bijdrage leveren. Sommige partijen legitimeren hun bijdrage middels hun formele positie: hun bijdrage is een logische voortzetting van hun wettelijke taak, of de hen toegewezen taken en verantwoordelijkheden. Denk daarbij aan gezaghebbende actoren zoals financiers, toezichhouders, beleidsmakers of de overheid. Zij zijn in de positie om kaderstellend op te treden en aanwijzingen te geven of richtinggevend beleid te maken. Vaak vallen we terug op deze partijen. Dat zien we ook terug in de rol van de gemeenten in de praktijkvoorbeelden.


Andere partijen vinden hun legitimatie op maatschappelijke of ethische gronden; het is het juiste om te doen, en onze maatschappelijke opgave vraagt dat we die bijdrage leveren. Ook daaruit kunnen partijen steun halen om hun handelen te legitimeren en veranderingen door te maken. De les die zich uit de praktijkvoorbeelden laat lezen is dat een goede 'legitimatie-mix' heel behulpzaam is. En ook dat vraagt aandacht in het proces: de juiste samenstelling van het netwerk of de samenwerking, en de erkenning en benutting van elkaars rollen en kwaliteiten. Op sommige momenten is het nodig om elkaar tegemoet te komen. De bereidheid van partijen om dit te willen en doen speelt ook mee. Dit is te illustreren met 't Ven, waar geen tijd was voor besluitvorming bij de woco's, en de gemeente op basis van een mondelinge toezegging en het vertrouwen vanuit de samenwerking de 'go' heeft gegeven.

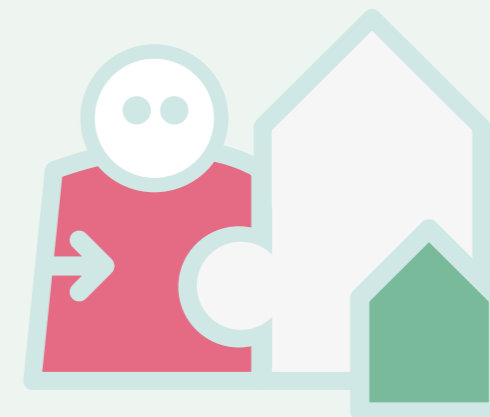
Vrolijke veerkracht

De term 'vrolijke veerkracht' geeft een rake typing van het persoonlijk leiderschap dat vaak nodig is in een omgeving waarin je samenwerkt aan maatschappelijke opgaven (Peters, 2016). In een dergelijke context moet je de eigenschap ontwikkelen om constructief, positief en optimis-


tisch te blijven en het nodige doorzettingsvermogen te laten zien. De kans op tegenslagen is groot, net als de kans op lastige vragen of situaties. In alle praktijkvoorbeelden zien we mensen die het voortouw nemen en doorzetten. Zoals ze zelf aangeven is het soms twee stappen vooruit en één achteruit. De ene keer door hiccups in het samenwerkingsproces, de andere keer door ingewikkelde en belemmerende procedures en regelgeving. Het brengt Wanka Lelieveld - actief in de Benedenbuurt in Wageningen - tot de uitspraak dat je er niet vanuit mag gaan dat het een gelopen race is, ondanks een vliegende start, heldere kaders, en een hoge buurtbetrokkenheid in de Benedenbuurt. Wie bij de pakken gaat neerzitten zal het zwaar krijgen in een netwerk. Beter is het om tegenslagen te gebruiken als leermoment en lastige vraagstukken te zien als doorbraakmoment. Die houding helpt om steeds weer de weg vooruit te zoeken. De uitstraling die dat op anderen heeft is niet te onderschatten.

Het bij elkaar brengen van partijen in een effectief proces is geen eenvoudige opgave. Het is belangrijk dat er een platform is waarop de samenwerking vorm kan krijgen, een sociale infrastructuur die een goed vertrekpunt biedt. Anders gezegd: een vitaal opgavenetwerk. 

LEES DEEL III OP PAGINA 46 



 BERGGIERSLANDEN MEPPEL

 BENEDENBUURT WAGENINGEN

 'T VEN EINDHOVEN

 GROENoord SCHIEDAM

Woonplus maakt tempo in Groenoord maar de VvE-regelgeving is een crime



ANNEMARIE NOLSON
PROGRAMMAMANAGER
GROENoord, WOONPLUS



LAETITIA OUILLET
PROGRAMMAMANAGER NIEUWE ENERGIE
GROENoord, GEMEENTE SCHIEDAM

→ In 2020 is woningcorporatie Woonplus begonnen met de uitvoering van haar verduurzamingsplannen in de wijk Groenoord in Schiedam. Voor de complexen waar Woonplus 100% eigenaar is heeft de corporatie inmiddels een goedlopend proces op de rails. Daarnaast beslissen ook 29 Verenigingen van Eigenaren over de verduurzaming van hun complex. Dit betreft 59% van de woningen in de wijk. In 17 van die 29 VvE's heeft ook Woonplus huurappartementen. De VvE's hebben te maken met forse uitdagingen op het gebied van wet- en regelgeving. Annemarie Nolson (Programmamanager Groenoord, Woonplus) en Laetitia Ouillet (Programmamanager Nieuwe energie voor Groenoord, gemeente Schiedam) vertellen over de wijkaanpak in Groenoord.

Green Deal

Hadden de gemeente en Woonplus een specifieke aanpak in gedachten? Of is de wijkaanpak in Groenoord organisch ontstaan? Laetitia Ouillet legt uit: 'In 2017 is er een Green Deal gesloten tussen Woonplus, gemeente Schiedam, provincie Zuid-Holland, Eneco en destijds ook Stedin. Dat heeft ermee te maken dat de Leiding over Noord door de achtertuin van de wijk Groenoord loopt. Deze leiding levert restwarmte uit afval- en biomassa-verbranding aan het Rotterdamse warmtenet. De Green Deal was feitelijk een Transitievisie warmte avant la lettre. In 2017 was er dus al de intentie om van Groenoord een van de eerste aardgasvrije wijken in Nederland te maken. In 2020 is de Transitievisie warmte door de Schiedamse gemeenteraad vastgesteld. Deze sluit goed aan bij de opgave die er ligt voor Woonplus in deze wijk.'

'Als je door Groenoord loopt is de eerste indruk goed: er is veel groen, veel speelgelegenheden voor kinderen,

brede lanen. Maar door de jaren heen is de wijk verarmd en de kansongelijkheid is toegenomen. Het is een wijk die vaak nét buiten de lijstjes valt en daardoor niet voor landelijke subsidies in aanmerking komt. De warmtetransitie werd gezien als de impuls die deze wijk nodig had om aan de slag te gaan met de warmtetransitie én met de koppelkansen die daardoor ontstaan.'

In een hogere versnelling

Annemarie Nolson: 'Woonplus heeft als doelstelling om haar vastgoed voor 2050 CO₂-neutraal te maken. Wij richten ons daarbij op het aardgasvrij maken en het beter isoleren van de woningen. Voor Groenoord bleek een warmtenet de meest kostenefficiënte manier om de wijk aardgasvrij te maken. Enerzijds omdat de Leiding over Noord in de buurt loopt. Anderzijds omdat Groenoord een jarenzestigwijk is met een hoge woningdichtheid en veel stapelbouw, waar Woonplus ongeveer de helft van de woningen in bezit heeft. Het zijn voornamelijk flats met een collectieve ketel. >>

Groenoord Schiedam

Woningcorporatie Woonplus, gemeente Schiedam, Eneco, provincie Zuid-Holland en netbeheerder Stedin hebben in 2017 een lokale Green Deal gesloten met als doel de wijk Groenoord voor 2030 aardgasvrij te maken. Groenoord is een jaren '60 wijk met veel hoogbouw, een hoge woningdichtheid en weinig variatie in woningtype. Woonplus bezit ongeveer 58% van alle woningen (ruim 2300 woningen).

In 2022 is Eneco gestart met de aanleg van een warmtenet in de wijk. Dit warmtenet wordt via de warmtetransportleiding 'Leiding over Noord' voorzien van restwarmte van bedrijven en van de afvalcentrale in Rotterdam. Vanaf 2024 kunnen de eerste woningen en andere gebouwen in de wijk aansluiten op het warmtenet. Woonplus is al ver gevorderd met het aansluitgereed maken van haar 100% huurcomplexen. Ook eigenaren kunnen aansluiten op het warmtenet. Gemengde VvE's (waarin Woonplus ook één van de eigenaren is) ontvingen hiervoor in 2021 een energieadvies via een onafhankelijk adviesbureau. Particuliere VvE's en eigenaren van rijtjeswoningen krijgen via de gemeente en het Servicepunt Woningverbetering eveneens een energieadvies en een aanbod om aan te sluiten. Het project Nieuw Energie voor Groenoord loopt tot ongeveer 2032. Het streven is om in de realisatie al het werk van de verschillende partijen onder en boven de grond te combineren.

» We zijn dus in gesprek gegaan met de gemeente en Eneco om te komen tot een business case en een samenwerkingsovereenkomst voor deze wijk. In 2020 was die overeenkomst rond. Dat is vrij snel als je het vergelijkt met andere steden of wijken. De gemeente heeft in 2019 voor dit project een ELENA subsidie aangevraagd en gekregen. Woonplus heeft bij Kansen voor West subsidie gekregen en gebruikgemaakt van de Stimuleringsregeling aardgasvrije huurwoningen van het RVO. Omdat op deze subsidies een houdbaarheidsdatum zat is het traject vervolgens in een hogere versnelling gekomen. Gelukkig was er al vanaf 2017 veel onderzoek gedaan in de wijk, waardoor we gelijk goed voorbereid van start konden.'

"Je moet een collectieve business case maken. Bij Woonplus, de gemeente én bij Eneco leefde het besef dat je allemaal wat water bij de wijn moet doen."

"We hebben op een gegeven moment een 'zandbaksessie' gedaan, die gevolgd werd door een periode van intensieve samenwerking én stevige onderhandelingen."

De rol van Eneco en Stedin

Laetitia Ouillet licht de rol van Eneco toe: 'Je moet een collectieve business case maken. Bij Woonplus, de gemeente én bij Eneco leefde het besef dat je allemaal wat water bij de wijn moet doen. Woonplus en de gemeente hebben bijvoorbeeld de aansluitbijdragen vooruitbetaald c.q. voorgefinancierd. Op die manier, en met andere maatregelen, kom je tot een gedragen business case die het beste uitpakt voor de bewoners in de wijk.'

'We hebben op een gegeven moment een 'zandbaksessie' gedaan, die gevolgd werd door een periode van intensieve samenwerking én stevige onderhandelingen. Voor de gemeente was dit een heel spannende fase, want zoiets was in Nederland nog nooit eerder gedaan. Schiedam is de eerste gemeente die zonder de PAW-status en -bijdrage (Proeftuin Aardgasvrije Wijken) een dergelijke wijkaanpak voor elkaar heeft gekregen. De gemeente heeft ook hulp gehad van de provincie bij de procesbegeleiding: de provincie ging tussen de partijen staan als het spannend werd. Het was al met al een ingewikkeld proces maar het is binnen een jaar gelukt. Dankzij de constructieve houding van alle partijen hebben we nu in Groenord de allerlaagste Bijdrage Aansluitkosten (BAK) van Nederland.'

'Stedin was vanaf het begin, in 2017, bij het project betrokken omdat er brose gasleidingen vervangen moesten worden. Het is helaas niet gelukt om die ingreep te voorkomen, omdat deze per wet aan Stedin is opgelegd met een deadline vóór 2030. Stedin was daarna geen partij meer in de samenwerkingsovereenkomst.'

Samenwerking tussen gemeente Schiedam en Woonplus

Laetitia Ouillet: 'We hebben in de samenwerkingsovereenkomst heel duidelijk vastgelegd wat de taken zijn voor de verschillende partijen: wat doen we wél samen en wat niet. De gemeente heeft niks te zoeken bij de gesprekken die Woonplus met haar huurders voert. Wel kunnen huurders bij ons spreekuur vragen stellen, en dat doen ze ook. Maar wij werken veel samen: we organiseren informatiebijeenkomsten vanuit het project en we communiceren vaak gezamenlijk naar de betrokkenen. We treffen elkaar bij participatie-avonden. En we komen elkaar voortdurend tegen in de buitenruimte. Je bent continu bezig met afstemmen; we hebben bijvoorbeeld regelmatig een regieoverleg, een planningsoverleg en communicatieoverleg.'



"De gemeente heeft ook hulp gehad van de provincie bij de procesbegeleiding: de provincie ging tussen de partijen staan als het spannend werd."

Annemarie Nolson: 'Een thema waarbij Woonplus en de gemeente echt nog aan het ontdekken zijn hoe je op een goede manier samenwerkt, is het helpen van de gemengde VvE's waarin naast de individuele eigenaren ook Woonplus woningen bezit. Welke rol pakt de gemeente daarbij? Het besluitvormingsproces binnen VvE's is heel complex en dat bezorgt ons veel hoofdbrekens. Een VvE neemt niet alleen beslissingen over investeringen en verduurzamingstrajecten, maar er moeten ook splitsingsaktes gewijzigd worden. Dit komt doordat een VvE in de praktijk vaak maar over een deel van de verduurzaming gaat. Stel dat de ketel nu collectief is, maar het warm tapwater individueel. Dan moet er een wijziging komen in de splitsingsakte om beide zaken vanuit het

warmtenet collectief te regelen. Voor een aktewijziging is 4/5 meerderheid nodig. Dat zijn lastige trajecten. Aan het begin was er veel zoekwerk, alleen al om erachter te komen hoe het juridisch überhaupt werkt. Erfpacht is bijvoorbeeld ook een complicerende juridische factor. We weten nog niet precies hoe dat gaat werken, bijvoorbeeld als je kijkt naar de zakelijke rechten voor het onderbrengen van een onderstation van Eneco bij een VvE. En financiering van de verduurzamingstrajecten vraagt ook om aandacht. Dit zijn overigens geen uitdagingen die exclusief in Schiedam spelen. Alle gemeenten zullen hier tegenaan lopen. Daarom ondersteunt het ministerie van BZK ons traject nu middels een nationale pilot. Omdat we één van de eerste gemeenten zijn

"Groenord werd twee keer afgewezen als PAW-proeftuin, omdat de aanpak niet innovatief genoeg zou zijn. Maar inmiddels is Groenord een nationale pilot geworden, specifiek op het punt van de VvE-problematiek."

met een dergelijke aanpak ontdekken we voortdurend nieuwe uitdagingen. Ook nu nog, in deze fase van het project. Dat maakt het er voor de wethouders niet gemakkelijker op, want de gemeenteraad volgt het project zeer kritisch. Begrijpelijk, want het gaat uiteindelijk om de woning en om de energierekening van de bewoners.'

De VvE-problematiek

Laetitia Ouillet: 'Het is fijn dat Woonplus al ver is met het aansluitgereed maken van haar 100% huurcomplexen, maar

die vormen slechts 44% van de woningen in de wijk. De overige 56% bestaat uit 29 VvE's waarvan 17 mét Woonplus appartementen. De overige 12 complexen zijn volledig particuliere VvE's. Voor het slagen van het project is het daarom belangrijk dat ook voldoende particuliere en gemengde VvE's meedoen – de Transitievisie Warmte is immers gestoeld op een collectieve oplossing. Vanuit de gemeente zetten we ons daarom volop in om zowel de particuliere als de gemengde VvE's te helpen en te begeleiden.' »



» Wat veel mensen niet weten is dat Groenord twee keer is afgewezen als PAW-proeftuin, omdat de aanpak niet innovatief genoeg zou zijn. Maar inmiddels is Groenord dus een nationale pilot geworden, specifiek op het punt van de VvE-problematiek. We doen hier pionierswerk voor andere wijken met VvE's, want deze wijk bewijst dat voor VvE's de 'koninklijke route' van aktewijziging, zoals wij die nu in Groenord faciliteren vrijwel onbegaanbaar is. Het lukt ons wel, maar dit is niet schaalbaar. Er zijn in totaal zo'n 125.000 VvE's in Nederland. De boodschap uit Schiedam is: verander de wet- en regelgeving om het proces voor de VvE's te versimpelen.'

Verdeling van de risico's

Laetitia Ouillet: 'In principe dragen vooral Woonplus en de gemeente het risico voor de niet afgenomen aansluitingen. Eneco draagt het risico voor de daadwerkelijk afgenomen warmte. Er zijn geen afspraken gemaakt over hoeveel warmte er wordt afgenomen, maar over het aantal aansluitingen. Met Woonplus is dus een aansluitverplichting voor een x-aantal woningen afgesproken met daarbij een boetebeding. Als voor een huurcomplex onvoldoende instemming behaald wordt, zit Woonplus met de kosten. Voor de VvE's geldt geen aansluitverplichting maar een inspanningsverplichting van de gemeente en van Woonplus. De gemeente wat betreft particuliere VvE's, Woonplus wat betreft gemengde VvE's. Hier is geen scherp criterium voor opgesteld, maar me dunkt dat onze inspanning aanzienlijk is. We leveren in ieder geval kennis, expertise en juridische bijstand als een VvE-bestuur om hulp vraagt.'

"Inmiddels zijn we heel veel flats verder en gaat het ophalen van de 70% instemming eigenlijk hartstikke goed. We hebben wél veel geleerd wat betreft de manier van communiceren, én we hebben het maatregelenpakket voor de woningen gaandeweg aangepast. Inmiddels kunnen we zeggen dat het een goedlopende trein is."

'De gemeente komt af en toe voor nieuwe verrassingen te staan. We dachten bijvoorbeeld dat het aansluiten van gemeentelijke panden, zoals scholen of sportaccommodaties, vrij eenvoudig zou zijn. Maar je moet natuurlijk rekening houden met de governance van de panden en met schoolbesturen en beheerorganisaties voor sportaccommodaties bijvoorbeeld. Ook dat moet in goed overleg.'

Annemarie Nolson vult aan: 'Woonplus begon dit project met een flat waarvan we dachten dat er draagvlak was bij de bewoners. Daar ontstond toch veel weerstand. Inmiddels zijn we heel veel flats verder en gaat het ophalen van de 70% instemming eigenlijk hartstikke goed. We hebben wél veel geleerd wat betreft de manier van communiceren, én we hebben het maatregelenpakket voor de woningen gaandeweg aangepast. Inmiddels kunnen we zeggen dat het een goedlopende trein is.'

Koppelkansen verzilveren

Laetitia Ouillet: 'Bij deze wijkaanpak wordt de energetische verbetering aangegrepen om tegelijk ook andere problemen aan te pakken. We hebben als gemeente lang gezocht naar de beste manier om dit vorm te geven. Het punt is dat je als energietransitie-ambtenaar activiteiten ontplooit in het domein van een collega van een andere afdeling, met andere budgetten, en soms andere prioriteiten of afspraken met de gemeenteraad. Zo bleek dat een straat in de wijk helemaal heringericht moest worden volgens de planning van de beheerorganisatie. De verbetering van het riool, werkzaamheden van Stedin, Eneco en andere aannemers werden daar in één treintje uitgevoerd en daardoor gingen de kosten omlaag. Daarnaast hebben we ook een Team Energiearmoede opgericht, vooruitlopend op de aanpak die daarna stadsbreed is uitgerold. In de herfst en wintermaanden is de 'Schiedamse Energiehulp' met een groep vrijwilligers eens per maand aan de slag gegaan in een straat in Groenord. Dit model is nu uitgebreid naar de hele stad. Sinds afgelopen najaar hebben



we zo al honderden woningen voorzien van energiebesparende materialen: gratis hulp en ook een beetje energiecoaching. Daarnaast hebben we voor de wijk een energiecoördinator aangenomen, die ervoor zorgt dat we ook de energievragen van moeilijk bereikbare bewoners kunnen beantwoorden - met name kwetsbare vrouwen en mensen die beperkt Nederlands spreken. Zo zat onze wijkenergiecoördinator binnen een week na haar aanstelling al aan tafel bij Somalische dames die veel vragen bleken te hebben over de renovatie van de huurwoningen en over de warmte. Ze hadden samen eten gemaakt.'

Annemarie Nolson: 'Samen koken brengt echt verbinding. Dat zie je ook bij de huurcomplexen. Daar zijn een collega van mij en een bewoner op een dag samen pannenkoeken gaan bakken op een inductieplaat, buiten in een tent. Dat heeft erg geholpen voor mensen die de overstap van koken op gas koken naar inductie koken heel spannend vonden. Het 'pannenkoeken bakken' wordt bij ons intern nog vaak als goed voorbeeld gebruikt.'

Participeren moet je leren

De eerste bewonersbijeenkomsten zijn heel leerzaam geweest voor de gemeente. In het begin werd er veel aandacht besteed aan de techniek. En er werd relatief veel energie gespendeerd aan mensen die lastig te overtuigen zijn, zoals de bekende ingenieur-in-ruste die zelf met berekeningen komt. Laetitia Ouillet herinnert zich vooral één bijeenkomst via Zoom in de corona-periode: 'Het was volle bak. We hadden vijftig mensen in de call, waaronder veel bewoners. Er waren een paar 'experts', mogelijk niet eens buurtbewoners, die het gesprek min of meer overnamen. Vervolgens verlieten de bewoners stuk voor stuk de call. Iemand zei: ik heb al de hele tijd een handje opgestoken maar niemand hoort mij. Veel mensen wilden gewoon antwoord op heel basale vragen zoals: mag ik met mijn rollator langs de werkzaamheden? Wat verandert er in mijn keuken? Na deze bijeenkomst hebben we het totaal anders aangepakt. We hebben ook vaker mensen gevraagd waar zij behoefte aan hadden, qua uitleg en communicatie. »

» In de herfst ging onze bijeenkomst daarom niet over het warmtenet, maar over energiebesparing en een uitleg over hoge energieprijzen. Tegenwoordig is het gebruikelijk dat meer dan 80 mensen naar een informatieavond komen. Het leeft echt.'

Andere verrassingen

Terugkijkend ziet Laetitia Ouillet dat sommige zaken aan het begin van het traject verkeerd werden ingeschat. De hoeveelheid tijd en moeite die je ergens in moet steken valt soms tegen: 'We moesten bijvoorbeeld een toets laten doen voor staatssteun. Dat bleek enorm ingewikkeld te zijn en heel nauw te luiseren. De aanvraag moest voor de Kerst goedgekeurd zijn, het loket van de Rijksoverheid had 10 dagen nodig voor het verwerken van de aanvraag en het Kerststreces begon al op 10 december. Daar sta je dan met je goede gedrag. Maar ook dat hoort bij een eerste keer.'

De lessen uit Schiedam

Laetitia Ouillet denkt dat vooral het Rijk veel kan leren van de casus Groenoord, en dan met name van de VvE-problematiek: 'De huidige aanpak werkt wel maar is veel te arbeidsintensief voor alle betrokkenen. Het is niet voor niets dat er nog maar weinig VvE's zijn die verduurzaming hebben kunnen realiseren. We proberen de politiek te bewegen om haast te maken met nieuwe wetgeving. Het punt is dat je werkt aan een zogenaamd 'collectieve' oplossing, terwijl er geen echt collectief is. De ene bewoner heeft een grondgebonden woning uit een bepaald jaar, met een bepaalde installatie, een bepaalde spaarpot en de daarbij behorende regelingen. Maar een ander is flateigenaar en lid is van een VvE waar ook een verhuurder in zit, waardoor je voor een totaal andere subsidie in aanmerking komt. Dan moet je dus naar een ander financieringsloket, waar andere tarieven en ook heel andere voorwaarden gelden. Deze uitdagingen voor VvE's hadden we niet zien aankomen. We stuitten voor het eerst op de problematiek toen we een gemeentelijke lening met een lage rente voor VvE's gingen vormgeven. Een

adviseur maakte ons toen duidelijk dat we niks mochten opnemen in de voorwaarden over – bijvoorbeeld – het verwijderen van boilers of kookplaten. Want de VvE is een juridisch vehikel dat uitsluitend berekend is op onderhoud, en niet op de transformatie van een woning. Dan moet de splitsingsakte worden aangepast en dat is nogal een klus. Wat je soms ziet is dat kleine VvE's met bijvoorbeeld vier eigenaren de regels omzeilen en verduurzamingsmaatregelen nemen zonder de splitsingsakte aan te passen. Maar voor de rechter houdt zo iets geen stand. Wij willen als gemeente voorkomen dat de VvE-bestuurders stappen zetten waar ze later spijt van kunnen krijgen.'

Woonplus heeft vooral veel geleerd op het gebied van communicatie. Annemarie Nolson: 'We zien dat vooral één-op-één contacten en persoonlijke aandacht heel goed werken. In het begin probeerden we het meer met collectieve bijeenkomsten, maar dat werkt lang niet zo goed. We hebben ook modelwoningen waarin we men-

sen uitnodigen zodat ze met eigen ogen kunnen zien: dit betekent het, zo gaat het eruit zien. Daarnaast hebben we ook logeerwoningen geïntroduceerd voor mensen voor wie de overlast van de werkzaamheden te veel is. We bieden ook hulp bij het aan de kant zetten van zware meubels en dergelijke. Zoveel mogelijk maatwerk dus.'

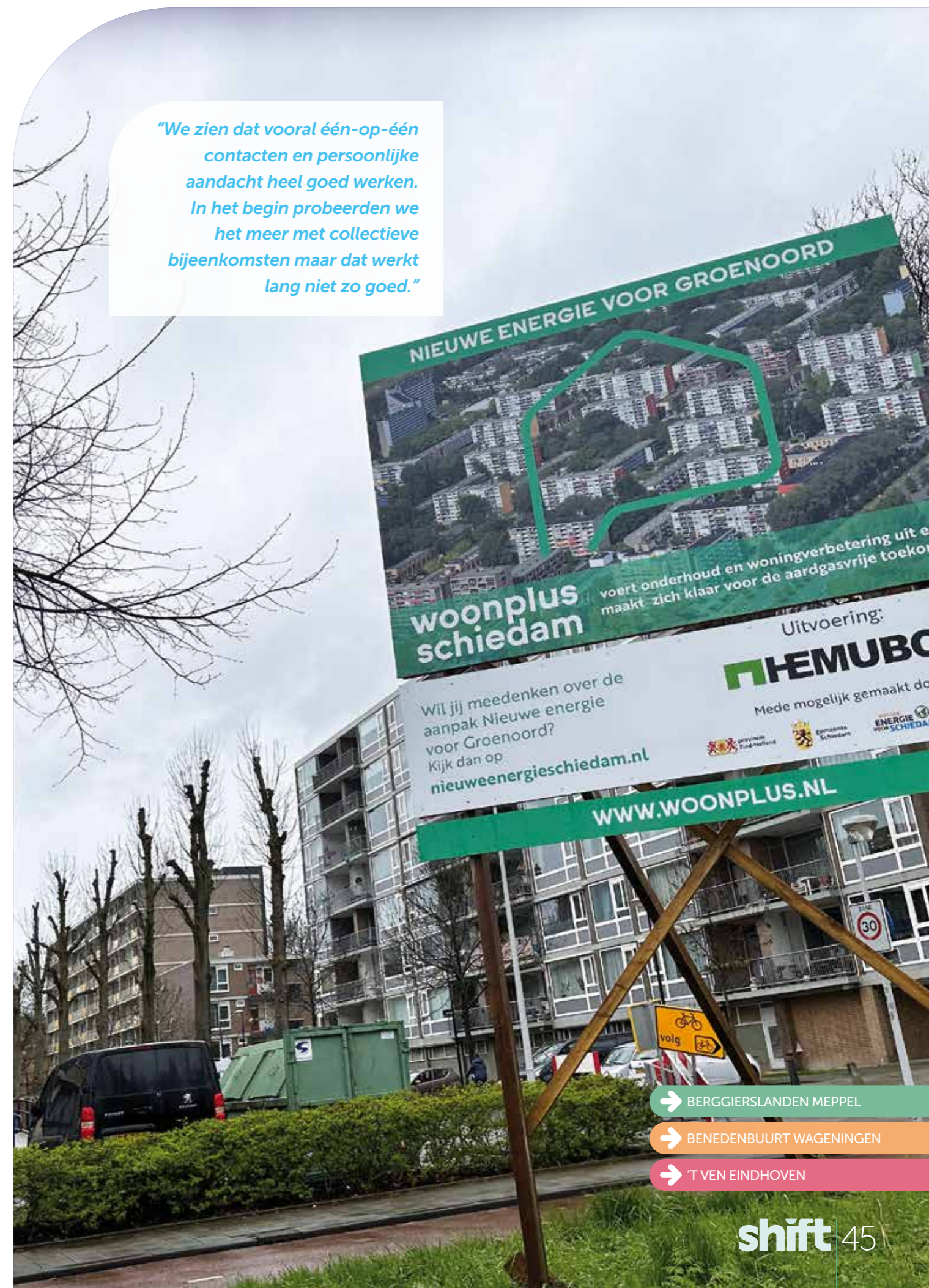
'Wat betreft het maatregelenpakket waren we in het begin van het traject sterk gericht op het aansluitgereed maken van een woning: de afleverset, het leidingenverloop en de radiatoren. Gaandeweg hebben we extra maatregelen toegevoegd die de energievraag verlagen en het comfort verhogen. We doen nu bijvoorbeeld meer aan isolatie. Ook zijn we gaan werken met een strippenkaart waarmee bewoners zelf kunnen kiezen tussen een extra keukenkast, extra pannen of de uitvoering van kleine klussen in de woning. Nadat de eerste woningen in 2022 werden aangepakt ebde de koudwatervrees weg en deze zomer zijn er in totaal al bijna 700 woningen aansluitgereed.'

"De VvE is een juridisch vehikel dat uitsluitend berekend is op onderhoud, en niet op de transformatie van een woning. Dan moet de splitsingsakte worden aangepast en dat is nogal een klus. Wat je soms ziet is dat kleine VvE's met bijvoorbeeld vier eigenaren de regels omzeilen en verduurzamingsmaatregelen nemen zonder de splitsingsakte aan te passen. Maar voor de rechter houdt zo iets geen stand."

Trots

Waar zijn Annemarie en Laetitia het meest trots op? Voor Annemarie is dat de respons van de huurders, die nu al aangeven dat ze heel fijn wonen in hun gerenoveerde woning. En dan straks ook nog zonder gas. Voor Laetitia is het vooral het persoonlijke aspect. Ze is blij dat het team een goede band heeft weten op te bouwen met de vrijwilligers en bewoners in de wijk. We kennen nu heel veel mensen, gezichten en verhalen. 'Bewoners denken en helpen mee bij activiteiten. Als we bijvoorbeeld een woning willen fotograferen, krijgen we gewoon de sleutel van bewoners. We krijgen vertrouwen, ondanks het feit dat het allemaal heel ingewikkeld is, en lang niet iedereen erom staat te springen. We begonnen in zalen met vooral veel verontwaardiging en emotie. Die sfeer is helemaal omgedraaid. Mensen blijven vragen stellen en zorgen uiten, maar het is niet meer wij/zij.' ○

"We zien dat vooral één-op-één contacten en persoonlijke aandacht heel goed werken. In het begin probeerden we het meer met collectieve bijeenkomsten maar dat werkt lang niet zo goed."



→ BERGGIERSLANDEN MEPPEL

→ BENEDENBUURT WAGENINGEN

→ T VEN EINDHOVEN

Werken aan vitale opgavenetwerken

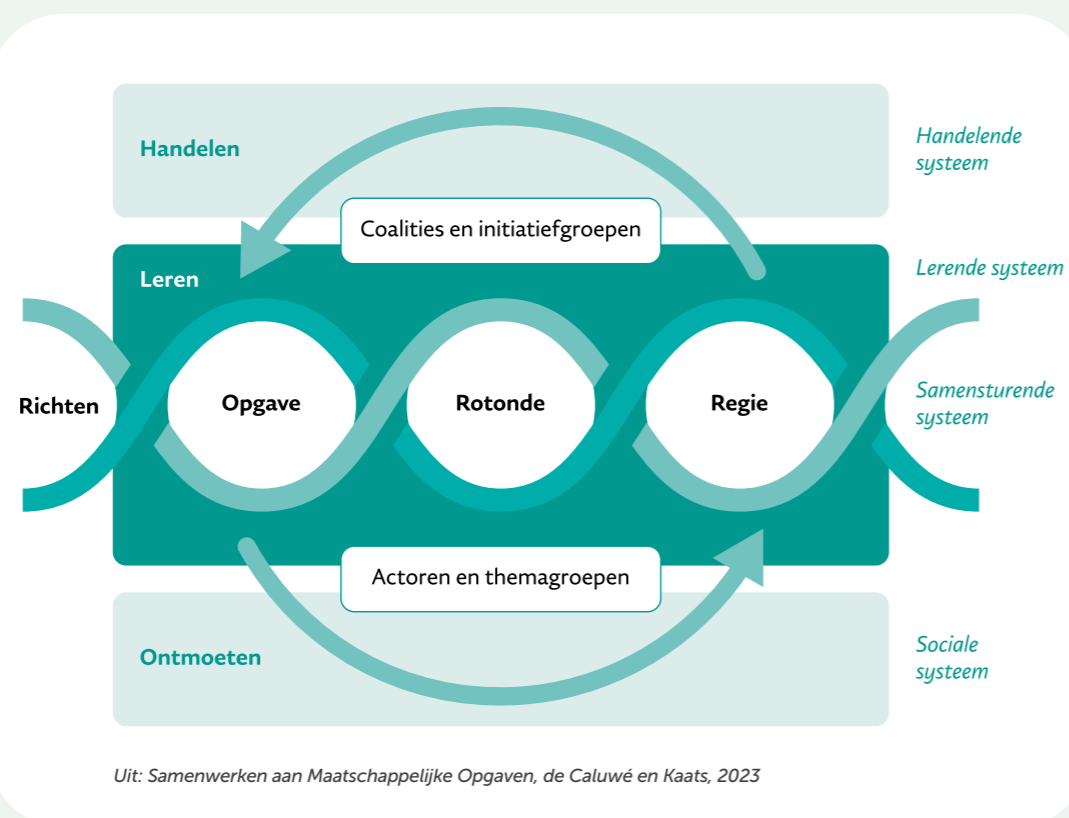


EDWIN KAATS, PARTNER & ADVISEUR SAMENWERKING BIJ COMMON EYE

Voor veel opgaven is er niet vanzelfsprekend een platform voorhanden. Hoewel ons land veel structuren, netwerken en verbanden kent, zien we dat er voor maatschappelijke vraagstukken vaak geen logische plek is om te landen en opgepakt te worden. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat er veel verschillende partijen bij zo'n opgave betrokken zijn. Maar anderzijds komt het doordat veel indelingen, netwerken en tafels sectoraal van aard zijn. Gelukkig zien we steeds meer effectieve opgavenetwerken; de praktijkvoorbeelden getuigen daarvan.

Opgavenetwerken hebben doorgaans een stevige klus te klaren. Ze staan voor een moeilijk vraagstuk en willen daarop vooruitgang boeken. Maar anders dan bij een samenwerkingstafel van drie of vier partijen is het niet zo gemakkelijk om een netwerk vorm te geven. Om meer houvast te krijgen, kunnen we vier functionele

processen onderscheiden die in een opgavenetwerk om een plek vragen. Het zijn op zichzelf geen verrassende of nieuwe processen. Maar we zien nog niet veel netwerken die ze allemaal bewust 'inregelen'. Het gaat om ontmoeten, samen leren, samen richten en samen handelen.



Ontmoeten: de basis leggen voor het samenwerken aan een opgave

In dit proces wordt de sociale infrastructuur aangelegd voor het netwerk. Er zijn verbindingen, er is een min of meer gedeelde taal, en er is een bewustzijn bij de partijen dat ze onderdeel uitmaken van een netwerk. Ontmoeten zorgt voor de sociale infrastructuur in het netwerk. Het zorgt ervoor dat er een netwerk ontstaat, een groep als het ware, en dat de partijen in die groep zich tot elkaar gaan verhouden. Eva van Enk en Roland Otto geven in hun reflectie over 't Ven in Eindhoven ook aan hoe belangrijk het spreken van elkaars taal en het kennen van elkaars wereld is.

Een gedeelde taal, ofwel een gedeeld referentiekader komt tot stand door interactie, door ontmoeting, door gesprek, door het stromen van informatie en betekenissen. Gemeenten, woningcorporaties, burgers, instellingen: in zekere zin zijn het gescheiden werelden. Door de functie 'ontmoeten' werken we aan de integratie van die werelden.

Daarmee ontstaan er ook sociale mechanismen die nuttig zijn voor groepen en voor netwerken. Zaken als empathie, vertrouwen en wederkerigheid. Je hebt het allemaal nodig om samen te werken. En in zekere zin ontstaat er ook een gedeelde identiteit 'als netwerk'.

In de ontmoeting ligt ook verscholen hoe partijen zich kunnen verbinden. Het netwerk bestaat uit partijen en mensen die elkaar vinden rondom de opgave. En wat zij in het netwerk doen, ligt dicht aan tegen wat voor hen belangrijk is. Wat dat is weten we lang niet altijd van elkaar. In de ontmoeting kunnen we motivaties ontdekken en aanboren. Omdat het bij maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie niet alleen gaat om

instrumentele motivaties (mijn eigen doelen of belangen), maar ook om morele (ik wil het goede doen) of affectieve motivaties (ik doe mee omdat ik onderdeel ben van deze groep) is die ontmoeting zo belangrijk.

Samen leren: inzichten bij elkaar brengen en uitvinden wat werkt

In de energietransitie liggen de antwoorden niet altijd voor het oprapen. Antwoorden op vragen als: gaat de techniek werken? Hoe krijgen we de financiële kaders sluitend? Wie draagt het risico en de verantwoordelijkheid? Samen leren gaat over de opgave zelf en over ontdekken wat een effectieve gezamenlijke aanpak is. Voor wat betreft de opgave zelf: dat gaat over samen leren wat de opgave inhoudt, waar deze begint en waar deze eindigt, wie erbij betrokken zijn, wat de werkzame bestanddelen zijn, wie het raakt, de impact, et cetera. Dat is een doorlopend proces gedurende de opgave.

En voor wat betreft een effectieve aanpak: er is op voorhand vaak weinig zekerheid over wat de juiste aanpak is. Leren en ontdekken wat werkt, en wat niet werkt, is een onderdeel van wat we in een opgavenetwerk te doen hebben. Er is dus een diepgaand proces van leren nodig. Echt begrip krijgen we niet als we oppervlakkig kijken.

In de gemeente Schiedam heeft de samenwerking ertoe geleid dat de wijk Groen Noord - wellicht tegen wil en dank - een leerplek is geworden voor VvE problematiek: hoe kun je als samenwerkende partijen omgaan met de ingewikkelde VvE-regelgeving? Dat leerproces - ook op andere gebieden, zoals het aansluitproces van gemeentelijke panden - wordt in Groen Noord gedragen door de gemeente en de woningcorporatie, maar heeft ook uitstraling op andere betrokken partijen. >>

Werken aan vitale opgavenetwerken

» Het leerproces heeft een schakelfunctie in netwerken: leren leidt tot gezamenlijke inzichten en deze inzichten bieden een basis om effectiever samen te werken in projecten en initiatieven. Wat weer nieuwe ervaringen en inzichten oplevert voor de leden van het netwerk. Samen leren heeft ook een verbindende functie in een netwerk en fungeert als een 'rotonde' voor inzichten en leerervaringen. In Berggierslanden is er bijvoorbeeld voor gekozen om dit vorm te geven in bewonersbijeenkomsten en informatieavonden, waarop iedere bewoner onderwerpen kan aandragen.

Samen leren is een netwerkfunctie die we misschien wel als eerste dreigen te vergeten. We spreken veel over kennisdeling en leren, maar soms faciliteren en organiseren we dat maar matig. Het valt op dat die netwerken, die in staat zijn dit leerproces op een goede manier vorm te geven vitaal en effectief zijn. Ze nemen het leerproces serieus en ruimen tijd in voor feedback en afstemming.

Samen sturen: richting geven en werken aan een wenkend perspectief

In een organisatie of in een klein samenwerkingsverband kan één bestuurder of een klein groepje bestuurders een besluit nemen: zo gaan we het doen. Sturen in samenwerkingen met veel partijen gaat meer over samen een richting vinden, die betekenisvol en gedeeld is.

Een netwerk heeft een wenkend perspectief nodig, een beeld van waar alle energie die we erin stoppen ons naartoe brengt. Dat geeft richting, het verbindt deelnemers, het spoort aan tot kennis delen en het creëert betrokkenheid bij initiatieven, experimenten en projecten. Kortom, het mobiliseert. Anders dan we soms graag willen

heeft dat wenkend perspectief vaak niet de vorm van een vastomlijnde resultaatbeschrijving met een mooi uitgestippeld en overzichtelijk stappenplan. In de praktijkvoorbeelden hebben de netwerken zonder uitzondering te maken gehad met onvoorziene situaties, en ze hebben allemaal een weg gevonden om daar mee om te gaan. Deze dynamiek verhoudt zich uiteraard slecht tot lineaire plannen die ervan uitgaan dat de oplossing of het pad al bekend is. We zijn nog met elkaar aan het innoveren en ondernemen initiatieven in de energietransitie, een domein waar nog niet alles is uitgekristalliseerd. In dit type opgaven innoveer je met elkaar op inhoud en proces. Daar is een lineaire en planmatige samenwerking minder effectief.

Samen sturen betekent: niemand is de baas. Het is een samenspel dat partijen met elkaar moeten vormgeven. Natuurlijk maken we daarbij gebruik van de kwaliteiten, rollen en mogelijkheden van de betrokken partijen. Sommige partijen beschikken bijvoorbeeld over kaderstellende mogelijkheden; dat kan heel behulpzaam zijn om een doorbraak te realiseren. In de casussen stappen de gemeenten regelmatig in die rol. Sommige partijen hebben bijvoorbeeld in een regio vanuit hun rol een goed overzicht. Dat is iets om te benutten. Anderen hebben bijzondere vaardigheden en zijn daardoor als geen ander in staat om partijen te verbinden. In de rol van facilitator, procesleider, projectmanager of programmamanager. En juist ook voor de partijen met een duidelijke kaderstellende rol, zoals de gemeente, is het steeds de vraag wat voor hen de juiste rolinvulling is: registrerend, partnerend, faciliterend, of zelfs in sommige gevallen gewoon als deelnemer. Het is ook een kwestie van timing: wanneer is er daadkracht nodig en stap je in, en wanneer draait het om draagvlak en geef je anderen ruimte?

Samen handelen: beweging en actie

'Samen handelen' krijgt vorm door te werken aan projecten die oplossingen bieden, door te werken aan experimenten die meer inzicht geven in de opgave, en door keuzes en afspraken te maken die behulpzaam zijn. Je kunt een opgavenetwerk zien als een start- en landingsbaan voor initiatieven en experimenten en voor samen handelen. Het is een startbaan voor nieuwe initiatieven en projecten die de partijen in coalities oppakken. En het is een landingsbaan voor de kennis en ervaring die in de initiatieven, projecten en experimenten wordt opgedaan, en vervolgens kan worden gedeeld met leden van het netwerk en daarbuiten.

Vaak biedt het netwerk partijen ook inspiratie om in hun eigen organisaties stappen te zetten. De kracht van het opgavenetwerk zit mede in de spin-off voor de betrokken partijen. Laetitia Ouillet van de gemeente Schiedam geeft aan dat de samenwerking in de gemeentelijke organisatie aanleiding is geweest tot domeinoverstijgende initiatieven zoals verbeterde interne samenwerking. Een opgavenetwerk biedt ook perspectief op koppelkansen. Annemarie Nolson van Woonplus zegt met haar organisatie veel geleerd te hebben op het gebied van één-op-één communicatie en persoonlijke aandacht.

Perspectief: de kracht van netwerken benutten

De processen uit de casussen zijn soms wispelturig, vol kantelpunten. Maar ook vol koppelkansen: mogelijkheden om inhoudelijke verbindingen te maken die eerder niet voorzien waren. Het is bewonderenswaardig dat de betrokkenen het zover hebben gebracht. Ze hebben allemaal een sociale infrastructuur neergelegd voor initiatieven die helpen om voortgang te maken.

Dat biedt perspectief, en smaakt naar meer. De uitdaging zit daarbij in het effectieve gebruik van de kracht van netwerken. Een netwerk biedt namelijk een platform voor verschillende initiatieven, waar je in coalities aan kunt werken. Je komt zo sneller in beweging. Door je met z'n allen op één project te storten loop je eerder het risico op veel gedoe en gepraat, en misschien word je het nooit eens of haken er gaandeweg partijen af. Door meerdere aanliegroutes te gebruiken maak je kans op rijkere inzichten, meer resultaat en meer gemotiveerde partijen. Er is immers meer ruimte om deel te nemen aan initiatieven die aansluiten bij je interesses, expertise, behoeften en belangen.

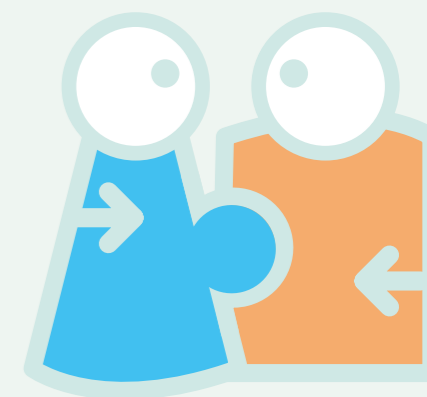
Het is van belang dat we deze potentiële kracht van netwerken goed leren benutten. Dat is nog wel een uitdaging! De praktijkvoorbeelden laten zien dat we daarin stappen zetten. 🟢

→ BERGGIERSLANDEN MEPPEL

→ BENEDENBUURT WAGENINGEN

→ T VEN EINDHOVEN

→ GROENoord SCHIEDAM



ANICA KORTLAND
OMGEVINGSMANAGERBOUKJE WITTEN
OMGEVINGSMANAGER
NEUF & ASSOCIATES

Tips vanuit omgevings- management in de infra

→ Omgevingsmanagement wordt steeds belangrijker in de energietransitie, en met name in de wijkaanpak. Omgevingsmanagement is ontstaan bij de aanleg van grote infrastructurele projecten. Wat kunnen we leren van de ervaringen en de kennis uit de infra? Anica Kortland en Boukje Witten zijn twee zeer ervaren omgevingsmanagers. Zij hebben onder andere meegewerkt aan de nieuwbouw van station Ede-Wageningen, de renovatie van bruggen in hartje Amsterdam en de aanleg van de Noord/Zuidlijn. Zij delen aan de hand van de onderstaande tips hun werkwijze en hun ervaringen met ons.

1 | Omgevingsmanagement is de smeerolie tussen de oplossing en de omgeving

Als omgevingsmanager ben je dé verbindende schakel tussen de projectopgave en de buitenwereld. Je hoort wat de belangen en invloeden van buiten het project zijn, en vertaalt die naar de wereld van het project. Soms ligt de nadruk nog te veel op de oplossing en WAT je gaat doen. Minstens zo belangrijk is het proces van het betrekken van de omgeving en HOE je het werk gaat uitvoeren.

2 | Leer de omgeving kennen, zowel heden als verleden

Pak de fiets of loop door de wijk en leer de omgeving goed kennen. Welke mensen wonen en werken hier (ouderen, gezinnen, stads of dorps)? Welke evenementen zijn er (wanneer is er markt)? Hoe ziet de openbare ruimte eruit (afval, parkeren, groen)? Welke sociale en maatschappelijke functies zijn er in de wijk (school, kerk, gebedshuis, horeca, winkels)?

Kijk of dat wat je gaat brengen in de wijk overeenkomt met de verwachtingen van de bewoners. Wat is voor hen belangrijk en welke belangen spelen er in deze wijk? Deel je ideeën, luister en sta open voor suggesties en feedback. Maak gebruik van de kennis en ideeën uit de wijk. Vraag de wijkagent eens hoe het reilt en zeilt. Kijk ook breder dan alleen je eigen project: welke raakvlakken zijn er die wellicht kunnen storen? Zoek dan juist naar de verbinding met die raakvlakken, in organisatie, communicatie en werk-met-werk maken.

De context vanuit het verleden speelt soms een grote rol. Naast 'oud zeer' bij bewoners kan dit bijvoorbeeld ook gaan over de erfenis van een vervuilende fabriek. En denk uiteraard ook aan de aanwezigheid van beschermde diersoorten.

3 | Investeer in relaties, zowel binnen als buiten

Als het lukt om een oprechte relatie aan te gaan met samenwerkingspartners binnen het project én met de omgeving, dan vormt dit de basis voor een betere en snellere afronding van het project. Binnen deze relatie hoeft het niet altijd pais en vree te zijn, het mag soms wringen. Een goede relatie kan daar tegen en zonder wrijving geen glans! Het gaat om vertrouwen, en om een open en eerlijke relatie. Door het aangaan, en het blijven voeren van de dialoog kun je projectbelangen en omgevingsbelangen zo goed mogelijk op elkaar afstemmen. Onderhandelen over standpunten heeft geen zin, het gaat om belangen en om samen zoeken naar rijkere oplossingen. Wees je daarbij bewust van je eigen context en vooroordelen. Heb aandacht voor de mensen die zich keer op keer inzetten, maar zeker ook voor de zwijgende meerderheid. Anders zie je misschien dingen over het hoofd die heel waardevol zijn voor jouw project.

4 | Regisseer de regie

Zorg dat de regie duidelijk is. Wie heeft welke rol, taak en verantwoordelijkheid binnen het project (zowel de opdrachtgever als opdrachtnemer)? Verbind de losse onderdelen in een project, in plaats van ieder voor zich aan de slag te gaan. Wie heeft de trekkersrol? Hoe is de regie binnen de verschillende interne partijen geregeld, en welke regie is nodig op raakvlakken buiten de scope van het project? Maar ook: wie gaat wat doen en wanneer? Kan dat samen of moet een (raakvlak)project wachten? Zijn er nog andere projecten waarmee je een verbinding kunt maken, zodat de straat bijvoorbeeld maar één keer open hoeft? Kortom: inventariseer kansen, belangen en belemmeringen en neem de regie.

5 | De opgave is een deel van een groter geheel

De opgave is omvangrijker dan het op het eerste gezicht misschien lijkt: het gaat niet alleen over het aanpakken van de woningen of het aanleggen van een warmtenet. Het gaat ook over openbaar groen, bereikbaarheid, en over zeer en ergernissen bij bewoners. Dit speelt zowel in de wijk als binnen de projectorganisatie. En ben je ervan bewust dat jij en jouw organisatie niet centraal staan in deze opgave, maar dat je één van de stakeholders bent in de totale opgave.

6 | Maak een BLVC-plan

BLVC staat voor Bereikbaarheid, Leefbaarheid, Veiligheid en Communicatie.

Hoe blijft de wijk tijdens de uitvoering *bereikbaar* voor bewoners, werkenden, nood- en hulpdiensten, winkels, bezoekers en andere mensen in de wijk? Hoe toegankelijk blijft het gebied voor mensen met fysieke beperkingen? Maak een verkeersplan en zorg voor een schoon en opgeruimd gebied.

Hoe *leefbaar* is de wijk tijdens de uitvoering? Is er veel stof, geluid en trillingen, of zijn er veel opbrekingen? Streef naar een minimale impact, en als dat niet lukt of kan, zoek dan naar onderbouwing of compensatie. Wees daarin creatief en durf buiten de kaders en lijnen te denken.

Wat betekent het project voor de *veiligheid* in het gebied, voor werklui en gebruikers van het gebied? Is er voldoende ruimte?

En tot slot: denk goed na over de *communicatie* en hoe je de omgeving informeert. Combineer traditionele en nieuwere vormen van communicatie en sluit aan op bestaande evenementen en buurtlocaties. Dat zijn de plekken waar de doelgroep komt, en het zijn vaak ook de leukste plekken in de wijk.

7 | Maak het persoonlijk en doe wat je belooft

De projectpartners en de omgeving weten snel genoeg wie je bent. Wees bereikbaar voor hen en maak het persoonlijk, dat maakt jouw project meer menselijk. Zorg dat je aangehaakt bent en blijft, en maak zichtbaar wat je doet. Blijf geloofwaardig en realistisch, en wees zorgvuldig als het gaat om de verwachtingen die je creëert in de omgeving. Neem verantwoordelijkheid en geef fouten toe. Een open en transparante communicatiestijl werkt voor jezelf heel bevrijdend en opent deuren bij anderen! Door betrouwbaar te zijn verklein je de afstand tussen overheid en inwoners. En bovenal: blijf geloven in je project en doe wat je belooft!

8 | Het is VUN! Voorbereiding – uitvoering – nazorg

Naast een goede voorbereiding en uitvoering is ook de nazorg heel belangrijk. Dit wordt nog wel eens vergeten, of het krijgt te weinig aandacht. Blijf bereikbaar, ook als de uitvoering is afgerond. Kijk of alles netjes is opgeruimd en handel eventuele klachten of schades/compensaties goed af. Dit project is immers een visitekaartje voor toekomstige projecten. Zorg ook binnen het projectteam voor een goede overdracht. Welke informatie en wijzigingen zijn relevant voor andere afdelingen, zoals beheer, klantenservice, parkeren of groen? ○



Berggierslanden Meppel



Benedenbuurt Wageningen



't Ven Eindhoven



Groennoord Schiedam



EDWIN KAATS
PARTNER & ADVISEUR
SAMENWERKING BIJ
COMMON EYE



JOSÉ VAN DER LOOP
EXPERT PROGRAMMA
GEBOUWGERICHTE
VERDUURZAMING
STROOMVERSNELLING



MARTINE VAN DER WOUDE
EXPERT PROGRAMMA
GEBOUWGERICHTE
VERDUURZAMING
STROOMVERSNELLING

→ Dit magazine is zelf ook een resultaat van een succesvolle samenwerking in en voor de energietransitie. Voor José en Martine begon de samenwerking met de organisatie van het event de *Shift IV*, en met het samenstellen van een aansprekend en inspirerend programma om de energietransitie verder te versnellen. Met succesvol samenwerken als centraal thema, wat (nog) geen vanzelfsprekendheid is in een complexe opgave als de energietransitie.

Met veel plezier hebben wij ons verdiept in de vier wijkaanpakken; elk met zijn eigen kenmerken, dynamieken en belemmeringen. Ongeacht de unieke contexten en uitdagingen van elke wijk, zagen we dat succesvolle wijkaanpakken gedragen worden door een collectieve toewijding van de betrokkenen aan de opgave. Gelijkwaardig samenwerken, met oog voor ieders rol, kwaliteiten, tempo en (on)mogelijkheden. Elkaar vasthouden en tegemoet komen als het moeizaam loopt. Behaalde successen, groot én klein, samen vieren.

Edwin Kaats heeft daar de inhoudelijke verdieping in het onderwerp samenwerking aan toegevoegd. Hij introduceerde het opgavenetwerk als basis voor samenwerken aan maatschappelijke opgaven. Een verfrissend nieuw inzicht voor de sector, dat handvatten biedt aan alle betrokkenen in de wijkaanpak om samen te leren, te sturen en te handelen. Voor ons alledrie was het ontzettend leuk en een verrijking om samen de casuïstiek te verbinden met de theorie van het opgavenetwerk, die als een rode draad door dit magazine loopt.

Dit magazine biedt een rijke mix van praktijk en theorie, waarbij we naast de successen juist ook de uitdagingen en leerzame ervaringen willen etaleren. Paul Iske's unieke invalshoek 'briljante mislukkingen' maakt het leuker en makkelijker om daarvan te leren. En met de tips van Anica Kortland en Boukje Witten kunnen we als sector in de wijkaanpak profiteren van de jarenlange kennis en ervaring met omgevingsmanagement.

Wij bedanken alle betrokkenen die hun tijd, kennis en ervaringen met ons hebben gedeeld. We hopen dat deze verzameling inzichten en handvatten iedereen die betrokken is bij de wijkaanpak inspireert, of het nu gaat om bewonersinitiatieven, gemeenten, woningcorporaties of netbeheerders. En bovenal hopen we dat de inhoud bijdraagt aan het versnellen van de energietransitie, en daarmee de samenwerking in de wijkaanpak leuker en succesvoller maakt!

Graag vernemen we je ideeën, mening of inhoudelijke opmerkingen. Schroom niet om je reactie met ons te delen en we hopen dat deze publicatie je van dienst kan zijn. ○

Met een zonnige groet,

**Edwin Kaats, José van der Loop
en Martine van der Woude**

Je kunt je reactie sturen aan:
edwin@commoneye.nl
jvdloop@stroomversnelling.nl
mvdwoude@stroomversnelling.nl



stroom
versnelling

→ COLOFON

Aan deze publicatie werkten mee:

- Eva van Enk - projectleider energietransitie bij gemeente Eindhoven
- Roland Otto - gebiedsregisseur bij Woonstichting 'thuis
- Annemarie Nolson - programmamanager wijkvernieuwing Groenoord bij Woonplus
- Laetitia Ouillet - programmamanager Nieuwe Energie Groenoord bij gemeente Schiedam
- Wanka Lelieveld - bewoner Benedenbuurt Wageningen en initiatiefnemer van coöperatie WOW (Warmtenet Oost Wageningen)
- Peter Hamming - beleidsadviseur duurzaam bij gemeente Meppel
- Henk Schimmel - senior partner energietransitie bij Enexis
- Judith van Elderen - bewoner Berggierslanden en bewonersinitiatief Duurzaam Berggierslanden
- Jeannet Bos - wethouder duurzaamheid bij gemeente Meppel
- Martin Wering - communicatieadviseur bij gemeente Meppel
- Edwin Kaats - partner & adviseur samenwerking bij Common Eye
- Boukje Witten - omgevingsmanager Neuf & Associates
- Anica Kortland - omgevingsmanager
- Paul Iske - Chief Failure Officer bij het Instituut voor Brijante Mislukkingen en hoogleraar Open Innovation & Business Venturing aan de Universiteit Maastricht
- Maureen van Eijk - directeur Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie (NPLW)
- Leen van Dijke - voorzitter Stroomversnelling
- Ivo Opstelten - directeur Stroomversnelling
- Simon Verduijn - programmamanager gebouwgerichte verduurzaming Stroomversnelling
- Sjoerd Klijn Velderman - programmamanager bestuurlijke activatie Stroomversnelling
- Anton Coops - social media & communicatie Stroomversnelling
- José van der Loop - expert programma gebouwgerichte verduurzaming Stroomversnelling
- Martine van der Woude - expert programma gebouwgerichte verduurzaming Stroomversnelling

Vormgeving:

- Bas van Mourik - Van Mourik Strategie Concept Creatie

→ DISCLAIMER

Shift magazine is een uitgave van Stroomversnelling. Stroomversnelling heeft aan de samenstelling van de inhoud van deze publicatie de grootst mogelijke aandacht en zorg besteed, desondanks bestaat de mogelijkheid dat bepaalde informatie (na verloop van tijd) verouderd of niet (meer) correct is. Stroomversnelling aanvaardt geen aansprakelijkheid voor de eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit het gebruik van de informatie.

Stroomversnelling heeft (in licentie) de rechten voor het gebruik van het fotomateriaal in, en uitsluitend voor, deze publicatie. Het fotomateriaal in deze publicatie mag niet worden (her)gebruikt zonder uitdrukkelijke toestemming van Stroomversnelling en/of derden rechthebbenden.

Vereenvoudiging van de in deze publicatie gebruikte illustraties en tekst(fragmenten) wordt aangemoedigd, mits voorzien van bronvermelding.

De publicatie bevat hyperlinks naar websites van derden. Stroomversnelling heeft geen invloed op websites van derden en is niet verantwoordelijk voor de beschikbare inhoud daarvan.

shift



→ BRONNEN & VERWIJZINGEN

Externe publicaties & websites

- [Samenwerken aan maatschappelijke opgaven](#), Manon de Caluwé en Edwin Kaats (2023)
- [Leren samenwerken tussen organisaties](#), Edwin Kaats en Wilfrid Opheij (2012 - verkozen tot Managementboek van het jaar)
- [Leeromgeving Brijante Mislukkingen](#)
- [Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie](#)
- [Het Wijkkompas](#) (onderdeel van Platform 31)
- [Verbouwstromen](#) - een nieuw programma om opschaalbare renovatiestromen te creëren

Uitgaven van Stroomversnelling

- [Strategische keuzen van duurzame installaties](#) (publicatie, 2023)
- [Grondbeginselen verantwoorde financiering voor VvE's](#) (handreiking, 2021)
- [Shift magazine: Hoe krijg je de energietransitie gepland?](#) (publicatie, 2021)
- [Monitor Energietransitie Woningbouw 2022](#) (monitor, 2023)