



Samen-
vatting

Samen naar een duurzame en leefbare wijk

Lessen van drie jaar experimenteren in kwetsbare wijken

VERDUURZAMING VAN
KWETSBARE WIJKEN



Programma
Aardgasvrije
Wijken
PAW

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

—PLATFORM31—

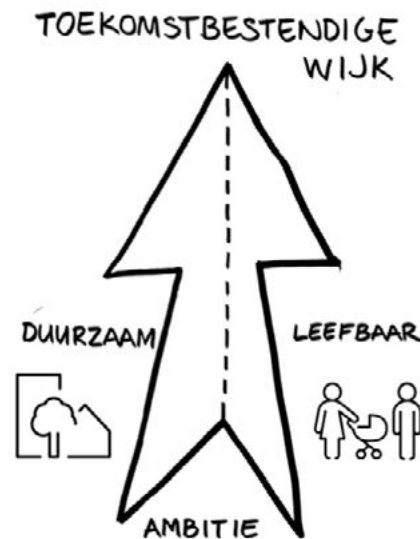
Inleiding: de energietransitie als hefboom

Kunnen we de energietransitie benutten als hefboom om de leefbaarheid in kwetsbare wijken te verbeteren? Dit onderzochten Platform31, Nyenrode Business Universiteit en achttien gemeenten vanaf eind 2018 in het experimentenprogramma Verduurzaming van Kwetsbare Wijken. Drie jaar later is het programma afgerond. Nu moet de opgedane kennis haar weg vinden in de praktijk van andere gemeenten die wijkgericht met de energietransitie aan de slag gaan.

De partijen die deelnamen aan dit experimentenprogramma wilden met behulp van elkaars kennis en ervaringen, en de kennis en ondersteuning van Platform31 en Nyenrode Business Universiteit, in de praktijk onderzoeken hoe de energietransitie kon worden verbonden met de aanpak van sociaal-maatschappelijke vraagstukken in deze wijken. Want als het lukt om de aanpak van de opgaven in deze wijken op een slimme manier te combineren, levert dit *sociaal duurzame wijken* op. Wijken met een gezond, veilig en prettig leefklimaat, waar bewoners over betere maatschappelijke kansen beschikken dan voorheen.

Op ontdekkingsreis

Een experimentenprogramma is als een ontdekkingsreis: bij de start wisten we waar we (ongeveer) naartoe gingen, maar de reis zelf was nog grotendeels ongewis. Daarom is nadrukkelijk een *lerende aanpak* nagestreefd. Alle activiteiten die binnen het programma zijn georganiseerd, waren erop gericht



om te leren. Er is ingezet op een drieslag van *kennisdeling* (wetenschappelijke inzichten, praktijkvoorbeelden), *intervisie* (ervaringen uitwisselen, leren van elkaar) en *participatief actieonderzoek* (leren in en van de praktijk van deelnemers). De aanpak waarmee we eind 2018 zijn gestart, is niet dezelfde als waarmee we eind 2021 geëindigd zijn. Al doende en al lerend zijn er onderdelen van het programma en activiteiten aangepast of toegevoegd. Soms omdat iets niet naar tevredenheid werkte, vaker omdat de omstandigheden veranderden. Dit waren externe omstandigheden, zoals de coronapandemie en stijgende energieprijzen, maar ook de veranderende (leer)behoeften van deelnemers speelden een rol. Zowel het openstaan voor voortschrijdend inzicht als het accepteren van veranderende omstandigheden zijn essentiële voorwaarden om te kunnen experimenteren en te leren tijdens een transitie.

Lessen trekken uit de praktijk

In de publicatie 'Betere wijken dankzij de energietransitie?' (2019) onderzochten we hoe partijen in deelnemende wijken uit de startblokken kwamen met de ambitie om toekomstbestendige wijken te realiseren. Deze samenvatting van de afsluitende analyse bundelt de lessen van drie jaar experimenteren. De onderliggende analyse is kwalitatief en explorierend van karakter. Net als de analyse uit 2019 is dit een momentopname. Want in alle wijken is de warmtransitie nog in volle gang. Omdat interventies en investeringen gericht op het verbeteren van de leefbaarheid een lange incubatietijd kennen, is het nog te vroeg om causale verbanden te leggen. Op basis van alle verzamelde informatie identificeren we tal van patronen die regelmatig en op verschillende plekken terugkeren. Over de benaderingswijze van opgaven en oplossingsrichtingen, over de inrichting en organisatie van de wijkgerichte samenwerking en over de manier waarop en de mate waarin gemeenten de gestelde doelen voor de wijk proberen te realiseren.

Steeds meer seinen op groen

De deelnemers aan het experimentenprogramma Verduurzaming van Kwetsbare Wijken kampten de afgelopen drie jaar geregeld met frustratie. Vastge-

roeste gewoonten, tegenwerkende regels en tegenstribbelende collega's en bewoners maakten hen soms moedeloos. Wie de ervaringen die zijn opgedaan in de deelnemende achttien gemeenten echter afzet tegen actuele ontwikkelingen, komt tot de slotsom dat er veel seinen op groen gesprongen zijn. Kenmerkend aan een transitie is dat de stappen voorwaarts vaak lange tijd onzichtbaar blijven. Onder de radar is echter veel vooruitgang waar te nemen. Het werk dat in deze achttien wijken is verzet, heeft bijgedragen aan het blootleggen en deels ook het wegnemen van blokkades. Intussen is de aandacht voor de kansen die de energietransitie biedt voor het revitaliseren van kwetsbare wijken sterk gegroeid. Er is nu veel meer draagvlak voor het doel dat wij drie jaar geleden stelden: betere wijken dankzij de energietransitie!

In dit samenvattende reisverslag proberen wij het onzichtbare zichtbaar te maken. Want er is nieuwe kennis ontwikkeld waar andere gemeenten in Nederland – en mogelijk ook daarbuiten – baat bij hebben en in veel wijken zijn successen geboekt. Laat de ervaring die in het experimentenprogramma Verduurzaming van Kwetsbare Wijken is opgedaan een duwtje zijn om de energietransitie als hefboom te laten werken voor een beter woon- en leefklimaat in kwetsbare wijken. Voor meer gedetailleerde informatie verwijzen we naar het volledige rapport.

Theorie: Een ingrijpende (energie)transitie

De doelstelling van dit experimentenprogramma was het vinden van concrete, praktisch toepasbare antwoorden op de vraag hoe de aanpak van de energietransitie kan worden verbonden met de aanpak van sociale en fysieke opgaven in kwetsbare wijken. Hoe verhouden leefbaarheid en verduurzaming zich tot elkaar? Omdat we in het experimentenprogramma trachtten de energietransitie te gebruiken als hefboom om de kwaliteit van leven in kwetsbare wijken te vergroten, verduidelijken we hier niet alleen de begrippen 'leefbaar-



heid' en 'duurzaamheid', maar gaan we ook nog nader in op wat we hier 'het transitieperspectief' noemen.

Leefbaarheid

In het experimentenprogramma wordt een wijk gezien als 'kwetsbaar' wanneer er naast de verduurzamingsopgave ook sociale en/of fysieke opgaven spelen, die ervoor zorgen dat ook de leefbaarheid of de veiligheid om beleidsaandacht vraagt. In de wijken die deelnamen aan het experimentenprogramma wonen verhoudingsgewijs veel bewoners met sociaaleconomische achterstanden en gezondheidsproblemen en in hun woonomgeving is regelmatig sprake van overlast, onveiligheid en weinig sociale samenhang. Deze bewoners liggen vaak meer wakker van hun energierekening dan van het klimaatprobleem. En de betaalbaarheid van energie is meestal niet hun enige zorg.

Nederland kent een lange traditie van wijkgericht beleid, bedoeld om kwetsbare buurten en wijken voor afglijden te behoeden. Na een periode van verminderde aandacht richtten de afgelopen jaren steeds meer gemeenten en woningcorporaties hun vizier opnieuw op hun kwetsbare wijken. Want veel steden kennen wijken waar problemen op het gebied van onderwijs, werkloosheid, armoede, gezondheid, wonen, veiligheid en georganiseerde criminaliteit zich opstapelen. Ook de coronapandemie vestigde aandacht op deze wijken, zoals blijkt uit het essay dat in het kader van het experimentenprogramma hierover is geschreven. Ook bij het Rijk is de aandacht voor kwetsbare gebieden terug. Niet alleen in het Programma Aardgasvrije Wijken, waarin aandacht is voor het leggen van verbindingen met andere opgaven in de wijk, maar ook in het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid, dat inzet op verbetering van de fysieke leefomgeving, meer perspectief voor bewoners en het vergroten van de veiligheid in kwetsbare wijken.



Verduurzaming

Het begrip 'verduurzaming' in de naam van het experimentenprogramma leidde, zeker in het begin, geregeld tot discussie en spraakverwarring. Voor velen was het begrip een synoniem voor het begrip 'energietransitie', terwijl anderen de energietransitie slechts als één aspect van het begrip duurzaamheid beschouwden. Daarnaast werd het begrip 'energietransitie' door sommigen gebruikt voor de opgave om fossiele energie te besparen en duurzame opwekking van energie te stimuleren, terwijl het door anderen werd gebruikt als synoniem voor de transitie naar aardgasvrij of, heel smal, voor de aanleg van een warmtenet. Bij de start van het experimentenprogramma Verduurzaming van Kwetsbare Wijken is nadrukkelijk gekozen voor een brede definitie van duurzaamheid. Niet alleen omdat deze de wenselijkheid van 'verbinden' in zich draagt, maar ook omdat hierdoor sociale en ecologische problemen in samenhang bekeken kunnen worden (zoals ook gebeurt bij de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties). Overigens zagen we dat de deelnemende gemeenten vrijwel allemaal een smaller perspectief hanteerden. Want nagenoeg overal lag de focus op de transitie naar aardgasvrij, vooral omdat op die opgave directe beleidsdruk was gelegd.

Transitieperspectief

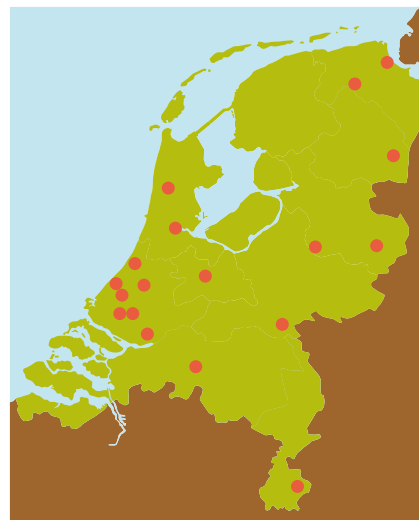
Een brede benadering van de wijkgerichte energietransitie biedt op papier veel kansen, maar – zo is duidelijk na drie jaar experimenteren – de praktijk is weerbarstig. De deelnemers aan het experimentenprogramma kwamen op hun ontdekkingsreis geregeld obstakels tegen. Dergelijke moeilijkheden zijn kenmerkend voor de eerste fasen van een transitie. We bevinden ons immers in een systeembrede verandering die diepgaand ingrijpt op het functioneren van publieke organisaties, sectoren en markten, op het leven van mensen en op de inrichting van de maatschappij. Volgens hoogleraar transitiekunde en duurzaamheid Jan Rotmans vraagt een transitie dat we anders gaan denken, vaste waarden en paradigma's loslaten en nieuwe werkwijzen omarmen.¹

1. Rotmans, J. & M. Verheijden (2021). *Omarm de chaos*. De Geus.

Transitiewetenschappers onderscheiden hierbij verschillende fasen, waarbij ze benadrukken dat het doorlopen van een fase soms veel tijd kost. De energietransitie is dus een langlopend en tijdrovend proces dat niet lineair verloopt. De doelstelling 'aardgasvrij in 2050' betekent dan ook niet dat er een rechte lijn van nu naar 2050 getrokken kan worden waarbij elk jaar een standaardaantal woningen losgekoppeld zal worden. Ogenschoonlijk zal er lange tijd weinig veranderen. Tot het moment dat al die op het oog vruchteloze pogingen voldoende massa bereiken en de kentering inzet.

Achttien wijken

Aan het experimentenprogramma namen in totaal achttien wijken deel. Eind 2018 ging het programma van start met vijftien deelnemende gemeenten. Drie gemeenten (Alkmaar, Delft en Dordrecht) stroomden in de loop van het programma in, terwijl één gemeente (Leiden) het programma voortijdig heeft verlaten. Iedere gemeente diende een specifieke wijk in. In de tabel hieronder zijn alle wijken weergegeven naar gemeente en inwonertal. De kaart hiernaast laat zien dat de gemeenten mooi verdeeld zijn over het land, waardoor uiteenlopende ervaringen met regio-specifieke contexten zijn meegenomen in het experimentenprogramma.



Overzicht deelnemende wijken

Wijk	Gemeente	Aantal inwoners
Abdij- en Torenbuurt	Tilburg	1.590
Crabbehof	Dordrecht	7.420
Emmerhout	Emmen	7.235
Gillisbuurt	Delft	1.531
Groenoord	Schiedam	9.439
Laak	Den Haag	40.795
Meerzicht	Zoetermeer	15.239
Nieuwborgen	Oldambt en Delfzijl	2.825
Nieuw Overdie	Alkmaar	4.300
Nijverheid	Hengelo	4.305
Overvecht-Noord	Utrecht	17.335
Pendrecht	Rotterdam	12.380
Rolduckerveld	Kerkrade	2.605
Selwerd	Groningen	6.231
Wildemanbuurt	Amsterdam	5.005
Zandweerd-Noord en -Zuid	Deventer	4.535
Zuidhoven	Leiden	3.410
Zwanenveld	Nijmegen	4.695

Conclusies: Vooruitgang onder de radar

Welke conclusies kunnen we trekken uit drie jaar experimenteren in achttien wijken? Verschillende patronen die we in 2019 beschreven in het rapport 'Betere wijken dankzij de energietransitie?' zijn twee jaar later nog steeds zichtbaar. Destijds stelden we vast dat de integrale ambities in de praktijk zelden werden waargemaakt, omdat partijen te gehaast van wal probeerden te komen. Ook de toen geconstateerde knelpunten rond personele capaciteit, knellende regels en tekortschietende financiële middelen zijn nog steeds actueel. Hier staat tegenover dat in de deelnemende wijken in de afgelopen drie jaar ook tal van concrete resultaten zijn geboekt, waardevolle lessen zijn geleerd en nieuwe knelpunten aan het licht kwamen.

Kleine maar betekenisvolle stappen

De deelnemende wijken hebben gemeen dat de warmtetransitie minder voorspoedig van de grond komt dan vooraf gedacht. De aanpakken kwamen veelal in slow motion uit de startblokken. In technisch, financieel, juridisch, sociaal en procesmatig opzicht blijkt de warmtetransitie op wijkniveau complexer te realiseren dan drie of vier jaar geleden door de meeste beleidsmakers en projectleiders werd verondersteld. Processen zijn stroperig, samenwerking hapert en men stuit onderweg op tal van technische, juridische en financiële knelpunten. Resultaten die wel geboekt worden, zoals het versterken van samenwerking en het bouwen aan vertrouwen van bewoners, zijn minder zichtbaar en tastbaar. Echter, een wat stroeve start impliceert zeker niet dat er geen stappen zijn gezet.

Deze haperende start laat zich verklaren vanuit het eerdergenoemde transitieperspectief. Immers, elke systeemverandering komt met horten en stoten op gang. Juist daarom is experimenteren noodzakelijk, wat niet alleen van de pioniers veel vraagt, maar ook van de betrokken organisaties. Kijkend naar de weg die de deelnemende gemeenten de afgelopen drie jaar hebben afgelegd, constateren we dat partijen in de praktijk nogal eens lijken te vergeten dat ze

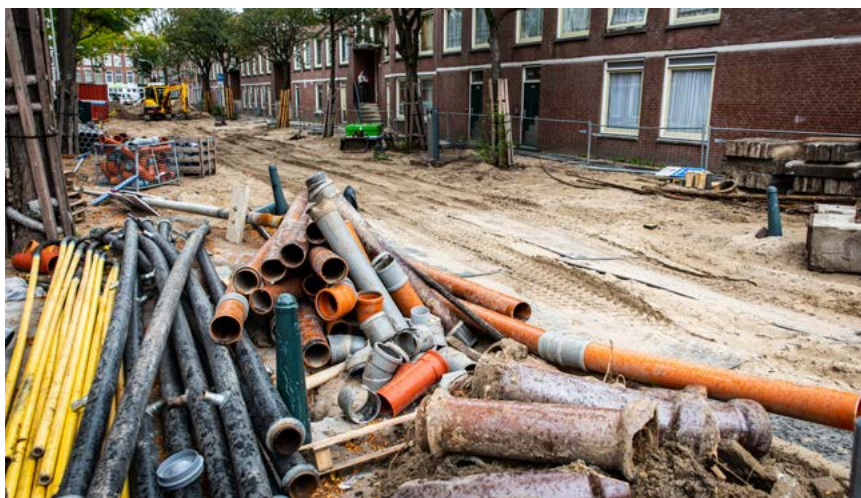


in de beginfase van een grote transitie opereren. De praktijk wijst uit dat er overwegend wordt gewerkt volgens traditionele, projectmatige en planmatige werkwijzen en -processen. Het proces lijkt betrokkenen soms te overkomen, waarbij de koers op basis van voortschrijdend inzicht zo nu en dan wordt bijgesteld. Een belangrijke les luidt dan ook: als je start zoals je gewend bent, en de transitie niet vanaf het begin faciliteert, is het moeilijker om te anticiperen op veranderende omstandigheden dan wanneer je een minder conventioneel startpunt kiest.

Desondanks zagen we dat er binnen veel organisaties en in veel samenwerkingsrelaties wel degelijk werd gesleuteld aan andere werk- en denkwijzen, en gezocht werd naar andere principes en waarden. Dat zijn betekenisvolle stappen die nieuwe oplossingen mogelijk maken. Net als de minder tastbare geboekte resultaten is van dit 'zaaiwerk' voor andere partijen en op andere schaalniveaus aanvankelijk weinig merkbaar. De voortgang die geboekt wordt, blijft daardoor vaak onder de radar.

Integrale aanpak voorzichtig in de lift

Het is meer dan tien jaar geleden dat er, zoals nu ook gebeurt, van zoveel kanten wordt gepleit voor een gerichte aanpak van kwetsbare wijken. De ambitie van dit experimentenprogramma om de energietransitie in samenhang aan te pakken met andere fysieke en sociale opgaven in de wijk, betekent echter dat er nog meer beleidsterreinen samenkomen dan in de integrale wijkaanpak van weleer. De deelnemers deelden deze ambitie: aanvankelijk beoogden zij allemaal te komen tot een integrale, brede wijkaanpak waarin meerdere opgaven samenkomen. Maar in de manier waarop de gemeenten de opgaven benaderden en invulden – zowel procesmatig als inhoudelijk – is veel variëteit zichtbaar. Enerzijds door de uiteenlopende cultuur, structuur en werkwijzen van gemeentelijke organisaties en partners, anderzijds door de persoonlijke stijl van de coördinator of projectleider. Lang niet overal zijn de integrale beloften ingelost en bleken verkokerde praktijken eens te meer hardnekkig. Toch worden ook hier, in de opmars van de nieuwe integrale wijkaanpak, kleine overwinningen geboekt die passen bij de ingezette transitie.



De gekozen aanvliegroute bij aanvang blijkt door te werken op de verdere uitwerking van het proces. In wijken waar de warmtetransitie de primaire aanleiding vormt voor het ontwikkelen van een wijkgerichte aanpak (en waar doorgaans geen sprake is van ander wijkgericht beleid), lijken partijen minder geneigd om aandacht te besteden aan andere opgaven en kansen dan in wijken waar de gemeente, woningcorporaties en andere partners vanuit een verbindend en integrerend kader samenwerken. In wijken waar wél vanaf het begin vanuit verschillende beleidsdomeinen een verbindend en integrerend (beleids)kader is opgesteld (bijvoorbeeld een gebiedsvisie of ambitiedocument), blijkt het eenvoudiger om op meer integrale wijze te werken. Maar het borgen van de nieuwe werkwijze is lastig en fragiel: wanneer het niet lukt om de focus op integraliteit te bewaken, zien we uiteindelijk ook op die plekken verkokering ontstaan.

Met de keuze om de aardgasvrijopgave wijkgericht aan te pakken, betrad een nieuw type ambtenaar en bestuurder de arena van de wijkgerichte aanpak: de energie- en duurzaamheidsspecialisten. In sommige wijken werken zij constructief samen met beleidsmakers en wijkprofessionals uit het fysieke en het sociale domein. Maar in veel wijken zijn het vooral de uitvoerende professionals uit verschillende domeinen die gezamenlijk optrekken – vaak in tegenstelling tot de beleidsmakers in het stadskantoor. Want gebiedsgerichte afstemming tussen beleidssectoren verloopt regelmatig stroef, terwijl dit een cruciale (maar complexe) factor voor een integrale aanpak is. Vooral in grotere steden en in wijken waar sprake is van een opstapeling van opgaven en problematieken zien we ambtelijke drukte. Er zijn soms tientallen beleidsmakers, projectleiders en professionals van uiteenlopende pluimage actief. Regelmatig rijst de vraag op wie het overzicht houdt over alle beleids- en uitvoeringsactiviteiten in de wijk. Bij gemeenten waar wel vanaf het begin anders dan gebruikelijk is gewerkt, en waar aandacht uitgaat naar coördinatie en afstemming, lukt het door de bank genomen beter om de integrale ambities op de rails te houden.

Koppelkansen krijgen vorm en inhoud

De deelnemende wijken hebben de afgelopen drie jaar werkendeweg koppelkansen verzilverd. Het inspiratieboek *'Opgaven verbinden in de wijk'* (2021) beschrijft verschillende succesvolle voorbeelden van projecten of interventies waarin verschillende opgaven of belangen samenkomen. Het gaat daarbij enerzijds om mensgerichte koppelkansen, die beogen dat bewoners kunnen profiteren van de investeringen in hun wijk. Anderzijds zien we aansprekende voorbeelden van gebiedsgerichte koppelkansen, waarbij investeringen in de energie-infrastructuur worden benut om de kwaliteit van de openbare ruimte te verbeteren. Veelbelovend is dat deze voorbeelden navolging vinden in andere gemeenten.

De afgelopen drie jaar werd ook duidelijk dat het streven naar koppelkansen niet altijd zaligmakend is. Soms kan de keuze om opgaven niet te verbinden legitiem zijn vanuit het besef dat niet-verbinden een noodzakelijke tussenstap is om toe te werken naar de organisatorische condities waarmee koppelkansen in de toekomst wél verzilverd kunnen worden. Op basis van de ervaring in deelnemende wijken zijn er drie niveaus van het verbinden van opgaven te onderscheiden:

- 1. Koppelkansen.** Dit is de meest ambitieuze en complexe vorm van het verbinden van opgaven, want door sectoroverstijgend te kijken wordt gestreefd naar inhoudelijke synergie. Je onderzoekt wat er speelt in de wijk en probeert daarop in te haken met een ingreep die op meerdere terreinen effect sorteert. Van partijen en beleidssectoren vraagt dit om andere werkwijzen dan gebruikelijk, en ook tussen en binnen de betrokken organisaties zijn veranderingen vereist.
- 2. Meekoppelkansen.** Hier ligt de prioriteit bij een bepaald streven of bij de uitvoering van een bepaalde ingreep en neem je een ander voordeel mee. Meekoppelen zorgt voor een doelmatige inzet van publieke middelen en vermindert de kans op vertraging en overlast voor bewoners en gebruikers.

Als de straat open moet voor de aanleg van een warmtenet, kan onderhoud aan de riolering worden meegenomen.

- 3. Afstemming.** Dit is de meest lichte vorm van verbinden. Want waar meerdere partijen tegelijkertijd in een bepaald gebied actief zijn, is het vaak nodig om informatie te delen, verder te kijken dan de eigen sectorale doelstellingen en respect te tonen voor elkaars positie. Bijvoorbeeld met gezamenlijke communicatieactiviteiten of het afstemmen van timing en planning van maatregelen.

Participatie: luisteren en volharden

Het vroegtijdig benaderen en betrekken van bewoners, met als doel inzicht te krijgen in de leefwereld en in percepties en ideeën ten aanzien van de woonomgeving en de verduurzaming daarvan, kreeg in het experimentenprogramma veel aandacht. Want veel gemeenten vinden het moeilijk om bewoners te bereiken en actief te betrekken. De ervaringen die in de deelnemende wijken werden opgedaan, duiden op een afwachtende houding ten aanzien



van communicatie en participatie. Vaak werden bewoners niet vanaf het begin, maar pas gaandeweg betrokken. Soms met negatieve gevolgen voor het vertrouwen van burgers in de (lokale) overheid. Bovendien overheersten traditionele participatiemethoden: bewoners werden geïnformeerd en geraadpleegd, maar meesturen en mee-ontwikkelen kwam sporadisch voor. Waar dat wel gebeurde, was geregeld sprake van (kleine) successen.

Tegelijkertijd toont zich een positieve ontwikkeling: in steeds meer wijken investeren beleidsmakers en professionals tijd en moeite om bewoners te leren kennen en te begrijpen wat er leeft. Duidelijk is wel dat het draagvlak en de betrokkenheid van bewoners in de deelnemende wijken broos is. Wanneer bewoners vroegtijdig zijn aangehaakt, hebben gemeenten vaak moeite om hen betrokken te houden. Daar waar een bewonerswerkgroep of klankbordgroep is geformeerd om bewoners te laten meedenken met de planvorming, spatten de vonken er niet altijd vanaf. Regelmatig is het verloop van bewoners in een dergelijke groep groot en de bewoners die actief participeren vormen niet altijd een afspiegeling van de wijk. Deelnemende gemeenten, woningcorporaties en warmteleveranciers zeggen regelmatig te betwijfelen of de stem van de niet-betrokken wijkbewoners wel vertegenwoordigd wordt. Die vrees is meestal terecht, want in veel wijken wordt de grote, stille meerderheid nauwelijks bereikt. Slechts sporadisch is er contact met bewoners die in armoede leven, mensen met psychische problemen, laaggeletterden en bewoners die de Nederlandse taal niet machtig zijn. In de publicatie 'Verduurzamen mét bewoners' en het inspiratieboek 'Opgaven verbinden in de wijk' komen diverse benaderingen van de deelnemende gemeenten aan bod die dit probleem kunnen voorkomen.

Een wijkgerichte aanpak is mensenwerk

De beleidsmakers en projectleiders die deelnamen aan het experimentenprogramma zijn stuk voor stuk pioniers binnen hun eigen organisatie. Het besef dat het aardgasvrijtraject een lange adem vergt, is volop aanwezig bij die deelnemers. Maar een lange termijn betekent ook dat de invloed en afhankelijk-

heid van personen groot is. Creativiteit, bevologenheid en inventiviteit zorgen vaak voor doorbraken en tussentijdse successen, maar wanneer sleutelpersonen uitvallen of vertrekken, kan dit grote gevolgen hebben. En het verloop is groot, zo bleek gedurende de loop van het programma. Slechts in enkele wijken is het kernteam na drie jaar nog grotendeels intact. Een pijnlijke les van drie jaar experimenteren in achttien wijken is dan ook dat personele (dis)continuïteit een beslissende factor kan zijn in de voortgang van een wijkgerichte aanpak.

Hoe daarmee om te gaan? Gemeenten hebben soms grote moeite met de bemensing van vacante posities. Wanneer iemand vertrekt of van functie verandert, blijft een positie vaak enkele weken of zelfs maanden onbezet. Ook de overdracht van de werkzaamheden schiet vaak tekort. Zelden vindt er een



'warme' overdracht plaats en er is lang niet altijd een overdrachtsdocument (en als het er is, is het vaak rommelig of onvolledig). Nieuwkomers beginnen vaak onbevangen, met enthousiasme en frisse energie aan hun nieuwe klus, ze smeden nieuwe contacten en proberen hun eigen stempel op de aanpak te drukken, maar de keerzijde is dat ze het wiel opnieuw proberen uit te vinden, zonder weet te hebben van eerdere gevoeligheden, botsingen of mislukte initiatieven. Een belangrijke les van het programma is dan ook veel oog te hebben voor de kwaliteit van de overdracht.

Aanbevelingen: Lessen voor de praktijk

Afsluitend presenteren we concrete aanbevelingen. Deze bouwen voort op de eindanalyse, de bestaande kennis die voorhanden is vanuit verschillende domeinen, uit binnen- en buitenland. Ook vloeien ze voort uit de kennisproducten die vanuit dit experimentenprogramma de afgelopen drie jaar zijn gepubliceerd. Er zijn zeven aanbevelingen:

1. Durf te experimenteren

Werken aan een transitie is geen georganiseerde reis, maar een ontdekkings-tocht. Daarom is het nodig om nieuwe werkwijzen in de praktijk uit te vinden door te experimenteren. Experimenteren is leren door te doen. De volgende concrete aanbevelingen dragen bij aan het inbedden van een experimentele werkwijze in betrokken organisaties:

- Omarm de complexiteit: accepteer dat het ingewikkeld is.
- Bezint eer ge begint: reflecteer bij de start op het doel en de consequenties ervan.
- Bouw reflectiemomenten in.

2. Ontwikkel een gemeenschappelijk perspectief

De ervaring in de deelnemende wijken leert dat opgaven en oplossingen zich op wijkniveau lastig laten verbinden wanneer het ontbreekt aan een

brede gebiedsanalyse die door alle betrokkenen partijen wordt gedragen. Zonder analyse ontstaat meestal ook geen gemeenschappelijk beeld van de gewenste ontwikkeling van de wijk. Daarom is het essentieel om te investeren in een gezamenlijke en breed georiënteerde start. Hiertoe formuleren we de volgende concrete aanbevelingen:

- Maak een integrale gebiedsanalyse.
- Breng in kaart wat er leeft onder bewoners.
- Identificeer externe stakeholders en inventariseer opgaven en standpunten.
- Formeer een lokale coalitie (met alle relevante samenwerkingspartners en bewoners).
- Formuleer een gemeenschappelijke visie voor de langere termijn.

3. Schep de randvoorwaarden voor effectieve integrale samenwerking

Om 'de goede dingen' te kunnen doen, dienen de benodigde procesmatige en organisatorische randvoorwaarden op orde te worden gebracht. Op basis van bestaande kennis uit onderzoek en praktijk reiken we de volgende concrete aanbevelingen aan:

- Bepaal de benaderingswijze.
- Formaliseer de samenwerking.
- Veranker bestuurskracht.
- Organiseer de procesregie.
- Positioneer de gemeenteraad.

4. Zorg voor de juiste veldbezetting

Beleid, samenwerkingsafspraken en organisatieverbanden bieden op zichzelf geen garanties voor succes; het gaat om de mensen die het werk invullen en uitvoeren. Gebiedsgerichte werkwijzen gedijen bij een overzichtelijk en slagvaardig kernteam met veel eigen verantwoordelijkheid. In dit kader komen we tot de volgende aanbevelingen:

- Geef medewerkers handelings- en experimenteeruimte.
- Zorg voor passende competenties in elke fase van het proces.
- Borg kennis en netwerken binnen de gemeentelijke organisatie.
- Houd directie en management aangesloten.

5. Investeer in vertrouwen en eigenaarschap van bewoners

Het vroegtijdig betrekken van bewoners bij de verduurzaming van kwetsbare wijken blijkt in de huidige praktijk geen vanzelfsprekendheid. De volgende aanbevelingen helpen bij het opbouwen en onderhouden van goede banden met bewoners:

- Maak participatie belangrijk.
- Ga vroegtijdig in gesprek.
- Wees transparant en houd de lijn open.
- Betrek moeilijk bereikbare groepen.
- Maak werk van behoud én vernieuwing van bewonersbetrokkenheid.

6. Schakel tussen schaalniveaus

De ervaringen in de achttien deelnemende wijken roepen de vraag op of het wijkniveau altijd het geëigende schaalniveau is om de warmtetransitie te realiseren. Met bewoners is het beter om aan te sluiten bij de buurt zoals deze beleefd wordt: dit is veelal de straat, het blok, het plein of de geografisch afgebakende (deel)buurt. Dit helpt ook bij het aansporen van eigen initiatief en het stimuleren van een gevoel van eigenaarschap bij bewoners. Concreet betekent dit:

- Sluit aan op de logica van de wijk.
- Faseer planvorming in deelgebieden.
- Zorg voor beleidsontkokering op wijk-, buurt- en straatniveau.

7. Hanteer een lerende werkwijze

In een complexe transitieopgave is een lerende aanpak onmisbaar. Juist daarom is in dit experimentenprogramma vanaf het begin een lerende aanpak gehanteerd. Het monitoren van de voortgang en het doelbereik helpt, in

combinatie met participatief actieonderzoek, om 'oog op de bal' te houden.

We sluiten af met de volgende aanbevelingen:

- Maak gebruik van bestaande kennis.
- Zorg voor monitoring.
- Maak gebruik van participatief actieonderzoek.
- Faciliteer reflectie *on the job* door het systematisch uitwisselen van kennis en ervaringen.

Colofon

Dit is een uitgave van Platform31 en Nyenrode Business Universiteit
Den Haag, februari 2022

Auteurs: Matthijs Uytterlinde (Verwey-Jonker Instituut), Anke van Hal (Nyenrode Business Universiteit), Maurice Coen (Nyenrode Business Universiteit) en Emre Can (Platform31)

Opmaak: Gé grafische vormgeving

Platform31

Kennis- en netwerkorganisatie Platform31 ziet de **trends** in stad en regio. We **verbinden** beleid, praktijk en wetenschap rondom actuele vraagstukken en komen tot een **aanpak** waarmee bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders direct aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: **iedereen profiteert mee** van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Nyenrode Business Universiteit

Nyenrode Business Universiteit werkt aan een duurzame toekomst door studenten en deelnemers te stimuleren zich te ontwikkelen tot verantwoordelijke leiders.
Postbus 130, 3620 AC Breukelen
www.nyenrode.nl

Het volledige rapport is [hier](#) te downloaden.

Eerdere publicaties over het verduurzamen van kwetsbare wijken:

- Publicatie '[Betere wijken dankzij de energietransitie? Analyse van \(koppel\) kansen en dilemma's in vijftien kwetsbare wijken](#)' (2019)
- Essay '[De derde succesfactor bij het aardgasvrij maken van wijken](#)' (2019)
- Inspiratieboek '[Energietransitie en gezondheid in kwetsbare wijken](#)' (2020)
- Essay '[Omdat veel belangen samenvallen: Hoge prioriteit energietransitie in kwetsbare wijken als gevolg van de coronacrisis](#)' (2020)
- Inspiratieboek '[Opgaven verbinden in de wijk: Aan de slag met koppelkansen voor leefbaarheid en duurzaamheid](#)' (2021)
- Publicatie '[Verduurzamen mét bewoners: Samenwerken aan de energietransitie in kwetsbare wijken](#)' (2022)

Hoewel grote zorgvuldigheid is besteed aan het samenstellen van deze uitgave, kan de uitgever geen aansprakelijkheid aanvaarden bij eventuele onjuistheden. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen dus geen rechten worden ontleend. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Platform31 heeft haar uiterste best gedaan de rechten van de afbeeldingen te achterhalen en daarvoor de wettelijk verschuldigde vergoedingen af te dragen. Zij die menen aanspraak te kunnen maken op copyright, kunnen zich wenden tot de uitgever.