

Werk- & doeboek

Handvatten voor de energietransitie
in een integrale wijkaanpak

Gebaseerd op Transform | juni 2021



provincie
Zuid-Holland

Welkom in dit werk- en doeboek!

Dit werk- en doeboek is voor projectleiders die (gaan) werken in wijken waar de energietransitie verbonden wordt met het verbeteren van wijken. Met dit werkboek ga je aan de slag met het verbreden - en daarmee vergroten - van de maatschappelijke waardecreatie van een wijkaanpak. We gebruiken daarvoor de inzichten uit twee Transform-trajecten in de gemeenten Delft en Schiedam. Wij geven je onze handvatten voor een integrale wijkaanpak. Deze zijn verre van volledig; we zijn immers nog met elkaar aan het pionieren! We kijken naar koppelbare transitieopgaven, zodat de energietransitie het vliegwiel wordt voor de andere opgaven. Dit zorgt ervoor dat wijkontwikkeling ten dienste staat van meerwaarde voor de wijk en diens bewoners. Dit leidt uiteindelijk tot:



Financiële waarde: Hoewel de kosten niet lager uitvallen, worden de kosten wel haalbaarder door de combinatie van opgaven.



Maatschappelijke impact: Meerdere doelen worden bereikt met hogere kwaliteit en meer draagvlak.



Een sterk veranderende focus: we gaan van (mee-)koppelkans naar koppelopgave en dus naar waardecreatie.

Dit werk- en doeboek kan van voor tot achter gelezen worden, maar ook gebruikt worden als naslagwerk. Zit je in een bepaalde fase van de wijkaanpak, kijk dan of het betreffende hoofdstuk je inspiratie kan bieden bij je volgende stap. Het boek zet aan tot doen en nadenken maar biedt geen pasklare antwoorden. We hopen dat het een aanmoediging is om met elkaar en bewoners te blijven ontdekken en ontwikkelen.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is voor pioniers en koplopers in de energietransitie die ook een ambitie hebben om wijken op andere vlakken te verbeteren, bijvoorbeeld bestuurders, beslissers en beleidsmakers. Voor hen zijn speciaal de verdiepingen in dit boek van belang. En dit boek is ook voor gemeentelijke programmamanagers, die een transitie moeten opzetten en leiden. En voor de projectleiders die deze transitie met de voeten in de klei voor elkaar moeten krijgen. Zij kunnen naast de inzichten ook de werkbladen gebruiken in hun dagelijks werk.

Leeswijzer

Dit werk- en doeboek biedt handvatten voor de eerste vier fasen van de integrale aanpak: 1) samen starten; 2) karakteriseren van het gebied; 3) strategieën identificeren en 4) keuzes maken. Hoewel we de volgorde van deze fasen aanhouden, hoeft dit boek niet van voor naar achter gelezen te worden. In tegendeel; we moedigen iedereen aan om op zoek te gaan naar juist die kennis of oefening die relevant is voor het betreffende project.

Navigeren naar de informatie die je nodig hebt kan via de labels [in de index](#), waarmee alle kennis en oefeningen in dit boek zijn gemarkeerd. Zo'n label toont welk onderwerp er op die pagina aan bod komt. Hieronder vind je een overzicht van de labels:

Narratief

Organisatie

Uitvoering

Team

Koppelopgave

Participatie & communicatie

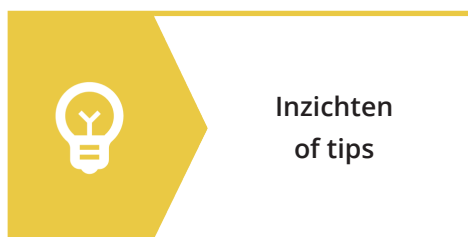
Overheidssturing

Waardecreatie

MIA

TREX

Verder vind je door het hele boek **verdiepende inzichten via deze iconen** die een aanvulling geven op de inhoudelijke tekst of oefening:





Inleiding

Transform: Energietransitie als vliegwiel voor wijkontwikkeling

Op dit moment maken gemeenten inventarisaties van de opgaven op wijkniveau om de klimaatdoelstelling te halen die zijn vastgelegd in het Klimaatakkoord. Daarbij zien we dat de benodigde maatregelen ingrijpend en complex zijn. Eind 2021 moet iedere gemeente een Transitievisie Warmte (TVW) hebben opgesteld, waarin is vastgelegd welke wijk wanneer aardgasvrij wordt. De volgende vraag is dan: hoe komen we van plan naar actie en hoe zorgen we voor draagvlak?

Een van de denkrichtingen om de slagingskans van de energietransitie te vergroten is om werk met werk maken: door de verschillende opgaven van de wijken slim te combineren realiseren we grotere maatschappelijke baten. Naast de energieopgave spelen er namelijk nog meer grote stedelijke transitieopgaven: klimaatadaptatie, natuurinclusiviteit, mobiliteit, verstedelijking en sociaaleconomisch (TNO & POSAD Maxwan, 2020), zie **Figuur 1**. Uit de behoefte om het koppelen van transitieopgaven verder uit te werken is 'Transform' ontstaan.



Figuur 1: De zes stedelijke transitieopgaven, TNO & POSAD Maxwan (2020)

Een aanpak op basis van lessen uit de praktijk

De gemeenten Deventer, Zutphen, Zwolle en Apeldoorn waren enkele jaren geleden de pioniers van de integrale aanpak. De werkwijze van Transform is er een van leren door te doen. Gaandeweg worden instrumenten ontwikkeld en inzichten opgedaan en gedeeld.

De gemeenten Delft en Schiedam traden vanaf eind 2020 in de voetsporen van eerder genoemde gemeenten en hebben expedities opgezet voor de verdere ontwikkeling van Transform. We sloten aan bij lopende projecten (de Gillisbuurt in Delft en Groenoord in Schiedam) en onderzochten de mogelijkheden voor extra waardecreatie. Beide wijken zijn zogenaamde 'kwetsbare wijken' in een naoorlogse uitbreiding, met een hoog percentage bezit van woningcorporaties en een beoogde aansluiting op het warmtenet. In beide wijken is er ambitie om te zorgen dat de achterstanden in de wijk (sociaaleconomisch en fysiek) verminderen. De energietransitie is daarbij maar één van de opgaven, en voor de bewoners meestal niet de meest prangende. De aanpak is wel verschillend: in het project in Schiedam staat de energietransitie voorop, in Delft staat de wijkontwikkeling centraal.

Dit werkboek is het resultaat van de doorontwikkeling in Delft en Schiedam. We ontwikkelden de aanpak verder en we zetten weer verdere stappen met ondersteunende instrumenten als een Maatschappelijke Impact Analyse (MIA) en een Transitie Exploitatie (TREX). **Ook hebben we de werkwijze gekoppeld aan het Wijkkompas (zie volgende pagina's).** De activiteiten in Delft en Schiedam bevinden zich in de eerste vier fases van het Wijkkompas, daarom staan die fases centraal. Al met al beogen we een bijdrage te geven aan de #hoedan van de wijkaanpak.



Huh? Wijkaanpak?

We merken dat het woord 'wijkaanpak' verwarring met zich mee kan brengen. Afhankelijk van degene die het leest is het ófwel de aanpak van de energie- en warmtetransitie op wijkniveau, ófwel de aanpak die gericht is op de ontwikkeling van 'achterstandswijken' (ook wel: prachtwijken, Vogelaarwijken en recenter, Manifestwijken). In de wijken waar wij Transform verder ontwikkelden, liepen beide samen op. Er was zowel sprake van een 'achterstandswijk' waar inspanning voor verricht wordt, als van de ambitie om de energietransitie in die wijk plaatst te laten vinden.



Voortbouwen op kennis en ervaring

In 2019 schreef Platform31 in het rapport 'Betere wijken dankzij de energietransitie?' al dat in de huidige praktijk koppelkansen beperkt verzilverd worden: "Het koppelen van belang en oplossingen wordt wel belangrijk geacht, maar krijgt weinig urgentie. Koppelkansen worden vooral op abstract niveau benoemd, maar de vertaalslag naar maatregelen komt nog beperkt van de grond". Met dit werkboek willen we bijdragen aan praktische kennisontwikkeling en bieden we handvatten om deze koppelkansen te verzilveren.

De 6 Fases van het Wijkkompas

De inhoud van het werkboek is opgedeeld in de eerste vier fases van het [Wijkkompas](#): samen starten, karakteriseren van het gebied, strategieën identificeren en keuzes maken (zie **Figuur 2**). Per fase vindt je theorie, inzichten, praktijkvoorbeelden, oefeningen en opdrachten.

1. Samen starten

Deze fase begint met een verkenning van de volgende vragen: wie zijn de belanghebbenden, wie zijn er al aangehaakt, hoe werk je samen, wat is de planning en wat is het budget? Samen met de belanghebbenden stel je het DNA van de wijk en de leefwereld van bewoners vast. Dit doe je ook zoveel mogelijk samen met de bewoners zelf.

2. Karakteriseren van het gebied

Bij deze fase breng je de wensen van en voor het gebied nog verder in kaart, kijkend naar het vastgoed, de bewoners, de woonwensen, de infrastructuur en de toekomstige plannen voor de wijk. Dit gaat verder dan de energietransitie; je wilt hier verschillende opgaven identificeren en ook combinaties van deze opgaven verkennen op basis van de waarde die ze kunnen toevoegen.

3. Strategieën identificeren

In de derde fase formuleer je strategieën die passend zijn voor jouw wijkaanpak. Hiervoor werk je de verschillende combinaties van koppelbare opgaven verder uit, en verken je welke geldstromen (zowel korte als lange termijn) er door de wijk lopen.

4. Keuzes maken

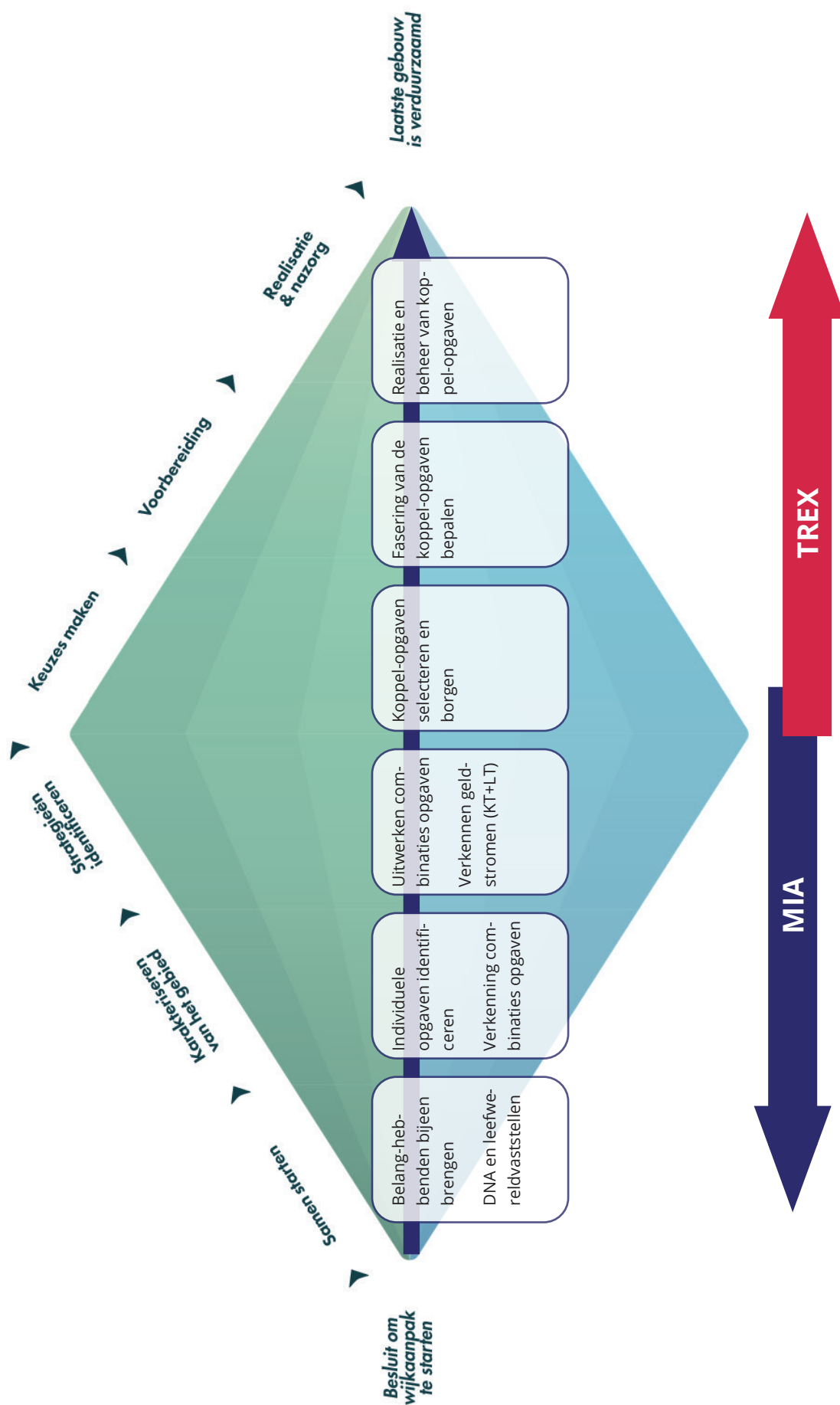
Alle keuzes gaan vanaf nu richting de uitvoering, dus ook het selecteren van de koppelopgaven. Deze keuzes worden gemaakt op basis van een eerder vastgesteld afwegingskader en je toetst de haalbaarheid ervan. Je borgt deze keuzes en strategieën door ze vast te leggen in een Integraal Ontwikkelplan (IOP). Het Wijkuitvoeringsplan (WUP) dat specifiek bedoeld is voor de energieplannen is onderdeel van dit IOP.

5. Voorbereiding

Het is tijd om de uitvoering van de verschillende koppelopgaven voor te bereiden. Je stelt een duidelijke rol- en taakverdeling vast. Om de uitvoering soepel te laten verlopen stem je de planningen van de uitvoerende partijen, de bewoners en de gebruikers in de wijk op elkaar af. Hier maak je samenwerkingsafspraken, leg je rolverdelingen vast en zorg je dat er afspraken zijn over hoe om te gaan met de markt.

6. Realisatie en nazorg

In de laatste fase zorg je ervoor dat de realisatie volgens plan verloopt. Zo nodig maak je verschillende deelplannen voor de verschillende koppelopgaven. Continue afstemming tussen de belanghebbenden is hierbij cruciaal.



Figuur 2: De 6 fases volgens het Wijkkompas, www.wijkkompas.nl

Verdieping 1

Drie aandachtspunten voor de integrale wijkaanpak

Om een integrale wijkaanpak goed vorm te geven en te realiseren zien we drie aandachtspunten, zie **Figuur 3**. De aandachtspunten worden op de volgende pagina's verder toegelicht en komen in het werk- en doeboek terug als labels.



Figuur 3: Aandachtspunten voor een integrale wijkaanpak

1. Narratief: ga van meekoppelkansen naar meervoudige waardecreatie

Momenteel worden veel wijkaanpakken aangevlogen vanuit een energie-perspectief, en worden deze getrokken door het energieteam van de gemeente. Dit heeft effect op de manier waarop verschillende stedelijke transitieopgaven al dan niet met elkaar worden verbonden. Wij zien drie aspecten waarop dit narratief kan wijzigen.

I. Ga van koppelkansen naar koppelopgaves

Ga uit van een brede, integrale, blik op de leefbaarheid en het toekomstbeeld van (en voor) de wijk. Vanuit die wijkspecifieke ambities kun je kijken naar opgaves die gekoppeld kunnen worden: koppelopgaves. Je gaat dan aan het begin van een proces in een bepaald gebied al breder kijken naar ambities op meerdere vlakken, waarbij de energietransitie slechts één van de opgaven is. Vervolgens is de vraag: hoe zorg je ervoor dat je de opgaven slim met elkaar verbindt, zodat de wijk er het meeste baat bij heeft? Oftewel: hoe brengen we de wijk samen naar een hoger plan?

II. Benader de opgave als een gezamenlijk publiek werk

De klimaatopgave van dermate grote orde dat het van iedereen iets vraagt, zeker als je er andere stedelijke transitieopgaven aan koppelt. Vergelijk het met de Deltawerken, waarvoor Nederland met grootschalige investeringen al tientallen jaren droge voeten houdt. Voorop staat dat de Nederlandse overheid het niet alleen kan. Er zijn ook belangrijke rollen weggelegd voor andere partijen: naast burgers ook woningcorporaties, netbeheerders, bouwpartijen enzovoorts. Samen staan zij aan de lat voor een toekomstbestendige leefomgeving, voor dit Gezamenlijk Publiek Werk. Belangrijk voor heel Nederland, en waarschijnlijk voor de hele wereld, waarbij ieder haar steentje aan bijdraagt.

III. Maak de leefwereld van bewoners en het DNA van de wijk leidend

Een integrale wijkaanpak vraagt om wijkspecifieke aandacht. Momenteel ontstaat een wijkaanpak vaak nog op de tekentafel. Daarmee mis je cruciale informatie evenals kansen die met een bottom-up werkwijze wél verkregen kunnen worden. Om dit te voorkomen maak je de leefwereld van bewoners en het DNA van de wijk leidend.

2. De organisatie: werk - binnen en buiten de gemeente - samen aan de koppelopgaven

Vanuit het nieuwe verhaal verandert ook de manier waarop de wijkaanpak georganiseerd wordt. Wij zien hiervoor twee kernelementen:

I. Bepaal koppelopgaven mét bewoners in plaats van vóór bewoners

Om de leefwereld van bewoners als uitgangspunt te nemen én ook geborgd te houden gedurende het gehele langjarige traject tot aan de realisatie, is het essentieel is om vanaf het begin bewoners van de wijk een gelijkwaardige rol te geven bij het bepalen van de opgaven in de wijk. Dit creëert wederzijds vertrouwen voor de rest van het traject, waarin de gemeente en bewoners elkaar hard nodig hebben om de transitie te realiseren. We kunnen met deze benadering wellicht beter spreken van 'participatie andersom': de overheid wil aansluiten bij wat in de wijk leeft.

Verdieping 1

II. Zet in op integraal werken tussen afdelingen en opgaven als nieuwe basis

Bij de door Transform beoogde verbreding naar een inzet op stedelijke transitieopgaven, gaat het dus ook om een bredere maatschappelijke benadering en een cultuuromslag: technische oplossingen zijn slechts één onderdeel van de opgave. Er is meer aandacht nodig voor het proces en er moet gebruik worden gemaakt van de samenlevingskracht.

Deze bredere focus leidt er ook toe dat het niet meer gezien kan worden als de verantwoordelijkheid van slechts één onderdeel of afdeling van de gemeente ('de duurzaamheidsadviseur' in opdracht van de wethouder duurzaamheid), maar dat over alle portefeuilles en afdelingen heen gekeken dient te worden naar synergiemogelijkheden. In de praktijk blijkt dat weerbarstig. Het fysieke en sociale domein zijn sterk gescheiden werelden. Afdelingen en opgaven werken veelal gescheiden van elkaar en werken soms (onbedoeld) langs elkaar heen. Zo kan een afdeling een planning voor een wijk hebben gemaakt zonder te kijken naar andere gemeentelijke planningen of naar die van de woningcorporaties.

3. De uitvoering: kies voor en faseer de koppelopgaven

Met een integrale wijkaanpak neemt de complexiteit van de uitvoering toe bij iedere extra opgave die wordt gekoppeld. We zien hier twee kernpunten:

I. Maak een keuze uit de veelheid aan koppelopgaves op basis van de impact die ermee gemaakt kan worden

Tijdens het Transform traject werd het zowel in Delft als in Schiedam steeds opnieuw genoemd: "Met elke opgave die je extra koppelt neemt de complexiteit toe. En de planning is al zo ingewikkeld." De neiging ontstaat om te de-compliceren: "Schoenmaker blijf bij de leest! De energietransitie is al ingewikkeld genoeg!" Dus: hoe maken we behapbare keuzes die de extra complexiteit waard zijn? Het gaat hierbij om twee dimensies:

a) Kiezen van een juiste mix van koppelbare opgaven.

Maak deze keuze op basis van de gezamenlijke impact en waarbij relatief eenvoudig synergie te creëren is. Het helpt als de wijk zelf sturing kan uitoefenen en niet het gevoel heeft vanuit een opgelegd pandoer te moeten opereren. Zie hiervoor ook pagina XX, met meer informatie over het ondersteunende instrument MIA dat hierbij ingezet kan worden.

b) Kiezen voor het juiste schaalniveau.

De koppelopgave hoeft niet van toepassing te zijn voor het totale gebied. Je kunt bijvoorbeeld ook focussen op een bepaalde populatie (denk aan de straten met de grootste sociale achterstand). Door te selecteren kan meer maatwerk geleverd worden, waardoor het soms juist ook beter te realiseren is. Enerzijds omdat er op die plaats relatief de meeste impact kan worden gemaakt, en anderzijds omdat de uitvoering hierdoor behapbaarder wordt. Je moet wel goed kunnen uitleggen waarom je die keuze maakt én de keuze moet passen binnen het bredere palet aan stedelijke transitieopgaven waarmee je aan de slag gaat.

II. Faseer verschillende type koppelopgaven

Het benoemen van de mogelijke kansen voor waardecreatie is één, het daadwerkelijk haalbaar maken en het realiseren is een tweede. Daarom moet er na het kiezen voor specifieke koppelopgaven ook bekeken worden welke kansen zich in welke fase van de realisatie van de wijkontwikkeling voordoen. Aangezien het hierbij niet alleen over de planning van de energietransitie gaat (maar ook over de andere koppelopgaven), vereist dit een integrale blik op de uitvoering van de koppelopgaven. Je richt het op de ambitie en vandaaruit kijk je welke eerste stap gezet kan worden.



1

Samen starten

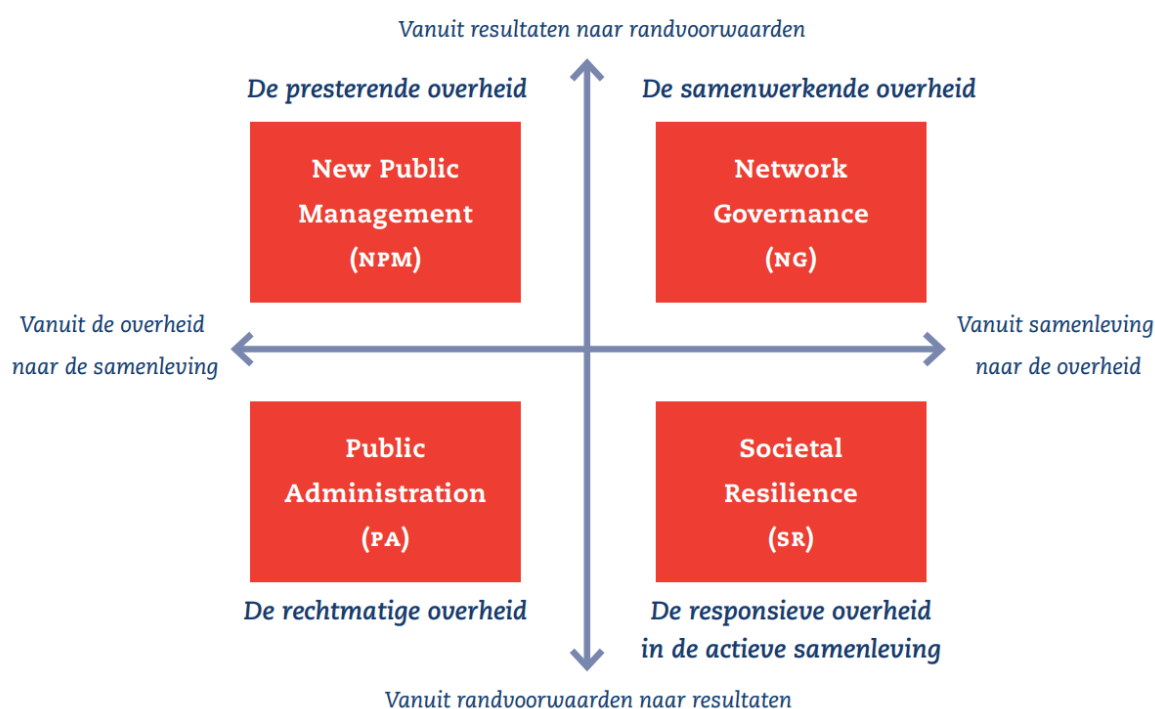
De eerste fase 'samen starten' begint met een verkenning van de volgende vragen: wie zijn de belanghebbenden, wie zijn er al aangehaakt, hoe werk je samen, wat is de planning en wat is het budget? Samen met de belanghebbenden stel je het DNA van de wijk en de leefwereld van bewoners vast. Dit doe je ook zoveel mogelijk samen met de bewoners zelf. In deze fase start je dan ook met de MIA.

1.1 Schakelen tussen 4 vormen van overheidssturing

Overheidssturing

MIA

De overheid heeft verschillende rollen nodig waarmee ze sturing kan geven om maatschappelijke doelen te bereiken. Ook, of misschien wel juist, in transitieprocessen draagt het maken van een goede afweging tussen de rollen bij aan het bereiken van waardecreatie en het bereiken van de beoogde doelen. De voornaamste rollen worden beschreven door Van der Steen et al. (2015), zie Figuur 4:



Figuur 4: De vier vormen van overheidssturing, Van der Steen et al. (2015)

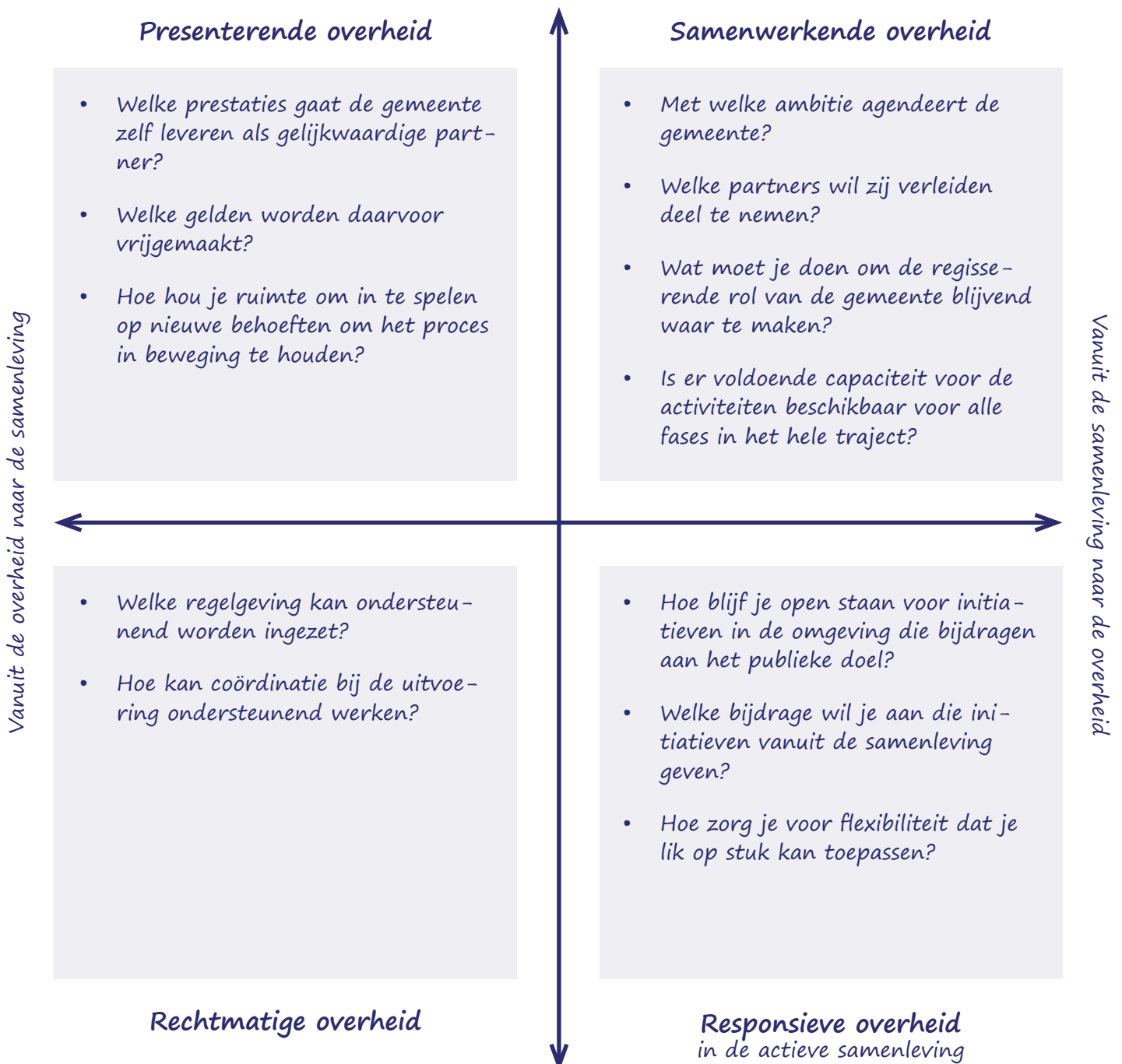
1. **De rechtmatige overheid** zorgt voor goede ondersteunende regelgeving, subsidies en het borgen van randvoorwaarden.
2. **De presterende overheid** levert concrete producten. De overheid kan die zelf leveren (denk aan uitkeringen) of via derden (denk aan welzijnswerk).
3. **De samenwerkende overheid** zet in op regievoering en brengt convenanten tot stand tussen de betrokken partijen, zoals energieleveranciers en woningbouwcorporaties.
4. **De responsieve overheid** stimuleert en sluit aan bij bewegingen en initiatieven vanuit burgers en wijken die passen binnen het streven naar de maatschappelijke doelen (bijvoorbeeld de energietransitie of wijkontwikkeling).



Oefening: Organiseren vanuit de 4 rollen van de overheid

Bij de start van de wijkaanpak bekijk je of je vanuit de verschillende rollen van de overheid klaar staat om het aankomende proces te realiseren. Het invullen van de vragen bij elk van de kwadranten kan daarbij helpen. Overigens is dit geen eenmalige exercitie; tijdens de verschillende fases is het nuttig om deze exercitie opnieuw te doen. Enerzijds omdat de omstandigheden in de gemeente veranderen, anderzijds omdat iedere fase een iets ander accent vereist van de rollen die van de gemeente worden verwacht.

Vanuit resultaten naar randvoorwaarden



Vanuit randvoorwaarden naar resultaten

Bij een integrale wijkaanpak zal meestal sprake zijn van een overheid die meerdere rollen tegelijk vervult. Het besef dat de overheid de energietransitie en de wijkontwikkeling niet zelf kan realiseren en afhankelijk is van andere partners dwingt de overheid om aandacht te besteden aan de rechter kwadranten van de samenwerkende en responsieve overheid:

- Ze moet goed zijn in agenderen van de problematiek waarbij ze andere partijen meeneemt in een wenkend perspectief. Ook moet ze die partijen aan het maatschappelijke doel weten te committeren terwijl ze de voortgang bij de realisatie in de gaten houdt. Hiervoor pakt de overheid de rol van kadersteller, regisseur en integrator.
- Ze moet constant kijken naar ontwikkelingen in de omgeving waar ze bij aan wil haken om de maatschappelijke doelen te realiseren (denk bijvoorbeeld aan het ontstaan van energie-coöperaties).

Tegelijk zal de overheid om de regiefunctie te behouden ook zelf aan de bak moeten om de partijen betrokken te houden en bij te dragen aan het bereiken van het doel. Alleen het samen brengen van partijen (het 3e kwadrant) is daarvoor niet voldoende. Ze zal de gewenste ontwikkelrichting kunnen ondersteunen door activiteiten uit te voeren in de linker kwadranten van de presterende en rechtmatige overheid:

- Wet- en regelgeving kan bijdragen aan het creëren van een level-playing field, bijvoorbeeld door kaders te stellen waar partijen zich aan dienen te houden. Dit gaat bijvoorbeeld over het zekerstellen van (energie)prestaties in de bouw en het onderhoud van de infrastructuur.
- Ook zal de overheid zelf een actieve prestatie moeten leveren die de realisatie van het maatschappelijke doel mogelijk maakt. Aangezien zij grote inkoopkracht hebben, maar ook om serieus genomen te worden als partner in de energietransitie. Denk hierbij aan extra geld voor opleidingen en trainingen van burgers, inzet van maatschappelijk werk voor verbeteren van de positie van bewoners en extra gelden om de onrendabele top van investeringen in veiligheid en gezondheid toch mogelijk te maken.

**Meer weten?**

Lees [Sedimentatie in sturing](#) van Van der Steen et al. (2015) of [Legitimizing Transformative Government](#) van Braams et al. (2021).



Notities: Organiseren vanuit de 4 rollen van de overheid

*Neem de vragen uit het kwadrant op de vorige pagina goed door.
Beantwoord hieronder de vragen die nu het meest relevant zijn.*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 De complexiteit van een integrale wijkaanpak

Organisatie

Team

Uitvoering

Bij een integrale wijkaanpak kan simultaan economische, sociale en ecologische meerwaarde gerealiseerd worden. Juist die integrale samenhang kan veel voeten in de aarde hebben voor de gemeentelijke organisatie.

Aspecten die dit traject complex maken zijn bijvoorbeeld:

- Bij het koppelen van opgaven zijn vaak verschillende externe stakeholders betrokken, met eigen belangen en planning. Dit vraagt om effectieve sturing vanuit de gemeente.
- Daarnaast moeten er voor een integrale aanpak verschillende gemeentelijke afdelingen betrokken worden, die ook regelmatig verschillende belangen hebben. Door de sturing vanuit jaarlijkse budgetten en aparte besluitvormingscycli per afdeling werken deze afdelingen in de praktijk ook nauwelijks samen.
- Aangezien grote ontwikkelingen zoals energie- en infrastructuurprojecten om langjarige aanpakken vragen, lopen deze vaak door verschillende politieke bestuursperiodes heen. Dit kan leiden tot verminderd bestuurlijk commitment of verschuiving van prioriteiten door de tijd heen.
- Daarnaast vragen wijkopgaven om grote investeringen en inspanningen. Denk bijvoorbeeld aan het vervangen van rioleringen, het aanleggen van prettige openbare ruimten en het creëren van mobiliteitsvoorzieningen. Dit vraagt om voldoende capaciteit van de gemeente, wat lang niet altijd voorhanden is.
- Tot slot kan het creëren van meerwaarde in een integrale wijkaanpak een split incentive tot gevolg hebben. Denk bijvoorbeeld aan de gemeente die investeert in sportvoorzieningen. Dit kan de gezondheid van de buurtbewoners bevorderen en daarmee de zorgkosten verminderen. De gemeente investeert, maar de zorgverzekeraar profiteert! Dit soort kosten en baten komen momenteel niet of nauwelijks terug in kosten-baten analyses.



Bert Vos (voormalig programmamanager NEVG voor de gemeente Schiedam: “Sturen op energietransitie is al enorm ingewikkeld. En we willen graag koppelkansen benutten, dat moet meerwaarde hebben voor de opdrachtgevers, de wijk en/of de bewoners. Je moet goede keuzes maken en ervoor waken dat het project niet te complex wordt”.



Checklist: Conditie voor start

Heb je onderstaande condities op orde? Pas daarna kan je van start.

- ☐ **Bestuurlijk commitment voor integrale aanpak**
Breder dan alleen wethouder, ook directeuren en management.
- ☐ **Genoeg capaciteit voor uitvoering integrale aanpak**
Denk aan communicatie, projectleiders, projectleden en uitvoeringscapaciteit.
- ☐ **Interne organisatie op orde en aangehaakt**
De juiste afdelingen geïnformeerd, de juiste mensen en rollen betrokken.
- ☐ **Professionele stakeholders geïnformeerd en aangehaakt**
Professionele partijen die geraakt worden met de aanpak zijn op de hoogte en betrokken.
- ☐ **Bewoners geïnformeerd en aangehaakt**
Bewoners die geraakt worden met de aanpak zijn op de hoogte en zijn betrokken.
- ☐ **Juiste informatie en beeld integrale aanpak**
Heb je een helder beeld van wat een integrale aanpak is, heb je alle benodigde informatie?
- ☐ **Randvoorwaarden en kaders aanwezig**
Zijn er kaders en randvoorwaarden die de integrale aanpak vooraf richting geven?

Notities:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Verdieping 2

Narratief

Waardecreatie

Waardecreatie en -sturing staat centraal

Transitievraagstukken kunnen niet meer binnen één domein opgelost worden; niemand kan het alleen. We gaan op zoek naar de samenhang en betekenis, die door de grote focus op efficiency verloren dreigde te gaan. Met de integrale aanpak zetten we in op een benadering vanuit waardecreatie. Dat betekent dat we niet kijken naar het optimaliseren van de realisatie van de energietransitie, maar we ons richten op de totale waarde die toegevoegd wordt aan de wijk of buurt. Hiermee kijken we breder dan de kosten en baten van de energietransitie alleen: we nemen ook andere waarden mee die kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de leefomgeving (zie **Figuur 5**). We verruimen het perspectief en kiezen we voor een 'hoger doel'.

Wanneer je op zoek gaat naar elementen die elkaar versterken, zal dat alleen succesvol zijn als je bereid bent om bij te dragen aan het realiseren van andermans doelen. Zo worden nieuwe ideeën en nieuw potentieel aan het project gehecht. Dat kan voor loepzuivere projectmanagers als een gruwel worden gezien: ze vormen mogelijk belemmeringen om snel van A naar B te komen. Maar vanuit het idee van waardecreatie kan juist het delen en activeren van het hogere doel het resultaat verbeteren en waarde gerealiseerd worden. Je gaat constant op zoek naar waar individuele doelen (van bewoners en stakeholders) samen kunnen worden gebracht in een gedeelde droom en een gedeeld doel. De kracht van inzetten van koppelbare opgaven is dat men zich bewust is van het feit dat niemand alleen het doel kan realiseren: inclusiviteit en samenwerking zijn het uitgangspunt. Het betrekken van de omgeving en de buurt als stakeholders en als aandeelhouders in hun buurt versterkt waardecreatie. "Initiatieven die de kansen voor anderen vergroten, vergen wellicht meer tijd of nadenken dan op 'efficiëntie' gebaseerde projecten, maar de resultaten kunnen exponentiele groei brengen" (Origame, 2020).



Figuur 5: Waarde creatie over sectoren heen, Platform 31 (2019)

We maken hiermee ruimte voor meer partijen, die samen meer kunnen realiseren dan alleen of in beperkte allianties. Dat vereist wel dat:

- Het DNA van de wijk is het vertrekpunt is;
- De opgaven van die plek centraal komen te staan;
- De waardecreatie op een inclusieve manier wordt benadert.

Bovenstaande kan alleen als er bij de start echt voor gekozen wordt. Het vraagt namelijk om een ander narratief, een andere organisatie en een andere manier van uitvoeren (zie pagina 10). Waardecreatie en -sturing is daarmee niet iets wat je er 'even bij' doet.

Waardecreatie en transitieopgaven

Origame en RVO publiceerden in 2020 een rapport over waardecreatie en -sturing met enkele interessante lessen voor Transform (zie Figuur 6):

“Waardecreatie opent een extra perspectief om deel te worden van maatschappelijke opgaven en transitie. Daarmee wordt naast het sturen op kosten, ook het gesprek geopend over meer-
voudig gebruik van assets, strategische allianties met andere partijen en een nieuwe betekenis voor 'return on investment'. Waardesturing wijkt af van gangbare benaderingen. Het komt alleen tot stand wanneer het gedurende langere tijd de aandacht krijgt. Het opent een nieuw gesprek over waarden en waardering, voorbij efficiency”, Origame (2020). Waardesturing voor Maatschappelijk Vastgoed. **Meer lezen?** [Het hele rapport vind je hier.](#)

	(c) Waardesturing gericht op maatschappelijk vastgoed	(d) Waardesturing op verbinden (vebreiden opgaven/thema's)
(a) Maatschappelijke meerwaarde	Energiebesparing Minder CO2-uitstoot Van het gas af	Natuur inclusief groene daken, buitenruimte, schoolplein, biodiversiteit, klimaatadaptie, schaduw leefbaarheid Energietransitie: energie armoede, energieco- operatie, extra zonnepanelen. Multifunctioneel: sociale cohesie wijk; gezond- heid, recreatiemogelijkheden Vastgoedwaarde panden omgeving Gezamenlijke financiering Circulair
(b) Meerwaarde voor gebruikers MV (primaire functies)	Lage energierekening Beter binnenmilieu (geluid en temperatuur): verstaanbaar- heid, gezondheid en productivi- teit medewerkers; leerprestaties Lager ziekteverzuim; comfort Uitstraling en imago	Verbreiding eigen leerdoelen Leerprestaties Multifunctioneel en efficiënter gebruik Extra huurinkomsten door hogere bezettingsgraad MV

Figuur 6: Waardesturing maakt verduurzaming rijker, Origame & RVO (2020)

1.3 Drie type wijken; drie verschillende regierollen voor de gemeente

Organisatie

Overheidssturing

MIA

We kunnen grofweg drie typen wijken onderscheiden. Ieder van deze wijken vragen om een andere benadering (zie hiervoor ook: [Uyterlinde & Visser, 2019](#)):

1. Wijken met een urgente sociaaleconomische transitieopgave

Kenmerken: zogenaamde kwetsbare wijken, waarbij het merendeel van de wijk doorgaans bezit is van een woningcorporatie. Aangezien de energietransitie vaak slechts één van de vele opgaven is, en voor bewoners vaak niet het meest urgente, is dit onderdeel van een bredere aanpak.

Vereiste regierol voor de gemeente: aangezien de kans klein is dat bewoners zelf initiatief nemen is gemeentelijke sturing nodig.

Opstelling gemeente richting bewoners: samen met bewoners de aanpak formuleren, door in gesprek hun dromen en wensen op te halen. Hiermee wordt duidelijk waar de meeste waarde gecreëerd kan worden en waarvoor ze zich willen inzetten.



Groenoord en de Gillesbuurt behoren vooral tot het eerste type wijk: veel corporatiebezit, problemen met de leefbaarheid en veiligheid en een wat verouderde woningvoorraad. Het zijn in meerdere opzichten kwetsbare wijken waarbij de energietransitie meestal niet de belangrijkste zorg van de bewoners is. We verwachten dat de integrale Transform-aanpak juist in dit type wijk de meeste toegevoegde waarde heeft. Wat niet betekent dat het in andere wijken niet toepasbaar is, echter dan eerder voor andere transitieopgaven dan de sociaaleconomische.

2. Wijken met één of twee minder urgente transitieopgaven

Kenmerken: er zijn één of meerdere opgaven in de wijk, echter niet zo urgent als bij het eerste type wijk.

Vereiste regierol voor de gemeente: afhankelijk van de lokale situatie.

Opstelling gemeente richting bewoners: een goede en brede analyse van de wijk en de bewoners is nodig, zodat de juiste verbinding kan worden gelegd met andere opgaven.

3. Welvarende wijken

Kenmerken: er speelt in deze wijken geen sociaaleconomische opgave. Bewoners zijn relatief welvarend en staan over het algemeen positief tegenover de energietransitie.

Vereiste regierol voor de gemeente: afhankelijk van de lokale situatie.

Opstelling gemeente richting bewoners: samen optrekken om te bepalen welke meer of minder technische opgaven slim gekoppeld kunnen worden.

Vooraf in de laatste twee typen wijken ligt het voor de hand dat bewonersinitiatieven een grote(re) rol spelen. Gemeenten kunnen deze initiatieven ondersteunen en waar nodig professionaliseren.



Kies de rol van de overheid op basis van het type wijk

Uiteindelijk moeten gemeenten natuurlijk afhankelijk van de lokale situatie bepalen welke rol van de overheid nodig is om met partners toe te werken naar een betere, toekomstbestendige wijk.

Eerder gaven we al een oefening over de rollen van de overheid op pagina 17. Deze oefening is een follow-up.

1. Kijk naar het gebied waar je aan de gang wilt met de energietransitie. Bedenk van de 3 typen wijken welke daar het beste bij aansluit en beschrijf waarom.

.....

.....

2. Kijk naar de vier rollen van de overheid pagina 17. Beschrijf welke rol van de overheid deze specifieke wijk het meest dominant is en welke rollen daaraan ondersteunend zijn.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Geef aan wat je dan moet doen om de dominante rol en de belangrijkste ondersteunende rol goed in te vullen en waar te maken .

.....

.....



Meer lezen over de drie verschillende aanpakken en wijktypen?
Lees dan het stuk van Visser & Uytterlinde (2019), getiteld '[Aardgasvrije wijken: op weg naar integrale wijkvernieuwing?](#)'

1.4 Verruiming van het blikveld naar bredere waardecreatie

Narratief

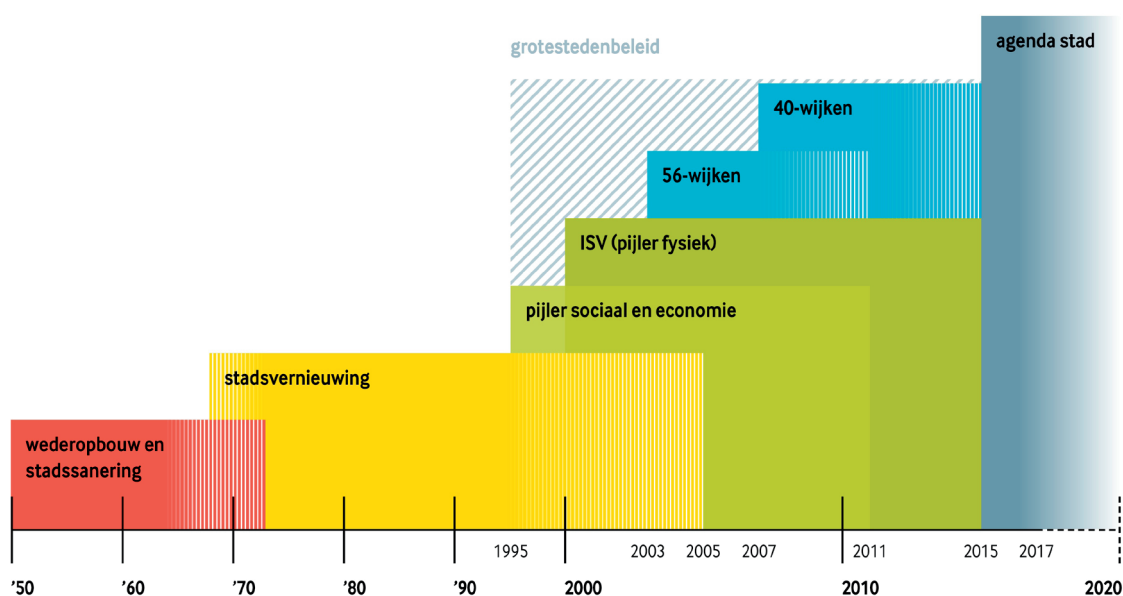
Waardecreatie

Om waardecreatie voor de wijk te kunnen waarborgen, moeten we de wijze waarop we kijken naar verschillende stedelijke transitieopgaven veranderen. Dat werkt alleen wanneer je je ook echt open wil stellen voor die bredere doelstellingen en dat is niet vrijblijvend. Kansen om opgaven te koppelen ontstaan pas als er de bereidheid is om ook die kansen te verzilveren én daar ook met elkaar aan bij te dragen. Je verruimt dan het blikveld naar bredere waardecreatie: de ambities van de wijk moeten leidend zijn, in plaats van de wijk dienstbaar te maken aan de (energie)transitieopgaven. Je gaat bewust op zoek naar het inzetten en gebruik maken van elkaars aanvullende waarden. Dat kan neerslaan in een overkoepelend en verbindend thema (bijvoorbeeld gezondheid).



Dit lijkt misschien een hele paradigmawijziging, maar is dat wel het geval? Voor de energietransitie-opgave misschien wel, echter voor stedelijke ontwikkeling in de brede zin niet. Al sinds de invoering van de Woningwet van 1901 wordt er door de overheid gestuurd op vernieuwing van (binnen) steden en wijken. Na de Tweede Wereldoorlog werd dit voor het eerst in landelijk beleid gevat, waarna de focus een aantal keer verschoven is (zie **Figuur 7**). De laatste verschuiving was rond 2015; sinds die tijd is het wijkbeleid gedecentraliseerd naar gemeentelijk niveau en bottom-up initiatieven. Met andere woorden: decennia ervaringsjaren om van te leren én ons voordeel mee te doen in het opzetten en uitvoeren van integrale wijkaanpakken.

—PLATFORM31—



Figuur 7: Tijdlijn rijksbeleid stedelijke vernieuwing sinds de Tweede Wereldoorlog, Platform 31 (2021)



Oefening 1: Vormgeven aan waardecreatie

Wat vereist de borging van waardecreatie in de integrale aanpak?

Denk bijvoorbeeld aan: denkkaders, een gezamenlijke taal, interdisciplinaire bijeenkomsten, etc.

.....

.....

.....

.....

.....

Wat vereist de borging van waardecreatie in de integrale aanpak?

Denk aan de benodigde spelers zoals: woningcorporatie, netbeheerder, energievoopdratie, waterschap, marktpartijen, VvE's, bedrijven, gebouweigenaren, financiers, etc.

.....

.....

.....

.....

.....

Wat vereist de borging van waardecreatie in de integrale aanpak?

.....

.....

.....

.....

.....



Oefening 2: Vormgeven aan waardecreatie

Welke sociaaleconomische thema's kan je meenemen in de integrale wijkaanpak?

Denk bijvoorbeeld aan: verhoogde criminaliteit, lage inkomens, laag opleidingsniveau, etc.

.....

.....

.....

.....

.....

Hoe koppel je deze thema's aan de opgaves van de energietransitie en de integrale wijkaanpak?

Zoek naar mogelijkheden om middels de opgaven van de energietransitie een deel van de oplossing voor de sociaaleconomische thema's vorm te geven.

Sociaaleconomische thema's	Koppeling	Energietransitie opgaven
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		



Notities: Vormgeven aan waardecreatie

[illegible]

Verdieping 3

Maatschappelijke Impactanalyse (MIA)

In gesprekken met de bewoners of (gemeentelijke) organisaties die actief zijn in de buurt komen vaak snel wijkbrede kansen naar voren. Woonkwaliteit is de meest voor de hand liggende, want daar ligt de fysieke overlap. Daarnaast worden kwaliteit, uitstraling en toegankelijkheid van de openbare ruimte vaak genoemd, zoals vervanging van riool, drainage, hittestress en wateroverlastaanpak. Maar ook sociale aspecten worden genoemd, bijvoorbeeld veiligheid, comfort, financiële onafhankelijkheid, gezondheid en sociale cohesie.

Maar zijn al die genoemde elementen ook kansrijk en koppelbaar? Om dat te onderzoeken voer je een MIA uit. De MIA is een instrument waarmee de meerwaarde van koppelopgaven bepaald kan worden. Kern aan het uitvoeren van de MIA zijn de volgende vragen:

- Hoe kan de energietransitie bijdragen aan het creëren van processen die van meerwaarde zijn voor de wijk?
- Hoe verhouden de benodigde inspanningen, veranderingen, aanpassingen en verwachte opbrengsten zich met elkaar?
- En waar liggen dan koppelbare opgaven voor de energietransitie?

Met een MIA wordt methodisch bepaald of een manier van werken, een project, een aanpak of een interventie, via directe en indirecte effecten kan leiden tot meerwaarde. Ook kan worden bepaald welke groepen meer of minder profiteren van de maatschappelijke impact en wanneer en hoe die meerwaarde tot stand komt. De meerwaarde kan ook ten goede komen aan toekomstige generaties en/of aan bepaalde doelgroepen met achterstanden.

De MIA wordt voorafgaand aan de uitvoering, voorafgaand aan de keuze van een bepaalde werkwijze verricht. De bepaling van meerwaarde is gebaseerd op beredeneerde aannames. Ook kan bepaald worden hoe de maatschappelijke meerwaarde kan worden vergroot. In een MIA wordt bepaald welke alternatieven de meeste maatschappelijke meerwaarde opleveren. De impact wordt bepaald voor zoveel mogelijk relevante betrokkenen en ten opzichte van de situatie dat de alternatieven niet worden uitgevoerd maar het doel nog steeds wordt nagestreefd. Want er gebeurt altijd wel wat. Het gaat erom het verschil te bepalen tussen het wel of niet uitvoeren van de aanpak.

De inzet bij Transform is om te komen tot een meer integrale aanpak die synergie oplevert. In een MIA wordt gekeken naar de veronderstelde effecten van de integrale aanpak ten opzichte van de situatie dat er niet gekozen wordt voor een integrale aanpak. Zo wordt bepaald welk 'mandje' van koppelkansen het meeste kansrijk is om de wijk te laten profiteren van investeringen en interventies. Deze analyse vindt plaats met alle stakeholders (ook met bewoners) in verschillende effectensessies. De start van de MIA gaat dus hand in hand met het ophalen van de leefwereld van bewoners en het DNA van de wijk, die als uitgangspunt worden genomen. Die oorzaak-gevolgketens van hoe de opgaven in de wijk kunnen profiteren van investeringen in of effecten van de energietransitie worden geschaald op kansrijkheid en haalbaarheid.

Met de MIA inventariseer je welke koppelbare opgaven de meeste hefboomen kunnen creëren in een specifieke wijk, maar ook welke interventies mogelijk ongewenste uitkomsten met zich mee kunnen brengen. Het afwegen van de positieve en negatieve elementen draagt bij aan het gericht ontwikkelen van kwaliteit, gezamenlijke ambitie en draagvlak. Met het vertalen van de kansrijkheid in kwantitatieve en kwalitatieve scores krijg je een (meer) objectieve waardering van de kansen. Dit draagt bij aan het selecteren van de meest kansrijke koppelopgaves. Op die manier kan gefundeerd draagvlak gecreëerd worden voor een integrale benadering van de wijkaanpak.

Het vertrekpunt van de MIA is de energietransitie in de wijk. De noodzakelijke investeringen in (woon)gebouwen en woonomgeving bieden kansen om het project te koppelen aan andere investeringen in de gebouwde omgeving. Denk daarbij aan de renovatie van woningen en aan de herinrichting van de woonomgeving. Ook maatregelen ten behoeve van hittebestrijding of het verbeteren van (grond)waterbeheer zijn op te nemen.

Een eventuele koppeling vraagt om extra inspanningen in de vorm van investeringen (uit te voeren door andere instanties zoals woningcorporaties en de gemeente), maar ook om extra aanpassingen van plannings, werkprocessen en de toedeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken. De investeringen leiden tot extra kwaliteit van (woon)gebouwen en woonomgeving.

In sommige wijken zal sprake zijn van achterstanden in het dagelijks beheer van woningen en woonomgeving en ten aanzien van het sociale woonklimaat. Ook kan bekeken worden of de overlast voor bewoners die samenhangt met bepaalde maatregelen berekend kan worden. Zonder aantoonbare meerwaarde werkt dat immers weerstand in de hand.

Een MIA volgt de volgende stappen:



1. Probleemanalyse

Het doel bepaalt de wijze waarop je naar de impact kijkt. Het startpunt is om te bepalen welk doel nagestreefd wordt en welk probleem er opgelost dient te worden. Gaat het om de potentie van de energietransitie benutten? Het zo betaalbaar mogelijk aan te bieden met zo min mogelijk overlast? Om binnen de wijkontwikkeling het momentum van energietransitie te benutten? Om sociale achterstanden weg te werken? Of om iedereen mee te laten doen?

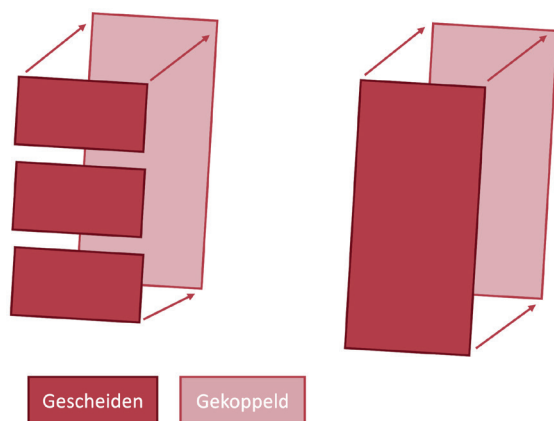
2. Afbakenen

Het afbakenen gaat inhoudelijk over de domeinen waarbinnen je de maatschappelijke impact wil meten. Methodisch gaat het hier ook om het afbakenen van het geografisch niveau waar de effecten en de impact voor worden bepaald (wil je effect meten op buurt-, wijk- of gemeenteniveau?). Daarnaast wordt ook bepaald tot hoe ver in de toekomst het haalbaar en redelijk is de beredeneerde effecten mee te nemen.

Verdieping 3

3. Alternatieven definiëren

In de MIA staat aan de voorkant de juiste afweging tussen de alternatieven centraal. De alternatieve (gekoppelde) aanpakken worden vergeleken met een niet gekoppelde aanpak. De veronderstelling hierbij is dat koppeling leidt tot een hogere outcome en daarmee een grotere impact in de wijk (zie Figuur 8).



Figuur 8: Outcome gescheiden vs gekoppelde opgaven

4. Effectenanalyse

Het doel is om alle relevante effecten te benoemen; gewenst en ongewenst. Samen met de stakeholders wordt ingeschat wat de effecten van de werkzame bestanddelen van de integrale aanpak zijn. De volgende vragen kunnen daaraan ondersteunend zijn:

- Wat zou het ideale effect zijn van een integrale aanpak op de fysieke en sociale opgaven?
- Wat voor effecten verwacht je in de toekomst als we doorgaan zonder integrale aanpak?

Er wordt bekeken bij wie de baten terecht komen en wie de kosten dragen. Komen de baten inderdaad terecht bij de doelgroepen voor wie de inspanningen bedoeld zijn? Ook kan inzicht verkregen worden over welke partijen er eventueel op achteruitgaan (hogere kosten dan baten) en of die gecompenseerd kunnen worden door een partij die er sterk op vooruitgaat. Zo kan je het maatschappelijke effect optimaliseren door uitwisseling te krijgen tussen bijvoorbeeld een overheid en een woningcorporatie.

5. Bepalen impact

De impact kan worden gewaardeerd, gekwantificeerd en gemonetariseerd. Denk bijvoorbeeld aan de mogelijke geoperationaliseerde effecten van energietransitie: CO₂-reductie, kwalitatief betere woningen, opleidingsniveau in de wijk neemt toe, hogere participatiegraad en toegenomen WOZ-waarde.



Typische afwegingen in de MIA

- De opbouwwerker die leert om energie-advies te geven óf de jeugdervaringsplek die een kookshow geeft óf de installateur die een cursus observeren heeft gehad.
- Een investeringsfonds inrichten om kwetsbare eigenaar-bewoners in VvE's met achterstallig onderhoud mee te nemen in de investeringen in gespikkeld bezit. Óf dat niet doen om de totale businesscase voor veel meer bewoners positief te houden.
- Het werkbedrijf van de gemeente met opleidingsplekken inschakelen óf een bedrijf uit de buurt die het werk doet en daarmee een impuls aan de lokale economie en werkgelegenheid geeft. Geeft dat laatste voldoende tegenwicht aan overlast en vrees voor kostenstijging?

Alternatieven afwegen/effecten inschatten

Het positieve van koppelkansen benutten is dat je een groter effect kunt sorteren omdat het budget doelmatiger besteed wordt. Fysieke ingrepen kunnen bijvoorbeeld ook een sociale component krijgen, zoals het creëren van ontmoetingsplekken bij het vernieuwen van de openbare ruimte. Op sociaal vlak kan je effecten benoemen als het creëren van betrokkenheid (waaronder vrijwilligerswerk), eigenaarschap (de regie hebben) en sociale cohesie. Door een integrale benadering kan de buurtscore sneller stijgen door bijvoorbeeld en toegenomen gevoel van veiligheid, meer leefbaarheid, verantwoordelijkheid, betrokkenheid, sociale cohesie, meer groen en meer ontmoetingsplekken. De veronderstelling is dat zonder integrale aanpak er mogelijk een lage buurtscore blijft en mensen meer het gevoel krijgen dat de energietransitie hen wordt opgedrongen, mét hoge kosten en dat zowel de fysieke als sociale opgaven blijven toenemen. Dit leidt mogelijk tot een toename aan weerstand voor de energietransitie. Ondertussen wordt er ook aan andere opgaven gewerkt, maar deze zijn minder zichtbaar en zonder overkoepelend verhaal. Dat kan ervoor zorgen dat wijkbewoners overvraagd worden vanwege de vele participatietrajecten. Mogelijk leidt dit ook tot een langdurig en versnipperd proces met veel obstakels.

Of bovenstaande ook echt optreedt, wordt onderzocht in de fases van het afwegen van alternatieven en het inschatten van effecten.

Bron: RIGO rapport A Tale of Two cities (2021)

1.5 Elke ambitie begint met een droom

Narratief

Team

MIA

Vroeg in het proces van een integrale aanpak kan je tijd nemen om met elkaar te kijken waar de kansen liggen maar ook om te samen dromen over de stip op de horizon. Hoe meer mensen meedromen, hoe verder je samen kan komen. Die stip die geeft richting voor het handelen. Het doel is om samen zo dicht mogelijk bij die ambitie te komen.

Maar je moet ook realiteitszin hebben: soms zijn de omstandigheden zo dat je uiteindelijk genoeg moet nemen met net iets minder dan de ambitie. Maar als je van te voren alleen ingezet had om 'realiteitszin' was je waarschijnlijk veel minder ver gekomen. De ambitie geeft als het goed is ook tomeloze energie en passie. En zorgt er ook voor dat je continue scant naar kansen om de ambitie te realiseren.

Dromen helpt je het ideaalbeeld van de wijk te schetsen: wat is het ideale beeld als je denkt aan de uitkomst van een integrale aanpak van fysieke en sociale opgaven in deze wijk? Doe dit niet alleen, maar ook samen met je (integrale) team.



Meer weten? Ben je geïnteresseerd in hoe je tot hogere doelen kan komen door middel van droomsessies? Lees dan [Dromen voor Doeners](#) (Van der Steen, 2019).



Jos van Dalen (directeur van het interbestuurlijk programma aardgas-vrije wijken): "Je moet een reis door de wijk maken en je oprecht verdiepen in de bewoners en bedrijven. Wie wonen er, hoe is de sociale cohesie, wat is de kwaliteit van de leefomgeving en de woningvoorraad? En welke andere issues spelen er? Vervolgens kun je in overleg met de bewoners en bedrijven bepalen welke aanpak verstandig is."



Oefening: Stip op de horizon

Pak potlood of pen en schets het ideaalbeeld van de wijk: wat is het ideale eindbeeld als je denkt aan de uitkomst van een integrale aanpak van fysieke en sociale opgaven in deze wijk? Doe deze oefening ook met je team.

1.6 Fusie van belangen als onderdeel van een integrale aanpak

Waardecreatie

Organisatie

MIA

Met alleen goede en betaalbare technische oplossingen word een wijkaanpak niet succesvol. Menselijk gedrag en emotie (oftewel: de derde succesfactor) zijn essentiële aspecten die gedurende dit hele traject aandacht verdienen (van Hal, Uytterlinde en Coen, 2019).

Deze derde succesfactor is méér dan alleen 'rekening houden met de bewoners'. Het vereist dat je echt kijkt naar waar je belangen van de bewoners kan laten terugkomen; het moet duidelijk leiden tot win-win, tot een fusie van belangen. Dat kan bijvoorbeeld doordat bij herprofilering er leefstraten in plaats van autostraten ontstaan, doordat buitengevelisolatie leidt tot een bredere vensterbank of een nieuw verwarmingssysteem buiten de woning geïnstalleerd wordt wat ruimtewinst oplevert in de woning zelf. In een artikel van Van Hal wordt zelfs een voorbeeld genoemd waar een installatie bovenin een kast werd geplaatst zodat er ook ruimte was voor een schoenenrek. Dit past uitstekend in de Transform-benadering waarbij we het perspectief verbreden naar wijkontwikkeling en open kijken naar koppelkansen op het gebied van leef- en sociale omstandigheden. Dit kan leiden tot samenwerking met andere partijen dan ***the usual suspects***.



Let op: Schiet niet te snel in een technische oplossing, want dan kan je minder de ruimte nemen in gesprek met bewoners over hun behoeften. Met als mogelijke consequentie dat het proces langer duurt.



Anne Marie van Osch (projectleider duurzame energie Almere): "Je moet de burger iets bieden waar ze direct profijt van hebben. Waar ze direct blij van worden. Gedoe over terugverdiendtijd en transitieplannen van 10 jaar, dat raakt de bewoners niet."



Meer lezen? Je vindt het artikel van Van Hal, Uytterlinde en Coen over de derde succesfactor [hier](#).



Oefening: Fusie van Belangen als onderdeel van een integrale aanpak

Welke belangen kan je inventariseren? Denk aan belangen van:

Bedrijven

.....

.....

Woningcorporatie

.....

.....

Netbeheerder

.....

.....

Energiecoöperaties

.....

.....

Gebouweigenaren

.....

.....

Bewoners

.....

.....

VvE's

.....

.....



Oefening: Fusie van belangen

Welke duurzaamheidsmaatregelen kan je bij de gevonden belangen bedenken?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hoe zou je deze duurzaamheidsmaatregelen kunnen financieren?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

[illegible]

1.7 Integrale teamsamenstelling voor waardecreatie

Team

Waardecreatie

Organisatie

We raken er steeds meer van doordrongen dat ontwikkelingsvraagstukken niet meer binnen één kolom opgelost kunnen worden. Om waardecreatie te realiseren moet je daarom minimaal twee hechte teams creëren:

1. Een team binnen de gemeente en;
2. Een team met de meest betrokken stakeholders.

Beide teams hebben als streven om de hoge ambities waar te maken én om elkaar vast te houden in moeilijke tijden. Dat heeft effect op het type mensen dat je in zo'n team wilt hebben. Denk daarom goed na over het soort kennis en de eigenschappen die nodig zijn voor het team.

Een transitieaanpak gericht op waardecreatie zal ook vanaf het begin als integraal programma binnen de gemeentelijke organisatie opgezet dienen te worden. Dat vereist ook commitment van het management op sturing over de kolommen heen. Waar opgavegericht gewerkt wordt, is het meestal al makkelijker om de werelden van het fysieke en sociale domein samen te laten komen.

Om een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen met beide teams helpt het om vooraf verschillende containerbegrippen te definiëren. Denk aan begrippen zoals: betaalbaarheid, woonlastenneutraliteit, integraliteit, toekomstbestendigheid en leefbaarheid. Dit schept helderheid



Jeroen Ooijevaar (wethouder in Schiedam): "Belangrijk: je moet een team hebben met wil en lef! Het gaat nauwelijks om de techniek voor de energietransitie. De succesfactoren zitten in de openheid en de dialoog tussen de partners en hoe je de aandacht ook houdt voor andere zaken in de wijk die je kan meekoppelen."



Jeroen Dejalle (strategisch adviseur Sociaal Domein, gemeente Schiedam): "Zorg ervoor dat je de energietransitie bij de gemeente echt integraal organiseert, over alle domeinen heen."



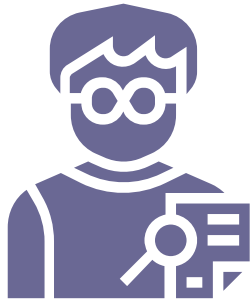
Saskia van Walwijk (planoloog, gemeente Schiedam): "Zorg ervoor dat je politiek draagvlak (over koppelkansen) hebt voordat je de bewoners gaat betrekken. Anders loop je het risico dat je niet kan waarmaken wat je beloofd."



Experiment: Transform als ontdekkingstocht

Stel je voor dat je het Transform-traject zo inricht als een expeditieleider dat doet voor een ontdekkingstocht. Welke kennis heb je dan nodig in het expeditieteam, en over welke eigenschappen moeten de teamleden dan beschikken?

Kennis:



Teamlid 1

.....

.....

.....

.....

.....



Teamlid 2

.....

.....

.....

.....

.....



Teamlid 3

.....

.....

.....

.....

.....



Teamlid 4

.....

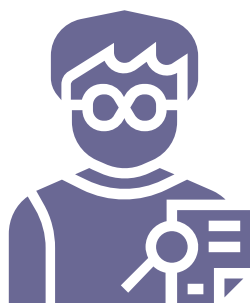
.....

.....

.....

.....

Karaktereigenschappen:



Teamlid 1

.....

.....

.....

.....

.....



Teamlid 2

.....

.....

.....

.....

.....



Teamlid 3

.....

.....

.....

.....

.....



Teamlid 4

.....

.....

.....

.....

.....



Oefening: Containerbegrippen concretiseren

Welke containerbegrippen komen in je op als je denkt aan een integrale wijkaanpak?
En wat wordt precies bedoeld met deze containerbegrippen?

Woonlastenneutraliteit

.....

.....

Toekomstbestendigheid

.....

.....

Leefbaarheid

.....

.....

Zelf in te vullen:

.....

.....

Zelf in te vullen:

.....

.....

Zelf in te vullen:

.....

.....

Zelf in te vullen:

.....

.....

[illegible]



2

Karakteriseren van het gebied

In de tweede fase 'karakteriseren van het gebied' breng je de wensen van en voor het gebied nog verder in kaart, kijkend naar het vastgoed, de bewoners, de woonwensen, de infrastructuur en de toekomstige plannen voor de wijk. Dit gaat dus verder dan de energietransitie; je wilt hier verschillende opgaven identificeren en ook combinaties van deze opgaven verkennen op basis van de waarde die ze kunnen toevoegen.

2.1 Bepaal het afwegingskader voor de beoordeling van meerwaarde

Waardecreatie

Koppelopgaven

MIA

Er worden al snel wijkbrede kansen geïdentificeerd om meerwaarde te creëren. 'Meerwaarde' ontstaat als met een (bijna) gelijke inspanning een groot verschil in welvaart kan worden bereikt en/of als de energietransitie voorwaarden creëert die er anders niet waren geweest. Woonkwaliteit is een van de meest voor de hand liggende type meerwaarde die kan worden gecreëerd, want daar ligt de fysieke overlap.

Andere voorbeelden zijn kwaliteit, uitstraling en toegankelijkheid van de openbare ruimte. De belangrijkste meerwaarde zit in de optelsom van welvaart van de bewoners. Dat is een optelsom van een grote verscheidenheid aan omstandigheden, zoals: veiligheid, comfort, financiële draagkracht, gezondheid, perspectief, contacten en beschikbaarheid van diensten zoals winkels, horeca en openbaar vervoer.

Vaak worden er meer kansen (opgaven) geïdentificeerd dan er opgepakt kunnen worden. Er zullen dus keuzes gemaakt moeten worden. Maar hoe weeg je die doelen dan ten opzichte van elkaar af? Wat is dan belangrijker en wat krijgt minder aandacht? Voor deze afweging kan het helpen om aan de voorkant de maatschappelijke impact en baten een duidelijke plek te geven, en waar mogelijk ook te kwantificeren. Juist als je start vanuit het perspectief van waardecreatie, is het ook van belang om die brede maatschappelijke afweging een plek te blijven geven bij keuzes die gemaakt worden. Hiervoor maak je (als onderdeel van de MIA) een afwegingskader samen met de stakeholders van de wijk. Dit helpt de gemeente (en andere stakeholders) om intern op een andere manier het gesprek aan te gaan, waarbij de focus niet (uitsluitend) op de directe financiële opbrengsten ligt.



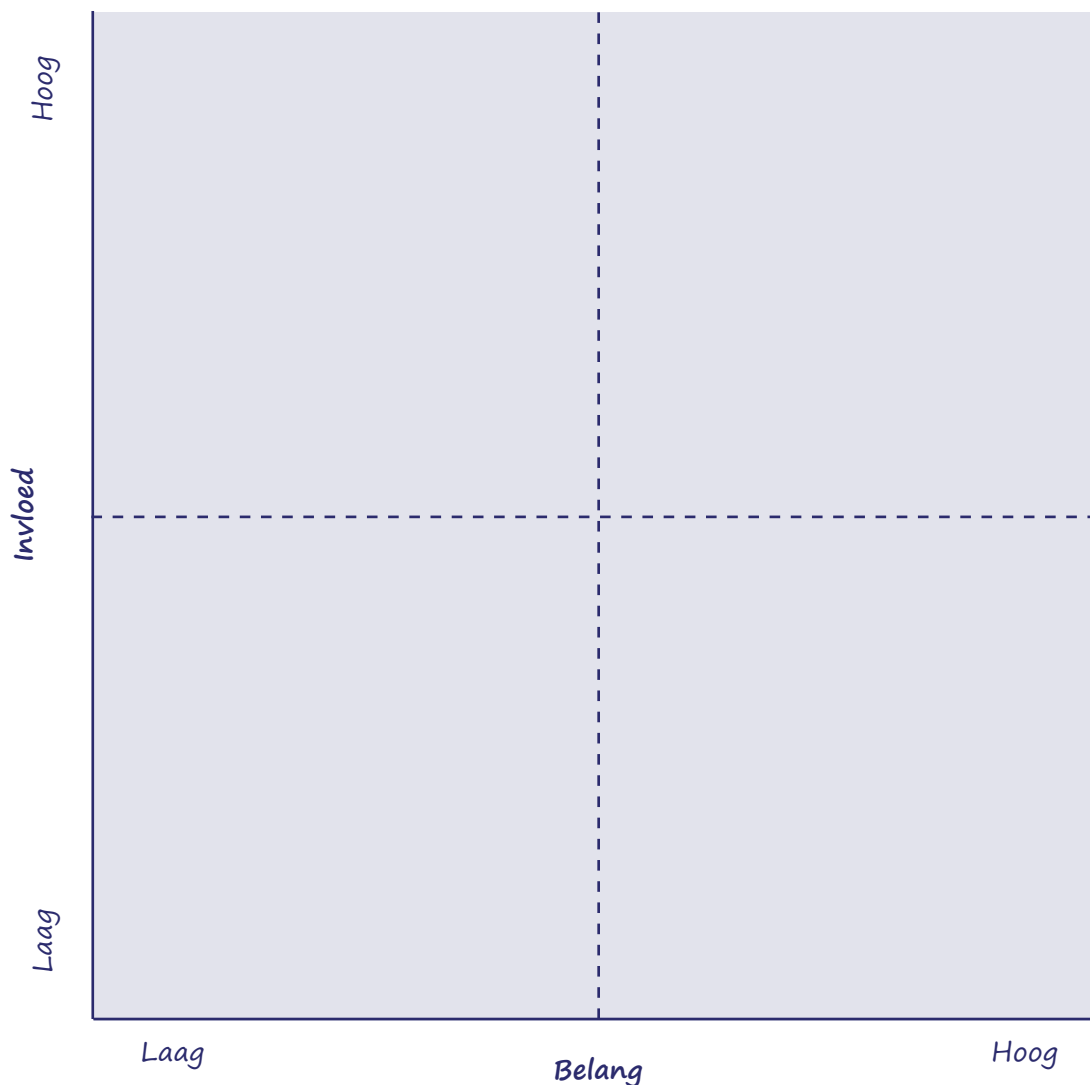
De gemeente Delft heeft een ambitiesdocument opgesteld voor de Gillisbuurt, waarin tenminste veertien ambities geformuleerd zijn met betrekking tot de woningvoorraad, de verduurzaming, de fysieke woonomgeving, de leefbaarheid, de veiligheid (ook achter de voordeur), de kansen op de arbeidsmarkt, het imago van de buurt en de participatie en zelfredzaamheid van bewoners. Dit zijn grote én integrale ambities om naar te streven. Komend jaar moeten deze ambities worden doorvertaald in concrete (en haalbare) doelen en activiteiten. Sommige ambities blijven de moeite waard om naar te streven, maar wel in het besef dat ze niet gehaald gaan worden.



Oefening: Bepaal het afwegingskader voor de beoordeling van meerwaarde

Het afwegingskader voor de integrale aanpak bepaal je niet alleen. Samen met verschillende stakeholders bepaal je welke onderwerpen aan bod komen en hoe concreet je wordt in de aanpak.

Stap 1: Maak een stakeholdersanalyse en nodig de essentiële stakeholders en bewoners uit om samen te werken aan het afwegingskader.



Stap 2: Bepaal samen met de belangrijkste stakeholders het afwegingskader op basis waarvan keuzes gemaakt zullen worden in de wijkontwikkeling. Denk aan de drie typen waarden die je wilt realiseren:

- Economische waarde
- Ecologische waarde
- Sociale waarde

2.2 Voorinvestering in de ontwikkelfase leidt tot meeste waardecreatie

Waardecreatie

Narratief

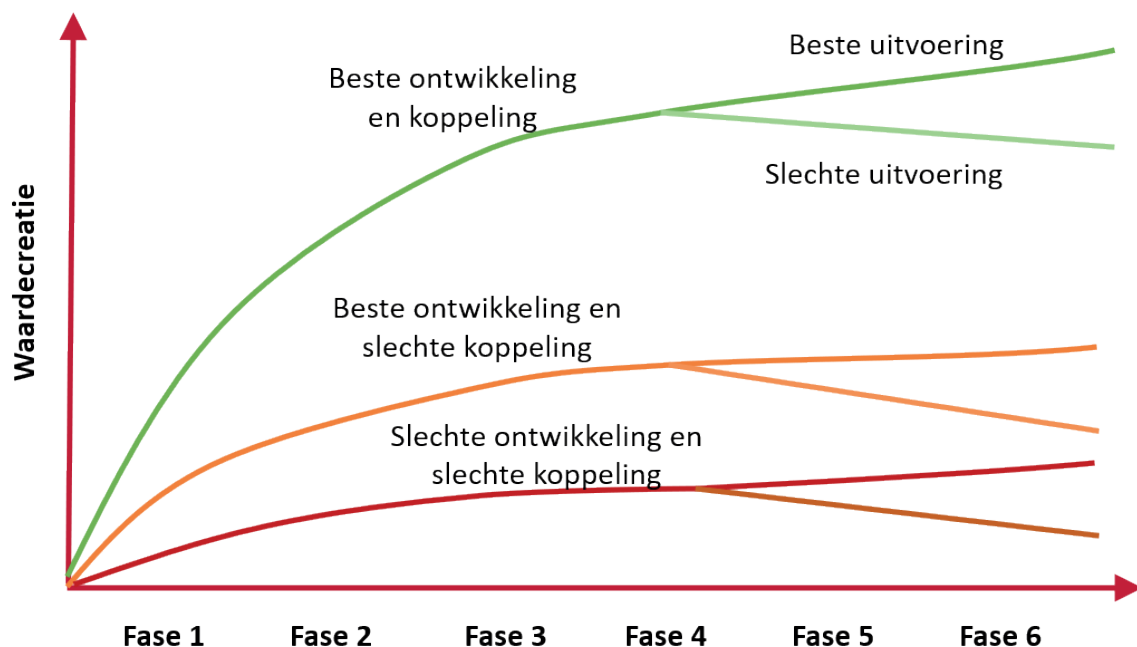
MIA

TRES

Het creëren van meerwaarde binnen een integrale wijkaanpak vindt plaats binnen de ontwikkel- én uitvoeringsfase. Om de meeste meerwaarde te creëren heb je nodig:

- De beste ontwikkeling;
- De beste koppeling;
- De beste uitvoering;
- De beste terugkoppeling.

Onderstaande afbeelding (**Figuur 9**) toont de mogelijke waardecreatie binnen de ontwikkel- en uitvoeringsfases. Zoals de afbeelding laat zien vindt de meeste waardecreatie plaats binnen de ontwikkelfase. Daarom loont het om in de ontwikkelfase een voorinvestering te doen in de beste ontwikkeling en koppeling van de opgaven in de integrale wijkaanpak.



Figuur 9: Waardecreatie per fase, Fakton (2021)



Oefening: Meerwaarde van de integrale aanpak

De meerwaarde van een integrale wijkaanpak is niet altijd vooraf duidelijk. Om in te schatten in hoeverre het loont om aan de slag te gaan met een integrale aanpak, weeg je het toekomstbeeld met en zonder integrale wijkaanpak tegen elkaar af.

Wat is het toekomstbeeld van de wijk wanneer er met een integrale aanpak aan de wijkontwikkeling wordt gewerkt?

.....

.....

.....

.....

—

Wat is het toekomstbeeld van de wijk wanneer er zonder een integrale aanpak aan de wijkontwikkeling wordt gewerkt?

.....

.....

.....

.....

=

De totale som van de meerwaarde van een integrale aanpak in deze wijk is:

.....

.....

.....

.....

2.3 Leefwereld van bewoners en het DNA van de wijk als startpunt

Narratief

Participatie & communicatie

Waardecreatie

Elke wijk heeft zijn eigen kleur, dynamiek en opgaven. Een integrale aanpak vraagt om wijkspecifieke aandacht. Twee kernpunten daarbij zijn de leefwereld van bewoners en het DNA van de wijk:

1. Wat leeft er bij de bewoners van de wijk?

Hoe willen zij hun wijk verbeteren? Speelt voor hen 'de energietransitie'? Juist in de meer kwetsbare wijken geldt dat veel bewoners relatief vaak zorgen hebben over de bestaanszekerheid (voedsel, huisvesting, werk en veiligheid). Energietransitie heeft daarmee voor hen niet de hoogste prioriteit. Dat betekent dat in kwetsbare wijken voor de bewoners eerst de basis op orde moet zijn voordat energietransitie aan bod kan komen. Is dat niet het geval, dan is weerstand van bewoners een logische reactie. Uitzondering hierop is voorkomen van energiearmoede. In dat geval dient de energietransitie wel direct te leiden tot lagere kosten.

Vrijwel alle gemeenten die vooroplopen in de energietransitie benoemen 'weerstand bij bewoners' als belangrijk knelpunt. Door aan de voorkant van het traject met bewoners in gesprek te gaan krijg je een beeld van hun leefwereld. Vervolgens kan je die leefwereld als uitgangspunt gebruiken voor de wijkgerichte opgave die zoveel mogelijk waarde biedt voor de bewoners. Veelal is daarbij het formuleren van een overkoepelend gemeenschappelijk thema dat belangrijk is voor de toekomst van de wijk behulpzaam. Zo is in Groningen in de wijk Selwerd gezondheid tot leidend thema gemaakt, waar de energietransitie onderdeel van is. Het gaat dan om het slim aan elkaar verknopen van doelen voor de wijk en zo synergie te creëren, oftewel $1 + 1 = 3$.



Meer lezen over

- [De aanpak in Groningen, Selwerd](#)
- [De energietransitie vanuit burgerperspectief in het SCP rapport](#)

2. Wat is het DNA van de wijk?

Ook verschillen per wijk de demografische karakteristieken zoals aantal inwoners, gemiddelde leeftijd, gemiddeld inkomen, gezinssamenstelling en scores op de leefbarometer. Deze vormen samen het 'DNA van de wijk', dat in kaart moet worden gebracht om een wijkgerichte aanpak effectief vorm te kunnen geven. De betekenis van deze cijfers zijn mede afhankelijk van de lokale context. Zo zegt een hoge gemiddelde leeftijd van de inwoners van de wijk op zichzelf weinig. Komt dit door de aanwezigheid van een verzorgingstehuis? Of wonen er veel gepensioneerden zelfstandig? Ook kan op basis van een laag cijfer dat inwoners aan de veiligheid in de buurt geven, niet direct actie worden ondernomen. Komt dit door te weinig verlichting? Is er veel overlast op straat? Lopen er al programma's om het veiligheidsgevoel te verbeteren? Er wordt zo duiding gegeven aan de cijfers die in kaart zijn gebracht om de wijkaanpak effectief vorm te kunnen geven.

Inspiratie

Met de integrale aanpak willen we de leefwereld van bewoners en het DNA van de wijk leidend maken. Daarvoor kijk je naar de mogelijkheid om hun wensen en opgaven te realiseren. Vervolgens stel je in communicatie hun behoeften en de realisatie daarvan centraal en maak je de energietransitie daaraan ondergeschikt (hooguit als **enabler**).

Maar, dat is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Ter inspiratie hieronder twee voorbeelden uit Delft en Schiedam.



De belevingswereld in Groenoord, Schiedam

Groenoord wordt begrensd door een snelweg en is op reukafstand van de haven van Rotterdam. De flats langs de rand van de wijk kennen daardoor een hoge concentratie fijnstof en kampen met geluidsoverlast door verkeer. Veel bewoners prioriteren deze problematiek boven CO₂-reductie op nationale schaal. De koppelbare opgave is duidelijk zichtbaar: wanneer er werk wordt gemaakt van de energietransitie, kan door isolatiewerking ook geluidsoverlast verminderen en de lucht binnenshuis verbeteren. We horen dat dit benoemd wordt in het projectteam, maar merken dat het vervolgens in de communicatie geen rol meer speelt.



Het DNA van de Gillisbuurt, Delft

In het ambitiedocument van de wijkversterkingsopgave in de Gillisbuurt wordt het 'DNA van de wijk' kwantitatief samengevat in een factsheet met uiteenlopende cijfers over de Gillisbuurt: van aantal inwoners, tot type overlast dat ervaren wordt in de buurt. De duiding daarvan is echter nog belangrijker. Dit gebeurt in de rest van het ambitiedocument. Enkele voorbeelden:

- “De aanwezige bebouwing draagt, met haar veelal gesloten plinten, niet bij aan verbetering van de ruimtebeleving” (p. 7).
- “32% van de mensen in de Gillis voelt zich niet thuis bij de mensen in de wijk en 45% geeft aan dat men elkaar nauwelijks kent. Dit komt overeen met de ervaring van diverse partijen dat het een anonieme buurt is waar, zoals aangegeven wordt, een ‘zwijgcultuur’ heerst. Bewoners vinden het niet prettig om mensen aan te spreken en voelen zich niet veilig om te melden” (p. 8).
- De Gillisbuurt wordt als een anonieme buurt ervaren. Veel problematiek blijft “achter de voordeur” en dit lijkt zich de laatste jaren te versterken. Er is weinig zelf organiserend vermogen waardoor (latente) bewonersinitiatieven zonder programmering niet tot wasdom kunnen komen” (p. 8).

2.4 Complexiteit neemt toe per extra koppelopgave

Koppelopgaven

Organisatie

Uitvoering

MIA

Met elke koppelopgave die je verbindt neemt de complexiteit toe. Daarmee is het goed om te kijken naar hoe je een breder (integraler) programma maakt en het tegelijkertijd behapbaar houdt. Er zijn kansen te over maar hoe selecteer je nu die kansen die voor deze wijk echt het meeste opleveren? De MIA biedt een eerste selectie van wat allemaal meegekoppeld kan worden maar biedt ook een vingeroefening waarmee we de meest kansrijke koppelopgaven gezamenlijk (met de bewoners) selecteren.

Hoe bepaal je of opgaven gekoppeld kunnen worden? Dat ligt in grote mate aan wat er speelt in wijken. Bijvoorbeeld zoals de natuurlijke vervangingsmomenten in de openbare ruimte en de staat en soort van het vastgoed in de wijk. Ook het gevoel van de wijkbewoners geeft richting. Opgaven die te koppelen zijn geven wijkbewoners vaak het gevoel dat deze opgaven over 'hen' gaan, ze hebben er op een bepaalde manier persoonlijke binding mee. Maar hoe bepaal je welke ambities leidend kunnen zijn? Sociaaleconomische thema's spelen vaak onder de bewoners van de wijk. Daarmee kunnen koppelopgaven binnen dit thema vaak dragend zijn voor de ambitie in de wijk en kansrijk om te slagen.



Martin Klooster (projectleider wijkgerichte energie-aanpak in de Groningse wijk Selwerd): "Het koppelen van de energietransitie aan andere opgaven is natuurlijk een kans voor open doel. Als je de straat openmaakt voor de aanleg van een warmtenet, kun je gelijk maatregelen nemen voor klimaatadaptatie, betere verkeersroutes en een mooiere openbare ruimte. Zodat bewoners elkaar makkelijker ontmoeten, meer bewegen en kinderen fijner kunnen spelen. Dat pakken we in Selwerd samen met bewoners op. Het gevaar is alleen dat je zoveel gaat koppelen en stapelen dat niemand het meer snapt."



Oefening: Is de koppeling van opgaven het waard?

1. Benoem twee opgaven die je mogelijk wilt koppelen

Koppelopgave 1:

Koppelopgave 2:

2. Zijn deze opgaven voorwaardelijk aan elkaar, of kunnen ze onafhankelijk van elkaar worden uitgevoerd?

- | | |
|--|--|
| ☐ Opgave 1 voorwaardelijk aan 2 | ☐ Opgave 1 voorwaardelijk aan 2 |
| ☐ Beide onafhankelijk* | ☐ Beide afhankelijk |

*Als beide opgaven onafhankelijk aan elkaar zijn is een integrale aanpak geen vereiste. Een reden om opgaven alsnog integraal aan te pakken is de wederzijdse versterking van opgaven en de bijhorende meerwaarde die het oplevert.

3. Zijn deze koppelopgaven wederzijds versterkend of compenserend ten opzichte van elkaar?

- | | |
|---|---|
| ☐ Opgave 1 versterkend aan 2 | ☐ Opgave 2 versterkend aan 1 |
| ☐ Beide niet versterkend | ☐ Beide versterkend |
| ☐ Opgave 1 compenserend aan 2* | ☐ Opgave 2 compenserend aan 1* |
| ☐ Beide niet compenserend | ☐ Beide compenserend |

*Als opgaven compenserend aan elkaar zijn is het verstandig bewust te zijn van het risico wat dat met zich meebrengt in de integrale aanpak en dat risico te mitigeren.

Herhaal deze oefening voor alle relevante koppelopgaven.

2.5 Essentiële thema's voor het slagen van de wijkaanpak

Overheidssturing

Participatie & communicatie

Het vooraf beantwoorden van essentiële vragen geeft de juiste randvoorwaarden en kaders van de integrale aanpak. Maar welke vragen zijn dat? Meestal zijn dit vragen over thema's waar nu veel discussie over is: intern bij de gemeente, juist bij andere stakeholders of in de wijk. Soms zijn deze thema's zo essentieel voor het slagen van een wijkaanpak dat ze extra prioriteit moeten krijgen in de rest van het proces en de uitvoering.

Om een beter beeld te krijgen van de essentiële thema's ga je met verschillende betrokken partijen en stakeholders (ook bewoners) in gesprek over welke vragen en thema's momenteel veel spelen. Vragen die vaker terugkomen verdienen een hogere prioriteit om vooraf beantwoord te hebben. Vraagstukken waar je vooraf duidelijkheid over wilt hebben zijn vaak ook thema's waar veel belangen bij elkaar komen of een groot sentiment speelt. Deze thema's vooraf inventariseren en hierover uitwisselen schept helderheid voor de integrale aanpak.

De thema's die geïdentificeerd worden, hebben ook invloed op de rol die je als gemeente kiest voor de wijkaanpak. De behoeften in het algemeen en richting de gemeente worden hiermee namelijk scherper gesteld. Ga daarom na het vaststellen van de essentiële thema's ook eens terug naar 'Schakelen tussen de vier vormen van overheidssturing' (zie pagina 16) om te checken of de huidige rol nog passend is voor het project.



Daniëlle Bode (Regisseur energie, gemeente Delft): "Uit gesprekken met bewoners, kan de sfeer worden geproefd over wat er gaande is in de wijk. Als daar specifieke problemen naar voren komen kan je daar op inhaken voor het plan van aanpak."



Oefening: Vragen om vooraf te beantwoorden

Ga in gesprek met verschillende collega's (van verschillende afdelingen), verschillende type stakeholders en bewoners uit de wijk over onderstaande twee vragen. Deze gesprekken geven je inzicht in welke thema's essentieel zijn voor het slagen van de integrale wijkaanpak.

1. Van welke vragen lig jij bij wijze van spreken 's nachts wakker als het gaat om dit project en de integrale aanpak?

1

.....

2

.....

3

.....

4

.....

5

.....

2. Welke vragen, discussies en thema's steken nu veel de kop op (zowel intern als extern) als het gaat over de wijk in het algemeen of de energietransitie specifiek?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.6 Betrekken van bewoners

Narratief

Participatie & communicatie

MIA

Bij een 'Transform-benadering' is een gemeenschappelijk doel en de visie op de ontwikkeling van de wijk het startpunt van de wijkaanpak. Na het selecteren van de wijk waar de wijkontwikkeling plaats gaat vinden (mede op basis van de TVW), worden direct alle belanghebbenden bijeengebracht voor verbreding van de scope. Vervolgens wordt de leefwereld van de bewoners in die wijk als uitgangspunt genomen. We sluiten aan bij de aanbeveling van Van Poelgeest (2020): "Een wijkaanpak kan ook geïnitieerd worden vanuit een andere (beleids-)doelstelling (bijvoorbeeld leefbaarheid). Energie moet dan meeliften en niet de lead willen hebben."

Om de leefwereld van bewoners als uitgangspunt te nemen en ook geborgd te houden gedurende de rest van het langjarige traject van de wijkontwikkeling en energietransitie, is het essentieel is om vanaf het begin bewoners van de wijk een gelijkwaardige rol te geven bij het bepalen van de opgaven in de wijk. Dit creëert wederzijds vertrouwen voor de rest van het traject, waarin de gemeente en bewoners elkaar hard nodig hebben om de transitie te realiseren. We kunnen met deze benadering wellicht beter spreken van 'participatie andersom': de overheid wil aansluiten bij wat in de wijk leeft.

Bewoners spelen een essentiële rol bij het inrichten van de wijkontwikkeling. Bewoners kunnen 'lastig' overkomen maar leveren als ze betrokken worden vaak waardevolle input die het plan naar een hoger niveau tilt. Zij weten het beste wat er speelt in de wijk. Ze zijn terecht kritisch en zijn benieuwd wat hun inzet hen oplevert. Natuurlijk zoeken ze naar '**what's in it for me**'. Daarom bepleiten we ook om samen te bepalen welke opgave prioriteit heeft en hoe die opgave wordt ingevuld. Wees oprecht nieuwsgierig naar elkaars prioriteiten. Vaak zijn opgaven die voor de overheid belangrijk zijn een ver van hun bed show voor bewoners. De voor hen meest prangende opgave die hen negatief beïnvloedt, is vaak het meest **top of mind**.



Belangrijk: Ben je ervan bewust dat je met een wijkontwikkeling niet alleen bezig bent met materiele zaken maar juist ook met emotionele zaken! De ontwikkeling raakt het 'thuis' en de leefomgeving van de bewoners.



Wil je meer weten over de lastige positie van de gemeente en de balancer-act tussen versnellen (urgentie van klimaat) en vertragen (dichtbij mensen, minder als hype)? Kijk dan naar [deze video](#).

Inspiratie: Het Sustainable Neighbourhood Action Program

Regelmatig wordt het Sustainable Neighbourhood Action Program (SNAP) uit Toronto genoemd als een wenkend voorbeeld. Elementen van die aanpak zijn terug te vinden in het leertraject voor Transform 2.0 aangezien SNAP-duurzaamheidsthema's altijd in verband brengt met leefbaarheidsvraagstukken. Bij SNAP kunnen bewoners werkervaring opdoen en legt men zich toe op het verbeteren van de sociale cohesie door culturen onderling te laten kennismaken. Het resultaat is meer veiligheid in de wijk.

Uit ons leertraject komt net als bij SNAP een behoefte op om op verschillende niveaus (wijk, blok en huis) locatiespecifiek de wensen en behoeften van bewoners op te halen. Belangrijke elementen van de SNAP-benadering zijn:

- Het DNA van de locatie (fysiek en sociaal), de duurzaamheidsdoelen en de belangen van de bewoners staan centraal;
- Doelen worden samen met betrokken partijen (inclusief bewoners) vertaald naar concrete doelen;
- Bekeken wordt welke kansen elkaar maximaal kunnen versterken. Die 'pakketjes' worden geprioriteerd in de uitvoering;
- Praktische oplossingen zoeken voor de knelpunten;
- De pakketjes worden in co-creatie uitgewerkt tot een praktisch uitvoeringsprogramma;
- Voor verschillende schaalniveaus kunnen verschillende arrangementen opgenomen worden in een actieplan;
- Waar mogelijk worden eerste successen eenvoudig meetbaar gemaakt en gevierd;
- Samen vieren van successen zorgt voor levend houden van de beweging en stimuleert 'doe-kampioenen';
- Steeds refereren naar de ambities op langere termijn en de focus leggen op de volgende mijlpaal;
- Leren wat de volgende keer beter kan.

Lees hier meer over het [Sustainable Neighbourhood Action Program](#).

2.7 Inventariseren kansen & bedreigingen van koppelopgaven

Koppelopgaven**MIA**

Met een integrale wijkaanpak neemt de complexiteit van de uitvoering toe bij iedere extra opgave die wordt gekoppeld. Voor het kiezen van specifieke opgaven die je wilt koppelen, breng je daarom eerst de kansen en bedreigingen van het koppelen van die opgaven in kaart. Als je opgaven kiest waar voornamelijk kansen zijn en weinig bedreigingen is er meer potentie om impact te maken en kan synergie relatief eenvoudig gerealiseerd worden.

Wanneer een gemeente kiest voor een meer integrale aanpak dan heeft dat belangrijke consequenties. De energietransitie wordt daarmee gelijkgeschakeld of mogelijk zelfs ondergeschikt aan de mogelijkheden om te investeren in wijken. Dat heeft gevolgen voor planning, fasering en middelen. Daarom ook de nadruk op koppelbare opgaven. Het is niet meer gebruik maken van de buitenkansjes die zich voordoen en vergroten van efficiëntie, maar actief op zoek gaan naar opgaven in de wijk die kunnen profiteren van de middelen en uitvoering van de energietransitie en die centraal maken in de aanpak.

Het koppelen van opgaven kan echter ook verstorend werken. Zo kan de uitvoering een verkeerde beeldvorming teweegbrengen bij bewoners en kan een verkeerde uitvoering het vertrouwen binnen de wijk schaden. Een ander voorbeeld is dat scepsis over financiële haalbaarheid de discussie rondom de opgaven kan stilleggen. Daarbij geldt ook, zoals Rigo aangeeft: "Waarom zou het draagvlak voor de energietransitie nu vergroot worden als je problemen die al lang geleden hadden moeten worden aangepakt, koppelt aan de energietransitie. Waarom zou het betaalbaarder worden als je meer investeert?" (Rigo, 2021).

Bij het inventariseren van de kansen en bedreigingen kijk je ook naar de timing van de opgaven. Wat nu kansen zijn, zijn over twee jaar namelijk misschien wel bedreigingen, en vice versa. Ook na het kiezen van de opgaven zijn de geïnventariseerde kansen en bedreigingen nog van belang. Je kunt dan namelijk tijdig mitigerende maatregelen nemen, om de potentiële risico's zo klein mogelijk te maken. Hiermee reduceer je de kans op onverwachte vertraging in het proces.



Stephan Brandligt (wethouder Duurzaamheid, Werk en inkomen en Financiën, gemeente Delft): "De energietransitie heeft niet alleen impact onder de grond, waar nu vaak de focus op ligt, maar ook boven de grond. Waar laten we alle benodigde extra energie infrastructuur in de wijk? Dat heeft overlap met de woonopgave van de wijk."



Oefening: Inventariseren kansen & bedreigingen van koppelopgaven

Inventariseer per twee opgaven die je wilt koppelen de kansen en bedreigingen van die koppeling. Denk vervolgens ook na over de mogelijke interventies van de kansen en bedreigingen. Hoe zorg je ervoor dat je de kansen realiseert? En hoe voorkom je dat de bedreigingen realiteit worden?

Opgave 1:

Opgave 2:

Kansen		Interventie
.....	Hoe realiseer je dit?	
.....	➔	
.....		
.....		
.....		

Kansen		Interventie
.....	Hoe realiseer je dit?	
.....	➔	
.....		
.....		
.....		

Verdieping 4

Inclusieve energietransitie

Hoe zorg je ervoor dat mensen met een laag inkomen geactiveerd worden om aan energietransitie te werken? Gebaseerd op een evaluatie van de provincie Zuid-Holland vind je op de rechterpagina vijf inzichten voor een meer inclusieve energietransitie. Deze inzichten kunnen je helpen om de energietransitie voor iedereen in de wijk inzichtelijk en toegankelijk te maken.



Kader: Lessen uit de Gorinchemse Gildenwijk

De Gildenwijk in Gorinchem is een vergelijkbare wijk als de Gillesbuurt en Groenoord. Ongeveer dezelfde bouwperiode, met hoog percentage corporatiebezit en een aangelegd een warmtenet. Een belangrijke les uit Gorinchem is dat de gemeente een sleutelrol heeft. Zij is bij uitstek degene die oog heeft voor verschillende besluitvormingsprocessen van de partijen en ruimte kan creëren door te zoeken naar een natuurlijk vervangingsmoment dat bijdraagt aan verduurzaming en uitrol van een warmtenet. Zij kan ook regie houden op het met elkaar ontdekken en zoeken naar de rek binnen de ogenschijnlijk strakke onderhouds- en vervangingsprogramma's. Het naar voren of juist naar achteren schuiven van posten levert ruimte in financiële zin en in tijd.

Ook kwam daar het belang van het continue werken aan draagvlak, actieve participatie en goede communicatie naar voren. Het gaat dan niet alleen om het vroegtijdig betrekken van huurders en bewoners bij het proces maar juist ook om stevig en blijvend bestuurlijk commitment van alle partijen die van belang zijn voor de realisatie, inclusief de gemeenteraad.



Karin Schrederhof, wethouder Wonen, WMO en Sport, gemeente

Delft: "Tijdens de Stadvernieuwing werkten we al gebiedsgericht en die ervaringen zijn nog altijd relevant voor de wijkvernieuwing van nu. We waren als gemeente en corporatie fysiek zichtbaar in de wijk, waardoor je als gemeente en corporaties zichtbaar bent voor bewoners. De verbinding tussen de leefwereld van bewoners en systeemwereld van gemeente en andere organisaties komt dan natuurlijk tot stand. Daarnaast werd de verantwoordelijkheid van opgaven destijds niet hiërarchisch, maar vanuit de inhoud bepaald. Belangrijk daarbij is wel dat je snel bestuurlijk kan opschalen."

Inspiratie: 5 inzichten voor een inclusieve energietransitie

1. Mensen bij elkaar brengen en persoonlijk contact is belangrijk

Maak verbinding tussen de belevingswereld van minima en de systemische wereld van de energietransitie. Zorg voor projectleiders met gevoel voor het sociaal domein met een focus op werk, participatie, wonen, zorg en jeugd. Kies voor de energietransitie een insteek die inzet op energiebesparing. Bewonersavonden rondom energie besparen een inzet van energiecoaches en laten mensen elkaar enthousiasmeren als ze samenwerken. Door de energie die ontstaat binnen de groep actieve deelnemers wordt de energietransitie onderdeel van hun belevingswereld. Als bijkomstigheid worden ook de sociale netwerken van bewoners uitgebreid en zijn nieuwe contacten gelegd.

2. Combinaties zoeken

De belevingswereld van de doelgroep is anders dan de systeemwereld van de energietransitie. Lange termijn doelen, zoals energieneutraal in 2030, vinden vrijwel geen of minder aansluiting bij mensen die op de korte termijn problemen ervaren met bijvoorbeeld woonlasten, werk of zorg. De uitdaging is om te zoeken naar combinaties tussen wooncomfort, energie besparen, gezondheid én de eigen bijdragen via gedrag om zoveel mogelijk mensen te bereiken en te betrekken.

3. Wijkgericht werk

Werk wijkgericht om de bestaande netwerken te benutten en te versterken. Buren en wijkgenoten kennen elkaar en zorgen voor herkenning, waardoor zij makkelijk kennis van elkaar aannemen en uitwisselen. Zoals ook eerder in dit document aangegeven, vragen verschillende wijken om verschillende aanpakken.

4. Investeren in de bewoners

Focus op en investeer in projecten waarbij de middelen ten goede komen aan de doelgroep. Organisatiekosten zijn nodig voor een verantwoorde inzet van middelen en een zo groot mogelijk leereffect. De investeringen in de wijken dienen echter wel te resulteren in een beter geïsoleerde woningen van de bewoners, een verbetering van het binnenklimaat én zoveel mogelijk gebruik van lokale diensten en producten.

5. Samenwerking tussen energietransitie en het sociaal domein, wonen en gezondheid

De energietransitie sluit niet direct aan op de belevingswereld van veel mensen. Er ontstaat een integrale benadering wanneer het sociaal domein, wonen, gezondheid en veiligheid betrokken zijn bij wijkgerichte energieplannen en andere projecten die vanuit het energiedomein ontwikkeld worden. Echter, is er ook bij de meeste partijen die vanuit het sociaal domein of wonen in contact staan met de inwoners nog weinig kennis over de energietransitie en energie besparen. Hier ligt een kans: wanneer sociaal werkers meer kennis kunnen opdoen binnen de context van hun eigen werk, kunnen er sneller stappen worden gezet. Bijvoorbeeld: betrokken sociaal werkers signaleren wanneer mensen behoefte hebben aan een energiecoach. Een ander voorbeeld: het huurteam voor huurchecks kan door meer kennis mensen ook helpen bij het energiezuiniger maken van de huurwoning. Wel is er een beperkte capaciteit bij buurt- en wijkwerkers en er is een grens aan nieuwe taken die zij kunnen oppakken zonder dat er aanvullende middelen tegenover staan.

Lees hier het hele onderzoeksrapport: [‘Energietransitie bij minima achter de voordeur’](#) Provincie Zuid-Holland (2021).



3

Strategieën identificeren

In de derde fase formuleer je strategieën die passend zijn voor jouw wijkaanpak. Hiervoor werk je de verschillende combinaties van koppelbare opgaven verder uit, en verken je welke geldstromen (zowel korte als lange termijn) er door de wijk lopen. Hiervoor kan je de TREX inzetten (zie hoofdstuk 5).

3.1 Centraal stellen van de financierbaarheid en betaalbaarheid voor bewoners

Narratief

Participatie & communicatie

MIA

In kwetsbare wijken zijn er bij heel wat huishoudens financiële zorgen. Wanneer ingezet wordt op een transitie zoals de energietransitie ontstaat bij bewoners het beeld dat de extra kosten hiervan bij de bewoners zelf terecht zullen komen. Dit gevoel wordt versterkt wanneer bewoners het gevoel krijgen bij de energietransitie overgeleverd te worden aan een monopolist. Het gevoel heerst dat het nieuwe vastrecht hoger wordt dan de totale energierekening nu. Bij kwetsbare huishoudens ontstaat dan snel de gedachte dat energiearmoede het resultaat zal zijn van de energietransitie.

Dergelijke opvattingen kunnen een integrale aanpak in de weg zitten. Zoals verwoord door een vertegenwoordiger van de Huurdersbelangen: “voor heel veel huurders is aan het eind geld overhouden of kans op een baan veel belangrijker dan CO2-reductie”.

Bij de wijkaanpak in kwetsbare wijken is energiearmoede daarom een belangrijk thema. De toegevoegde waarde voor bewoners bij integrale wijkaanpak is er echter legio en uit zich onder andere in lagere energiekosten.

Toch blijft dit een gevoelig thema en moeten de financiële belangen van bewoners zorgvuldig worden meegenomen. Het meewegen van de belangen (zowel positieve als negatieve belangen) is daarom waardevol voor het identificeren van de strategie.



Meestal onderschrijven bewoners het doel om te streven naar aardgasvrij. Dat betekent niet dat mensen ook daadwerkelijk nu actie willen ondernemen. Ze hebben dan een kritisch blik die gevoed wordt door onzekerheid over de financierbaarheid, de betrouwbaarheid van de overheid en corporaties en voelen zich onvoldoende partner en betrokken bij de wijze waarop de energietransitie geregeld wordt.



Oefening: Financiële belangen van bewoners meenemen

De financiële belangen van bewoners dienen goed geadresseerd te worden in de integrale aanpak. Daarom volgen hier twee oefeningen om zicht te krijgen op de belangen en hoe hier mee om te gaan.

Welke financiële belangen met betrekking tot dit project leven er onder de bewoners?

Positieve financiële belangen	Negatieve financiële belangen
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Hoe kan je bovenstaande negatieve financiële belangen mitigeren?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3.2 Organiseer continue communicatie met bewoners

Organisatie

Participatie & communicatie

MIA

Een goed project staat of valt met communicatie. Goede communicatie verhoogt namelijk het draagvlak, de effectiviteit, efficiëntie en schept intern en extern de zo nodige duidelijkheid. Slechte communicatie creëert weerstand, schept onduidelijkheid en doet af aan de kwaliteit van het project, zeker in de ogen van externen. Communicatie is een middel en een doel tegelijk. Het is dus belangrijk om te bepalen welke rol communicatie in jouw project speelt en hoe je dat inricht.

Communiceren lijkt makkelijk, maar is niet vanzelfsprekend. Denk goed na over de ontvanger van jouw boodschap. Het is goed na te gaan welk taalniveau jouw ontvanger beheerst en welke boodschap je op welke manier en toon wilt overbrengen. Vaak wordt er te moeilijk gecommuniceerd en dan sta je direct op een achterstand. Een goede balans is voor communicatie onmisbaar: te weinig communiceren is funest, teveel wordt irritant. Bij twijfel communiceer je liever teveel dan te weinig.

Het gaat vooral over communiceren mét bewoners in plaats van alleen náár bewoners. De bewoner betrekken in het oprichten van de wijkaanpak gaat verder dan het ophalen van antwoorden. Het gaat er juist om samen met bewoners de vragen te formuleren. Zo zet je de wijk en de bewoners centraal.



De gemeente Schiedam heeft vanaf de start gepoogd om de bewoners van Groenord een actieve rol te geven in de uitwerking van de verduurzamingsplannen (zoals met bewonersgroep Energiek Groenord). Ook is er geïnvesteerd in een nog steeds operationeel zijnde Participatietafel met een onafhankelijke voorzitter, waarin zowel bewoners, gemeente, Woonplus als Eneco participeren. We maken uit de door ons gevoerde interviews wel op dat inzet op (mee-)koppelkansen in de gesprekken tussen gemeente, corporatie en energieleverancier steeds minder een rol gingen spelen. Dit kwam doordat het vooral gezien werd als een factor die zorgde voor snel toenemende complexiteit. Daarmee veranderde ook de dialoog met de bewoners. Die verlegde tot de energietransitie zelf en de consequenties voor de aanpassingen in de woningen. Daarnaast versmalde de participatie naar meer informeren met minder ontvankelijkheid voor een bredere inbreng van bewoners. Na een periode van veel plannen maken en voornamelijk zender-communicatie.



Oefening: Communicatieplan maken

Teken een projectplan met de verschillende sporen en maak een apart spoor voor communicatie. Zet in de planning de belangrijkste activiteiten, communicatiemomenten en mijlpalen. Mijlpalen zijn onder andere te vinden in het wijkkompas.

Communicatieplan middellange termijn

Q.... 20.....	Q.... 20.....	Q.... 20.....	Q.... 20.....
---------------	---------------	---------------	---------------

1. Spoor:

.....

2. Spoor:

.....

3. Spoor:

.....

4. Participatie

5. Communicatie

X Activiteit

○ Mijlpaal

● Communicatiemoment

Welke communicatievorm is passend bij de communicatiemomenten?

Communicatiemoment	Communicatievorm
.....	
.....	
.....	
.....	

3.3 Zet in op integraal werken tussen afdelingen en opgaven als nieuwe basis

Organisatie

Waardecreatie

Team

Transform focust op waardecreatie binnen een brede wijkgerichte aanpak. Het gaat om veel meer dan energietransitie alleen! Dat vereist ook een bredere maatschappelijke benadering en een cultuuromslag: technische oplossingen zijn slechts één onderdeel van de opgave. Er is meer aandacht nodig voor het proces en er wordt gebruik gemaakt van de samenlevingskracht.

Deze bredere focus leidt er ook toe dat het, ook binnen de gemeente, niet meer gezien kan worden als de verantwoordelijkheid van slechts één onderdeel of afdeling van de gemeente ('de duurzaamheidsadviseur' in opdracht van de wethouder duurzaamheid), maar dat over alle portefeuilles en afdelingen heen gekeken dient te worden naar synergiemogelijkheden. Dat betekent ook het verbinden van het fysieke en sociale domein.



Veelal helpt het om samen met de betrokken partijen te zorgen voor een overkoepelend thema dat gedragen wordt door de wijk. Dat is dan ook vaak het thema wat binnen de gemeente verbindend werkt tussen de verschillende afdelingen.

Twee tips kunnen daarbij behulpzaam zijn:

- Benoem een gemeenteregisseur met mandaat over de verschillende sectoren die gedurende een lange periode de ambtelijke vaandeldrager is van het programma;
- Stel een gemeentelijk interdisciplinair team aan dat aan de lat staat om het hogere doel samen te realiseren.



Bert Vos (voormalig programmamanager NEVG voor de gemeente Schiedam): "Je moet zorgen dat er niet één maar meerdere gezichten zijn vanuit de ambtelijke organisatie, ook uit het sociaal domein, juist ook naar de woningbouwcorporaties."



Meer weten?

[Lees hier](#) hoe in de Groningse wijk Selwerd het fysieke en sociale domein wordt verbonden.



Notities: Integraal samenwerken

[illegible]

3.4 Ondersteun en stimuleer bewonersinitiatieven

Organisatie

Participatie & communicatie

De gemeente kan bewoners ook helpen om zichzelf te organiseren. Wanneer bewoners zich vormen tot bewonersgroepen of –initiatieven, voegen deze namelijk veel toe aan het creëren van momentum: bewoners winnen makkelijker het vertrouwen van andere bewoners dan dat de overheid of energieleverancier dat kan doen.

In de landelijke werkpraktijk van energietransitie en de PAW-proeftuinen zien we dat er langzaam maar zeker meer ruimte begint te ontstaan voor een meer **bottom-up** werkwijze. Een werkwijze waar het einddoel gelijk blijft, maar je samen het pad verkent dat nu belopen kan worden (zie bijvoorbeeld De participatiecoalitie, 2021). Vergelijk het met het oversteken van een brede rivier met stapstenen. Je weet dat je naar de overkant wilt komen, maar pas na een stap gezet te hebben bepaal je wat de volgende wordt. De overheid laat zien dat het ook anders kan. Steeds meer gemeenten bieden ondersteuning aan bewonersinitiatieven, zodat de beweging die reeds ontstaan was groter kan worden, bijvoorbeeld de samenwerking tussen de gemeente Amsterdam en de [Coöperatie Ketelhuis Wilhelmina Gasthuis](#).

Om bewoners vanuit de gemeente bij elkaar te brengen en mogelijk nieuwe initiatieven te laten ontstaan zijn er verschillende mogelijkheden om het samenkomen vorm te geven.

Twee veel genomen routes zijn:

- Een verkennende route als er nog geen specifiek onderwerp voor een bewonersinitiatief in gedachten is;
- Een meer structurerende en gekaderde route met een specifiek gekozen doelgroep van bewoners als er al wel een onderwerp in gedachten is.

Naast het laten ontstaan of stimuleren van bewonersinitiatieven is het ook noodzakelijk om bestaande initiatieven te ondersteunen. Hier is het zaak om goed te luisteren naar de behoeften van de initiatieven en hoe ze ondersteunt willen worden. Vervolgens is de dialoog belangrijk om te kunnen inventariseren wat de gemeente wil en kan ondersteunen.



Tip: Let bij het vormgeven van een bijeenkomst voor het verkennen of vormgeven van bewonersinitiatieven altijd goed op de relatie van:

- Doel van de bijeenkomst;
- Uitgenodigde doelgroep;
- Inhoud;
- Vorm van de bijeenkomst.

This image shows a full page of white paper with horizontal blue dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

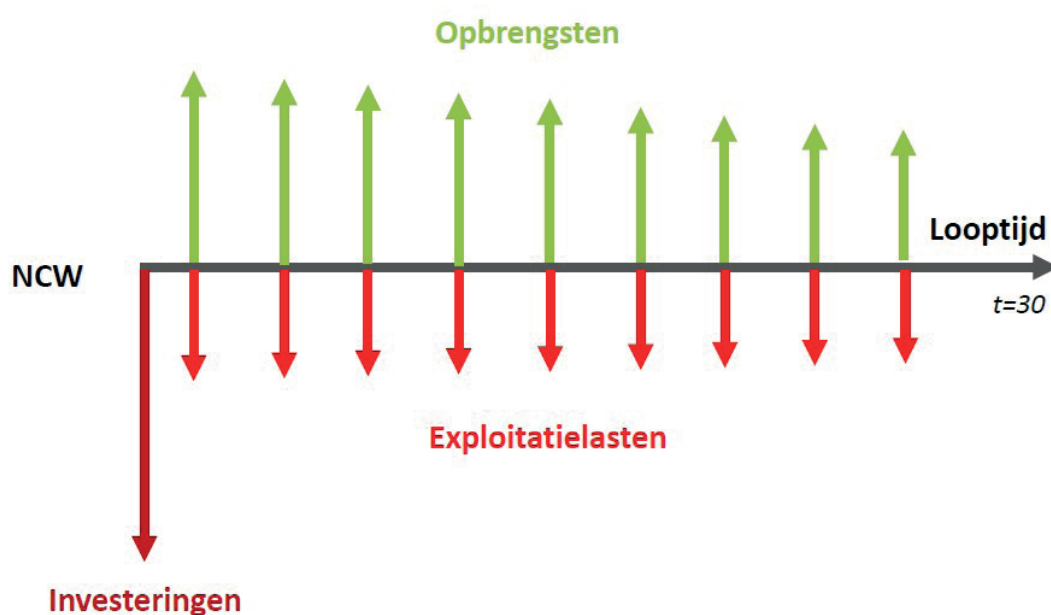
Verdieping 5

Transitie-Exploitatie (TREX)

De Transitie-Exploitatie (TREX) is een middel om de geldstromen van alle opgaven die in de wijk spelen in kaart te brengen met als doel om meerwaarde te creëren in een integrale wijkaanpak. Een TREX bestaat uit verschillende geldstromen van alle opgaven in de wijk. Relevante onderdelen van deze geldstromen per opgave zijn:

- **Investeringskosten:** de investeringen zijn een weergave van de omvang van het project. De investering moet over het algemeen terugbetaald worden van de opbrengsten binnen een bepaalde looptijd.
- **Opbrengsten:** opbrengsten zijn aan de ene kant monetaire inkomsten vanuit bijvoorbeeld huur, energielevering of verkoop van woningen. In het geval van maatschappelijke waardecreeatie kunnen opbrengsten echter ook gekwantificeerd worden als 'maatschappelijke opbrengsten'.
- **Exploitatiekosten:** exploitatiekosten zijn kosten die de eigenaar betaalt gedurende de looptijd om het project draaiende te houden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan onderhoudskosten en financieringslasten.
- **NettoContanteWaarde (NCW):** De NCW is de som van alle toekomstige kasstromen.

In het 'pijlenschema' hieronder is gevisualiseerd hoe de verschillende onderdelen zich tot elkaar verhouden (zie Figuur 10).

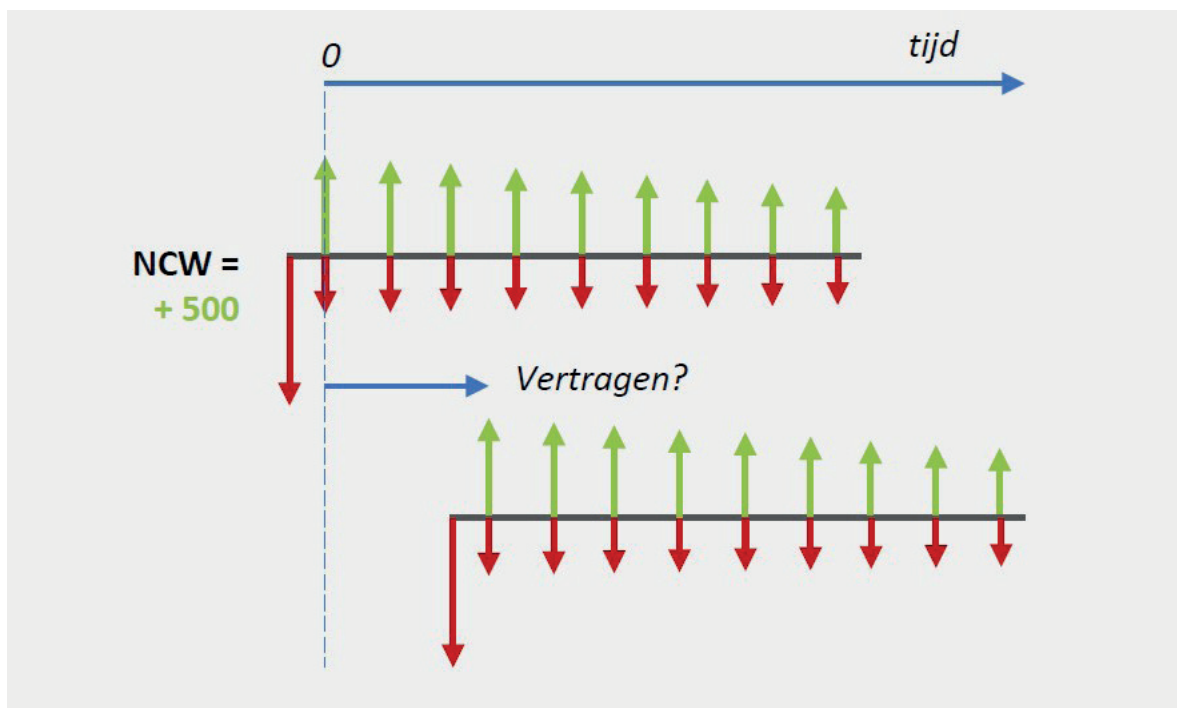


Figuur 10: Pijlenschema geldstromen van opgaven in de wijk

Verschillende opgaven lopen vaak niet gelijk in planning. De opgaven kunnen gekoppeld worden als de planning gelijk geschakeld kan worden. Daarvoor evalueer je de haalbaarheid van de koppeling aan de hand van tijd. De onderstaande stappen dienen de partijen daarvoor te doorlopen:

1. Identificeer clusters van koppelopgaven die afhankelijk zijn van een vertraging of versneling van de planning t.b.v. de koppeling;
2. Ontwikkel scenario's van de kasstromen voor het wel of niet koppelen;
3. Vergelijk de Netto Contante Waarde (NCW).

In onderstaande afbeelding is een scenario gevisualiseerd waarbij de NCW hoger wordt door één van de opgaven te vertragen (zie **Figuur 11**). De opbrengsten blijven namelijk gelijk, terwijl de investeringen niet hoger uitvallen. In dit scenario komt de NCW dan ook uit op +500.



Figuur 11: Pijlschema geldstromen bij vertragen van een koppelopgave

Het kan echter ook negatief uitvallen; soms leidt het vertragen van een koppelopgave tot waardedestructie. Dat kan komen doordat de investeringen hoger uitvallen en/of opbrengsten misgelopen worden. Uiteindelijk leidt dat tot een negatieve NCW.

3.5 Evalueer de TREX-verbindingen met de betrokkenen

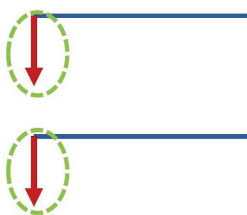
Organisatie

Participatie & communicatie

TREX

In de TREX worden alle geldstromen van de wijk aan elkaar gekoppeld. Maar hoe verhouden de verschillende geldstromen zich tot elkaar? Wij zien vier manieren waarop deze aan elkaar kunnen worden verbonden. Dit noemen wij de 'TREX-verbindingen'. Het identificeren van deze TREX-verbindingen is essentieel om de juiste partijen aan tafel te krijgen om te komen tot de creatie van meerwaarde.

1. Gezamenlijke kosten



De verschillende geldstromen die wellicht dezelfde kosten dekken. Denk bijvoorbeeld aan graafwerkzaamheden door de netbeheerder voor het vervangen van asbestcementleidingen en de graafwerkzaamheden voor het vervangen van riolering.

Vraagstellingen om de waarde van de gezamenlijke kosten te evalueren:

- Is de samenhang in tijd geïdentificeerd én geëvalueerd?
- Welke risico's zijn aanwezig die de planning van één van de opgaven kunnen beïnvloeden? Wat is de impact hiervan op de koppelopgave?

2. Output = input

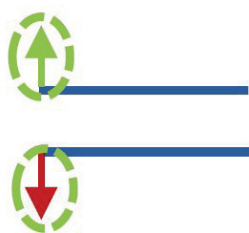
De verschillende geldstromen gelden voor de ene partij als inkomsten en voor de andere partij als uitgaven. Denk bijvoorbeeld aan de Bijdrage Aansluitkosten voor een duurzame warmteoplossing. Dit zijn inkomsten voor de warmteleverancier, maar uitgaven voor de vastgoedeigenaar. Dit soort koppelopgaven lenen zich bij uitstek voor een co-creatie werkvorm, waarbij partijen zoeken naar win-win situaties voor beide **businesscases**.



Vraagstellingen om de waarde van de output = input te evalueren:

- Zijn gezamenlijke doelen geïdentificeerd zodat partijen aan dezelfde touwen gaan trekken?
- Is er een verschil aanwezig tussen kapitaalkosten van de verschillende partijen?
- Is de potentie van vooruitbetaling/voorfinanciering onderzocht?
- Komen gehanteerde uitgangspunten in beide **businesscases** overeen?
- In welke mate neemt het risicoprofiel toe door koppeling?

3. Split incentive



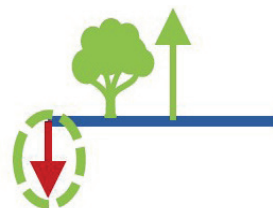
Er kunnen verschillende geldstromen zijn waarbij één partij investeert, terwijl de opbrengsten bij een andere partij terecht komen. Denk bijvoorbeeld aan een woningcorporatie die haar woningen verduurzaamt. De kosten zijn voor de woningcorporatie, terwijl de huurder voordeel ondervindt van de lagere energierekening

Vraagstellingen om de waarde van de split incentive te evalueren:

- Zijn er beschikbare regelingen waarbij de investerende partij de opbrengsten kan terugvorderen? Denk bijvoorbeeld aan de Energie Prestatie Vergoeding (EPV) of de anterieure overeenkomst.
- Kunnen de betrokken partijen additionele afspraken maken? Bijvoorbeeld: een zorgverzekeraar doet een bijdrage voor de aanleg van sportvoorzieningen in het park.
- Zitten alle afdelingen binnen de gemeente die betrokken zijn bij de koppelopgave aan tafel?

4. Niet-financiële waarde

Dit zijn de geldstromen waar geen directe financiële opbrengsten aan verbonden zijn. Denk bijvoorbeeld aan het toevoegen van een park. Dit levert geen directe financiële waarde op, maar wel andere waarden zoals waterberging en luchtkwaliteit. Betrokken partijen kunnen deze waarde kwantificeren met behulp van kwantitatieve methoden



als maatschappelijke kosten-batenanalyses of **life cycle costs**. Het kwantificeren van niet-financiële waarden kan partijen helpen om te komen tot een besluit om de opgave wel of niet te koppelen. Dit is vaak een politieke beslissing.

Vraagstellingen om de waarde van de niet-financiële waarde te evalueren:

- Zijn er manieren onderzocht om niet financiële waarde financieel te maken? Denk bijvoorbeeld aan het stimuleren door middel van subsidies en belastingen.
- Weegt de niet-financiële waarde op tegen de benodigde uitgaven? Deze keuze is vaak afhankelijk van politieke doelen en ambities.
- Is een partij bereid om deze uitgaven te dekken?



Bert Vos (voormalig programmamanager NEVG voor gemeente Schiedam): “We moeten goed onderzoeken hoe de energietransitie bij kan dragen aan een gezondere woning en woonomgeving. Ik ben ervan overtuigd dat als beperkte kosten een groot gezondheidsvoordeel opleveren partijen bereid zijn om die kosten te dragen”.



Oefening: TREX-verbindingen

Noteer de onderwerpen die gekoppeld kunnen worden in de integrale wijkaanpak.

A	1.	↔	4.
B	2.	↔	5.
C	3.	↔	6.

Voor het identificeren van de TREX-verbindingen heb je in eerste instantie alle relevante partijen binnen de TREX nodig om de verbindingen te identificeren. Vervolgens kun je de volgende vragen stellen:

Zijn gemeenschappelijke kosten aanwezig binnen de geldstromen van de verschillende opgaven?

.....

.....

.....

Zijn er geldstromen te vinden die voor de éne partij uitgaven zijn, maar voor de andere partij inkomsten?

.....

.....

.....

Zijn er split-incentives te vinden binnen de kastromen?

.....

.....

.....

.....



Oefening: TRES-verbindingen

Zijn er split-incentives te vinden binnen de kasstromen?

.....

.....

.....

.....

Categoriseer bij de geïdentificeerde uitgaven en inkomsten de 4 mogelijke TRES ver-
bindingen:

1. Gezamenlijke kosten

2. Output = input

3. Split incentive

4. Niet-financiële waarde

3.6 Houd het proces van de integrale wijkontwikkeling levend

Uitvoering**Team**

Met integrale wijkontwikkeling kun je tot een volhoudbaar en duurzaam resultaat komen. De realisatie van zo'n proces bestrijkt al snel 10 jaar (van plan tot finale realisatie). Om het team en de uitvoering zo goed mogelijk te laten functioneren, kan je bij het inrichten van een integrale wijkaanpak rekening houden met onderstaande factoren.

1: Er is helderheid over de kaders van het proces. Tegelijkertijd is er ruimte nodig om te leren en gaandeweg het proces bij te sturen

Het kan lastig zijn om momentum en enthousiasme tien jaar lang vol te houden, binnen de gemeente en binnen de wijk. Vaak zie je dat na de planning de betrokkenheid van verschillende stakeholders kan vervagen en over tijd enthousiasme kan verminderen. Ook is het soms lastig om alle stappen vooruit te zien als iets positiefs, zeker wanneer er soms ook tegenslagen zijn. Echter om ervoor te zorgen dat de realisatie zo spoedig mogelijk verloopt en de bewoners ook op lange termijn tevreden blijven, is het belangrijk gedurende de gehele periode de betrokkenheid hoog te houden.

2: Successen en mijlpalen worden tussendoor gevierd

Het vieren van tussentijds successen en mijlpalen zien we vaak over het hoofd. Maar juist het benadrukken van deze tussentijdse resultaten houdt de energie in het proces. Denk daarom na over mogelijke kleine successen die je kunt behalen en hoe je die gaat vieren. Zoek daarbij ook naar de mogelijkheid om het vieren van een succes te koppelen aan een manier om vooruit te blijven kijken in het proces.



Norbert Kershaw (beleidsmedewerker onderwijs en arbeidsmarkt, gemeente Schiedam): "Je moet als gemeente de integraliteit blijven stimuleren om een sneeuwbaaleffect te realiseren. We merken nu dat mensen graag willen aansluiten bij de werkgroepen. De interesse is op positieve wijze geprikkeld en in verbinding gebracht met elkaar."



Murphy van Elsen (procesregisseur Sociaal Domein, gemeente Delft): "Ga voor quick wins in integrale wijkgerichte aanpak. Daar win en behoud je vertrouwen mee en laat je zien dat je als gemeente bereid bent om dingen te doen en te luisteren."



Oefening: Periodiek evaluatiemoment

Periodiek evalueren draagt bij aan het verbeteren of hoog houden van de kwaliteit van het proces. Bedenk hoe vaak, wanneer en met wie de periodieke evaluatie plaats moet vinden.

Hoe houd je de betrokkenheid (binnen de gemeente) in het proces hoog?

.....

.....

.....

Zijn er geldstromen te vinden die voor de ene partij een uitgave zijn, maar voor de andere partij inkomsten?

.....

.....

Hoe houd je de betrokkenheid (binnen de gemeente) in het proces hoog?

.....

.....

Maak op basis van bovenstaande een agenda voor het periodieke evaluatiemoment:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



4

Keuzes maken

De naam van de vierde fase zegt het al: in deze fase worden keuzes gemaakt. Alle keuzes gaan vanaf nu richting de uitvoering, dus ook het selecteren van de koppelopgaven. Je borgt deze keuzes door ze vast te leggen in een Integraal Ontwikkelplan (IOP). Het Wijkuitvoeringsplan (WUP) dat specifiek bedoeld is voor de energieplannen is dan onderdeel van dit IOP.

4.1 Betrek sociaal domein bij de keuzes

Narratief**Organisatie**

Als de wijkontwikkeling wordt gekoppeld aan de energietransitie is het betrekken van het sociaal domein essentieel. Zeker wanneer het een buurt met sociale problematiek betreft (bijvoorbeeld laag opleidingsniveau, veel werkloosheid, armoede, overlast en/of criminaliteit).

Welzijnsorganisaties en de ambtenaren van het sociaal domein kunnen een rol spelen bij het betrekken van de buurt en vergroten van de bewustwording rond energietransitie. Maar ook bij wijkontwikkeling door het ondersteunen van bewonersorganisaties voor verbetering van de lokale leefomgeving. Door in contact te komen met de bewoners via het sociaal domein ontstaat de kans om in gesprek te gaan met de huishoudens en te zoeken naar koppelopgaven.

Om het sociaal domein goed te kunnen betrekken bij de keuzes (en erna ook bij de uitvoering) van de integrale wijkaanpak zijn twee dingen nodig (Vlaar en Kamphuis, 2020):

1. Faciliteren inzet van sociale professionals

Welzijnsorganisaties en met name de opbouwwerkers hebben bestaande netwerken in alle kwetsbare wijken en bieden langdurige ondersteuning. Zij kunnen:

- Op een laagdrempelige manier werken aan bewustzijn bij de buurtbewoners;
- Bewonersorganisaties initiëren, organiseren en ondersteunen in het proces naar verduurzaming;
- Bewoners in de voorbereiding en uitvoering van de transitie begeleiden.

2. Sociale professionals uitrusten voor de energietransitie

Op dit moment zijn de sociale professionals niet voldoende uitgerust om een rol te kunnen spelen in de energietransitie. Hiervoor hebben zij de nodige trainingen nodig, zodat zij meer begrip krijgen over waar de energietransitie over gaat en over de eigen rol in die transitie.



Het verbinden van sociale opgaven kost ook geld en moet dus meegenomen worden in de begroting van de wijkaanpak. Je kunt er bijvoorbeeld voor kiezen om een percentage (bijvoorbeeld maximaal 5%) van de procesgelden te oormerken voor de inzet van opbouwwerk gerelateerd aan de sociale opgave.



Meer lezen over de sociale benadering van de energietransitie in complexe wijken? Lees [deze whitepaper](#) van Vlaar en Kamphuis (2020).



Notities: Betrek sociaal domein bij de keuzes

.....

.....

.....

.....

.....

Hoe kun je bij keuze voor waardecreatie het sociaal domein betrekken?

.....

.....

.....

.....

.....

Welke kansen liggen er voor het sociaal domein bij de voorbereidingsfase?

.....

.....

.....

.....

Welke kansen liggen er bij de realisatiefase?

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 Potentie van haalbaarheid van de koppeling in kaart brengen

Waardecreatie

Uitvoering

TREX

We bevinden ons nu in een fase waarin de kansrijkheid van de waardecreatie geconcretiseerd gaat worden en omslaat in het zoeken naar haalbaarheid. Wanneer de haalbaarheid onderbouwd is, wordt overgegaan tot een investeringsbeslissing.



Balans van economische, ecologische en sociale waarde

In reguliere trajecten wordt de haalbaarheid van een koppeling afgewogen op basis van economische waarde. De uitdaging voor een Transform-traject is om te komen tot een integrale afweging en te zoeken naar integrale waardebepaling.

Een voorbeeld: een gemeente wil maatschappelijke waarde toevoegen aan een buurt en de leefbaarheid ervan versterken om de kwaliteit van de openbare ruimte te verbeteren. Een koppelkans wordt gezien in de ontwikkeling van nieuwbouw, waarbij gezocht wordt naar een combinatie van levendige plinten en versterking van het groen. Hierdoor levert de gemeente in op de potentiële grondwaarde, maar wordt meer waarde gecreëerd wat betreft veiligheidsbeleving en verbetering van de openbare ruimte.

Hoe komt de gemeente tot een besluit als de meerwaarde niet financieel te kwantificeren is? De MIA heeft daar in het voortraject mogelijk al input voor geleverd door de niet-financiële waarde te kwantificeren. De resultaten hiervan kan de gemeente helpen om te komen tot besluitvorming.

Voorbeelden van vragen die relevant kunnen zijn om de haalbaarheid in een Transform-traject te bepalen zijn:

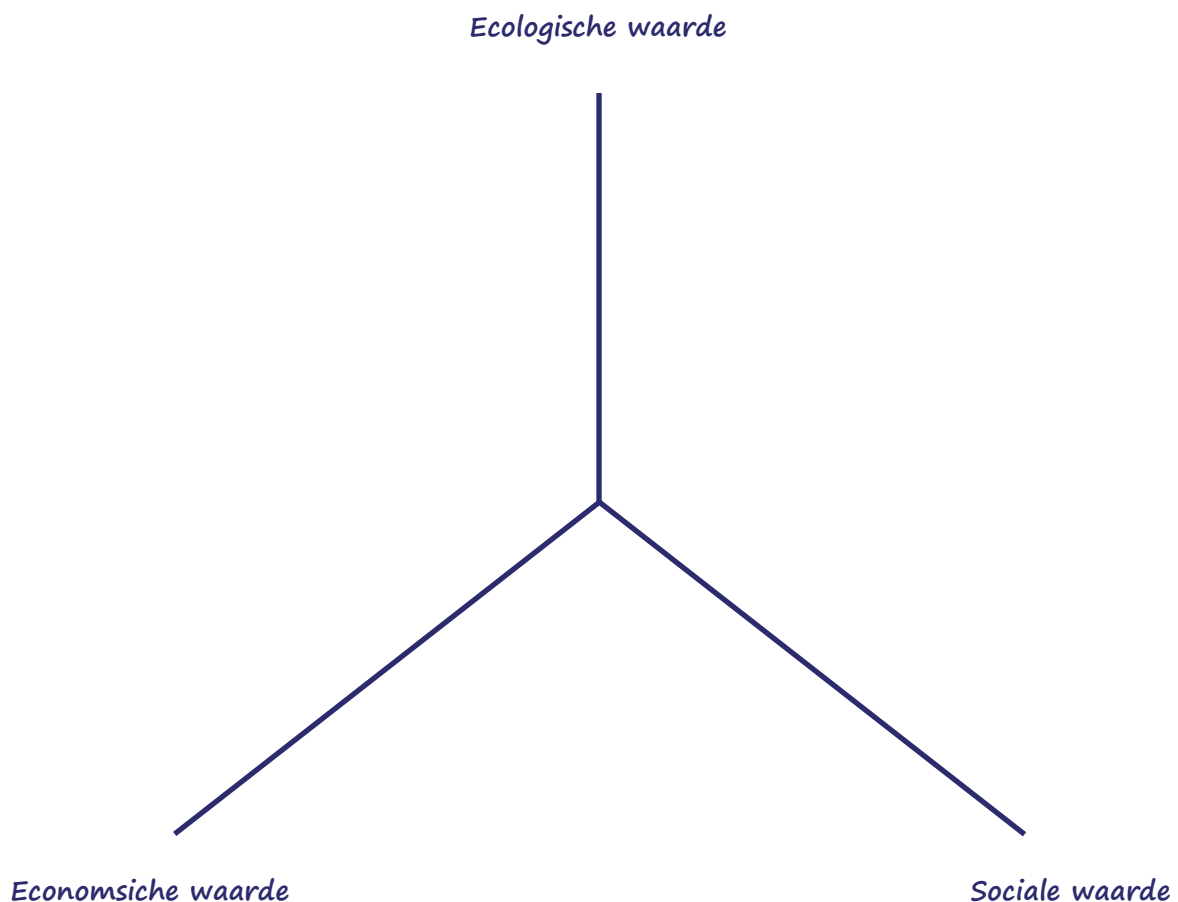
- Hoe kijken de gemeente en andere potentiële investeerders (zoals een woningbouwcorporatie) aan tegen de waarde van levendige plinten?
- Hoe kijken betrokkenen aan tegen de waarde van een sportpark?
- Hoe kunnen 'minder hangjongeren', 'minder ziekteverzuim', 'minder zorgkosten' worden gekapitaliseerd?



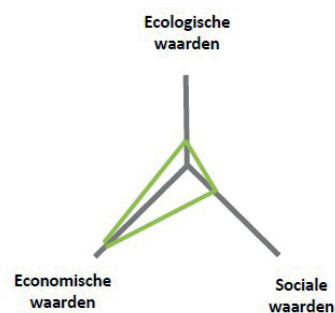
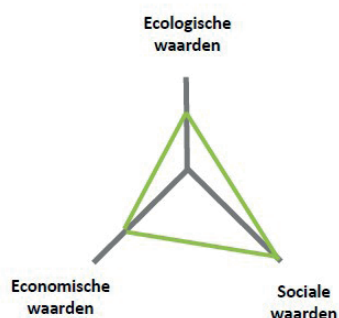
Oefening: Potentie van haalbaarheid van de koppeling in kaart brengen

Om de meerwaarde van de koppelopgave te toetsen kan je kijken naar drie thema's; economische waarde, ecologische waarde en sociale waarde. Door deze thema's uit te zetten in een waardedriehoek kan je inzichtelijk maken hoeveel potentie er in de koppeling zit en waar je naar toe wilt werken.

Zet eerst de bestaande situatie uit in de waardedriehoek. Vervolgens teken je de beoogde situatie door het koppelen van de opgaven. Doe dit met verschillende stakeholders zodat je een gezamenlijke beslissing kunt nemen.



Voorbeelden:



4.3 Bepaal welke opgaven waarde creëren en haalbaar zijn

Waardecreatie

Koppelopgaven

Uitvoering

Trex

Meestal zijn er heel veel koppelbare opgaven voor een wijk. Maar hoe bepaal je daarin welke de meeste waarde creëren en welke het meest haalbaar zijn? Het gaat hierbij om twee dimensies:

1. Kiezen van een juiste mix van koppelbare opgaven

Het vertrekpunt voor de keuze ligt altijd in het DNA van het gebied zelf. Belangrijk is om vanuit de kansen juist die opgaves te kiezen die de meeste impact maken en waarbij relatief eenvoudig synergie te realiseren is. Uiteindelijk dient er een selectie gemaakt te worden: een **trade-off** waarbij we de meest kansrijke opgaves voor die specifieke wijk gezamenlijk selecteren en daar dan ook met **commitment** van alle partijen voor gaan. Het is belangrijk dat ook de bewoners van de wijk zelf sturing kunnen uitoefenen en het gevoel hebben dat hun stem ook echt telt. Na de selectie van koppelbare kansen in passende pakketjes volgt nadere invulling waarbij bekeken wordt welke partij wat gaat inbrengen.

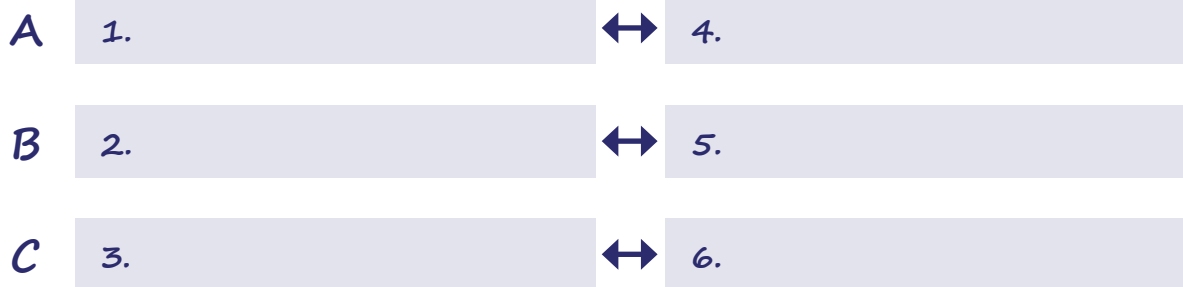
2. Kiezen voor het juiste schaalniveau

Binnen een gebied waar energietransitie plaats gaat vinden kun je ook selecteren waar je specifiek in wilt zetten op een koppelopgave en waardecreatie wilt realiseren. Dat hoeft niet in het totale gebied. Je kunt bijvoorbeeld ook focussen op een bepaalde populatie (denk aan de straten met de grootste sociale achterstand) waar je wat extra's voor wilt realiseren. Door te selecteren kan meer maatwerk geleverd worden, waardoor het soms juist ook beter te realiseren is. Enerzijds omdat er op die plaats relatief de meeste impact kan worden gemaakt, en anderzijds omdat de uitvoering hierdoor behapbaar wordt. Let wel: je moet goed kunnen uitleggen waarom je die keuze maakt én de keuze moet passen binnen het bredere palet aan stedelijke transitie-opgaves waar je mee aan de slag gaat.



Oefening: Bepaal welke opgaven waarde creëren en haalbaar zijn

Noteer hieronder de onderwerpen die gekoppeld kunnen worden in de integrale wij-
kaanpak. Links opgave 1, rechts opgave 2. In de volgende stappen ga je aan de slag
met deze combinaties.



Welke meerwaarde wordt gecreëerd door het koppelen van de opgaven?

A

.....

.....

.....

.....

B

.....

.....

.....

.....

C

.....

.....

.....



Oefening: Bepaal welke opgaven waarde creëren en haalbaar zijn

Evalueer vervolgens de complexiteit van de koppelopgaven door de volgende drie vragen te beantwoorden:

1. Welke technische uitdagingen ontstaan door het koppelen?

A
.....

B
.....

C
.....

2. Welke potentiële risico's ontstaan door het koppelen?

A
.....

B
.....

C
.....

3. Welke stakeholders moeten worden betrokken en wat impliceert dat?

A
.....

B
.....

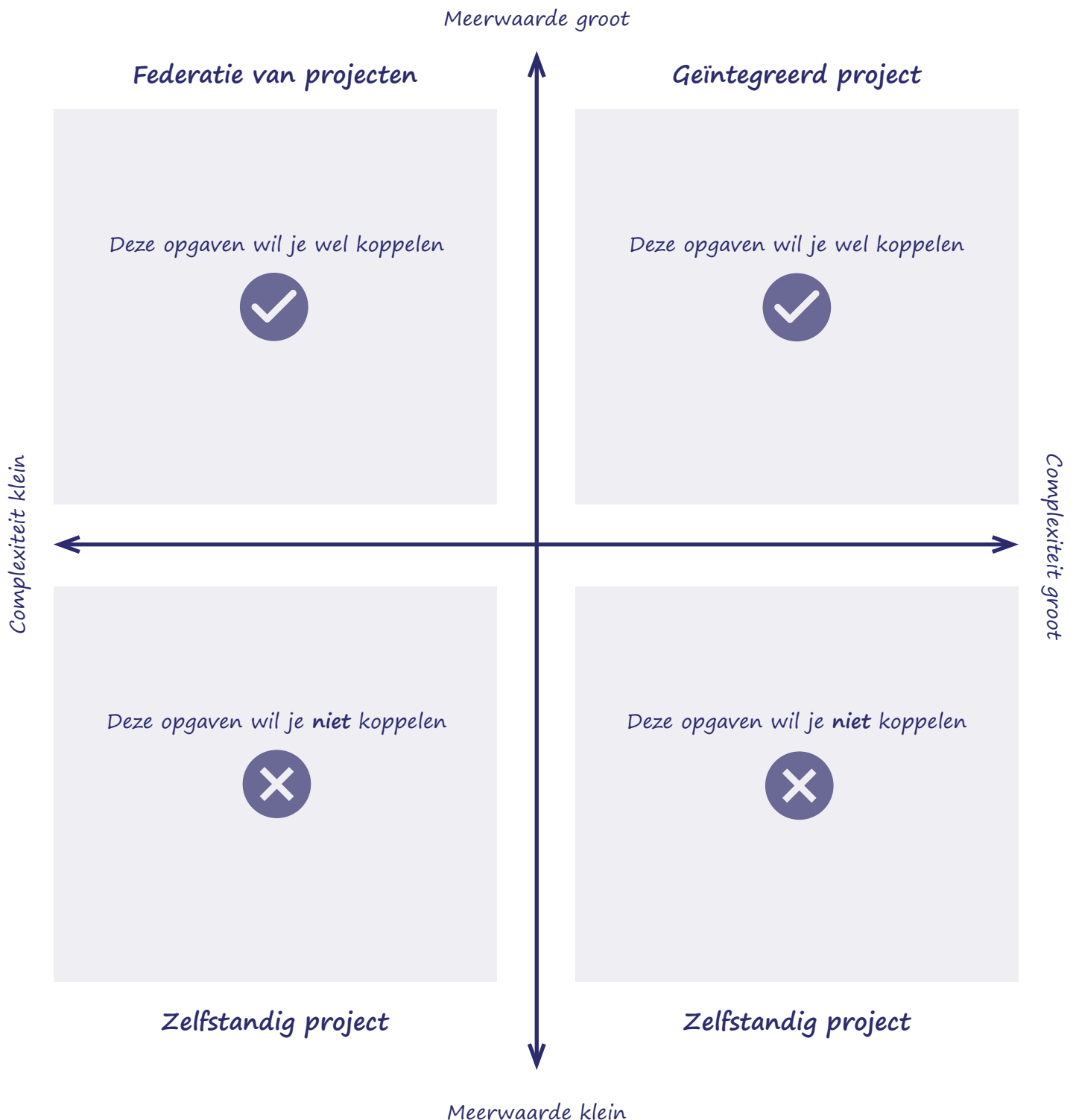
C
.....



Oefening: Bepaal welke opgaven waarde creëren en haalbaar zijn

Meerwaarde selecteren

Plaats de koppelopgaven in de onderstaande kwadranten. Gebruik hiervoor de op de vorige pagina's omschreven meerwaarde en complexiteit van de koppelopgaven.



Verdieping 6

Uitvoering

Koppelopgaven

Trex

Koppelopgaven én snelle uitvoering

Planningen zijn heel lang nog onzeker en het vereist goede afstemming met elkaar om maximaal gebruik te maken van gekoppelde opgaven. Snelle uitvoering maakt de energietransitie soms goedkoper, maar kan het koppelen ook lastiger maken. Hoe kom je uit dat dilemma? Een aantal tips:

Anticiperen is van belang

Een voorbeeld, je weet als gemeente misschien nog niet wanneer het precies gaat plaatsvinden maar je kan wel nadenken wat het betekent. Je weet namelijk wel dát het gaat plaatsvinden. Daarvoor is het belangrijk na te denken over de volgende vragen:

- Ben je er dan klaar voor? Bijvoorbeeld bij een intake bij bewoners: sta je dan klaar om na zo een gesprek achter de voordeur direct boter bij de vis te leveren?
- Sta je klaar om te zorgen dat waar bewoners die nu nog geen gebruik maken van speciale (sociale/welzijns-) subsidies hen te helpen daar wel gebruik van te laten maken? Veel kan van tevoren reeds gevisualiseerd en klaargezet worden. Als... dan..... Omdat je weet dat het een unieke kans is. Net als een surfer die wacht op de juiste golf. Als die komt ben je klaar om hem te pakken!

Zaaien voordat je kan oogsten

Scannen naar meekoppelkansen is in het begin vooral zaaien. De volgende vragen zijn van belang:

- Hoe creëer je binnen de gemeente en bij alle relevante afdelingen bewustzijn over de mogelijk bredere potentie.
- Hoe maak je **rumour on the place** over de ambities in het bredere perspectief?

Kiezen van belangrijkste meekoppelmechanismen

Je kan niet alles verzilveren. Elke wijk heeft een eigen DNA, elke inwonersgroep zijn eigen prioriteiten en uitdagingen. Wat zijn in een specifiek wijk de belangrijkste zaken waar je voor gaat om de wijk op een hoger niveau te brengen? Hoe houd je die op de agenda?

Kiezen voor het juiste schaalniveau

Binnen een gebied waar energietransitie plaats gaat vinden kan je ook nog selecteren waar je specifiek de meekoppelmechanismen wil realiseren. Dat hoeft niet in het totale gebied. Je kan ook focussen op een bepaalde populatie (bijvoorbeeld de straten met de grootste sociale achterstand) waar je wat extra's voor wil betekenen. Selecteren is ook maatwerk leveren. Soms is het dan ook juist beter te realiseren. Overal navolging geven na een 'achter de voordeur gesprek' is best belastend. Als je een paar straten uitkiest is het een stuk meer haalbaar, bijvoorbeeld omdat je verwacht dat juist daar energiearmoede kan optreden, of dat juist daar winst te behalen is bij het aanbieden van hoogwaardige kleinere woningen voor alleenstaande ouderen. Let wel: je moet wel goed kunnen uitleggen waarom je die keuze maakt. Maar ja, je moest toch al een verhaal hebben waarom je intervenueert.

Stel de planning pas op als er een besluit genomen is

Dan pas ontstaat er echt de mogelijkheid om te kijken welke koppelmogelijkheden er zijn. Echter voor sommigen is dan mogelijk al de juiste timing gepasseerd (bijvoorbeeld: sociale cohesie of afstemming met planning gemeente voor fysieke inframaatregelen).

Als je 80% overeenstemming hebt, kan je 80% uitvoeren

Soms kan de ambitie te overweldigend worden. Bevlogen mensen met verschillende achtergronden komen frequent bijeen en beschrijven de ene na de andere prachtige koppelopgave die benut dient te worden. Vaak zijn ze het voor 80% eens over de doelen en gaat meer dan 80% van de gesprekken over de resterende 20%. Wat kan nog meer? En na een tijdje blijkt dat de teller op de 80% blijft steken. Ondanks de vele initiatieven, wordt er geen een uitgevoerd, wordt er geen spa de grond in gezet. Langzaam maar zeker verdampt het enthousiasme en gaat het gevoel overheersen van een sluipend proces van teloorgang. Ook rond energietransitie komt iets dergelijks regelmatig voor. Hoe kan je dat voorkomen en de energie in het proces behouden? Op de volgende pagina geven we een aantal tips.



Wil je meer lezen? Lees Konijn & van Spijker; in Spelen met Betekenis (2003) of lees van Spijker en Tops (2021) Het verhaal van NPRZ.

4.4 Anticipeer op een continu ontwikkelende opgave

Koppelopgaven**Waardecreatie**

Een integrale wijkaanpak is een proces dat continu ontwikkelt. In een dergelijk traject wordt een grote mate van flexibiliteit en geduld gevraagd. Het traject bevindt zich als het ware in een permanente bètafase: een staat waarin je blijft ontwikkelen en aanpassen. Ook zijn er voldoende struikelblokken of hindernissen, die de energie uit het proces kunnen halen. Hoe houd je energie in zo een potentieel stroperig proces?

Daarom zes tips om energie in het proces te houden:

1. Neem als gemeente een centrale rol, immers je staat voor de publieke zaak

De overheid formuleert doelen en zet (ook) middelen in om die te bereiken. Maar ga niet tijd verdoen met doelen, middelenbomen en netwerken aan doelinspanningen in kaart te brengen. Kijk naar wat de wijk of de buurt nodig heeft aan extra inspanningen.

2. Richt je op wat wél kan

Richt je op de 80% doelen, opgaven en gewenste resultaten waar iedereen het over eens is. Kan je de nog bestaande 20% met blijvende discussiepunten buiten haken zetten? Kan je gewoon gaan doen wat al kan?

3. Vraag je af hoe je coalities kan smeden van mensen die wel (direct) met elkaar aan de slag willen?

4. Zet de mensen bij elkaar die (financieel) willen investeren

Dat zijn degenen die mee mogen doen als ze meerwaarde inbrengen voor het totaal en waar de andere coalitiepartners ook iets mee willen en kunnen.

5. Probeer een persoonlijk langdurig commitment te krijgen van de gezaghebbende sleutelspelers

De kracht van een coalitie draait om personen die met elkaar overweg kunnen, niet om noodzakelijke instituties (zie ook het recente rapport over succes van NPRZ).

6. De opgave ligt in het gebied dus streef naar ontschotting van (vaak sectorgewijze) regelingen

Verbind op meerwaarde voor het gebied en bundel financiën waar mogelijk.



Oefening: Anticiperen op een continu ontwikkelende opgave

Je kan jezelf voorbereiden op tegenslagen en uitdagingen door vooraf bij jezelf na te gaan hoe je in bepaalde situaties een open houding houdt. Onderstaande vragen helpen daarbij:

1. Hoe zorg je ervoor dat je zo flexibel mogelijk bent om tijdens de rit aanpassingen te kunnen doen?

.....

.....

.....

.....

.....

2. Hoe blijf je met open vizier kijken naar de kansen die zich voordoen?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Hoe ben je in staat daarop in te spelen?

.....

.....

.....

.....

.....

4.5 Fasering van de koppelopgaven

Uitvoering

Koppelopgaven

Trex

Bij het nadenken over de fasering van de koppelopgaven speelt ook mee dat sommige plannings vastliggen en daarmee leidend zijn. Afwijkingen zijn dan amper mogelijk: er is maar één planbaar moment en dan moet het ook echt gebeuren. Denk aan de kans voor herinrichting van de omgeving nadat voor een warmteleiding de openbare ruimte is open geweest. Tegelijkertijd zijn er ook koppelopgaven die meer wendbaarheid toestaan of zelfs vereisen. Soms kan zich opeens een extra mogelijkheid voordoen en dan is het van belang dat de partijen zodanig wendbaar georganiseerd zijn dat ze er snel op in kunnen spelen. Denk bijvoorbeeld aan een bewonersinitiatief dat aanklopt omdat ze een gezamenlijke moestuin willen creëren, of een school die gaandeweg het traject een grotere rol blijkt te willen spelen. Al met al komt het neer op twee aparte tijdhorizonnen die relevant zijn voor het realiseren voor waardecreatie:

- **Hier en nu:** vereist wendbaarheid en flexibiliteit en inspelen op wat zich aandient. Dat lijkt in het sociale domein wat makkelijker. Denk aan intakegesprekken voor transitie als mogelijkheid om te verbinden met sociale opgaves van huishoudens.
- **Langere termijn:** voordat er een schep de grond in gaat is het snel vijf jaar verder. Dat betekent dat je daar meer planmatig op kan voorbereiden. Dat is vooral voor het fysieke domein voor koppelbare opgaven van belang (herinrichting van straten). Zo is het bijvoorbeeld de verwachting dat de herinrichting van Groenord in 2026 gaat spelen. Dat brengt weer andere uitdagingen met zich mee: hoe houd je de koppelopgaven in de buurt levend? Wanneer is het eerste moment van het planproces waar je op mee moet liften? En hoe allocer je gemeentelijke budgetten zodat dit ook mogelijk is?

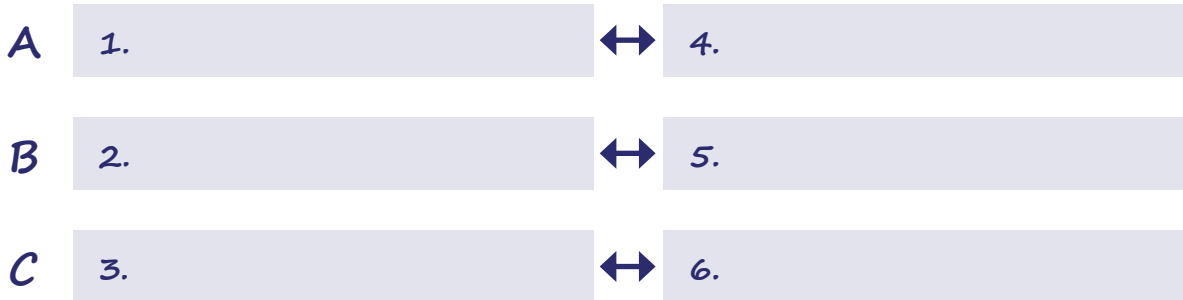


Ook andere wijken in Zuid-Holland zetten in op het combineren van energietransitie en verbetering van de wijk. Zo ook in de Gildenwijk in Gorinchem (een vergelijkbare buurt als Groenord in Schiedam). Ook daar komt naar voren dat afhankelijkheid, timing en volgordelijkheid belangrijk zijn. Een van de geleerde lessen aldaar is dat de vraagontwikkeling sturend dient te zijn voor hoe en wanneer een warmtenet wordt gerealiseerd.



Oefening: Fasering van de koppelopgaven

Noteer de onderwerpen die gekoppeld worden in de integrale wijkaanpak.



Waardecreatie door koppelen opgaven

1. Welke meerwaarde wordt gecreëerd door het koppelen van de opgaven?

A

.....

B

.....

C

Planning

2. Hoe sluiten deze onderwerpen op elkaar aan in de tijd? Wordt er snel mee gestart of spelen ze pas op de langere termijn?

Wanneer start ontwikkeling?

1

2

3

4

5

6

Wanneer start de uitvoering?

1

2

3

4

5

6



Oefening: Fasering van de koppelopgaven

Op basis van de planning en de wendbaarheid van de opgaven is het mogelijk om te zoeken naar aanknopingspunten om opgaven te integreren. Er zijn verschillende strategieën te bedenken om dit te doen. Denk bijvoorbeeld aan het versnellen of vertragen van opgaven om ze met elkaar te kunnen koppelen.

Zet hieronder de opgaven die je wilt integreren bij elkaar en zoek naar een strategie om dit mogelijk te maken.

3. Opgaven integreren

Strategie voor integreren:

Bijvoorbeeld versnellen, vertragen of opgave groter of kleiner maken

.....

.....

.....

Strategie voor integreren:

.....

.....

.....

Strategie voor integreren:

.....

.....

.....

This image shows a full page of primary-ruled notebook paper. It features multiple sets of horizontal lines designed to guide handwriting. Each set consists of three lines: a solid top line, a dashed middle line, and a solid bottom line. These sets are repeated vertically down the entire page, providing ample space for practicing letter formation and writing. The paper is otherwise blank, with no margins or additional markings.

Verdieping 7

Uitvoering

Koppelopgaven

Faseer verschillende type koppelopgaven

De afweging tussen de kansen voor wijkontwikkeling, de planbaarheid en de tijdshorizonnen is best ingewikkeld. Planningen zijn heel lang nog onzeker en vereisen ook goede afstemming met elkaar om maximaal gebruik te maken van gekoppelde ambities. Snelde uitvoering maakt de energietransitie goedkoper maar tegelijkertijd mogelijk ook het koppelen van andere opgaven lastiger. Hoe kom je uit dat dilemma? Anticiperen is in ieder geval van groot belang. Hiervoor kan een Transitie Exploitatie (TREX) ingezet worden. Uiteindelijk wil je als gemeente, hoewel je misschien nog niet weet wanneer het precies gaat plaatsvinden, wel nadenken over wat het betekent als het gaat plaatsvinden. Ben je er dan klaar voor? Neem bijvoorbeeld de intake bij bewoners. Allereerst vereist dit synchronisatie van de woningbouwvereniging en de gemeente om af te stemmen en gezamenlijk op te trekken. Maar belangrijker nog: sta je dan als gemeente klaar om na zo'n gesprek achter de voordeur direct boter bij de vis te leveren? Oftewel: heb je voldoende geanticipeerd op de uitkomsten van de verschillende opgaven?

Daarbij geldt dat niet alles tegelijk gerealiseerd zal worden. Timing is essentieel en dit vereist een integrale blik op de uitvoering van de koppelopgaven. Vanuit de geformuleerde ambitie kijk je welke eerste stap gezet kan worden. In de praktijk blijkt dat er veelal maar één kans is om de opgaven met maximaal effect te koppelen. Daarnaast helpt vroege afstemming over fasering van koppelopgaven de partners in de wijkaanpak, doordat zij tijdig kunnen bezien wat er binnen de eigen deilverantwoordelijkheid nodig is om de maatschappelijke waardecreatie te realiseren. Dat betekent zorgvuldige planning en afstemming met de noodzakelijke partijen. Randvoorwaarde is dat er een hechte coalitie is die samen voor brede maatschappelijke impact wil gaan.

Al met al is een goede fasering van de verschillende typen koppelopgaven wezenlijk anders dan wat nu in veel gevallen wordt gezien als de logische route: de planning wordt pas opgesteld als er een definitief besluit is genomen voor de energietransitie. Daarna wordt de tijd genomen om te kijken welke koppelmogelijkheden er zijn. Voor sommige koppelopgaven is dit echter al te laat (bijvoorbeeld sociale cohesie of afstemming met planning gemeente voor fysieke inframaatregelen).

Een aantal voorbeelden van hoe fasering een rol speelt bij koppelopgaven:

- Bij start van het traject kan al bekeken worden hoe het hele proces benut kan worden voor het versterken van sociale cohesie. Welke partijen kunnen daar een rol in nemen? Hoe kan de trots op de wijk versterkt worden? Hoe kan actieve participatie gestimuleerd worden?
- Bij de individuele intake van een huishouden kan 'achter de voordeur problematiek' aan het licht komen. Dit moment kan daarom benut worden om breder te kijken waarmee huishoudens ondersteund kunnen worden (bijvoorbeeld het tegengaan van armoede en eenzaamheid en het beter gebruik laten maken van bestaande WMO-regelingen). Zo loopt in Rotterdam de frontlijn van het sociale domein mee bij huisbezoeken.
- Bij het opstellen van een programma van eisen voor de (technische) uitvoerder kunnen de koppelopgaven meegenomen worden. Zo kunnen de aanvragen ook beoordeeld worden op koppelopgaven zoals het aanbod voor opleidingen (bijvoorbeeld in installatietechniek) en werkgelegenheid (bijvoorbeeld verkeersregelaars en kitters) in de wijk. Tevens kan je hier de mogelijkheden onderzoeken voor het (laten ontstaan van een) bewoners- of wijk-bedrijf die dit als eerste (deel-)opdracht' mag uitvoeren?
- Bij de aanleg van een warmtenet kun je deze forse 'schop in de grond' benutten om direct de openbare ruimte te herinrichten. Dit kan bijvoorbeeld door aandacht te besteden aan het vergroten van veiligheid (bijvoorbeeld door aanleg van leefstraten of het weghalen van bosjes), het creëren van plekken voor ontmoeting (bijvoorbeeld door extra bankjes, kioskes of gezamenlijke groentetuinen), speelruimtes (bijvoorbeeld Cruif Court) en klimaat-adaptatie (bijvoorbeeld wateropvang).



Het beeld dat in Groenoord naar boven komt is dan Eneco het tempo bepaalt, vervolgens Woonplus het nader invult en dat de gemeente sluitstuk is. Niet zo gek want wie betaalt bepaalt: Eneco neemt grootste deel van de 150 miljoen investeringen voor haar rekening, Woonplus is de volgende investerende partij (al voorzien zij ook uitsmeren van de investeringen gekoppeld aan energietransitie over 50 jaar blijkt uit Masterclass over Groenoord georganiseerd door EuroForum op 4-2-2020). Dan is er ook nog een forse subsidie van het Rijk die het mogelijk maakt. Maar momenteel is het, zeker voor de bewoners, niet geheel duidelijk wat de gemeente zelf investeert.

Had het ook anders gekund? Met meer aandacht voor waardecreatie voor en in de wijk?



Index

Index - Chronologisch

Welkomsbericht	2
Inleiding	
Transform: Energietransitie als vliegwiel voor wijkontwikkeling	6
De 6 Fases van het Wijkkompas	8
Verdieping 1: Drie aandachtspunten voor de integrale wijkaanpak	10
1. Samen starten	
1.1 Schakelen tussen 4 vormen van overheidssturing	16
1.2 De complexiteit van een integrale wijkaanpak	20
Verdieping 2: Waardecreatie en -sturing staat centraal	22
1.3 Drie type wijken; drie verschillende regierollen voor de gemeente	24
1.4 Verruiming van het blikveld naar bredere waardecreatie	26
Verdieping 3: Maatschappelijke Impactanalyse (MIA)	30
1.5 Elke ambitie begint met een droom	34
1.6 Fusie van belangen als onderdeel van een integrale aanpak	36
1.7 Integrale teamsamenstelling voor waardecreatie	40
2. Karakteriseren van het gebied	
2.1 Bepaal het afwegingskader voor de beoordeling van meerwaarde	46
2.2 Voorinvestering in de ontwikkelfase leidt tot meeste waardecreatie	48
2.3 Leefwereld van bewoners en het DNA van de wijk als startpunt	50
2.4 Complexiteit neemt toe per extra koppelopgave	52
2.5 Essentiële thema's voor het slagen van de wijkaanpak	54
2.6 Betrekken van bewoners	56
2.7 Inventariseren kansen & bedreigingen van koppelopgaven	58
Verdieping 4: Inclusieve energietransitie	60
3. Strategieën identificeren	
3.1 Centraal stellen van de financierbaarheid en betaalbaarheid voor bewoners	64
3.2 Organiseer continue communicatie met bewoners	66
3.3 Zet in op integraal werken tussen afdelingen en opgaven als nieuwe basis	68
3.4 Ondersteun en stimuleer bewonersinitiatieven	70
Verdieping 5: Transitie-Exploitatie (Trex)	72
3.5 Evalueer de Trex-verbindingen met de betrokkenen	74
3.6 Houd het proces van de integrale wijkontwikkeling levend	78
4. Keuzes maken	
4.1 Betrek sociaal domein bij de keuzes	82
4.2 Potentie van haalbaarheid van de koppeling in kaart brengen	84
4.3 Bepaal welke opgaven waarde creëren en haalbaar zijn	86
Verdieping 6: Koppelopgaven én snelle uitvoering	90
4.4 Anticipeer op een continu ontwikkelende opgave	92
4.5 Fasering van de koppelopgaven	94
Verdieping 7: Faseer verschillende type koppelopgaven	98
pelopgaven	Kop-

Index - Labels

Koppelopgaven

Bepaal het afwegingskader voor de beoordeling van meerwaarde	46
Complexiteit neemt toe per extra koppelopgave	52
Inventariseren kansen & bedreigingen van koppelopgaven	58
Bepaal welke opgaven waarde creëren en haalbaar zijn	86
Koppelopgaven én snelle uitvoering	90
Anticipeer op een continu ontwikkelende opgave	92
Fasering van de koppelopgaven	94
Faseer verschillende typen koppelopgaven	98

MIA

Schakelen tussen vier vormen van overheidssturing	16
Drie type wijken; drie verschillende regierollen voor de gemeente	24
Elke ambitie begint met een droom	34
Fusie van Belangen als onderdeel van een integrale aanpak	36
Bepaal het afwegingskader voor de beoordeling van meerwaarde	46
Voorinvestering in de ontwikkelfase leidt tot meeste waardecreatie	48
Complexiteit neemt toe per extra koppelopgave	52
Betrekken van bewoners	56
Inventariseren kansen & bedreigingen van koppelopgaven	58
Centraal stellen van de financierbaarheid en betaalbaarheid voor bewoners	64
Organiseer continue communicatie met bewoners	66

Narratief

Verruiming van het blikveld naar bredere waardecreatie	26
Elke ambitie begint met een droom	34
Voorinvestering in de ontwikkelfase leidt tot meeste waardecreatie	48
Leefwereld van de bewoners en het DNA van de wijk als startpunt	50
Betrekken van bewoners	56
Centraal stellen van de financierbaarheid en betaalbaarheid voor bewoners	64
Betrek sociaal domein bij de keuzes	82

Organisatie

De complexiteit van een integrale wijkaanpak	20
Drie type wijken; drie verschillende regierollen voor de gemeente	24
Fusie van Belangen als onderdeel van een integrale aanpak	36
Integrale teamsamenstelling voor waardecreatie	40
Complexiteit neemt toe per extra koppelopgave	52
Organiseer continue communicatie met bewoners	66
Zet in op integraal werken tussen afdelingen en opgaven als nieuwe basis	68
Ondersteun en stimuleer bewonersinitiatieven	70
Evalueer TREX-verbindingen met de betrokkenen	74
Betrek sociaal domein bij de keuzes	82

Index - Labels

Overheidssturing

Schakelen tussen vier vormen van overheidssturing	16
Drie type wijken; drie verschillende regierollen voor de gemeente	24
Essentiële thema's voor het slagen van de wijkaanpak	54

Participatie & Communicatie

Leefwereld van de bewoners en het DNA van de wijk als startpunt	50
Essentiële thema's voor het slagen van de wijkaanpak	54
Betrekken van bewoners	56
Centraal stellen van de financierbaarheid en betaalbaarheid voor bewoners	64
Organiseer continue communicatie met bewoners	66
Ondersteun en stimuleer bewonersinitiatieven	70
Evalueer TREX-verbindingen met de betrokkenen	74

Team

De complexiteit van een integrale wijkaanpak	20
Elke ambitie begint met een droom	34
Integrale teamsamenstelling voor waardecreatie	40
Zet in op integraal werken tussen afdelingen en opgaven als nieuwe basis	68
Houd het proces van de integrale wijkontwikkeling levend	78

TREX

Voorinvestering in de ontwikkelfase leidt tot meeste waardecreatie	48
Evalueer TREX-verbindingen met de betrokkenen	74
Potentie van de haalbaarheid van de koppeling in kaart brengen	84
Bepaal welke opgaven waarde creëren en haalbaar zijn	86
Koppelopgaven én snelle uitvoering	90
Fasering van de koppelopgaven	94

Uitvoering

De complexiteit van een integrale wijkaanpak	20
Complexiteit neemt toe per extra koppelopgave	52
Houd het proces van de integrale wijkontwikkeling levend	78
Potentie van de haalbaarheid van de koppeling in kaart brengen	84
Bepaal welke opgaven waarde creëren en haalbaar zijn	86
Koppelopgaven én snelle uitvoering	90
Fasering van de koppelopgaven	94
Faseer verschillende typen koppelopgaven	98

Waardecreatie

Verruiming van het blikveld naar bredere waardecreatie	26
Fusie van Belangen als onderdeel van een integrale aanpak	36

Integrale teamsamenstelling voor waardecreatie	40
Bepaal het afwegingskader voor de beoordeling van meerwaarde	46
Voorinvestering in de ontwikkelfase leidt tot meeste waardecreatie	48
Leefwereld van de bewoners en het DNA van de wijk als startpunt	50
Zet in op integraal werken tussen afdelingen en opgaven als nieuwe basis	68
Potentie van de haalbaarheid van de koppeling in kaart brengen	84
Bepaal welke opgaven waarde creëren en haalbaar zijn	86
Anticipeer op een continu ontwikkelende opgave	92

Literatuurlijst

1. Braams, R. B., Wesseling, J. H., Meijer, A. J., & Hekkert, M. P. (2021). Legitimizing transformative government: Aligning essential government tasks from transition literature with normative arguments about legitimacy from Public Administration traditions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 39, 191-205.
2. De participatiecoalitie (2021). Bewonersinitiatief in de warmtetransitie.
3. Diercks et al. (2020). Sturing in Transitie. Een raamwerk voor strategiebepaling. Drift/NSOB.
4. Fakton (2021). Uitwerking TRES Transform 2.0, Onderzoek naar mogelijke veranderingen in de organisatie en manier van werken om meerwaarde te realiseren en te boren in een integrale wijkaanpak.
5. PBLQ (2021). Community of Practice voor Transitie-Opgaven.
6. Platform31 (2019). Betere wijken dankzij de energietransitie?
7. Platform31 (2021). Zeventig jaar stedelijke vernieuwing.
8. Poelgeest (2020). Eén jaar klimaatakkoord gebouwde omgeving.
9. Rigo (2021). A Tale of Two Cities, Maatschappelijke impact van koppelkansen bij energietransitie.
10. Stuebing, de Vries & Wiersema (2020). Waardesturing voor Maatschappelijk Vastgoed.
11. Origame & RVO (2020). Waardesturing voor Maatschappelijk Vastgoed.
12. Provincie Zuid-Holland (2021). Energietransitie bij minima achter de voordeur. Evaluatie van de pilotprojecten in Zuid-Holland.
13. TNO & POSAD Maxwan (2020). Integrale Wijkaanpak.
14. Uytterlinde & Visser (2019). Aardgasvrije Wijken. Op weg naar integrale wijkvernieuwing? Platform 31.
15. Van der Steen et al. (2014). Leren door doen. NSOB.
16. Van der Steen et al. (2015). Sedimentatie in sturing. NSOB.
17. Van der Steen et al. (2019). Dromer voor doeners. Een reflectie op de werkwijze van Groene Cirkels. NSOB.
18. Van Hal, Uytterlinde & Coen (2019). De derde succesfactor bij het aardgasvrij maken van wijken.
19. Van Poelgeest (2020). Reflectie. Eén jaar Klimaatakkoord Gebouwde Omgeving.
20. Van Spijker & Voigt (2003). Spelen met Betekenis.
21. Van Spijker & Tops (2021). Het verhaal van NPRZ.
22. Visser & Uytterlinde (2019). Aardgasvrije Wijken. Op weg naar integrale wijkvernieuwing? Platform 31.
23. Vlaar & Kamphuis (2020). Sociale benadering energietransitie in complexe wijken.

Dit werkboek is mogelijk gemaakt door



Dit werk- en doeboek is opgesteld in opdracht van:

Ronald Prins
reb.prins@pzh.nl



Dit rapport is opgesteld door:

Yael Aartsma
aartsma@squarewise.com

Frank van Erkel
fve@vanvieren.nl

**square
wise.**

vanvieren