

Woningverbetering

draagvlak en technische aanpak

(handleiding draagvlakontwikkeling)



2020



Woningverbetering: draagvlak en technische aanpak

Inhoud

- 1. inleiding**
- 2. Procesmodel renovatie**
 - 2.1. de kolom informatie**
 - 2.2. de kolom expertise**
 - 2.3. de kolom procesthema's**
 - 2.4. de kolom besluitvorming**
- 3. Welke aanpak van draagvlakontwikkeling?**
 - 3.1. criteria**
 - 3.2. keuze van onderdelen van participatieprocessen**
- 4. Conclusies**
- 5. Bronnen**

1. Inleiding

Bewoners: motivatie, draagvlak en gedrag

In het kader van het project Woningkwaliteit 2020 is onderzoek gedaan naar de wijze waarop het draagvlak bij bewoners voor energierenovatie kan worden vergroot. Het onderwerp geniet grote belangstelling en biedt veel aanknopingspunten voor concrete adviezen. Casestudies en literatuuronderzoek hebben inzicht gegeven in ervaringen en succes- en faalfactoren. De studie van gedragsbeïnvloeding (project 3) heeft inzicht in benaderingswijzen verhoogd. Met multidisciplinaire teams uit corporaties is aan een breed scala van beleidsstrategieën voor draagvlakvergroting gewerkt. Daarbij kwamen de technische, financiële en sociale disciplines samen. Aanpakvarianten variëren van veel investeren in participatie en communicatie tot gebruik maken van financiële prikkels of juridische dwang.

Het onderzoek is uitgevoerd door Evert Hasselaar en Robert Kroese van het Onderzoeksinstituut OTB. De begeleidingscommissie bestond uit:

Staedion	Fattah Kabbaj en Eelco van Herp
de Alliantie	Gerko Jonker
de Key	Wilona Kuiphof
Rochdale	Marijke van Waarde
Ymere	Paul Tuijpp
Aedes	Rene van Genugten
Eigen Haard	Herman van Plateringen
Ymere	Edith Bronsveld

Strategieën voor draagvlakontwikkeling hangen nauw samen met de aard van het plan en de communicatie met een actieve bewonersgroep. Tal van studies leggen het accent op de technische aanpak, waarbij men via standaardisatie hoopt dat woningrenovatie goedkoper wordt en een hogere duurzame prestatie kan leveren. Het draagvlakprobleem wordt door anderen onder de loupe genomen. In deze notitie wordt primair standaardisatie van het procesmanagement voorgesteld. Een goed proces levert technische oplossingen die beter op klanten en situaties aangepast zijn. Als het proces goed verloopt en basis is voor voldoende draagvlak en vergroting van aantallen, dan kan de vraag naar technische oplossingen, inclusief evt. standaardisatie, daarna meestal snel beantwoord worden. Kortom: het procesmodel is belangrijker dan de technische oplossing.

De beslissing om woningen te verbeteren en daarbij een ambitieus en toekomstgericht kwaliteitsniveau te kiezen, begint met een goed ingericht proces en de technische oplossing volgt dan uit het krachtenspel tussen de behoeften van de opdrachtgevers en bewoners. Een goed proces kan leiden tot co-productie waarbij ieder tevreden is met het resultaat.

2. Procesmodel renovatie

Bij woningcorporatie de Key worden de volgende processtappen bij renovatie onderscheiden:

1. Vaststellen behoefte onderhoud
2. Vastleggen in planning (uitvoeringsjaar)
3. Aanwijzen projectleider
4. Opstellen maatregelenpakket
5. Aanbesteding
6. Vaststellen huurgevolgen
7. 70% peiling
8. Melding aan bewoners over uitvoering
9. Uitvoering
10. Oplevering
11. Gebruiksfase

Fasen	Procesmodel			
	informatie	inbreng/expertise	procesthema's	besluitvorming
1. vragen/behoeften	sociale kaart	wie is participant	netwerkontwikkeling	startdocument
2. initiatief	sociale duurzaamheid	budget, kennis	ontmoeting	teamvorming
3. ambitieniveau	startnotitie	procesmanager	workshop	beeldvorming
4. program v. eisen	itemlijst	opdrachtgever/bew	zinnvolle deelname	PVE vaststellen
5. concepten	best practices	adviseur/architect	afwegingscriteria	voorkeuren
6. haalbaarheid	techn/fin randvw	kostendesk, opdrachtg	draagvlak peilen	70% contracten
7. ontwerp	integrale kwalit.	architect	inspraakproces	opdrachtgever/bew
8. toetsing prestatie	prestatiecriteria	adviseur energie/fin	feedback	toetsing/ toezicht
9. besluiten	afwegingen	communicatie	transparantie	op tijd en transparant
10. details	gebruiksvoorkeuren	adviseur/architect	kwaliteitstoets	bruikbaarheid en beheer
11. aanbesteding	bestek en tek	aannemer	team of competitie?	opdracht, directievoering
12. projectvoorber.	overlast/tijdpad	aannemer/opdrachtg	Contracten met bew	contract met bewoners
13. uitvoering	voortgang en kwal.	supervisor	controle tijdens werk	klachtenafhandeling
14. oplevering	inspectielijst	supervisor	controle na werk	toets aan pve, klachtafh
15. onderhoud	evaluatie	bewoners	feedback/communic.	prestaties documenteren

Tabel 1. Procesmodel ontwikkeling renovatieplannen

Omdat verreweg de grootste verbeteropgave ligt in woningen die tijdens het verbeterproces bewoond zullen blijven, richten we hierop de meeste aandacht.

We richten een procesmodel in aan de hand van twee assen: de fasen van planvorming tot en met uitvoering /beheer en de procesaspecten informatie, expertise en beslisonderwerpen. Dat levert een matrix van steekwoorden op, die per proceskolom wordt toegelicht.

2.1. De kolom Informatie

Sociale kaart

Het project begint met inzicht verwerven in de klachten, vragen en behoeften van betrokkenen en hun onderlinge relaties. Dat levert inzicht in wie bij het proces

betrokken moeten worden en welke locatie- en participant-specifieke aanpak vereist is. Deze zogenaamde sociale kaart veronderstelt dat procesmanagers creatief zijn in het betrekken van externen bij de kwaliteitsontwikkeling van een buurt, ook als de betrokkenen niets met de renovatie van doen hebben.

fasen	Procesmodel			
	informatie			
1. vragen/behoefte	sociale kaart			
2. initiatief	sociale duurzaamheid			
3. ambitieniveau	startnotitie			
4. program v. eisen	itemlijst			
5. concepten	best practices			
6. haalbaarheid	techn/fin randvw			
7. ontwerp	integrale kwalit.			
8. toetsing prestatie	prestatiecriteria			
9. besluiten	afwegingen			
10. details	gebruiksvoorkeuren			
11. aanbesteding	bestek en tek			
12. projectvoorber.	overlast/tijdpad			
13. uitvoering	voortgang en kwal.			
14. oplevering	inspectielijst			
15. onderhoud	evaluatie			

Tabel: fasen en informatievoorziening

Sociale duurzaamheid

De renovatie inclusief het sociale proces eromheen biedt gelegenheid om een veel bredere beweging naar sociale duurzaamheid op gang te brengen. Ook enige gedragsverandering, bijvoorbeeld energiezuinig gedrag, vereist een brede sociale beweging.

Startnotitie

Het voorstel is om grotere bijeenkomsten, zoals een voorlichtingsavond, maar ook een creatieve doe-avond zoals een ideeenbrouwerij, vooraf te laten gaan door een startnotitie, waarin relevante informatie voor alle deelnemers/bezoekers beschikbaar is, hoe beknopt ook weergegeven. Een reeks van activiteiten door bewoners, jongeren en ouderen etc. om de problemen van de buurt en van woningen in kaart te brengen en deze problemen meteen te voorzien van sprankelende oplossingsideeën, toont in veel buurten dat het veel betrokkenheid en creativiteit losmaakt. Een goede verslaggeving via berichten op papier, via een website, met filmpjes etc. is de sleutel tot het vergroten en verspreiden van enthousiasme over meer mensen en een groter gebied.

Itemlijst

Het programma van eisen is een belangrijk document. Een itemlijst, die gebaseerd is op de levensduurverlenging en de kwaliteitsmaatstaven van verhuurder en huurders, ondersteunt de discussie over het programma van eisen. Ten behoeve van een vlotte inspraak kan de itemlijst ondersteund worden met een informatiepakket, dat bewoners en andere participanten in staat stelt om op basis van voldoende informatie suggesties te doen. In allerlei plan-participatieprocessen hebben bewoners samen met deskundigen, waaronder een architect en

kostendeskundige, een pve plus plannen gemaakt die recht op hun doel afgingen en veel tijd uitspaarden, vanwege de samenwerking tussen diverse partners, inplaats van een proces waarin de belangen van andere partijen opeenvolgend aan bod kwamen, wat ertoe leidt dat discussies soms weer opnieuw beginnen en wat onodig lange voorbereidingstijd vraagt. Bewoners willen meer dan de verhuurder opschieten. Garanderen dat op een vooraf bepaald tijdstip serieuze besluiten worden genomen, kan deel uitmaken van een procesgericht onderdeel van het programma van eisen.

Best practices

De keuze van het ambitieniveau van de (duurzame) kwaliteit is gebaat bij kennismaking met best practices. De praktijk zegt meer dan theoretische modellen en goede praktijkvoorbeelden tonen vaak een hoog ambitieniveau. Een excursie en met de deelnemers bespreken of het eigen project niet nog meer toekomstgericht kan worden ingevuld, levert een stepping stone op, een springplank naar goede ideeën.

Technische en financiële randvoorwaarde, detaillering en gebruiksvoorkeuren Ambities moeten in relatie gebracht worden met budgetmogelijkheden, met toetsing van financiële ruimte in een vroegtijdig stadium. De budgetruimte hoeft creatieve nieuwe stappen niet te frustreren. De toets is nodig om een balans te vinden tussen luchtfietserij en de standaard aanpak. Dat geldt ook voor de technische haalbaarheid, maar dan naar twee kanten: enerzijds technische uitvoerbaarheid, vanwege beschikbare en betaalbare oplossingen, maar anderzijds vanuit bruikbaarheid of bedienbaarheid, een kwaliteitsaspect dat zonder inbreng van bewoners soms minder goed bewaakt wordt. Het gevolg is dat dan door commerciële partijen gepromote oplossingen worden toegepast, geheel passend inde tijdgeest, maar nog niet bewezen wat betreft energiebesparend effect. Die oplossingen worden soms niet gebruikt zoals anderen dat hebben bedacht. Voorbeelden van ingrijpende maatregelen zonder positief effect op duurzame kwaliteite zijn de geringe effecten van gebalanceerde ventilatie of van warmtepompen op energiebesparing of de aanleg van individuele mechanische ventilatie als oplossing voor vochtproblemen.

Integrale kwaliteit en prestatiecriteria

Toetsing van de technische haalbaarheid door een participerende expert vergroot de transparantie. Discussie over prestatie-evaluatiecriteria verhoogt de transparantie eveneens. Dit vervangt black-box budgetgrenzen, die vaak op vage argumentatie gestoeld zijn. Dat geldt ook voor de besluitvorming: die is soms irrationeel, omdat prestatiecriteria niet expliciet zijn en er nauwelijks verantwoordign naar anderen inclusief bewoners hoeft te worden afgelegd.

Overlast en tijdpad

Nu komt het project in het stadium van projectuitvoering. Dat stadium houdt vaak een ommezwaai naar andere disciplines in, vaak met andere diensten en mensen. Dat leidt tot een kink in het opgebouwd proces. Gemaakte afspraken raken verloren, de bezuinigingsdrift slaat toe omdat er altijd tegenvallers zijn en de cultuur van uitvoerders is minder op sociale processen gericht. Klachten die dat vaak oplevert zijn bijvoorbeeld: meer overlast, meer uitvoeringsdagen per woning, details die plotseling veranderen, zoals transparant in plaats van matglas in de voordeur of een andere draairichting van een deur. Door de betrokkenen uit de

planfase in de uitvoeringsfase een stem te geven, wordt waardevolle kennis behouden en blijven afspraken beter overeind.

Kennismaking tussen bewoners met de uitvoerende partijen, in de vorm van een startfeest, een openingsplechtigheid van een proefwoning of informatiecentrum etc. verbetert de communicatie. De prikkel om te klagen komt vooral door gebrek aan communicatie; redelijke acceptatie van overlast verdwijnt als sneeuw voor de zon als vooraf niet gewaarschuwd wordt en als afspraken niet nagekomen worden.

Voortgang en kwaliteitsbewaking, Inspectie en evaluatie

Kwaliteitsbewaking tijdens de uitvoering houdt zowel de aannemer zelf als de opdrachtgever en de bewoners scherp. Kwaliteitsbewaking kan gekoppeld worden aan wekelijkse feedbackbijeenkomsten en tevens aan de klachtenafhandeling.

Vastleggen en toegankelijk maken van gegevens over de voortgang en over klachten is de hoeksteen van evaluatie en feedback. Veel klachten na een renovatieingreep komen voort uit slechte oplevering. Een actieve rol van de opzichter kan dit voorkomen. Bij de vele klachten over de bouw spelen twee aspecten een grote rol: gebrekkig toezicht / kwaliteitsbewaking en te weinig communicatie. Dat kan toch voorzien en voorkomen worden?

2.2. De kolom expertise

fasen	Procesmodel		
	informatie	inbreng/expertise	
1. vragen/behoeften	sociale kaart	wie is participant	
2. initiatief	sociale duurzaamheid	budget, kennis	
3. ambitieniveau	startnotitie	procesmanager	
4. program v. eisen	itemlijst	opdrachtgever/bew	
5. concepten	best practices	adviseur/architect	
6. haalbaarheid	techn/fin randvw	kostendesk, opdrachtg	
7. ontwerp	integrale kwalit.	architect	
8. toetsing prestatie	prestatiecriteria	adviseur energie/fin	
9. besluiten	afwegingen	communicatie	
10. details	gebruiksvoorkeuren	adviseur/architect	
11. aanbesteding	bestek en tek	aannemer	
12. projectvoorber.	overlast/tijdpad	aannemer/opdrachtg	
13. uitvoering	voortgang en kwal.	supervisor	
14. oplevering	inspectielijst	supervisor	
15. onderhoud	evaluatie	bewoners	

Wie is participant?

Bij de planvorming en uitvoering zijn heel veel partijen betrokken, soms kort, vaak langdurig. Bewoners zijn de constante factor, terwijl projectleiders en adviseurs nogal eens wisselen.

Procesmanager

De procesmanager speelt een belangrijke rol. Die manager kan een projectleider zijn, een duurzaamheidsexpert, extern ingehuurd, maar bij voorkeur uit de eigen organisatie. Voordeel van een extern deskundige is de doelgerichte zorg voor het project en mogelijk ook de specialistische kennis. Nadeel is de tijdelijkheid en soms ook de fragmentarische rolvulling, om externe kosten te besparen.

Lastig en positief ingestelde bewoners

Vaak zien we schroom van de opdrachtgever om lastige bewoners op te zoeken, terwijl er veel voorbeelden zijn dat juist het benaderen en in hun eigenwaarde erkennen van die mensen vruchten afwerpt, soms pas na een clash, die de betreffende persoon doet beseffen dat hij of zij echt serieus genomen wordt.

De opdrachtgever

Meestal is de sfeer goed genoeg om het proces open en fris te beginnen en in een zo vroeg mogelijk stadium. Een openingsfeest of een aantal startactiviteiten met een actieve rol voor de buurt benadrukken de nieuwe samenwerking en nodigt mensen uit om zich positief in te zetten. De ervaring leert dat bewoners vaart in een proces willen houden, waarmee gezegd is dat de opdrachtgever niet over vertraging vanwege de inspraak mag zeuren.

Adviseur / architect / kostendeskundige

Welke adviseurs nodig zijn, hangt van eigen expertise en van het plan en de buurt af. Niet alle projecten hebben een architect nodig. Bij een hoge energie- of duurzaamheidsambitie is wel een energiedeskundige nodig. Als in een bouwteam wordt samengewerkt met de aannemer, die al in het pve stadium meedoet, dan is een onafhankelijke kostendeskundige onmisbaar. De procesmanager bewaakt ook de communicatie tussen partijen. Bruikbare en toegankelijke informatie, vertrouwen dat de inbreng van ieder consequent is en snelheid met duidelijke beslismomenten vormen de hoeksteen van vertrouwen en draagvlakontwikkeling.

2.3. De kolom Procesthema's

fasen	Procesmodel			
	informatie	inbreng/expertise	procesthema's	
1. vragen/behoefte	sociale kaart	wie is participant	netwerkontwikkeling	
2. initiatief	sociale duurzaamheid	budget, kennis	ontmoeting	
3. ambitieniveau	startnotitie	procesmanager	workshop	
4. program v. eisen	itemlijst	opdrachtgever/bew	zinvolle deelname	
5. concepten	best practices	adviseur/architect	afwegingscriteria	
6. haalbaarheid	techn/fin randvw	kostendesk, opdrachtg	draagvlak peilen	
7. ontwerp	integrale kwalit.	architect	inspraakproces	
8. toetsing prestatie	prestatiecriteria	adviseur energie/fin	feedback	
9. besluiten	afwegingen	communicatie	transparantie	
10. details	gebruiksvoorkeuren	adviseur/architect	kwaliteitstoets	
11. aanbesteding	bestek en tek	aannemer	team of competitie?	
12. projectvoorber.	overlast/tijdpad	aannemer/opdrachtg	Contracten met bew	
13. uitvoering	voortgang en kwal.	supervisor	controle tijdens werk	
14. oplevering	inspectielijst	supervisor	controle na werk	
15. onderhoud	evaluatie	bewoners	feedback/communic.	

Sociale netwerken en ontmoeting

De procesthema's hebben in de eerste plaats met mensen en hun ontmoetingen te maken: zowel digitaal als fysiek: digitale ontmoetingen via sociale media en internetgroepen, en persoonlijke ontmoetingen tijdens workshops,

inspraakavonden, feesten, huisbezoeken vanwege keuzepakketten en contracten tekenen etc.

Zinvolle deelname

Een belangrijke procesthema is het bewaken van de kwaliteit van de informatie en het daadwerkelijk beschikbaar stellen van informatie, bijvoorbeeld over afwegingscriteria ten aanzien van kwaliteitsniveaus, ten aanzien van investeringen over een korte / langere exploitatieperiode en informatie om insprekers te helpen met het ontwikkelen van eigen voorstellen, zelfs integrale alternatieven.

Inspraakproces

De inspraakprocedure vergt een goede planmatige aanpak, waarin tijdschema van tussenbesluiten, beschikbaarheid van ondersteunende expertise, voorkomen van zijwegen die de inbreng frustreren etc. vooraf zijn verzekerd. Heldere prestatiecriteria en transparantie zijn dermate essentieel voor een succesvolle procedure, dat deze kwaliteiten mogelijk meer invloed hebben op het resultaat dan de inbreng van de insprekers zelf: een inspraakproces doet meer dan bewoners invloed geven; het garandeert goed resultaat danzij een snel en transparant proces, waarbij de kwaliteit goed bewaakt wordt.

Daarom mag gesteld worden: een goed proces is garantie voor goed resultaat. Ervaringen uit het verleden zijn hiervoor het bewijs.

Draagvlak peilen

In Amsterdam kent men een zogenaamde voorpeiling, die bepaalt of het wel zin heeft om een plan verder uit te werken, en daarna volgt de 70% peiling. In het Burgerlijk Wetboek (Boek 7. Bijzondere overeenkomsten, Titel 4. Huur, Afdeling 3. De verplichtingen van de huurder, Artikel 220.) staat hierover het volgende:

“Indien de renovatie tien of meer woningen of bedrijfsruimten die een bouwkundige eenheid vormen, betreft, wordt het in lid 2 bedoelde voorstel vermoed redelijk te zijn, wanneer 70% of meer van de huurders daarmee heeft ingestemd. De huurder die niet met het voorstel heeft ingestemd, kan binnen acht weken na de schriftelijke kennisgeving van de verhuurder aan hem dat 70% of meer van de huurders met het voorstel heeft ingestemd een beslissing van de rechter vorderen omtrent de redelijkheid van het voorstel”. Van belang is of de aanpak collectief moet, of wellicht een individuele aanpak mogelijk is. Ook betekent de eis van redelijkheid dat wanneer het draagvlakpercentage lager is, bijvoorbeeld slechts 60 of 65%, de verhuurder de redelijkheid door de rechter kan laten toetsen. Het is denkbaar dat een verbeterplan toch doorgezet kan worden als de bezwaren niet goed gefundeerd zijn. Soms is zo'n stap nodig, bijvoorbeeld omdat er veel onduidelijkheid is:

- wat is de stem van leegstaande woningen?
- wat is de stem van mensen die niets van zich laten horen?
- hoe onredelijk is een “nee” tegen een redelijk voorstel?

Draagvlak wordt wel door een onafhankelijke externe partij gemeten., met name als gebrek aan vertrouwen meespeelt bij draagvlak. Als er vertrouwen is en goed overleg over een plan, dan doet de verhuurder dat zelf. Huisbezoeken zijn een veelgebruikte methode.

Feedback en communicatie

Tijdens de teambijeenkomsten over draagvlak is ontdekt dat er nog veel onbenutte procesmatige stappen zijn. Marlou Boerbooms heeft uit de praktijk veel tips gehaald, die een proces geweldig kunnen ondersteunen:

Tip	Suggesties
Door ervan uit te gaan dat mensen economisch rationeel denken, is de kans op falen sterk vergroot	Rendementen of terugverdiertijden spreekt geen enkele huurder aan. Je mag het wel over huurverhoging en verwachte besparing hebben.
We zijn als ganzenkuikens: heb je een product voor een lage prijs gezien, dan zoek je zolang door tot je deze prijs vindt. Dat geldt ook voor huurverhoging: betaal ik meer dan mijn burens?	Houd in het achterhoofd dat alle huurders weten wat de nieuwe prijs bij mutatie wordt. Dit is vaak een veel hogere huur dan ze nu betalen (en dit zou ruimte moeten bieden voor een huurverhoging voor kwaliteitsverhogende maatregelen). Geef maatregelen niet gratis weg: huurders onthouden dit en vergelijken dit: je verpest het voor de hele omgeving.
Verliezen is erger dan niet winnen	Maak gebruik van het feit dat niemand wil verliezen. Niemand wil koude voeten hebben, niemand wil een woning met warmtelekken. Niemand wil in een woning zitten die niet meer van deze tijd is. Zorg voor kwaliteit: de problemen van de eerdere na-isolatiegolf zitten bij oudere huurders vaak nog in de herinnering.
Werk aan een positieve verwachting: verschaft informatie die onze verwachting positief kleurt.	Maak huurders enthousiast door enthousiaste verhalen (bezoek projecten / leveranciers; proefwoning). Laat huurders uit eerdere succesvolle projecten een bijdrage leveren.
Gratis! Er is geen zichtbare kans dat we teveel betalen of een verkeerde keuze maken. Een actie die begint met gratis heeft daarom veel meer effect dan korting.	Geef niets gratis weg, maar je kunt wel slim gebruik maken van het feit dat een (tijdelijke) vorm van gratis keuzestress bij consumenten vermindert. Geef bij deelname aan een energiepakket een deel gratis, bv bij keuze HR ++ glas, gratis isolatie, of de eerste maanden geen huurverhoging. Hou rekening met maatregelen waarvoor consumenten wel willen betalen (HR++ glas) en laat ze daar ook voor betalen; koppel daar minder populaire maatregelen (dakisolatie, spouwisolatie) aan. Kijk naar voorbeelden in andere branches (zoals mobiele telefonie: gratis telefoon, maar wel duur abonnement).
Invloed van een eerder verzoek	Mensen die positief ingingen op een klein verzoek (bv. spaarlampen) doen eerder mee aan groter verzoek (bv. isolatie).
Eigenaar en betrokkenheid:	Consumenten halen wel geld terug dat van hun is (bijv. geld winkelwagentje), als je geld moet ophalen dat nog niet van jou is, voelen ze zich minder betrokken. Als consumenten zien waar huizen warmte verliezen, willen ze dat lek kwijt.
Als je er van uit gaat dat geld altijd de hoofdfactor is, blijven veel kansen onbenut	Consumenten zijn financiële analfabeten (voorbeeld rente spaarrekening, versus rendement op zon-pv: laatste is veel gunstiger maar bijna niemand die hier op

	deze manier naar kijkt). Uitgestelde beloning wordt als negatief ervaren. Bespaarde energie wordt pas na jaar geïnd. Direct belonen dus.
Oude marketingtechnieken werken voor bepaalde doelgroepen niet.	Uitgebreide brochures worden vaak slecht gelezen. Gebruik nieuwe media (filmpjes you tube etc), Individuele aandacht.
Feitelijke kennis over bewoners bepaalt succes	Woningcorporaties weten veel over woning, nog relatief weinig over hun huurders. Ervaringen / problemen in het verleden kunnen nieuwe projecten frustreren. Kennis over feitelijk energiegebruik is noodzakelijk.
Bijdrage aan algemeen belang is voor weinigen een motiverende factor	Geen preken of doe goed boodschap (achteraf mag je 'groene consumenten' wel in het zonnetje zetten). Mensen zijn intern als extern gemotiveerd (er zijn heel veel verschillende motieven waar je een beroep op kunt doen => maar weet welke dat zijn (zie "feitelijke kennis"). Niet te veel inzetten op financieel verhaal. Financiële prikkels werken bij mensen met weinig interne motivatie (goed stilstaan bij prijsbeleid: aanbiedingen uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst; wordt door huurders wel verwacht). Ons superego wordt blij als we ons aan sociale normen houden (als de éne het doet, doet ook de ander het), zo zijn we achteraf ook blij wanneer we groener zijn.
Door doelgroepen zorgvuldig te onderscheiden neemt de kans op succes sterk toe	NPS-NIPO heeft doelgroepen onderscheiden op het gebied van energie. Groepen hebben hele andere motieven, dus weet wie je voor je hebt.
Door belangen van huurders als uitgangspunt te nemen ontstaat meer kans op enthousiasme	Betrokkenen moeten er beter van worden. Als hun belangen worden gediend dan gaat de trein wel lopen. Gebruik enthousiaste huurders en goed afgewerkte modelwoning.
Zekerheid als succesvoorwaarde	Al je als corporatie minder vertrouwd wordt, moet je extra zekerheden bieden, waaronder bijvoorbeeld de woonlastenwaarborg. Dit kan een hulpmiddel zijn. (het rapport met de resultaten van de onlangs uitgevoerde evaluatie van de woonlastenwaarborg. De Woonbond pleit voor een garantie op basis van het 'gemiddelde' werkelijke verbruik.
Kracht wordt bepaald door eenvoud en handelingsperspectief	Bij informatie kan bijvoorbeeld gelijk een antwoordkaart met mogelijkheid tot tekenen worden verstrekt.
Keuzevrijheid verlaagt weerstand	Mensen willen kiezen. Niet teveel keuzes (bijv. 3 samenhangende pakketten) Middelste pakket is meest populair. Daar kun je als woningcorporatie op sturen. Zorg dat dit het pakket is dat voor de corporatie ook het meest aantrekkelijk is.
Wie geloven we	Meest succesvolle projecten worden geïnitieerd door bewoners.

Tabel: M. Boerbooms, presentatie op de Draagvlakontwikkeling door Teams"-bijeenkomst op 24-01-2012 te Goes

Tijdens de teambijeenkomsten kwamen favoriete aanpakstrategieën naar voren, waarvan enkele ontleend zijn aan de tips van Marlou Boerbooms (zie tabel):

- Buurtheest
- YouTube filmpjes, om uit te leggen wat de aanpak voor huurders betekent
- Rekenvoorbeelden van huurverhoging tegenover besparingen
- Drie niveaus van ingrepen voorstellen, waarbij aantrekkelijke maatregelen zoals bijvoorbeeld dakkapellen, dakramen e.d. in het middelste pakket en evt een luxe pakket worden opgenomen
- Keuzemogelijkheden binnen pakketten (mogelijkheid om maatregelen naar mutatie door te schuiven)
- Huuraanpak (inzichtelijk besparing tegenover huurverhoging; kiezen voor bijvoorbeeld 50% verwachte energiebesparing als huurverhoging)
- Energieloket waarbij huurders zelf op basis van hun individuele situatie (en energielabel) een eigen besparingsplan kunnen maken
- 1e zes maanden geen huurverhoging
- Stapelkorting bij keuzepakketten; hoe meer maatregelen hoemeer korting
- Verkorte doorlooptijd om overlast te beperken (via leertraject al doende steeds verder bekorten)
- Leren van projecten door een goede evaluatie in het nazorgtraject
- Energiemarkt en energiecafé (informerende en gedrag van huurders)
- Creatieve benaming voor pakketten
- Permanent bereikbaar 06-nummer voor vragen.

Team of competitie?

Veel aanbevelingen gaan over het benaderen van de huurders. Dat is niet het enige. Nieuwe vormen van samenwerking tussen de opdrachtgever, de huurders en de plannenmakers, aannemers en adviseurs staan volop in de belangstelling. Via het programma "Slim en Snel" laten enkele woningcorporaties (Wonion in Ulft, Qua Wonen in Bergambacht, Stadlander in Bergen op Zoom) zien, dat de opdrachtgever niet alleen hoeft te bepalen hoe gewerkt wordt, maar dat brede consortia zowel het procesmanagement, de planvorming, de uitvoering en ook nog eens 15 jaar onderhoud kunnen aanbieden. Via een slim keuzeprocess wordt dan de best passende aanpak gekozen. Ook bewoners worden bij dat keuzeprocess betrokken.

Feedback

Een klankbordgroep van bewoners wordt vaak als partner bij renovatieprocessen ingeschakeld. Soms is die klankbordgroep een bestaand bewonerscomitee. Liever wordt echter een "verse" groep bewoners gezocht, die zich aangetrokken voelen om de behoeften van medebewoners te vertolken en zich vrij van historisch gegroeide verhoudingen kunnen bewegen. De kans dat oudere comiteeleden gefrustreerd zijn, of niet fris genoeg om medebewoners enthousiast te maken, of teveel gewend aan een machtspositie waardoor ze menen te weten wat goed is voor de buurt etc. is reeel aanwezig. De kracht van enthousiasme ligt in flexibiliteit, spontaniteit, vrij van instituties en ingeslepen gewoontes en vooral ook dynamisch en creatief. Er zijn methoden om dat te bevorderen, bijvoorbeeld inzetten van vrijwilligers, faciliteren van kleine initiatieven van onderop, helpen bij ontmoetingen, ook digitaal en via buurtbulletins en met name door het stimuleren van ontmoetingen.

2.4. De kolom Besluitvorming

fasen	Procesmodel			
	informatie	inbreng/expertise	procesthema's	besluitvorming
1. vragen/behoefte	sociale kaart	wie is participant	ideeenbrouwerij	startdocument
2. initiatief	sociale duurzaamheid	budget, kennis	ontmoeting	teamvorming
3. ambitieniveau	startnotitie	procesmanager	workshop	beeldvorming
4. program v. eisen	itemlijst	opdrachtgever/bew	zinvolle deelname	PVE vaststellen
5. concepten	best practices	adviseur/architect	afwegingscriteria	voorkeuren
6. haalbaarheid	techn/fin randvw	kostendesk, opdrachtg	draagvlak peilen	70% contracten
7. ontwerp	integrale kwalit.	architect	inspraakproces	opdrachtgever/bew
8. toetsing prestatie	prestatiecriteria	adviseur energie/fin	feedback	toetsing/ toezicht
9. besluiten	afwegingen	communicatie	transparantie	op tijd en transparant
10. details	gebruiksvoorkeuren	adviseur/architect	kwaliteitstoets	bruikbaarheid en beheer
11. aanbesteding	bestek en tek	aannemer	team of competitie?	opdracht, directievoering
12. projectvoorbereid.	overlast/tijdpad	aannemer/opdrachtg	contracten met bew	contract met bewoners
13. uitvoering	voortgang en kwal.	supervisor	controle tijdens werk	klachtenafhandeling
14. oplevering	inspectielijst	supervisor	controle na werk	toets aan pve, klachtenafh
15. onderhoud	evaluatie	bewoners	feedback/communic.	prestaties documenteren

Startdocument

De verhuurder neemt tal van beslissingen in relatie tot een renovatieproject, zoals het opnemen van een complex in de meerjarenonderhoudsplanning, vervolgens het vormen van een projectgroep, dan beslissingen over randvoorwaarden en eisen, vervolgens het team, de plannen, de aanbesteding en verlenen van budgetruimte, de uitvoering en de overdracht terug naar de beheersorganisatie. Vanwege het draagvlakprobleem komen daar tal van beslissingen bij. De eerste beslissing betreft de mate van participatie, anders gezegd de mate waarin de sociale duurzaamheid van een complex meegenomen wordt bij de renovatie. Het team moet met een bewonersgerichte communicator worden uitgebreid, of de procesmanager moet extra budget krijgen en beslismomenten opnemen die te maken hebben met de bewonersondersteuning.

De eerste stap is vervolgens het vaststellen van een startdocument, wat de uitgangspunten en randvoorwaarden bevat waarmee met bewoners en deskundigen en andere belanghebbenden in een vroeg stadium wordt overlegd. Het startdocument is een mix van sociale kaart, met wat iedere instantie wenst en aan service kan bieden, compleet met de resultaten van een bewonersbehoefteonderzoek, hetzij via een enquête of via focusgroepen, aangevuld met klachteninventarisaties en met spontane uitingen van behoeften. In dit stadium zou een hoorzitting-avant-la-lattre gehouden kunnen worden, naar Amerikaans voorbeeld, waarbij ieder in het openbaar vragen of behoefte en suggesties kan neerleggen bij een wethouder en corporatiemedewerker. Het startdocument is basis voor een startoverleg.

Klankbordgroep, teamvorming

Daarna volgen uitnodigingen richting actieve en positieve bewoners die willen meedenken en ook de buurt erbij willen betrekken. Die inventarisatie levert uiteindelijk een klankbordgroep op. Een tweede overlegmoment verloopt langs meer gestructureerde wegen en behandelt de ambities en doelen: dit is een

beeldvormingsbijeenkomst. De opzet kan vele vormen hebben, maar een creatieve opzet is welkom, bijvoorbeeld een brainstormsessie, een Delphi bijeenkomst, een ideeënrouwerij naar Gouds voorbeeld, of een Rombo bijeenkomst naar Haags voorbeeld etc. De resultaten worden verwerkt en gerapporteerd en voor een vervolgbijeenkomst na pakweg een of twee maanden wordt een zelfde sessie opgezet, maar nu over de sociale en technische haalbaarheid van meer concrete voorstellen.

Programma van eisen

De resultaten van die sessie vormen een goede basis om in kleiner teamverband een programma van eisen te bespreken en fijn te slijpen. Het PVE is dan het tot prestatie-eisen geabstraheerde resultaat van de beeldvormingssessie en de haalbaarheidssessie samen. Beide sessies zijn breed en creatief van opzet en bedoeld om deskundigen in een bepaalde richting aan het werk te zetten. Er zijn sprekende voorbeelden uit deze sessies, zoals het besluit om warmte te winnen uit zeewater bij Scheveningen en elders om te renoveren volgens de passiefhuisbenadering.

Voorkeuren

Tijdens een vierde bijeenkomst komen concrete planvarianten op tafel, compleet met technische en financiële verkenningen. Het programma van eisen dient op dat moment om terug te koppelen naar de eerdere sessies. Dit stadium is geschikt voor een pretoets van de haalbaarheid in de buurt. Dan kan eventueel een vlot geïllustreerd krantje worden gemaakt over de plannen en een enquête worden gehouden om het oordeel over vervolgstappen te toetsen: doorgaan, veranderen in richting X of Y, of opnieuw beginnen.

In de fasen hierna komt de voortgang in handen van experts te liggen. Periodiek overleg met de klankbordgroep en informatieoverdracht naar de buurt zijn dan essentieel. In Huizen waren de maandelijkse voortgangsbesprekingen over een renovatieplan openbaar, kregen alle betrokkenen een verslag met besluiten van de bijeenkomst en een uitnodiging voor de eerstvolgende bijeenkomst, ongeveer een maand later. Die aanpak heeft geleid tot steeds meer betrokkenen en groeiend vertrouwen en daardoor voldoende draagvlak voor de plannen. Deze weg werd ingeslagen na een solistische periode, waarin plan na plan categorisch door bewoners werd afgewezen, tot de verhuurder besloot opnieuw te beginnen, maar nu samen met de bewoners. Vanaf dat moment liep het proces gesmeerd.

Draagvlak peilen

De draagvlakpeiling kan pas uitgevoerd worden als van de renovatieplannen duidelijk is wat de technische en financiële gevolgen zijn. Meestal is vooraf wel duidelijk dat er draagvlak is, maar is het spannend of 70% wordt gehaald. De bewoners die mee-geproduceerd hebben kunnen een ambassadeursrol vervullen. Overigens is een enquête een erg afstandelijke manier van peilen. Een huis-aan-huisbezoek met een deel enquête en een deel evaluatie plus beschrijven van specifieke bezwaren en wensen en hoe daaraan tegemoet gekomen kan worden, blijkt vaak een hoge respons op te leveren. Bewoners willen in hun behoeften gezien en gehoord worden. Vaak gaat het om kleine belemmeringen, die op afstand gehouden, tot nee leiden, maar die ingekleed met garanties op verbetering tot steun voor de renovatieplannen leiden. Waarmee gezegd wil zijn dat zien en horen de kern van de draagvlakontwikkeling vormen.

Eerder is al gewezen op de duidelijkheid over kosten en maatregelen. Vaak stelt een verhuurder dat duidelijkheid over energiebesparing ook meetelt, maar we kunnen daarover twijfels hebben: liever niet vanwege kostenbesparing maatregelen nemen maar vanwege comfort en maatregelen, die een woning modern, onderhoudsvriendelijk en aan de kop van toekomstige kwaliteitsverhoging brengt.

Uitvoering

In het voorgaande is al gewezen op het belang van een informatiepunt, van een klachtentelefoon, van kwaliteitsbewaking en van wekelijkse evaluatie, bedoeld om de snelheid te verhogen, de overlastperiode te verkorten en de kwaliteit van de afstemming en de uitvoering te verbeteren. De opdrachtgever, of in moderne vormen van samenwerking het consortium, dient hiervoor de procesbeslissingen te nemen.

3. Welke aanpak van draagvlakontwikkeling?

3.1. Criteria

Het niveau van de ingreep en uitvoering in bewoonde staat zijn belangrijke criteria voor procesmatige aandacht voor draagvlakontwikkeling.

De verwachte problemen om 70% draagvlak te verkrijgen sturen zowel de periode als de intensiteit van het draagvlak ontwikkelingsproces. De vertrouwensrelatie met de buurt en de kwaliteit van de communicatie tussen de huurders en de verhuurder bepalen welke inzet moet worden gerealiseerd. De hoogte van de huuraanpassing is in veel gevallen een maat voor de omvang van het draagvlakprobleem, maar de sociale samenstelling en de positie van bepaalde buurtkaders of actieve huurders is waarschijnlijk meer bepalend voor de "collectieve" reactie van de buurt. Een netwerker die weet hoe met andere mensen op een positieve manier samen te werken maakt het verschil.

Vaak wordt ongenueanceerd voorgerekend welke besparing tegenover de huurverhoging staat. Als deze cijfers rooskleurig zijn en niet gebaseerd zijn op werkelijke verbruikscijfers en redelijke prognoses, dan zal deze benadering het vertrouwen schaden en een grote groep twijfelaars genereren. Intussen is al genoegzaam bekend dat besparingsberekeningen niet kloppen, dat er andere wegen nodig zijn om energiebesparing realistisch te benaderen. Berekeningen zijn weliswaar bruikbaar voor de communicatie, maar een toets met de werkelijke consumptiecijfers mag niet te lang duren, anders gelooft niemand dat een berekening iets met de woonsituatie van bewoners te maken heeft. Het is noodzakelijk dat een studie wordt gemaakt van de kenmerken of maatregelen die wel degelijk verschil maken in energiegebruik. Deze studie kan leiden tot meer aandacht voor gebruiksvriendelijkheid van technische voorzieningen en voor gedragsaspecten.

Of er veel in bewustzijn geïnvesteerd moet worden, hangt af van de doelstelling om gedrag te betrekken bij de energiebesparingsbeleid. Gedragsbeïnvloeding vergt een actieve aanpak, een lange campagneduur en een plan dat voorziet in feedback en evaluatie van de effecten.

Tenslotte wordt vaak gesteld dat participatieprocessen kunnen bijdragen aan onderlinge contacten tussen burens en aan het mobiliseren van sociaal actieve mensen, die zich nuttig kunnen maken voor de buurt. Dit is een streven naar het bevorderen van sociale duurzaamheid. In wijken die in sociaal opzicht achteruit dreigen te gaan, kan een draagvlakcampagne bijdragen aan versterken van zelfredzaamheid en van sociale cohesie.

Samengevat:

Keuzecriteria voor een procesmatige aanpak zijn:

- niveau van de ingreep
- risico dat 70% draagvlak niet wordt gehaald
- vertrouwensrelatie en communicatie met de buurt
- omvang van de huuraanpassing
- kosten-batenverhouding (inclusief comforttoename)
- nodige bijdrage van besparen door gedrag
- werken aan zelfredzaamheid en buurtcohesie.

Planniveaus

Bij ingrepen tijdens mutatie en in een leeggemaakt gebouw is steun van bewoners nauwelijks relevant. Bij renovatie van een leeg gebouw kunnen nieuwe bewoners gekozen worden. huurdersbetrokkenheid vooraf is dan nuttig om burensrelaties aan te zwengelen en sociale duurzaamheid in het complex te verbeteren.

Het meest ingrijpend is de totale renovatie in bewoonde staat. Wettelijk gezien moet dan met 70% van de individuele huishoudens overeenstemming worden bereikt over het plan.

3.2. Keuze van onderdelen van participatieprocessen

Participatieprocessen bij energiebesparingsprojecten volgen in hoofdlijnen de stappen in de planvorming. De volgende onderdelen zijn te onderscheiden:

- de uitgangssituatie gelijk schakelen voor alle partijen, via een startdocument;
- keuze van deskundigen: energieadviseur/bouwfysica, kosten, techniek, proces
- aanbesteding en gunning, daarna instellen planteam
- communicatie over uitvoering en alles dat voorbereiding en begeleiding behoeft
 - klachtenbeheer, informatie tijdens de uitvoering
- oplevering en begeleiding eerste onderhoudsperiode
 - instructie voor gebruik
 - rituelen, feest, PR acties bij hoogtepunten.

Op basis van keuzecriteria kan vooraf een strategie met een zekere mate van voorspelbaar effect gekozen worden. Als er nauw moet worden samen gewerkt, dan leert de ervaring dat zo snel mogelijk bij de start van het proces met communicatie en overleg begonnen moet worden: beginspraak. Daarbij is een uitgewerkte procedure met aanduiding van besluiten een hulpmiddel, waarbij echter de procedure dynamisch in te vullen moet zijn: de energie kunnen herkennen en daarop voortborduren werkt beter dan alles rigide dichttimmeren. Een procedure kan beperkt blijven tot onderwerpen die voor transparantie en onderling vertrouwen belangrijk zijn. Leerervaringen zijn ook:

- vermijd contacten niet als er problemen zijn; ga dan juist erop af
- stel niet uit: begin vandaag met contacten leggen

- trap niet in theoretische besparingsberekeningen, omdat de praktijk leert dat berekeningen niet betrouwbaar zijn en voorspellingen vaak te voordelig zijn.

De evaluatie van eigen ervaringen kan gebruikt worden bij beslissingen over het vervolg:

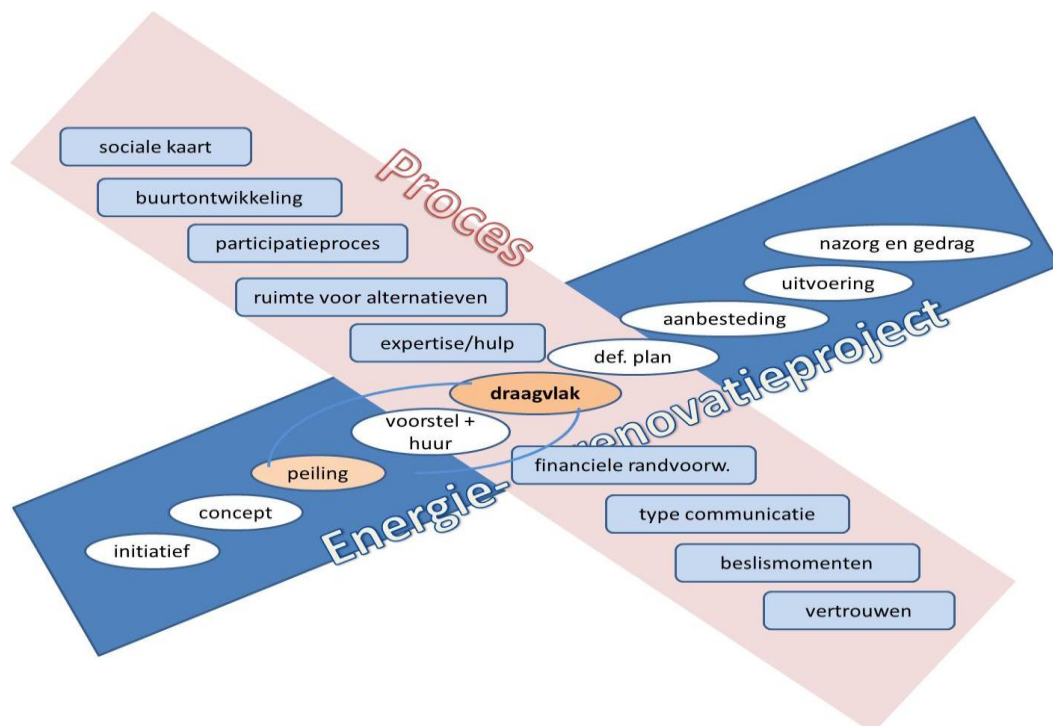
- past het gevolgde proces bij het type plan?
- hoe is de relatie tussen geleverde inzet en effect op draagvlak?
- wat waren de faalkosten door verkeerde inschattingen?
- welke leerervaringen herkennen de partners en wat had achteraf anders gekund?
- hoe is de kwaliteit van de communicatie: op papier, digitaal, persoonlijk?
- hoe is de perceptie veranderd: van de woning, de woningcorporatie, de communicatie.

Keuzemodel processen gericht op bewonersdraagvlak				
	<i>Niveau van ingreep</i>			
<i>Proceskenmerken</i>	Totale renovatie in bewoonde staat	Collectieve aanpak schil (evt. ook een installatie)	Individuele keuzes	Ingreep bij mutatie of renovatie van lege woningen
Mate van vertrouwen tussen huurder en verhuurder	Werk aan vertrouwen vanaf vroeg stadium	Zorg dat vertrouwens kan groeien	Hangt van individueel huishouden af	nvt
Periode te nemen voor verhogen draagvlak	Jarenlang investeren in overleg en samenwerking	Korte periode, kan kort en intensief	nvt	nvt
Mate van invloed die huurders krijgen	Gelijkwaardige inbreng vanaf de start	Bepaalde punten waarop invloed mogelijk is	Alles kan worden beïnvloed	nvt
Professionele begeleiding van de participatieprocedure	Professionele inbreng nodig	Nauw samenwerken met projectpartners	Plan moet aan individuele behoeften voldoen	Alleen op complexniveau en voor sociale duurzaamheid
Voorspelbaar risico bij neerleggen eindvoorstel	Realistische risicoraming onmogelijk	Haalbaar indien transparant en redelijk	Haalbaar indien redelijk, zowel van huurders of verhuurder	Alleen vanuit verhuurder
Belang van een buurtorganisatie/breed beraad/sociaal actief netwerk	Huurdersinbreng vooraf organiseren	nvt	nvt	nvt
Huurverhoging door ingrepen	Grote huurverhoging, kwaliteitssprong moet erkend worden	Kleine of geen sprong accepteren in arme complexen	Vaste verhoging gebaseerd op marktwaarde	Verhoging gebaseerd op marktwaarde
Transparantie en kwaliteit van de informatie	Bruikbaarheid informatie en open communicatie zijn erg belangrijk	Geringe eisen aan informatie en communicatie	Betrouwbare informatie en persoonlijke uitleg	nvt

Tabel . Keuzemodel van strategie voor draagvlakontwikkeling naar niveau van ingreep

De resultaten van de analyse worden samengevat in schema. Belangrijke criteria voor de inrichting van een draagvlakontwikkelingsproces zijn:

- Mate van vertrouwen tussen huurder en verhuurder
- Periode te nemen voor verhogen draagvlak
- Mate van invloed die huurders krijgen
- Belang van een buurtorganisatie/klankbordgroep/sociaal actief netwerk
- Aard van professionele begeleiding van de participatieprocedure
- Voorspelbaar risico bij neerleggen eindvoorstel
- Omvang van de huurverhoging door ingrepen
- Kwaliteit van de voor bewoners beschikbare informatie.



6. Conclusie

Welke punten toevoegen aan het (bestaande) beleid?

Bij de Key werd aan aanwezigen gevraagd om punten van aanvulling op het beleid te noemen. De resultaten zijn mogelijk herkenbaar voor medewerkers van andere woningcorporaties:

1. Eerder naar huurders stappen
2. Nader onderzoek met bewoners om te kijken wat nodig is en wenselijk
3. Thema's herhalen, communiceren. Problemen altijd op tafel krijgen
4. Succesverhalen vieren met bewoners, denk aan excursies
5. Bewoners continue informeren over innovatieve projecten
6. Zoeken naar verbinding tussen bewoners en tussen bewoners en De Key
7. Creatieve communicatie: luister beter en leg ook uit waarom iets niet kan
8. Denk vanuit de klant
9. Probeer erachter te komen wat mensen beweegt, geef aandacht, zorg dat mensen gehoord worden.
10. Elke klacht is een tip!

11. Het mutatiemoment kan worden gebruikt om woningen aan te passen.
12. Op tijd beginnen met communicatie via een persoonlijke benadering
13. Op allerlei manieren/niveaus uitleggen waarom het goed is dat er aanpassingen gaan plaatsvinden
14. Op tijd beginnen, politiek bedrijven, belangen herkennen, ergernissen/enthousiasme aanboren en inzetten
15. Een sterk projectteam samenstellen, de juiste mensen op de juiste plaats
16. Wees je bewust van de middelen die er al zijn en zet die in!

5. Bronnen

Themabijeenkomst draagvlakontwikkeling door teams
Op 15 november 2011 in Gouda

Themabijeenkomst draagvlakontwikkeling dor teams
Op 24 januari 2012 bij RWS te Goes

Themabijeenkomst draagvlakontwikkeling bij bewoners
Op 3 april 2012 bij De Key, Hoogte Kadijk 179 te Amsterdam

Factsheet 6.1. Draagvlak Bewoners voor Renovatie

Factsheet 6.2. De stappen in het energie-renovatieproces

Factsheet 6.3. Draagvlakpeiling: Wet- en regelgeving

Powerpointpresentaties

MMM kansrijkeaanpakken M. Boerbooms op 24 jan. 2012

Woonbron Energiedereen Z. Winkels 15 nov. 2011

Mozaiek Wonen, B. Peters op 15 nov. 2011

Bewoners meekrijgen, E. Hasselaar op 14 febr. 2011

Draagvlakontwikkeling voor energiebesparende maatregelen, E. Hasselaar op 22 sept. 2009