

## Factoren voor succesvolle samenwerking

Keer op keer komen uit onderzoek dezelfde aspecten naar voren als het gaat over succesvolle samenwerking in de uitvoering van projecten op het vlak van de energietransitie.

### Uitgangspunten voor succesvol partnerschap

om steeds in gedachten te houden bij alles wat je doet:

**vertrouwen – autonomie - mandaat - heldere informatie -  
gelijkwaardige relatie**

De energie- en warmtetransitie raakt iedereen én je komt daarbij zelfs tot achter de voordeur van de huurder en woningeigenaar. Het kan een idee zijn om samenwerking te baseren op de internationaal breed geaccepteerde regels voor **Free, Prior and Informed Consent (FPIC)**. FPIC houdt in dat de bewoner moeten instemmen met aanpassingen aan zijn woning en warmtevoorziening, zonder onder druk te worden gezet (free), voordat het project begint (prior) en op basis van juiste informatie (informed).

De belangrijkste succesfactoren die tijdens dit onderzoek naar voren gekomen zijn uit literatuuronderzoek, casestudies van wijkinitiatieven en interviews met betrokkenen zijn voor je op een rij gezet en worden hierna kort toegelicht.

### Succesfactoren

- Samen vanaf stap 0
- Verplaats je in de ander
- Elke wijkaanpak is (niet) uniek
- Waardeer en vier successen
- Organiseer daadkracht
- Elk proces is een leerproces
- Waarom we (geen) governance nodig hebben

De bovenstaande uitgangspunten en succesfactoren zijn niet uniek voor de context van wijkinitiatieven op het vlak van energiebesparing. Toch gaat het in de praktijk wel eens mis en slaan we ons achteraf misschien voor het hoofd. Het vraagt namelijk bewust handelen en keer op keer checken of je de uitgangspunten en succesfactoren wel overal toepast.



Wat kan helpen is deze bladzijde afdrukken, in het zicht hangen en/ of bij je te hebben om jezelf eraan te herinneren. Als het dan nog steeds niet is gelukt, is het ook geen ramp, want van mislukkingen kunnen we leren en van repareren het meeste.

## Samen vanaf stap 0

Neem als uitgangspunt dat je gaat voor een constructief partnerschap en ga vanaf stap 0 met een open mind en transparant in gesprek met elkaar.

### Wat samen betekent

- ▶ Elkaar beschouwen als verschillende, maar gelijkwaardige partners. Er met een flexibele en open instelling ingaan met respect en begrip voor elkaars verschillende belangen.
- ▶ Zelf eerst een oplossing achter gesloten deuren uitwerken, geeft meer kans op weestand en het verwijt "waarom heb je mij niet gevraagd?". Betrek je bewoners vanaf het begin dan is de kans vrij groot dat ze je vragen: "maak maar een plan".
- ▶ Geef als gemeente de bewoners een directe stem en niet alleen via een energiecoöperatie of natuur- en milieuorganisatie als vertegenwoordigers van bewoners.
- ▶ Stap als bewoners ook zo snel mogelijk naar de gemeente, deel ze in je plannen, vraag naar die van hen, vraag om de hulp en steun die je nodig hebt.
- ▶ Maak wederzijdse verwachtingen, belangen, positie en rol duidelijk; formuleer en stel de doelen gezamenlijk. Stel eventueel een intentieverklaring of wijkconvenant op. Geef duidelijk aan welke antwoorden je al wel of niet hebt. Benadruk dat je mét elkaar de opties wilt verkennen, afwegen én gezamenlijk besluiten wilt nemen.

Gaan voor samen klinkt logisch en eenvoudig, de praktijk is vaak gecompliceerder, omdat belangen tegengesteld kunnen zijn. De bewoner wil bijvoorbeeld zekerheid en garanties, de gemeente kan die niet geven. Bewoners vragen om de gemeente om de regie op zich te nemen, de gemeente wil dat niet. Of de business cases hangen aan een zijden draadje. Het delen en verhelderen van juist ook die vraagstukken en dilemma's kan toekomstige weerstand voorkomen.

### Zelfs de ideale oplossing...

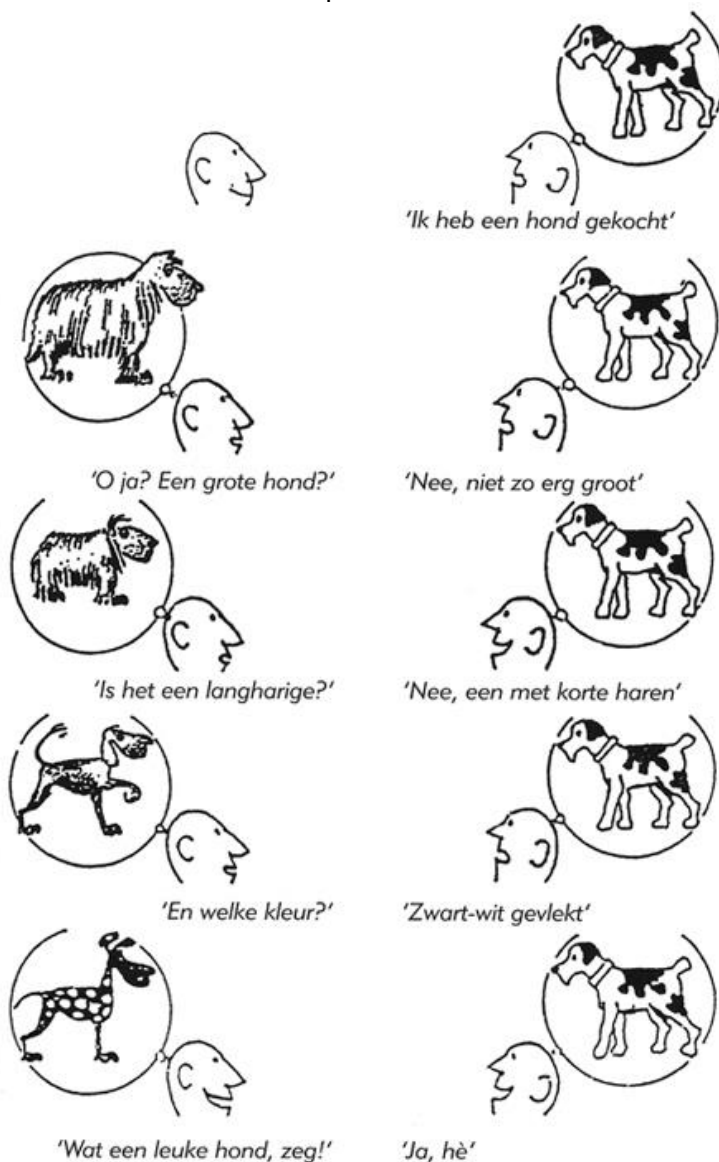
- Geeft maximaal comfort (vocht, schimmel, tocht, kou, geluidsoverlast verdwenen).
  - Geeft minstens 20 jaar lang 100% prestatiegarantie gedurende 52/7/24.
  - Wordt gecombineerd met noodzakelijk onderhoud.
  - Alles wordt gratis voor de bewoner geregeld en uitgevoerd, men hoeft er het huis niet voor uit en ook nadien is er geen enkele overlast.
  - Verhoogt de waarde van de woning.
  - Energiekosten worden Niet Meer Dan Anders of worden zelfs minder.
- ▶ Kan toch nog steeds tot weerstand leiden door het gevoel autonomie kwijt te zijn.

## Verplaats je in de ander



Probeer je als bewoner te verplaatsen in de leef- en belevingswereld van de gemeente(ambtenaar) en vice versa. Sluit daar zoveel mogelijk bij aan en kijk ook breder dan alleen je eigen thema.

Erken emoties en gevoelens, geef ze een plek. Maak helder waar je gezamenlijke opgaven en doelen liggen. Bouw aan het onderling vertrouwen. Dat is in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan, maar altijd het proberen waard en levert veel op:



*Communicatie is het streven elkaars benadering te begrijpen.  
Als dat lukt heb je een band met elkaar.*

Bespeur je toch wantrouwen, maak het bespreekbaar en geef de ander een eerlijke kans het hele verhaal te vertellen.

## Elke wijkaanpak is (niet) uniek

*Veel wijkbewoners vinden leefbaarheid belangrijker.*

Zo langzamerhand worden de gevolgen van de opwarming steeds meer aan den lijve ondervonden: hittestress, droogte, wateroverlast. Stel leefbaarheid voorop en verbind klimaatadaptie en energietransitie daaraan.

Aan de ene kant hebben we “moeilijke tot zeer moeilijke” wijken of buurten, bijvoorbeeld doordat sociaal zwakkeren bij elkaar wonen in dezelfde type corporatiewoningen met hier en daar een koopwoningje. Aan de andere kant van het spectrum staat een buitengebied of een wijk met alleen particuliere villa’s die allemaal verschillend zijn en een eigen energie-scan nodig hebben.

Zelfs in een sociale achterstandswijk kunnen er bewoners zijn die meer weten dan de gemiddelde duurzaamheidsambtenaar. Bewoners een stem geven betekent écht luisteren, het liefst voordat je gaat zenden. Het helpt wanneer we kennis hebben van wat er leeft en in staat zijn om eenieder op zijn eigen niveau, kracht en vermogen aan te spreken. Gebleken is dat we de sociaaleconomische kant niet kunnen negeren in wijkaanpakken.

### Suggesties per type wijk

|   |  |
|---|--|
| “Probleemwijk”  | Ontzorg bewoners zoveel mogelijk;<br>Begin met een wijkaanpak gericht op sociaaleconomische verbetering;<br>Gebruik besparing op de energiefactuur als middel, niet als doel; in Plymouth is gebleken dat alleen al door hiermee te werken, het welbevinden van bewoners toenam.   |
| Wijk met weinig sociale cohesie en sociaal minimum                              | Ontzorg bewoners zoveel mogelijk;<br>Begin met een wijkaanpak gericht op energiebesparing;<br>Vind een lokale energieopbouwwerker (energieambassadeur, -regisseur of aanjager);<br>Beloon en waardeer bewoners waar mogelijk financieel;<br>Ontwikkel financieringsregelingen en financiële draagbare constructies;<br>Laat deze samen met opbouwwerkers aan de slag gaan. |
| Wijk met veel sociale cohesie   | Begin met een lokale energieopbouwwerker;<br>Zorg voor een toevoer aan kennis en competenties;<br>Als de tijd rijp is ontstaat er een wijkinitiatief.  |
| Actief en proactief wijkinitiatief met of zonder veel eigen kennis en expertise | Geef hen zoveel mogelijk zelf de regie en steun ze volop, ook financieel;<br>Zorg voor een toevoer aan kennis en competenties.   |

Zoek naar laaghangend fruit en quick wins die aanspreken en beweging in gang kunnen zetten. Een energiescan of -advies voor huis A geldt wellicht niet altijd 1-op-1 voor hetzelfde type als huis B. Toch kan het een indicatie geven en goed gebruikt worden om bewoner van huis B te inspireren op een informatieavond.

Wijkplannen kunnen het beste integraal en vanuit wijklogica gemaakt worden met inachtneming van technische, financiële én sociaaleconomische mogelijkheden en uitdagingen. Tegelijkertijd moeten de wijkplannen passen in het totaalbeeld van de gemeente.

### Tips van initiatiefnemers

#### **Geduld is een schone zaak - sluit aan bij het ritme van de wijk**

*Niet alleen het proces kost veel tijd, er is ook een gebrek aan experts en expertkennis. De enige twee energieadviseurs in onze gemeente zijn heel druk en zien bijna elke woning als uniek. Projectontwikkelaars leveren alleen eenheidsworst.*



De mate van participatie aan een traject kan per wijk en zelfs per fase verschillen, gevisualiseerd aan de hand van de participatieladder.

Gemeenten kunnen zelf bepalen hoe zij het keuzeprocess rondom de warmtetransitie in inrichten en in welke mate en op welk moment zij daar bewoners bij betrekken. Het zou mooi zijn als een gemeente er voor kiest bewoners de mogelijkheden geven om op wijk of buurtniveau te bepalen op welke trede van de participatieladder zij willen staan.

De uitdaging voor opschalen en versnellen ligt in de mate waarin we in staat zijn de grootste gemene deler te vinden en tegelijkertijd fris naar elke wijk, woning en bewoner te blijven kijken.

### De Arnhemse AANpak

Deze **aanpak** richt zich op het realiseren van partnerschappen tussen gemeente en wijken met de volgende uitgangspunten:

1. Werk continu aan versterking van initiatieven, ook waar wijken 'nog niet aan de beurt zijn'.
2. Maak met ieder wijkinitiatief een ontwikkelplan naar partnerschap.
3. Neem bestaan en kwaliteit/ positie van wijkinitiatieven mee in de planning van wijkaanpakken.
4. Leg positie, rol en ontwikkeling van wijkinitiatief vast in wijkconvenant.
5. Werk aan structurele ondersteuningsstructuur van wijkorganisaties voor vergroten realisatiekracht en continuïteit.

### Zorg voor neutrale spinnen in het web

Niet alleen de gemeente en bewoners, maar ook de woningcorporatie en netbeheerder zijn een betrokken partij. De belangen van elke partij vullen elkaar vaak aan, zijn soms conflicterend maar zijn altijd belangrijk.

Onder de betrokkenen spelen verschillende belangen die goed gemanaged moeten worden.

Afhankelijk van het type wijk, het de fase van het proces, de hoeveelheid betrokken partijen en de

situatie kunnen één of meerdere typen neutrale spinnen nodig zijn, zoals discussieleiders, voorzitters, procesbegeleiders, projectleiders, aanjagers, energieregisseurs.

## Waardeer en vier successen



Waardeer en vier successen en mijlpalen, maak het thema én de vorderingen zichtbaar in de wijk en wijde omgeving. Ook al zijn ze nog zo klein.

Motivatie is namelijk besmettelijk, zo heeft wetenschappelijk onderzoek aangetoond en zien eten doet eten.

Zet mensen in het zonnetje, benut ook fysieke informatiemogelijkheden op locaties als winkelcentra en buurthuizen.

Plaats bijvoorbeeld bij het winkelcentrum een bord met de vorderingen op het vlak van energiebesparing en opwek in de wijk.

Vind als gemeente een manier voor het belonen van die inspanningen, vergoed gemaakte onkosten met een vrijwilligersvergoeding, of in het geval van meer en/of structurele inzet in de vorm van een zzp-contract of bijbaantje.



Hierboven Theo met De gouden Bezem van het **BuurtGroenbedrijf** in het Spijkerkwartier te Arnhem en hieronder de uitslagen van de bewoners enquête **SpijkerPeil 2018**.

Uitslag 1<sup>o</sup> SpijkerPeil december 2018 in volgorde van meeste punten aan belang van onderwerp.  
Totaal aantal: Vergeven punten 40.100; deelnemers 401; reacties 153

|  |  |               |                 |              |
|--|--|---------------|-----------------|--------------|
|  | <b>GROEN</b><br>Groen in de wijk.  | PUNTEN: 4.957 | DEELNEMERS: 308 | REACTIES: 42 |
|  | <b>VERVUILING</b><br>De wijk kampt met vervuiling.   | PUNTEN: 4.255 | DEELNEMERS: 286 | REACTIES: 45 |
|  | <b>OVERLAST</b><br>Overlast in welke vorm dan ook beïnvloedt het leef- en woongenot.   | PUNTEN: 3.970 | DEELNEMERS: 276 | REACTIES: 30 |
|  | <b>DUURZAAMHEID</b><br>Op weg naar een duurzame wijk.  | PUNTEN: 3.755 | DEELNEMERS: 255 | REACTIES: 22 |
|  | <b>MOBILITEIT EN VERKEER</b><br>Het verkeer neemt toe: we werken op een andere plek dan waar we wonen, er is meer bezorgingsverkeer.           | PUNTEN: 3.606 | DEELNEMERS: 237 | REACTIES: 44 |
|  | <b>VEILIGHEID</b><br>Je veilig voelen is een basisvoorwaarde voor een fijn leven.  | PUNTEN: 3.173 | DEELNEMERS: 250 | REACTIES: 19 |
|  | <b>VERKAMERING</b><br>Er is een trend om bestaande huizen en appartementen te splitsen in meerdere (kleinere) kamers, die dan verhuurd worden. | PUNTEN: 3.070 | DEELNEMERS: 204 | REACTIES: 27 |

|  |  |               |                 |              |
|--|--|---------------|-----------------|--------------|
|  | <b>AANZIEN VAN DE WIJK</b><br>Het Spijkerkwartier is een gemiddelde wijk met nieuw- en oudbouw, met verschillende eigenaren zoals particulieren, woningcorporaties, commerciële verhuurders. | PUNTEN: 2.638 | DEELNEMERS: 231 | REACTIES: 27 |
|  | <b>ZORGEN VOOR ELKAAR</b><br>Wij wonen in een wijk met gezinnen, alleenstaanden, studenten, ouderen en ook mensen die extra zorg nodig hebben.   | PUNTEN: 2.295 | DEELNEMERS: 201 | REACTIES: 18 |
|  | <b>EVENWICHTIGE BEWONERSOPBOUW</b><br>De balans tussen gezinnen en alleenstaanden verschuift.  | PUNTEN: 2.025 | DEELNEMERS: 188 | REACTIES: 15 |
|  | <b>HORECAONTWIKKELING</b><br>Er is een gemeentelijke begaling die stelt dat er niet meer horeca in de wijk mag komen dan er nu is.   | PUNTEN: 1.559 | DEELNEMERS: 161 | REACTIES: 10 |
|  | <b>COMMUNICATIE</b><br>Er gebeurt veel in de wijk, dus er valt veel te communiceren.   | PUNTEN: 1.465 | DEELNEMERS: 184 | REACTIES: 15 |
|  | <b>BETAALBARE/GOEKOPE VOORZIENINGEN</b><br>De wijk vraagt om een breed voorzieningenniveau.  | PUNTEN: 1.353 | DEELNEMERS: 153 | REACTIES: 8  |
|  | <b>WIJKDEMOCRATIE</b><br>Betrokkenheid van bewoners bij de straat, buurt of wijk   | PUNTEN: 1.295 | DEELNEMERS: 133 | REACTIES: 13 |
|  | <b>STUDENTENFACILITEITEN</b><br>Jonge mensen/studenten verwachten andere faciliteiten dan gezinnen, alleenstaanden of ouderen.   | PUNTEN: 684   | DEELNEMERS: 72  | REACTIES: 3  |

## Organiseer daadkracht

Werk aan (de opbouw van) een structurele ondersteuningsstructuur van wijkorganisaties voor het vergroten van de realisatiekracht en continuïteit.

### Daadkracht bevorderen

- ▶ Steek er als gemeente zelf ook voldoende tijd in en steun het initiatief met middelen en/ of met procesbegeleiding.  
Na een half jaar of langer hard trekken is de koek bij initiatiefnemers mogelijk op, als die het al volhouden naast een fulltimebaan. Hun inbreng is even waardevol als die van de betaalde consultants waar ze mee om de tafel zitten. Biedt vrijwilligers maximale ondersteuning, ook met leren. Ondersteun initiatiefnemers met het vervullen van hun publieke rol.
- ▶ Een wijk een “beetje” begeleiden voor circa 1 uur per week kan lastig zijn. De vragen voor ondersteuning kunnen verschillend zijn en afhangen van de kennis en kunde bij de initiatiefnemers.
- ▶ Geef initiatiefnemers en procesbegeleiders de tools om het goed uit te voeren. Het ideale tool om de spaghetti van informatie, halve keuzes en overwegingen te organiseren hebben is nog niet gevonden, maar wordt wel gevoeld als een gemis.
- ▶ Probeer als gemeente of initiatief niet alles alleen te doen. Ga voor synergie. Maak gebruik van de kracht & creativiteit van de markt en/of de bewoners in de wijk.
- ▶ Per fase kunnen verschillende typen kartrekkers nodig zijn: aanjagers, verbinders, kantelaars.
- ▶ Ervaar het aanbestedingsrecht niet als een worsteling of keurslijf: De wetgeving laat relatief veel ruimte. Er mag én kan heel veel, zolang de gemeente maar duidelijk en open communiceert, helder is in haar keuzes en in staat is die goed beargumenteerd toe te lichten.
- ▶ Geef bewoners die zich hebben ingezet om het thema of initiatief in gang te zetten als eerste de gelegenheid ook een rol te nemen in vervolgfases, of op het moment dat er opgeschaald of geïnstitutionaliseerd moet worden. Hen passeren werkt niet alleen demotiverend voor hen, maar kan ook negatieve invloed hebben op de bewoners.
- ▶ Tot slot:
  - Begin klein en bouw de capaciteit gaandeweg op.
  - Doe meer en overleg minder, of overleg staand.
  - Werk lean en mean, houd ketens en lijnen kort, vermijd overhead.
  - Start niet te veel activiteiten en projecten tegelijk.



## Elk proces is een leerproces

Deelname aan een wijkinitiatief is een leerproces voor iedereen. Het kan helpen dat leerproces te erkennen, ruimte en het liefst in te bedden in het proces, aangezien de praktijk de beste leermeester is.

### Leren vormgeven

- ▶ Organiseer actief leren met en van elkaar binnen het traject zelf:
  - Stem af op elkaars kennisniveau, breng de ander verder. De bewoner kan veel over de wijk en wat er leeft vertellen en ambtenaren en experts hebben de taak complexe zaken inzichtelijk te maken.
  - Deel nieuwe kennis, inzichten en ervaringen op overzichtelijk wijze, met veel beeldtaal en op een gemeenschappelijk toegankelijke plek.
  - Sta stil bij fouten en maak aanpassingen om niet herhaling te vallen.
  - Neem tijd voor Pas-op-de-plaats sessies en stel daarin vragen als:
    - Wat is precies het probleem, wat willen we bereiken - zijn we door voortschrijdend inzicht wellicht toe aan herformulering of doelaanpassing.
    - Waar staan we nu en hoe voelen we ons daarover - wat hebben we bereikt, wat nog niet, wat hebben we daarvoor nodig.
    - Hoe is het gekomen dat we nu hier staan - wat ervaren we eventueel aan belemmeringen - wat gaat er (elders) wel top en waardoor - wat gaat hier niet top en waardoor - ligt het aan "het systeem buiten ons" of ons proces - denken dat we het zo moeten (blijven) doorgaan - kan het ook anders en wie of wat kan ons daarbij helpen.
  - Vlieg eens een expert in om te helpen reflecteren op een vastgelopen traject, breng dat weer als casus in bij een praktijkleergroep.
- ▶ Biedt voor de kennisdeling tussen wijken, gemeenten en regio's ook een lerende aanpak, denk bijvoorbeeld aan:
  - Praktijkleergroepen en uitwisselingssessies voor ambtenaren, energie-ambassadeurs, aanjagers, energieregisseren.
  - Community of Practices voor procesbegeleiders, energieadviseurs, enz. die met VvE's van doen hebben.



## Waarom we (geen) governance nodig hebben

Nederland besteed veel geld aan stimulering van innovaties, convenanten, projecten, pilots en processen, stapelt (al dan niet grootschalig) onderzoek op onderzoek. Op zich een hele goede zaak.

Aan de andere kant lijkt het er wel eens op dat, wanneer we ook maar even twijfelen over welke weg in te slaan, we meteen een onderzoek instellen om uit te zoeken "hoe het moet". Een illustratief (maar uiteraard zeer overdreven) voorbeeld is de **kanorace** tussen Japan en Nederland.

Eens bij een hele andere sector te rade gaan kan ook zeer inspirerend werken. en soms kan het "hoe" alleen maar uitgevonden worden door met de voeten in de klei te gaan staan; met gezond verstand de best lijkende oplossing toe te passen; en elke stap onmiddellijk tegen het licht te houden, zodat je snel kunt schakelen en aanpassingen maken. En geduld is ook een schone zaak, want je moet nu eenmaal zaaien en verzorgen voor je oogsten kunt.

### Iets dat bijna altijd opgaat ...

*Gooi 1 banaan in een uitgehongerde groep van 10 mensen → strijd  
Gooi 100 bananen in een uitgehongerde groep van 10 mensen → er wordt gedeeld.*

Met geld is echter iets eigenaardigs aan de hand:

*Of je nu 1, 1.000, 100.000 euro in een groep mensen gooit, er zal altijd strijd zijn. En hoe groter het bedrag hoe groter de strijd. En als de vechters niet opletten, loopt een ander er mee heen.*



*(In de werkelijkheid zijn er gelukkig ook heel veel voorbeelden waar het er ook anders aan toegaat.)*

Zorg daarom voor slagbomen en wildroosters: in een wijkaanpak committeren alle partijen zich aan een gezamenlijk doel, en maken hun activiteiten daaraan dienstbaar. Wie dat ene doel niet dient, passeert bij voorkeur de wildroosters en slagbomen van het project niet meer.

Na afloop onderzoeken c.q. evalueren of gelden goed zijn besteed en het gewenste resultaat hebben opgeleverd is belangrijk, maar het is eigenlijk veel handiger om vanaf het begin de governance en borging in te richten te monitoren.

## Governance

► Good Governance houdt in:

- Waarde willen scheppen in en voor de samenleving;
- belanghebbenden invloed geven;
- integer en rolbewust handelen;
- zorgvuldig (be)sturen;
- goed toezicht uitoefenen;

► Daarvoor kunnen we natuurlijk naar onze bestuurders kijken, maar we kunnen zelf ook veel doen door op elk moment aan alle betrokkenen te kunnen toelichten c.q. aantonen:

- wat we doen en wat we niet doen;
- hoe we dat doen;
- waarom we dat zo doen en niet anders;
- wat we nog niet en al wel bereikt hebben;
- dat het geld eerlijk verdeeld wordt;
- evenals de lusten en de lasten.

### Integreer Governance vanaf het begin

► Evalueer niet alleen aan het eind, maar richt vooraf monitoring van de kwaliteit (efficiëntie én effectiviteit) van het traject of project op alle fronten in, zodat je dat doorlopend kunt meten.

► Neem ook de borging van de resultaten mee. Zorg dat de uitkomsten benut, gedeeld en meegenomen worden in het vervolg of soortgelijke nieuwe trajecten, in plaats van in de la terecht te komen of vergeten te worden.

Governance inrichten is een continu en parallel proces (uit AANpak Arnhem):

