

Bouwstenen voor verduurzamen met bewoners in kwetsbare wijken

VERDUURZAMING VAN
KWETSBARE WIJKEN



VERWEY JONKER
Instituut

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

PLATFORM31



Inhoud

1. Inleiding 3
2. Inspirerende voorbeelden 10
3. Bouwstenen voor samenwerking tussen gemeenten en bewoners in een veranderende omgeving 18
4. Samenvatting en conclusie 34



1. Inleiding



Tussen nu (zomer 2025) en de start van het Programma Aardgasvrije Wijken in 2018 (dat gemeenten ondersteunt bij het ontwikkelen en uitvoeren van plannen voor aardgasvrije wijken), is er nationaal en internationaal veel gebeurd. Door talloze onverwachte gebeurtenissen, denk aan pandemie, oorlog, schandalen, vallende en van aard veranderende regeringen, nam de onzekerheid op allerlei terreinen toe. Wat de toekomst zal brengen, is onduidelijker dan ooit.

Deze continu veranderende omgeving heeft ook invloed op de energietransitie in Nederland. Zo leidde de oorlog in Oekraïne ertoe dat de energieprijzen sterk fluctueerde, waardoor de aandacht voor energiearmoede toenam. Het vertrouwen van burgers in de overheid kwam onder druk te staan, onder andere door de toeslagenaffaire en het coronabeleid, wat doorwerkte in steun van bewoners voor de energietransitie. Bovendien bleken de wijkgerichte warmteplannen in de loop der jaren veel minder goed uitvoerbaar te zijn dan op voorhand was gedacht.

In 2018 kregen gemeenten bij het vormgeven van de energietransitie in wijken een regierol toebedeeld. Wat daar precies onder werd verstaan, was niet vast omschreven. Vrijwel elke gemeente gaf er een eigen invulling aan. De nieuwe realiteit die in onze veranderde samenleving is ontstaan, vraagt in elke gemeente om een herziening. Welke invulling krijgt de gemeentelijke regierol binnen de huidige maatschappelijke werkelijkheid en wat betekent dat voor de samenwerking met bewoners in kwetsbare wijken? Daar gaat deze publicatie over.

Deze publicatie is primair bedoeld voor medewerkers van gemeenten die vorm geven aan de regierol bij de energietransitie in kwetsbare wijken. De inhoud kan daarnaast waardevol zijn voor andere betrokkenen bij de verduurzaming van kwetsbare wijken, zoals woningcorporaties en bouw- en energiebedrijven.

1.1 Lessen uit het programma Verduurzaming van Kwetsbare Wijken

Het programma Verduurzaming van Kwetsbare Wijken (VKW) begon in hetzelfde jaar als het Programma Aardgasvrije Wijken (zie ook kader VKW). De ontwikkelingen van de afgelopen jaren hadden ook impact op de wijken die betrokken zijn bij dit programma. Het onderzoek dat we sinds 2019 in deelnemende wijken uitvoeren om hun wijkaanpakken te volgen, laat dit duidelijk zien.

In het rapport *Samen naar een duurzame en leefbare wijk* (2022)¹ – geschreven kort voordat de oorlog in Oekraïne uitbrak – stelden we vast dat de warmtetransitie in *slow motion* uit de startblokken kwam. Technisch, financieel,



juridisch, sociaal en procesmatig gezien bleek het proces op wijkniveau complexer dan vier jaar eerder werd gedacht. Gemeenten richtten zich vooral op techniek en financiering van de warmtetransitie ('tekenen en rekenen'). Zowel de relatie met bewoners als de verbinding met andere opgaven – het verzilveren van koppelkansen – kreeg beperkt aandacht. Met de wetenschap dat transitie altijd rommelig en onoverzichtelijk verlopen en gepaard gaan met abrupte en onverwachte koerswijzigingen, was deze constatering misschien wat teleurstellend, maar niet onverwachts.

Het programma VKW

Het programma Verduurzaming van Kwetsbare Wijken (VKW), dat sinds 2018 bestaat, heeft als doel om de energietransitie in kwetsbare wijken als hefboom te gebruiken om de algehele leefkwaliteit van die wijken te verbeteren. Door de tijd heen hebben achttien gemeenten met een kwetsbare wijk zich aan het programma verbonden.

De aanleiding voor het VKW-programma was destijds drieledig. Ten eerste vanuit de gevoelde noodzaak weer actief met kwetsbare wijken aan de slag te gaan na het stopzetten van nationale wijkgerichte ondersteuningsprogramma's. In veel van dergelijke wijken leidde die stopzetting tot een zichtbare achteruitgang van de leefbaarheid.^{2,3} Ten tweede bood het destijds nieuwe (wijkgerichte) overheidsbeleid voor de energietransitie handvatten aan gemeenten om weer op wijkniveau programma's te ontwikkelen. Ten derde vormde het Canadese SNAP⁴ een inspiratiebron, dat met een gestructureerde integratie van duurzaamheidsinitiatieven met andere initiatieven, deze wijken duurzamer en leefbaarder probeert te maken.

Anderhalf jaar later constateerden we in het rapport *Wijken verduurzamen in turbulente tijden* (2023)⁵ wat de gevolgen waren van de energiecrisis, in combinatie met de politieke onrust veroorzaakt door de Tweede Kamerverkiezingen in november 2022: Gemeenten ervoeren een verlies aan houvast. Het vertrouwen van bewoners raakte verder onder druk; juist in kwetsbare wijken heerste het gevoel dat politici en beleidsmakers jarenlang geen aandacht hadden voor de leefsituatie in deze wijken. Ook dit was vanuit transitieperspectief te duiden. Als beleid, regelgeving en financiering niet aansluiten bij de veranderde realiteit, ontstaat onzekerheid, vertraging en versnippering. Dit wordt ook wel de periode van chaos genoemd.

Een recente gespreksronde (2024-2025) met deelnemende gemeenten van het programma VKW laat zien dat in veel gemeenten – ondanks de verder toegenomen geopolitieke en economische onrust – de afgelopen twee jaar waardevolle stappen voorwaarts zijn gezet. Men lijkt wat beter met de chaosperiode om te kunnen gaan.

Uit ons doorlopende onderzoek is een belangrijke conclusie te trekken over de relatie tussen deelnemende gemeenten en de bewoners van deze kwetsbare wijken. Meer en meer lijken gemeenten dat wat leeft onder de bewoners mee te nemen in hun plannen. Aanvankelijk zagen gemeenten communicatie en participatie vaak als een verplichte horde om te nemen. De laatste jaren zien we steeds vaker dat lokale overheden al vroeg in het proces in gesprek gaan met bewoners, ook als er nog volop sprake is van technische en financiële onzekerheden. Niet alleen om ideeën 'van onderop' op te halen (en daarmee ook de kennis van bewoners over de wijk goed te benutten), maar ook om netwerken in de wijk op te bouwen.⁶

1.2 Ontwikkelingen in de samenwerking tussen gemeente en bewoners

Dat de verhouding tussen gemeenten en bewoners verandert, en daarmee de samenwerkingsvorm, is ook te zien in andere sectoren waar sprake is van transitie. Bijvoorbeeld in de zorg. Een *whitepaper* over de toekomst van de zorg op wijkniveau⁷ legt deze ontwikkeling als volgt uit: De rol van de overheid heeft zich ontwikkeld vanuit een pater-systeem (de verzorgingsstaat), via een ego-systeem (marktwerking) naar een rol binnen een eco-systeem (een set van onderling afhankelijke actoren en factoren).

In een eco-systeem binnen een wijk is sprake van een focus op waardecreatie, waarbij het begrip ‘gemeenschapskracht’⁸ centraal staat. Bewonersinitia-

tieven spelen daarin een grote rol. De daarbij betrokken bewoners zijn te zien als waardevolle partners in het versnellen van maatschappelijke transitie. Dit komt doordat zij andere bewoners beter kunnen mobiliseren dan gemeenten, lokale kennis en expertise delen en acties ontwikkelen die tegemoetkomen aan lokale behoeften.⁹

Dat bewonersinitiatieven daarnaast kunnen zorgen voor meer sociale verbinding, een sterkere lokale gemeenschap en vaak ook een duurzamere samenleving blijkt ook uit een andere recente publicatie.¹⁰ Allemaal zaken waar gemeenten naar streven. Bewonersinitiatieven kunnen dus een brugfunctie vervullen tussen overheid en bewoners. Mits er sprake is van zowel een bewonersinitiatief dat alle bewoners betreft (en geen uitsluiting veroorzaakt), als van een goedlopende samenwerking tussen gemeente en bewoners.

In de genoemde *whitepaper* nemen bewonersinitiatieven zorgtaken over van de overheid. Die overname van taken zie je ook op andere gebieden en is aangemoedigd door de introductie van ‘het recht tot uitdagen’ (*Right to Challenge*) in 2015. Dit begrip geeft burgers het recht om de overheid te vragen een bepaalde publieke zaak aan hen over te dragen, wanneer zij denken daarmee tot een beter en/of goedkoper resultaat te komen. Ook zonder gebruik van dit recht ontwikkelen burgers steeds vaker collectieve acties of creëren ze voorzieningen waarvan de verantwoordelijkheid voorheen bij de lokale overheid lag. Denk aan het verzorgen van het groen, verwijderen van het afval in de wijk en het aanbieden van een duurzame energievoorziening.

Ook al is een goedlopende samenwerking tussen gemeente en bewoners van grote positieve invloed op het proces, het kan ingewikkeld zijn om daartoe te komen. Dit komt door de verschillen in doelen en werkwijzen tussen gemeenten en bewonersinitiatieven. Gemeenten zijn vaak gewend te opereren vanuit hiërarchische besluitvorming en bureaucratische structu-



ren.¹¹ Bewonersinitiatieven staan daar meestal los van. Gemeenten benutten initiatieven van bewoners soms om input op te halen voor vooraf gestelde beleidsdoelen. Dit werkt meestal niet in de praktijk, omdat bewonersinitiatieven vaak een eigen doel hebben geformuleerd, onafhankelijk van het gemeentelijke beleid.

Een recent verschenen essay¹² verkent hoe burgercollectieven en overheden beter kunnen samenwerken. Niet alle burgerinitiatieven hebben de vorm van burgercollectieven, er zijn meer manieren om tot gemeenschapskracht te komen, maar desondanks is de conclusie heel interessant: *“Overheden moeten burgercollectieven als gelijkwaardige partners erkennen en hun autonomie respecteren. Dit vereist een uitnodigende overheid die sensitief is voor lokale dynamieken en in staat is om structurele barrières te slechten.”* In een van onze eerdere publicaties over samenwerken met bewoners in kwetsbare wijken¹³ kwam deze conclusie ook als een duidelijke wens van bewoners naar voren. Ook de eerder genoemde recente gespreksronde van het programma VKW¹⁴ laat zien dat hiervoor in steeds meer gemeenten aandacht is.

1.3 Inspirerende praktijkvoorbeelden

De urgentie voor een nauwe samenwerking tussen gemeenten en bewoners neemt sterker toe als de noodzaak tot bezuinigen bij gemeenten groter wordt. Bewoners kunnen bijvoorbeeld taken (deels) overnemen. Gemeenten hebben al te maken met veel bezuinigingen op publieke voorzieningen, en met de grote structurele bezuiniging op het gemeentefonds vanaf 2026 zullen gemeenten nog meer moeite krijgen met het uitvoeren van bepaalde taken.

Wat betekent dat voor kwetsbare wijken? Kan een grotere focus op de gemeenschapskracht de negatieve impact van bezuinigingen in kwetsbare wijken verkleinen? Hoe kan een gemeente achterhalen waar zich gemeenschapskracht in kwetsbare wijken bevindt (in de vorm van bewonersinitiatieven)? En wat betekent dat dan voor de samenwerking tussen gemeenten en bewoners in deze wijken? Wat betekent dat voor de invulling van de regierol?

Om een antwoord op deze vragen te vinden, zochten we naar inspirerende praktijkvoorbeelden. Het Canadese *Sustainable Neighbourhood Action Program* (SNAP) vormt al sinds het begin van het programma VKW een belangrijke inspiratiebron (zie ook kader volgende pagina). Niet alleen omdat het vanuit het thema klimaatverandering wil komen tot een algehele kwaliteitsimpuls in kwetsbare wijken; ook omdat de werkwijze van SNAP is gebaseerd op een doordachte standaardaanpak die bij elke soort wijk tot een eigen uitwerking leidt. Deze aanpak wordt na elk wijkproject op basis van de opgedane ervaringen verder aangescherpt, wat de effectiviteit vergroot.

Het Canadese SNAP

Al sinds 2009 wordt in *the Greater Toronto Area* (GTA) gewerkt aan het verbeteren van de kwaliteit van wijken in de breedste zin (sociaal en fysiek). Een onafhankelijke organisatie volgt hiervoor een vaste gestructureerde werkwijze, in samenwerking met gemeenten, bewoners en andere maatschappelijke partners (instellingen, verenigingen en ondernemers).

Het doel van dit *Sustainable Neighbourhood Action Program* (SNAP) is om gemeenten in Toronto en omgeving te helpen wijken toekomstbestendig te maken. Dit gebeurt op een manier die zowel aansluit op de behoeften en bestaande activiteiten van bewoners, als op de klimaatbestendigheid van de wijk (de regio is bovengemiddeld gevoelig voor overstromingen). SNAP zoekt in meerjarige programma's naar creatieve oplossingen voor wijkverbetering en richt zich op allerlei soorten wijken, waaronder ook verschillende kwetsbare wijken. De werkwijze, waarmee inmiddels vijftien jaar ervaring is opgedaan, is al veel geëvalueerd.¹⁵ (Bron foto: Toronto and Region Conservation Authority)



De Nederlandse context is heel anders dan de Canadese. Dat kwam ook duidelijk naar voren uit de vergelijking tussen de ervaringen die in de loop der jaren bij SNAP en het programma VKW zijn opgedaan.¹⁶ Een groot verschil ligt in de geschiedenis. Het eerdergenoemde patersysteem dat destijds de Nederlandse verzorgingsstaat kenmerkte, speelde in Canada veel minder een rol. Daardoor zijn burgers van oudsher meer gewend zelf initiatief te nemen.

Een Nederlandse inspiratiebron die ons aan de SNAP-aanpak deed denken en waarover nog niet zo veel is gepubliceerd, is het Spijkerkwartier in Arnhem, waar bewoners onder de vlag van 'deBlauweWij(k)Economie' (dBWE) maatschappelijke opgaven samen met bewoners aanpakken en uitwerken. Deze aanpak vloeit voort uit een energie-initiatief, maar het Spijkerkwartier is geen echt kwetsbare wijk. Er wonen wel bewoners met onder andere financiële problemen, maar ook bewoners die de kenmerkende problemen van kwetsbare wijken niet of nauwelijks kennen.

Een Europese inspiratiebron om een antwoord op bovenstaande vragen te vinden, is het Energy Poverty Zero project. Dit is een lopend Europees onderzoek gericht op de vraag hoe energiearmoede is te bestrijden in kwetsbare wijken. De nadruk ligt op sociale aspecten, met name energiearmoede. Daarbij gaat de aandacht vooral naar het woningniveau en minder naar de wijk.

We kozen tenslotte nog voor twee inspiratiebronnen waar wel veel over geschreven is, maar waarin de focus ligt op een andere maatschappelijke opgave dan de energietransitie. We gaan er daarom vanuit dat deze nog niet zo bekend zijn bij onze doelgroep. Het betreft de ontwikkeling van zorgzame gemeenschappen en toekomstbestendige wijk economieën.

Leestips voor inspiratie over energieprojecten

We zochten naar inspirerende voorbeelden die overeenkomsten vertonen met de SNAP-aanpak in de Nederlandse context, én waarschijnlijk nog onbekend zijn bij onze doelgroep, die zich met de energietransitie bezig houdt. Om die redenen kozen we geen energie-coöperaties als voorbeeld. Voor inspiratie vanuit energiecoöperaties verwijzen we naar een recente publicatie.¹⁷

Een extra verwijzing verdient Bospolder Tussendijken in Rotterdam. Bij dit energieproject in een kwetsbare wijk is veel aandacht besteed aan de samenwerking tussen bewoners en gemeente. Over dit project is al veel gepubliceerd, wij behandelen het daarom hier niet. Wel verwijzen we naar de bron waar publicaties over de samenwerking tussen gemeente en bewoners in deze wijk te vinden zijn.¹⁸ Ook de column die Marije van den Berg (onderzoeker en adviseur lokaal bestuur) schreef over de gelijkwaardige samenwerking met bewoners binnen dit project biedt veel informatie.¹⁹

Uit deze vier inspiratiebronnen en de SNAP-aanpak hebben we werkzame elementen gedestilleerd (hoofdstuk 3). Deze elementen zijn in te zetten als ‘bouwstenen’ voor een (herziene) invulling van de gemeentelijke regierol en voor de vormgeving van een goedlopende samenwerking tussen gemeente en bewoners bij de energietransitie in kwetsbare wijken. We hopen dat de lezer na het lezen van de publicatie beter in staat is een eigen aanpak te ontwikkelen waarin gemeente en bewoners gelijkwaardigere partners zijn.

We sluiten af met conclusies waarvan we hopen dat ze aanmoedigen om de huidige samenwerkingsvorm met bewoners grondig onder een loep te leggen. Deze publicatie is bedoeld om te inspireren en houvast te bieden bij

het ontwikkelen en aanpassen van de gemeentelijke regierol binnen de energietransitie. Het is een pleidooi aan gemeenten voor een aanpak waarin de rol van bewoners en hun wensen, ideeën, expertise en ervaring zwaar meewegen bij de invulling van de gemeentelijke regierol.

De bevindingen zijn ook interessant voor partijen die in een andere rol bij deze opgave zijn betrokken, zoals woningcorporaties.

2. Inspirerende voorbeelden



In dit hoofdstuk introduceren we de vier inspirerende voorbeelden. We beginnen met de BlauweWij(k)Economie van het Arnhemse Spijkerkwartier, waar via een energie-initiatief een sociale transformatie van de wijk plaatsvond. Vervolgens beschrijven we de voorlopige resultaten over de samenwerking met bewoners van een Europees onderzoek (Energy Poverty Zero). Dit onderzoek gaat over de vermindering van energiearmoede in wijken.²⁰ We sluiten af met twee ontwikkelingen die niet zozeer op kwetsbare wijken zijn gericht, maar wel een goede indruk geven van de veranderende rol van gemeenten in de samenwerking met bewoners: zorgzame gemeenschappen en het toekomstbestendig maken van een wijk economie.

Om herhaling te voorkomen, zijn de beschrijvingen hieronder beknopt. In het volgende hoofdstuk zijn de vier inspiratiebronnen inhoudelijker uitgeschreven in de bouwstenen die we hebben gedestilleerd voor een goede samenwerking tussen gemeente en bewoners.

2.1 Het Arnhemse Spijkerkwartier als levend en lerend laboratorium²¹

In het Arnhemse Spijkerkwartier worden onder de vlag van 'deBlauweWij(k) Economie' (dBWE) maatschappelijke opgaven samen met bewoners aangepakt en uitgewerkt, vanuit stichting dBWE en de broedplaats Dazo (Dit Adres Zoek Ondernemende buurtbewoners). De activiteiten lopen uiteen van energiebesparing en no-waste diners tot het opknappen van fietsen, kweken van oesterzwammen en het schoonmaken van de buurt.

De gemeente speelt vooral een faciliterende rol en bewaakt de beleidskaders; de bewonersinitiatieven zijn leidend. De inmiddels zestien projecten die onder deze vlag zijn ontwikkeld, waaronder verschillende wijkbedrijven, zijn



gericht op verduurzaming en hebben mede tot doel het sociaal weefsel van de wijk te verstevigen. Kenmerkend: de dromen van de bewoners vormen altijd het startpunt.

In 2013 begon Spijkerenergie als bewonersinitiatief om gezamenlijk zonnepanelen aan te schaffen. Nu, in 2025, is dit initiatief uitgegroeid tot een grote maatschappelijke organisatie die schouder aan schouder staat met de buurtbewoners. Van daaruit vervult het een brugfunctie richting de gemeente, het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen (de zogenaamde 'triple helix').

De organisatie vindt zijn basis in de “Blue Economy”-methodiek van Gunter Pauli.²² Zijn economische en ecologische visie biedt duurzame oplossingen door natuurlijke systemen en processen na te bootsen. Pauli's visie streeft ernaar lokale, afvalvrije, sociale en betaalbare oplossingen te bieden, via circulaire en regeneratieve processen. De uitwerking van deze visie binnen het ‘living lab Spijkerkwartier’ leidt mogelijk tot een Nederlandse wijkgerichte variant die in meer wijken is toe te passen. Elementen van de wijkbenadering worden al in andere gemeenten toegepast.

Broedplaats Dazo droomt van een veerkrachtige circulaire inclusieve wij(k)economie in uiterlijk 2050. Het is een maatschappelijk collectief van bewoners en belanghebbenden, dat werkt aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken volgens een lerend organisatie-model.

Drie sporen

Om een veerkrachtige circulaire inclusieve wij(k)economie te worden, werkt de broedplaats langs drie sporen; circulariteit, inclusie en energie(transitie).

- Het spoor Circulair Spijkerkwartier werkt aan een ‘zero waste’ wijk met zoveel mogelijk gesloten materiaal- en afvalstromen, door in de wijk nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand te brengen op het gebied van hergebruik, recycling, upcycling, reparatie en kringloop.
- Het spoor Inclusief Spijkerkwartier heeft een socialer karakter. Werken en meedoen staan centraal. Dit is voor bewoners van het Spijkerkwartier die met kwetsbare wijkenproblematiek kampen heel belangrijk. Werk zorgt voor bestaanszekerheid, geeft eigenwaarde, vergroot het sociale netwerk, samenredzaamheid en daarmee zelfredzaamheid. Werk draagt ook bij aan de integratie van kwetsbare groepen en is goed voor de sociale samenhang in de wijk.

- Het spoor Energie zet in op de ambitie dat het Spijkerkwartier zelfvoorzienend is op energiegebied in 2050 of zoveel eerder als mogelijk. Het doel is dat er dan alleen nog hernieuwbare energie wordt benut.

Spijkersupport ontlast en ondersteunt al de initiatieven die binnen de sporen worden ontwikkeld. Het uiteindelijke doel is dat onder Spijkersupport nieuwe zinvolle werkplekken ontstaan, waarbij deelnemers via een buddysysteem gekoppeld worden aan een professional bij grotere bedrijven. Hierdoor kan de deelnemer leren en een grotere kans maken om door te stromen naar het bedrijfsleven.

	Circulair	Inclusie	Energie
Opdrachten verbonden aan...	> 2050 zero waste wijk, gesloten afval- en materiaalstromen	>Iedereen kan en mag naar vermogen meedoen	> Zelfvoorzienend, minimaal gebruik, maximale opwek
Grootschalige meerjarige projecten	SpijkerZwam, Spijkerbikes, Buurt-GroenBedrijf	BuurtBaanBureau, Dazo, Kenniskwartier	Spijkerenergie, BuurtKlusBedrijf
SpijkerSupport	Boekhouding, communicatie, office management, administratie		

Bron: Patrick Hoogenbosch, Dazo.

Van de projecten die onder de sporen hangen, zijn sommige sociale ondernemingen die opereren zonder subsidies (Spijkerzwam en Spijkerbikes). Deze projecten hebben nog geen verdienmodel waarmee volledige salarissen kunnen worden betaald, waardoor ze sterk afhankelijk zijn van vrijwilligers.

De wijkbedrijven, zoals het BuurtGroenBedrijf, BuurtBaanBureau en het BuurtKlusBedrijf, zijn (nog) sterk afhankelijk van opdrachten van de gemeente. Een wijkbedrijf levert diensten in de wijk en neemt daarbij soms taken van de gemeente over (denk bijvoorbeeld aan het schoonmaken van het openbaar gebied).

Werkwijze

Activiteit in de wijk komen tot stand door de volgende stappen te doorlopen:

1. **De Droom.** Het proces start met de lange termijn droom (5+ jaar) van wijkbewoners over hun wijk. Eigenaarschap van deze droom is essentieel; de lange termijn stimuleert de creativiteit en vermindert risicomijdend gedrag.
2. **Stakeholder Belangen.** Stakeholders buigen zich over de droom. Zij geven aan wat zij belangrijk vinden, wat hen aanspreekt en vullen de droom aan vanuit hun eigen missie en visie.
3. **Maatschappelijke Opdracht.** Uit de droom en de belangen van de stakeholders komt een maatschappelijke opdracht voort. Dit is wat betrokken de komende twee jaar concreet gaan aanpakken en uitvoeren.
4. **Belangenkaart.** Alle betrokkenen vullen gezamenlijk de belangenkaart in. Deze kaart brengt ieders individuele en organisatiebelangen in beeld om zo tot het gedeelde belang te komen voor samenwerking: het gezamenlijke doel.
5. **Partnerschapskaart.** De partnerschapskaart geeft invulling aan het proces van de samenwerking. De kaart legt rollen, besluitvorming en verwachtingen vast voor een effectief partnerschap.
6. **Uitwerken van de Weg.** De droom is de stip op de horizon; de weg ernaartoe wordt gezamenlijk uitgezocht in partnerschap (backcasting). Dit vereist continue betrokkenheid van alle betrokkenen gedurende het hele proces.
7. **Meervoudige Waardecreatie.** Projecten streven naar meervoudige waardecreatie: sociaal, ecologisch en economisch. Daarnaast is de bredere impact belangrijk, zoals verbinding en welzijn.
8. **Impact meten** is cruciaal voor verantwoording, leren, bijsturen en vergelijken met andere projecten. Deze stap beoordeelt de effectiviteit en veranderingen op sociaal, ecologisch en economisch vlak. Meten maximaliseert waardecreatie en maakt voortdurende verbetering mogelijk.
9. **Bouwen aan de basis.** Naast de zichtbare activiteiten is het essentieel om te bouwen aan de onderliggende 'basis': de organisatie, het formele en informele netwerk. Dit zorgt voor veerkracht en duurzame impact.

Een belangrijke succesfactor voor broedplaats Dazo vormt de samenwerking met de gemeente. Aangezien bewonersinitiatieven de basis voor projecten zijn, is de gemeente geen initiatiefnemer en moet meer dan gebruikelijk loslaten. Om tot goede samenwerking te komen, is een nieuw initiatief gestart. Dit initiatief, de partnerschapstafel, wil maatschappelijke doelen versnellen door in te zetten op een effectieve samenwerking tussen overheid en burgerinitiatieven.

Het Arnhemse Spijkerkwartier fungeert op deze wijze als een levend laboratorium, waarin in de loop der jaren veel kennis is opgedaan. De gemeente Arnhem ziet dat ook en betreft de broedplaats geregeld bij gemeentebrede initiatieven, zoals een grootschalig energiearmoede project. Ook landelijk opererende instanties zijn geïnteresseerd in de ervaringen uit Arnhem. De broedplaats was bijvoorbeeld betrokken bij de totstandkoming van de praktijk van de community 'sociaal circulair' van Het Groene Brein.

2.2 Het Neighbourhood Energy Compass van Energy Poverty Zero

Energy Poverty Zero is een project dat wordt uitgevoerd door een consortium van acht publieke en private Europese partijen uit Italië, Frankrijk en Nederland. Het zijn partijen met expertise in consultancy en sociale en milieutechnische innovatie, die zich allemaal richten op woningrenovatie. Het project loopt van november 2022 tot oktober 2025 en heeft het terugdringen van energiarmede als doel.

Binnen dit project is het *Neighbourhood Energy Compass* (NEC) ontwikkeld.²³ Dit is een instrument voor professionals (gemeenten, woningcorporaties,



consultants, sociaal werkers et cetera). Het bevat adviezen over samenwerken met bewoners in kwetsbare wijken. De focus ligt daarbij op het terugdringen van energiarmede door bewoners te enthousiasmeren voor renovaties gericht op energiebesparing en door hen te helpen invloed uit te oefenen op de hoogte van de energierekening via energiebesparend gedrag.

Volgens de samenstellers van het NEC kan samenwerken met bewoners in kwetsbare wijken uiteenlopende voordelen opleveren:

- Het vergroot de kans op succes van de projecten (en verkleint daarmee energiarmede) omdat de weerstand van bewoners tegen het project afneemt.
- Het levert tijd- en geldbesparing op. Als gevolg van de intensieve samenwerking met bewoners zal de opstartfase van projecten langer zijn dan gebruikelijk, maar het vervolgtraject waarschijnlijk korter omdat de weerstand minder is. Dat bespaart tijd en geld.
- Bewoners weten na renovatieprojecten beter hoe ze met gerenoveerde woningen moeten omgaan.
- Daarnaast zijn er voordelen op andere terreinen zoals minder eenzaamheid als gevolg van intensievere contacten en toegenomen gezondheid van bewoners als gevolg van een verbeterd binnenklimaat in de woningen.

De werkwijze waarop het NEC is gebaseerd bestaat uit vijf fases die door herhaling tot een steeds betere uitkomst leiden. Zo moet je bijvoorbeeld soms terug naar een vorige fase als je vastloopt. Deze fases zijn:

1. de start (analyse van de buurtcontext en het neerzetten van het team en de kaders);
2. betrokkenheid creëren (bewoners betrekken bij buurtactiviteiten om latere betrokkenheid bij renovatieprojecten te bevorderen);

3. draagvlak voor renovatie creëren (voorbereiding van de goedkeuring van de energetische renovatieprojecten);
4. renovatie-ondersteuning (overlast van de renovatiewerkzaamheden zoveel als mogelijk beperken voor de bewoners);
5. gedragsverandering (monitoren, ondersteunen en zorgen voor goede resultaten van de renovatie).

Elke fase bevat concrete adviezen over de samenwerking met bewoners. Deze zijn verwerkt in de bouwstenen in het volgende hoofdstuk.

2.3 Zorgzame gemeenschappen²⁴

De zorg kenmerkt zich door schaarste. Schaarste aan geld, maar vooral aan 'handen aan het bed'. Dat levert ook iets moois op: de klassieke zorg waarin het aanbod centraal staat, maakt langzaam plaats voor een beweging van zorg door familieleden en andere mantelzorgers. Zorg vanuit de samenleving, ofwel informele zorg. Dit gebeurt binnen 'zorgzame gemeenschappen', waarbij omkijken naar elkaar centraal staat. Dat vraagt om een fundamenteel andere kijk op ouder worden, op zorg, wonen, technologie, maar vooral op samenwerking met de klassieke, formele zorg. Veel dorpen en wijken in Nederland experimenteren hiermee. De opgedane ervaringen kunnen ook gelden voor andere thema's.

Zorgzame gemeenschappen zijn gebaseerd op gemeenschapskracht; de motor achter de ontwikkeling van een buurt, dorp of wijk.²⁵ Ze zijn een reactie op de huidige samenleving waarin specialisatie en eigendom ('ik heb iets') centraal staan. Specialisatie in de zorg wordt gezien als het gevolg van groeiende kennis en toenemende complexiteit. Het heeft veel goeds voortgebracht maar heeft ook als gevolg dat kennis versnipperd is geraakt en niemand zich



meer eigenaar voelt van een complexe zorgopgave. Het ombuigen van de huidige werkwijze richting ‘integraliteit en *belonging*’ (de kenmerken van gemeenschapskracht) vraagt een zorgvuldig proces.

Zorgvrijstaat in Rotterdam-West²⁶

In een gebied met circa 76.000 inwoners – met een grote diversiteit aan opleidingsniveau, inkomen, culturele achtergrond en gezondheidsvragen – ontwikkelen de mensen van Zorgvrijstaat activiteiten. Van aanschuifmaaltijden tot wijkpsychiatrie en van de aanpak van armoede en schulden tot een Wmo-klussendienst. Het initiatief kwam van twee bewoners van de wijk Delfshaven, beide werkzaam in de zorg. Er sloten zich meer mensen aan met een vergelijkbare achtergrond en samen ontwikkelden ze activiteiten voor andere bewoners.

In de loop der tijd pakten steeds meer bewoners een actieve rol op. Dat leidde tot zowel een zorgzame gemeenschap als een projectorganisatie. Zorgvrijstaat biedt nu voorzieningen en hulpmiddelen die bewoners ondersteunen in het zorgen voor elkaar. De betrokkenen maken netwerken sterker door te verbinden en door bestaande activiteiten te verbeteren. Indien nodig, starten ze nieuwe initiatieven op. Daarbij schakelen ze voortdurend tussen mensen, netwerken, organisaties en beleid.

Proces

Bij het ontwikkelen van een zorgzame gemeenschap zijn acht processtappen te onderscheiden. Omdat de stappen snel door elkaar lopen, is er geen sprake van een vaste volgorde. Het is een proces van ‘de lange adem’.

1. Enkele leden van een gemeenschap binnen een wijk of dorp nemen vanuit een gevoel van urgentie (bijvoorbeeld omdat het moeilijk is om aan verpleegkundige hulp te komen) het initiatief om iets te gaan doen en betrekken andere bewoners daarbij.
2. De gemeente of andere instanties zijn vaak nodig om het doel te bereiken. Bewoners nemen daarom contact op met de gemeente, en soms ook andere partijen, voor overleg.
3. Bewoners en gemeente onderzoeken wat er al speelt in de omgeving: welke initiatieven zijn er al? Welke kennis hebben we in huis? Wat kunnen we aan elkaar verbinden of waar kunnen we op aansluiten?
4. Samen bekijken ze hoe met een vergelijkbare situatie op andere plekken is omgegaan. Ze maken keuzes en zetten de eerste stappen.
5. Het project krijgt vorm. Soms pas na veel overleg, soms begint men ergens en stelt op basis van ervaringen bij. Vaak willen bewoners “gewoon aan de slag”, maar dat kan niet altijd. Bijvoorbeeld omdat het gewenste tegen de bestaande situatie en/of wet- en regelgeving ingaat.
6. De opbouw van een zorgzame gemeenschap betekent gelijktijdig dat de gemeente en andere institutionele partijen een deel van hun dienstverlening afbouwen. Dit vraagt om een nieuw samenspel tussen de partijen.
7. Het draagvlak van de gemeenschap wordt versterkt en bestendigd, bijvoorbeeld via een lidmaatschap. Tegelijkertijd moeten er mechanismen komen die op tijd kunnen bijsturen wanneer de bewoners (nog) niet in staat blijken alle voorgenomen activiteiten op de juiste wijze uit te voeren. Want het is een illusie te denken dat zorgzame gemeenschappen continu succesvol zijn.
8. Omdat het bijsturen een dynamisch proces is, is het belangrijk om het samenspel tussen de partijen regelmatig te evalueren en aan te passen.

Om het hele proces succesvol te kunnen doorlopen, moeten zowel gemeente als bewoners aan randvoorwaarden voldoen. Deze zijn verwerkt in de bouwstenen in het volgende hoofdstuk.

2.4 Een toekomstbestendige wijk economie²⁷

Het versterken van de lokale economie van een wijk kan het karakter van een wijk enorm veranderen. Onder deze wijk economie vallen alle economische activiteiten van buurtbewoners en ondernemers in de wijk. De wijk economie is op verschillende manieren toekomstbestendig te maken: door duurzaam ondernemerschap te stimuleren, banen te creëren die een positieve bijdrage leveren aan maatschappelijke ontwikkelingen in de wijk en door de lokale samenwerking en sociale cohesie te stimuleren. Deze activiteiten bevorderen de sociale cohesie, leefbaarheid en veiligheid, zorgen voor meer arbeidsparticipatie en leveren een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van bewoners.

Een sterke wijk economie verbindt opgaven aan elkaar en verbetert de leefkwaliteit van de wijk. In kwetsbare wijken waar de energietransitie bezig is, kan inzetten op een toekomstbestendige wijk economie helpen om de energietransitie verder op gang te brengen en tegelijkertijd de leefomstandigheden van bewoners te verbeteren.

Ondernemers spelen een belangrijke rol in de wijk. Hun bedrijven kunnen dienen als ontmoetingsplek voor buurtbewoners, ze kunnen banen creëren voor mensen die moeilijk aan werk komen en kunnen banen aanbieden die aansluiten op dat wat wijkbewoners bezighoudt. Ze kunnen ook bijdragen aan sociale en culturele diversiteit wanneer ze lokale initiatieven zoals een buurtfeest sponsoren. En net als voor bewoners is het ook voor hen belangrijk dat hun gebouw en de wijk schoon en veilig zijn.



In een wijk met een toekomstbestendige wijk economie is er ruimte voor *impactondernemers*. Dit zijn ondernemers die zich richten op duurzame, sociale en maatschappelijke vraagstukken met een directe invloed op de leefomgeving. Gemeenten doen er dus goed aan om (bij voorkeur sociaal en/of duurzaam) ondernemerschap in de wijk te stimuleren onder bewoners. Bijvoorbeeld door bewoners te faciliteren om een onderneming te starten of door te ontwikkelen. Dit vergroot hun bestaanszekerheid en sociale contacten. Impactondernemers kunnen bovendien banen aanbieden die een positieve bijdrage leveren aan zowel de economische, duurzame als sociale ontwikkelingen van een wijk. Bewoners kunnen bij deze ondernemers talenten ontdekken en relaties opbouwen.

De samenhang van de lokale gemeenschap versterkt wanneer verschillende mensen in de wijk zich met elkaar verbinden. Bijvoorbeeld via wijkinitiatieven of buurtcoöperaties. En door economische krachten te bundelen, groeit het organiserend vermogen van de wijk. Een goede samenwerking tussen bewoners met een gedeelde missie leidt tot betrokkenheid, verbondenheid en gemeenschapskracht. Deze sociale cohesie is essentieel voor het creëren van een gezonde en veerkrachtige wijk; mensen die elkaar kennen en steunen, versterken de lokale economie en vergroten het draagvlak voor duurzame langetermijninitiatieven.



3. Bouwstenen voor samenwerking tussen gemeenten en bewoners in een veranderende omgeving



In dit hoofdstuk beschrijven we de werkzame elementen met betrekking tot de samenwerking tussen gemeente en bewoners, die naar voren komen uit de vier inspirerende voorbeelden en de SNAP-aanpak. Ze zijn te gebruiken als bouwstenen voor een (herziene) invulling van de gemeentelijke regierol bij de energietransitie in kwetsbare wijken, specifiek gericht op de samenwerking met bewoners. Een samenwerking waarin gemeente en bewoners gelijkwaardigere partners kunnen zijn dan nu meestal het geval is. Vanuit een goede samenwerking kunnen gemeenten werken aan integrale kwaliteitsverbetering van kwetsbare wijken binnen de huidige complexe maatschappelijke omstandigheden.

De bouwstenen zijn verdeeld over zes hoofdactiviteiten die altijd en overal ondernomen moeten worden om een samenwerking tussen bewoners en gemeente tot stand te brengen. De bouwstenen geven aan hoe die hoofdactiviteit is vorm te geven aan de hand van voorbeelden uit de geanalyseerde inspiratiebronnen. Niet alle bouwstenen komen in elke situatie voor; iedereen kan zelf kiezen welke bouwstenen wel of niet gebruikt worden. Ook staat de volgorde van bouwstenen niet vast en kan er sprake zijn van herhaling.

De hoofdactiviteiten zijn:

1. De wijk leren kennen
2. De juiste partners vinden
3. De samenwerking voorbereiden
4. De samenwerking in stand houden
5. De resultaten zichtbaar maken
6. De toekomst vormgeven

3.1 De wijk leren kennen

Samenwerking kan pas goed vorm krijgen als alle betrokkenen weten met wat voor wijk of buurt ze te maken hebben. Als bijvoorbeeld niet bekend is welke pogingen er eerder ondernomen zijn om bewoners te betrekken, kan een nieuwe poging hiertoe zonder verwijzing naar het verleden veel irritatie van bewoners opwekken. Dat is overigens ook een belangrijk inzicht uit onderzoek naar gebiedsgerichte aanpakken in kwetsbare wijken.²⁸

Bouwsteen: Weet wat er speelt in de wijk en welke plannen er zijn

Het helpt om scherp in beeld te hebben wat er allemaal al gaande is in een wijk. Dit kan gaan over praktische zaken, zoals de planning van de riolering-



vervanging, initiatieven van bewoners. Maar ook meer subjectieve dingen, zoals ergenissen of zorgen van bewoners, oud zeer bij bewoners door eerdere samenwerking met de gemeente of dromen die bewoners hebben voor en over de wijk. Door hier zicht op te krijgen, is het mogelijk om met nieuwe plannen en activiteiten goed aan te sluiten bij wat er leeft in de wijk en daarmee de kans op weerstand van bewoners tegen te maken plannen te verminderen. In de inspirerende voorbeelden zien we uiteenlopende manieren om tot dit 'wijk-beeld' te komen: veel verantwoordelijkheid bij bewoners leggen, aanhaken bij bestaande initiatieven of onderzoek doen onder bewoners en in de wijk.

→ In het Arnhemse Spijkerkwartier bestaat er geen onduidelijkheid over wat er leeft in de wijk: in de aanpak, die ooit ontstond vanuit een bewonersinitiatief, zijn de dromen van wijkbewoners altijd het uitgangspunt van nieuwe initiatieven. De dromen kunnen over van alles gaan, zoals het vernieuwen van een speeltuin of het aanleggen van wormenhôtels. Deze benadering is ingebed in de werkwijze van de BlauweWij(k)Economie' (dBWE), waarbij elk initiatief een aantal stappen doorloopt, te beginnen met de bewonersdroom.

→ Bij de ontwikkeling van zorgzame gemeenschappen staat zelforganisatie van actieve burgers centraal. Initiatiefnemende bewoners faciliteren deze zelforganisatie en bieden waar nodig professionele ondersteuning. Zij streven ernaar om ieders talent te erkennen en de ruimte geven. Dat betekent dat ze aansluiten bij wat al gebeurt in de wijk en verbinding leggen met bestaande initiatieven. De gemeente moet niet alleen weten wat er speelt, maar ook respecteren wat er speelt. Als bewoners taken van gemeenten overnemen, moeten ze dat immers faciliteren. Dat vereist een samenwerking tussen bewoners en professionals op basis van gelijkwaardigheid.

→ Het NEC adviseert gemeenten om in de eerste startfase partijen en personen die een actieve bijdrage kunnen leveren aan het energierenovatieproject, bij elkaar te brengen. Daarnaast is het advies om kennis op te halen bij bewoners die voor de planontwikkeling nodig is. Dit kan via een kleine groep bewoners, zolang die maar representatief is. Vervolgens kunnen de partijen gezamenlijk de ambitie, de doelen en organisatiestructuur van het project vaststellen.

→ In gemeenten die werken aan een toekomstbestendige wijk economie voeren betrokken partijen een wijkverkenning uit, om de wijk economie vanuit fysiek, sociaal, duurzaam en economisch oogpunt te analyseren. Door met bewoners en ondernemers te praten, ontdekken ze wat er in de wijk speelt en waar de energie zit. Het maakt ook duidelijk wat urgent is: is er bijvoorbeeld veel eenzaamheid of veel werkloosheid? En waar hebben bewoners en ondernemers behoefte aan? Deze wijkverkenning biedt zicht op de problemen die zich voordoen en de mogelijke oorzaken ervan. Die kennis helpt om bewoners en ondernemers te betrekken bij samenwerking rond nieuwe ontwikkelingen.

→ Bij SNAP begint elk project met een bijeenkomst van een dagdeel om te inventariseren wat er al bekend is over de betreffende wijk en wat de doelen en plannen van uiteenlopende betrokkenen zijn met de wijk. Dit gebeurt samen met allerlei partijen, zoals vertegenwoordigers van politie, welzijn, zorgorganisaties, woningcorporaties, technische afdelingen van de gemeente, het waterschap, maar ook vertegenwoordigers van bewonersorganisaties en ondernemers uit de wijk. Ook de cultuur en de (beleids) geschiedenis van de wijk worden grondig bestudeerd. Het SNAP-team, dat bestaat uit zowel professionals als bewoners, gaat de wijk in om erachter te komen wat er bij de nog niet betrokken bewoners leeft. Dit veldonderzoek is afgestemd op het karakter van de wijk en is gebaseerd op wetenschappelijke

inzichten en technieken. Voorbeelden zijn *community-based social marketing* (een werkwijze die erop is gericht duurzaam, gezond en veilig gedrag te bevorderen), de inzet van een zogenaamde *dreamwall*²⁹, of zintuiglijke wandelingen. Bewoners krijgen vertrouwen als mensen die in de wijk aan de slag gaan weten wat er al eerder is gedaan, blijkt uit de evaluaties.

Bouwsteen: Situeer de energietransitie in de bredere wijk- of buurtcontext

Hoe kan de energietransitie als hefboom dienen voor een algehele verbetering van de kwaliteit van een wijk? Het is de basisvraag achter het programma VKW. De energietransitie inbedden in een brede context, door het verbinden van opgaven, vormt een belangrijk aspect van het antwoord. Dit vraagt aandacht in de wijk: Bewoners vinden andere zaken vaak belangrijker dan de energietransitie, en zijn makkelijker in beweging te brengen voor hun eigen wensen. Door te beginnen met het inventariseren van bewonerswensen en hoe die zijn te koppelen aan de energietransitieplannen, is het mogelijk om te werken in een brede context.

- Bij SNAP volgt de inbedding van de energieopgave in een brede context uit het groot aantal thema's dat SNAP in verband brengt met het klimaatprobleem. Het omvat watermanagement (het tegengaan van erosie, droogte en wateroverlast), drinkwatergebruik (in verband met waterschaarste als gevolg van droogte), energie (energiebesparing, het gebruik van duurzame bronnen en energiegebruik door transport), flora en fauna (in relatie tot verdroging en als waterbuffer, maar ook om zoninval in woningen te beperken om energiegebruik voor koeling te verminderen), lokale voedselproductie (want voedsel dichtbij betekent minder energie voor transport) en afval- en materialen management (omdat hier ook energie mee gepaard gaat).

- Deze klimaatgerelateerde thema's koppelt SNAP vervolgens aan andere leefbaarheidsopgaven die in de wijk spelen. Ook hier geldt een brede definitie: naast gezondheid, sociale cohesie en werkgelegenheid kijkt SNAP bijvoorbeeld ook naar de rol van kunst en naar effectieve transportvoorzieningen. Daarbij probeert men verbanden te leggen met specifieke kenmerken van de locatie en de specifieke wensen en behoeften van de bewoners.

3.2 De juiste partners vinden

Een goede samenwerking valt of staat met de juiste personen: zowel professionals als bewoners. In een column over de energietransitie in de wijk Bospolder-Tussendijken heeft Marije van den Berg (onderzoeker en adviseur lokaal bestuur en als verbindingpersoon betrokken bij dat project) het in dat kader over de cruciale rol van 'Dingesen'. Dit zijn volgens haar de mensen die zonder duidelijke functieomschrijving door alle lagen van de samenwerking manoeuvreren. *"Ze zijn de smeerolie van het systeem, vaak onzichtbaar, maar onmisbaar. Ze verbinden bewoners, ambtenaren en marktpartijen op een informele manier en zorgen ervoor dat iedereen blijft bewegen."*

Bouwsteen: Betrek gemeentemedewerkers en andere professionals die intrinsiek gemotiveerd zijn

Besteed tijd en aandacht aan de selectie van betrokken ambtenaren. Kijk niet alleen naar taakbeschrijving en beschikbaarheid. Minstens zo belangrijk zijn zaken als een persoonlijke passie voor de wijkinitiatieven, verbindende vaardigheden en een team waarin mensen elkaar aanvullen op competenties.

- Bij broedplaats Dazo van het Arnhemse Spijkerkwartier leerde de ervaring dat vooral ambtenaren met een persoonlijke passie voor de initiatieven die in de wijk spelen, geschikt zijn voor een rol in de samenwerking. Dit omdat

ambtenaren met een persoonlijke passie er meer voor open staan om een lange termijn relatie aan te gaan met bewoners.

- Ook bij het NEC werd vastgesteld dat het belangrijk is voor het welslagen van het project dat de vertegenwoordigers van de gemeente en andere betrokken partijen intrinsiek gemotiveerd zijn. Geadviseerd wordt om een team van minimaal 3 FTE te vormen dat verschillende competenties in huis heeft: participatie, sociaal werk, kennis van verschillende culturen en religies, creativiteit, gedrag(sverandering) en communicatie.
- Bij de zorgzame gemeenschappen spelen sleutelfiguren en verbinders een grote rol als schakel tussen formele en informele zorg. Dat kunnen zowel professionals als leden van de gemeenschap zijn. Zij begrijpen zowel de leefwereld van de bewoners als de systeemwereld van de professionals.

Bouwsteen: Vind en betrek actieve bewoners die een bijdrage willen leveren

Veel bewoners van kwetsbare wijken hebben door de problemen waar ze mee kampen, weinig energie en belangstelling om een actieve rol te spelen in de energietransitie van hun wijk. Maar dat geldt niet voor iedereen. Omdat in kwetsbare wijken het wantrouwen richting gemeente vaak groter is dan gemiddeld, is een nauwe samenwerking met bewoners die ontstaan voor samenwerking met de gemeente van groot belang. Het zoeken naar de juiste bewoners vergt tijd en creativiteit. Help bewoners bijvoorbeeld samen te



dromen, vertegenwoordigers aanwijzen in wie zij vertrouwen hebben, of leidt ze op tot ambassadeur.

- In het Arnhemse Spijkerkwartier zoekt een buurtbewoner met een droom via broedplaats Dazo contact met andere bewoners, om te ontdekken of er andere bewoners achter de droom staan. Als meerdere bewoners dezelfde droom delen, kunnen zij gezamenlijk eigenaarschap voelen over de droom. Zo kunnen ze samen het initiatief starten.
- SNAP en NEC besteden veel aandacht aan het zoeken naar bewoners die goed in staat zijn een actieve bijdrage te leveren. Wanneer de organisatie

in contact treedt met bewoners, is dat niet alleen om te inventariseren wat bij hen leeft, maar ook om zicht te krijgen op welke bewoners en ondernemers uit de wijk zijn te betrekken bij de planontwikkeling. Zij kunnen bijvoorbeeld als deelnemer aan co-creatiesessies, wijkambassadeur of als energiecoach een rol spelen.

- SNAP ontwikkelde het 'Participant to Leader'-model, dat bewoners opleidt tot wijkambassadeurs (*neighbourhood champions*). Dit zijn ondernemende, initiatiefrijke bewoners die zich ervoor inzetten om andere bewoners te bereiken die normaal moeilijk te bereiken zijn. Zij zorgen er ook voor dat bewoners actief en betrokken blijven in de wijk, ook als het project is afgerond.
- De NEC-aanpak adviseert om bewoners in wie andere bewoners veel vertrouwen hebben, te vragen als ambassadeurs voor de energierenovatie.

Bouwsteen: Ondersteun bewoners in het bereiken van hun droom voor de wijk

Veel van de bewoners die kunnen bijdragen aan het succes van de energietransitie zijn al actief in de wijk. Hun interesses en wensen liggen echter vaak op een ander vlak dan de energietransitie. Sta als gemeente open voor hun verlangens en help die actief te realiseren door goede ondersteuning te bieden. Denk daarbij ook aan de ondernemers in de wijk. Ondersteuning van bewoners en ondernemers vormt een stevige basis voor verdere samenwerking.

- Broedplaats Dazo van het Arnhemse Spijkerkwartier ondersteunt bewoners bij het bereiken van hun droom. Wanneer bewoners gezamenlijk eigenaarschap voelen over een droom, zoekt Dazo contact met mogelijke partners die nodig zijn om de droom te verwezenlijken. Denk aan de gemeente of een bedrijf. Vanuit de droom en de waarden van betrokken

partners formuleren de partijen de maatschappelijke opdracht, waarin de belangen van bewoners en de andere belanghebbenden samenkomen. Het initiatief ligt dus bij de bewoners, maar de belangen van de gemeente worden meegenomen in de plannen. De gemeente heeft in dit geval geen regisserende, maar een meer faciliterende rol.

- Om bij te dragen aan een toekomstbestendige wijk economie, kunnen gemeentemedewerkers bewoners ondersteunen in het bereiken van een ondernemersdroom, ontdekken van talenten en opbouwen van relaties. Er zijn vier aanvliegroutes van waaruit ze dit kunnen doen.
 1. Het bijdragen aan de op- of doorstart van impactondernemers. Bijvoorbeeld door coaching, micro-financiering, lokaal aanbesteden of door te ondersteunen bij het aanvragen van vergunningen en het duiden van regelgeving en belastingen.
 2. Ruimte bieden voor werk door kansen te benutten wanneer vastgoed vrijkomt. De gemeente kan bijvoorbeeld mogelijkheden onderzoeken om in vrijkomende schoolgebouwen en locaties waar buurt- en wijkcentra waren gevestigd betaalbare bedrijfsruimten te creëren. Ook kan de gemeente nadenken over de inzet van publieke middelen bij het realiseren van 'sociale' bedrijfsruimte.
 3. Het ondersteunen van hoogwaardige werkgelegenheid. Dit zijn banen die een positieve bijdrage leveren aan zowel de economische, duurzame als sociale ontwikkelingen van een wijk. Bijvoorbeeld banen die stabiele inkomens bieden, bijdragen aan circulariteit en sociale cohesie.
 4. Het versterken van de samenhang van de lokale gemeenschap door verschillende mensen in de wijk met elkaar te verbinden. Bijvoorbeeld via wijkinitiatieven of buurtcoöperaties. Door krachten te bundelen, neemt het organiserend vermogen van een wijk toe.

Bouwsteen: Streef naar meerwaarde voor de wijk

De focus op de meerwaarde die de energietransitie heeft voor de wijk helpt om mogelijke partners te kunnen overtuigen van nut en noodzaak van de plannen.

- Bij de ontwikkeling van zorgzame gemeenschappen wordt bewoners aangeraden om de waarden, meerwaarde, kwaliteit en het verdienmodel van hun initiatief expliciet te maken om andere partijen, van wiens medewerking men afhankelijk is, te overtuigen van nut en noodzaak van hun initiatief.
- Hetzelfde speelt bij broedplaats Dazo in Arnhem. De initiatieven bevatten altijd meervoudige waardecreatie: ze creëren zowel ecologische als financiële en sociale waarde voor de wijk. Dit in beeld brengen helpt de aantrekkelijkheid en haalbaarheid van initiatieven voor andere belanghebbenden te vergroten. Bovendien zijn de werknemers van de wijkbedrijven buurtbewoners. Zij krijgen een plek op de arbeidsmarkt en het vertrouwen van andere buurtbewoners. Daarmee vervullen ze een sociale rol in de wijk.
- Een toekomstbestendige wijk economie speelt in op de belangrijke maatschappelijke rol van wijkondernemers. Door hun bijdrage aan lokale initiatieven en activiteiten en daarmee aan leefbaarheid en sociale cohesie te erkennen, komt de focus op de meerwaarde voor de wijk te liggen.

3.3 De samenwerking voorbereiden

Als bekend is welke partijen bij de samenwerking betrokken zijn, is een zorgvuldige voorbereiding van de samenwerking van belang. Zo voorkom je misverstanden en andere belemmeringen. Ook de praktijk van het experimenterenprogramma VKW wijst uit dat juist op het gebied van het inrichten van de samenwerking nog veel mis kan gaan. Zeker als het een nieuwe samenwerkingsvorm betreft. Veel partijen zijn gewend zijn om binnen de eigen 'koker' plannen te ontwikkelen.



Bouwsteen: Ga na hoe anderen in een vergelijkbare situatie de samenwerking hebben vormgegeven

Het klinkt zo logisch, maar ook uit het VKW-programma blijkt dat partijen vaak het wiel opnieuw gaan uitvinden en dat ze weinig doen met ervaringen van anderen.

- Bij zorgzame gemeenschappen wordt geadviseerd om de organisatie pas vorm te geven als is nagegaan hoe anderen in een vergelijkbare situatie de samenwerking hebben vormgegeven.

Bouwsteen: Leg belangen vast

Wanneer belangen zijn vastgelegd, kan daar bij elk besluit rekening mee worden gehouden.

- De Arnhemse broedplaats Dazo vraagt aan belanghebbenden, zoals de gemeente of een bedrijf, aan te geven hoe hun belangen zich verhouden tot de droom van bewoners. De vraag die centraal staat is: hoe kunnen alle belangen worden gediend? Het antwoord hierop nemen zij mee bij de verdere planvorming. De gemeente neemt als belanghebbende hier een andere rol aan dan gebruikelijk. Niet regisserend, maar meewerkend en faciliterend.
- De belangen die samenhangen met de bewonersdroom worden vastgelegd en inzichtelijk gemaakt in een belangenkaart. Met de belangenkaart geven alle deelnemers aan wat hun belangen zijn op zowel persoonlijk als organisatorisch niveau. Wat komen ze halen, wat komen ze brengen, wat kunnen ze niet brengen maar wordt wel door een ander verwacht?

Bouwsteen: Kom tot een partnerschap gebaseerd op gelijkwaardigheid, vertrouwen en het benutten van elkaars krachten

Werken aan onderling vertrouwen is belangrijk. Dat kan bijvoorbeeld door te beginnen met kleine acties waar bewoners snel resultaten van zien. Of door vooraf gedeelde belangen en ambities te formuleren en gelijkwaardigheid vast te leggen.

- De NEC-aanpak adviseert de gemeente om kleine concrete acties op te starten in afwachting van de uitrol van grote plannen. Als de gemeente hard bezig is met voorbereiden maar bewoners daarvan niks merken, kan dit negatieve invloed hebben op het vertrouwen in de gemeente. Bewoners kunnen bijvoorbeeld aangemoedigd worden om, vooruitlopend op grote ingrepen, al wat energiebesparende maatregelen te treffen bijvoorbeeld door gratis tochtstrips, spaarlampen en radiatorfolie uit te delen in de wijk.
- Bij broedplaats Dazo in Arnhem komen bewoners en partijen vanuit gedeelde belangen tot een partnerschap. Zo ontstaat er geen opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding. Het partnerschap wordt vastgelegd in een partnerschapskaart waarop partijen aangeven welke acties ze op korte termijn gaan uitvoeren, uitgaande van het droombeeld over vijf jaar.
- Bij zorgzame gemeenschappen is één van de randvoorwaarden dat de gemeente (maar ook welzijnsorganisaties, zorginstellingen en woningcorporaties) bewoners als gelijkwaardige partners beschouwen. Zij moeten leren loslaten, bewoners durven vertrouwen en dit vastleggen, zodat de nieuwe samenwerkingsvorm navolgbaar en evalueerbaar is. Denk bijvoorbeeld aan het bijzonder statuut, het meten van sociale impact, het creëren van maatschappelijk aandeelhouderschap, nieuwe besturingsmodellen en -principes. In zorgzame gemeenschappen is het ook belangrijk dat bewo-

ners zelf de beoogde resultaten formuleren op een voor de andere partijen aantrekkelijke manier (om te voorkomen dat ze van bovenaf worden voorgeschreven).

- Gemeenten die aan een toekomstbestendige wijk economie werken, krijgen het advies om samen met ondernemers en bewoners uit de wijk, een passende ambitie voor de toekomstige ontwikkeling van de wijk economie te formuleren. Samen schetsen zij dan een scenario, gericht op de ambitie en bijbehorende consequenties. Op basis van het scenario stellen ze een actieplan met randvoorwaarden op voor de uitvoering. Hierin staan de doelstellingen, de aan te pakken opgaven en de te bereiken resultaten. Het actieplan is gericht op een duurzame en sociale verbetering van de wijk economie en de behoeften van zowel bewoners als ondernemers zijn erin verwerkt. Vaak zijn lange termijn maatregelen hiervoor nodig. Om het draagvlak onder bewoners te behouden is het raadzaam om ook korte termijn maatregelen op te stellen. Het is belangrijk dat de gemeente steeds open staat voor initiatieven uit de wijk. In het actieplan moet ook voldoende ruimte zijn voor kansen voor bewoners, ondernemers en andere betrokkenen bij de wijk.
- SNAP-projecten beginnen zo snel mogelijk met eenvoudig op te starten acties (de zogenoemde *quick start projects*) om vertrouwen op te bouwen en te laten zien wat 'actie ondernemen in samenwerking met bewoners' concreet betekent (wat inmiddels een bewezen succesfactor is van de SNAP-projecten). Door snel met dergelijke projecten te beginnen, ontstaat een positieve *mindset* voor de verdere uitwerking van het wijkgerichte programma.

Bouwsteen: Start een lerend organisatiemodel

Samenwerken gaat niet vanzelf. Het vormgeven van een goed proces is heel uitdagend. Denk aan gezamenlijke taal, rolneming, mandaat, samenwerking, transparantie, communicatie enzovoorts. Om die reden is het wijs om een lerend organisatiemodel te ontwikkelen waarbinnen op vaste tijden ervaringen zijn uit te wisselen. Met de resultaten hiervan is de manier van samenwerken voortdurend aan te scherpen.

- Broedplaats Dazo van het Arnhemse Spijkerkwartier zocht naar een samenwerkingsvorm met de gemeente waarbij afdelingen binnen de gemeente sectoroverschrijdend konden werken. In 2023 vonden daarom onder begeleiding van deskundigen van de Erasmus Universiteit twee workshops met gemeentemedewerkers plaats. Men kwam uit op een lerend partnerschapsmodel³⁰ dat het belang van een wijk overstijgende, lerende aanpak benadrukt. Dit partnerschapsmodel is gebaseerd op vertrouwen, het benutten van elkaars krachten en op structureel leren van initiatieven.
- Dazo wil de samenwerking zó vormgeven dat integraal beleid niet alleen op papier, maar ook in de praktijk werkt. Er is daarom een partnerschapstafel gestart. Het doel daarvan is dat belemmeringen op tafel komen, zoals verkokering en zware verantwoordingsstructuren. Daarnaast is het de bedoeling dat de partnerschapstafel integraal werken stimuleert, in gezamenlijke werkplekken investeert en zorgt voor structurele financiering en duidelijke doelstellingen. Dit vraagt om een open houding, vaste relaties en ruimte voor experiment en evaluatie. Maar net als bij het experimentenprogramma VKW blijkt ook in het Spijkerkwartier dat het totstandbrengen van een vaste relatie lastig is. Onder andere omdat de samenstelling regelmatig verandert, wanneer medewerkers een andere baan of functie krijgen.

- Een centraal uitgangspunt van de SNAP-werkwijze is de opbouw van een gebiedsgerichte projectorganisatie waarin alle relevante partijen een plek hebben, samenwerken, tussendoor evalueren en gezamenlijk leren van de opgedane ervaringen. Naast de gemeente en andere professionele organisaties zitten hierin ook woningeigenaren, enthousiaste individuele bewoners, actieve bewonersgroepen, ondernemers en andere partijen die een rol van betekenis spelen in de wijk. Omdat het niet eenvoudig is om zo'n organisatie in goede banen te leiden, vervult het SNAP-team altijd een coördinerende rol. Daarbij hoort, naast het geregeld terugkoppelen om van de ervaringen te leren, ook het werven van fondsen, het veiligstellen van subsidies en het zo nodig inschakelen van professionele ondersteuning.

Bouwsteen: Zet financiering en middelen in op de juiste plek en wees creatief in de werving

Bij alle inspiratiebronnen leert de ervaring dat financiering een belangrijk en lastig aspect van de samenwerking is. Sta daarom open voor financiering op onorthodoxe wijze.

- Bij broedplaats Dazo is het uitgangspunt dat er in principe voldoende geld beschikbaar is en er voor goede ideeën altijd geld te vinden is. Maar de ervaring leert dat het extreem moeilijk is om het geld vanuit verschillende bronnen op de juiste plek te krijgen. Dit komt doordat geld altijd gelabeld is omdat subsidies aan voorwaarden moeten voldoen en vrijwel altijd sectorgericht zijn. Cross-sectorale financiering is daardoor erg moeilijk te realiseren. Vooral budget regelen voor bewoners is lastig omdat de gemeente er vaak vanuit gaat dat in de wijk vooral vrijwilligers actief zijn. Terwijl bij Dazo bewoners vaak heel veel tijd besteden aan werk in de wijk dat de gemeente ontlast (en dus geld bespaart).

- SNAP zoekt samen met bewoners naar financieringsbronnen. Er wordt vaak geld ingezameld via partijen die bereid zijn te sponsoren of via crowdfundingactiviteiten.

Bouwsteen: Breng de infrastructuur van de wijk op orde

Soms is het nodig om aan bepaalde fysieke voorwaarden (de benodigde infrastructuur) te voldoen om bewoners in staat te stellen activiteiten uit te voeren die de gemeente ontlasten. De inspirerende voorbeelden hebben ieder bepaalde ideeën bij wat voor fysieke voorwaarden er nodig zijn.

- Bij zorgzame gemeenschappen gaat het, als het woord infrastructuur valt, om alle permanent aanwezige algemene voorzieningen (fysiek en digitaal) voor zorg, welzijn en participatie in de wijk. Denk aan laagdrempelige ontmoetingsplekken, een coördinatiepunt, een wijkinformatiepunt met diverse inloopspreekuren, mantelzorgwaardering, voldoende zorgwoningen, een Persoonlijk Gezondheid Dossier of een leeromgeving. Zorgzame gemeenschappen kunnen pas floreren als deze infrastructuur aanwezig is. Dit vereist een investering.
- Dazo in Arnhem ziet een fysieke plek in de wijk als een *must* om initiatieven succesvol te laten zijn.
- Een gemeente die een toekomstbestendige wijk economie wil ontwikkelen, moet gebruik maken van de huidige potenties van aanwezige bedrijvigheid, voorzieningen en instellingen. Hierdoor kan de gemeente deze waar mogelijk ondersteunen en de infrastructuur en samenhang tussen verschillende activiteiten van bewoners en gemeente bevorderen.

Bouwsteen: Definieer heldere communicatie en spelregels en leg deze vast

Bereid de wijze van communiceren goed voor, afgestemd op de behoeften en mogelijkheden van bewoners. Denk daarbij ook aan de taal van de communicatie. Werk zo beeldend mogelijk, zeker in kwetsbare wijken waar bovengemiddeld veel mensen de Nederlandse taal niet machtig zijn en ook niet iedereen kan lezen.

- NEC-projecten ontwikkelen gelijk met het actieplan ook een communicatieplan waarin veel aandacht is voor het bevorderen van sociale cohesie. Samen met bewoners aantrekkelijke bewonersbijeenkomsten organiseren maakt daar deel van uit. Denk aan een bezoek met een koffiekar in de wijk begeleid door muziek van een lokale band. Het is ook mogelijk om een demonstratiewoning te maken.
- De NEC-aanpak benadrukt ook dat het belangrijk is om de ideeën die vanuit bewoners komen te delen met de partijen die vooral op de technische en financiële kant van de energierenovatie zijn gericht. Dit om te voorkomen dat deze ideeën tussen wal en schip vallen. Dit geldt ook, en misschien zelfs vooral, wanneer het om ideeën gaat die niet direct met de energierenovatie te maken hebben, maar met andere thema's van de wijk. Het is ook belangrijk om in de communicatieplannen mee te nemen wat bewoners tijdens en na afronding van de acties kunnen verwachten.
- Dazo werkt met een partnerschapskaart waarop zwart op wit staat hoe de communicatie verloopt tussen de bewoners en andere betrokken partijen en wat de spelregels zijn van de samenwerking.
- Bij SNAP krijgt in de communicatie woordgebruik veel aandacht. Een betrokkene van een SNAP-project betoogde: “While topics as natural heri-

tage, stormwater management, [...] and energy are critical, they need to be woven together in a story in which the residents are the players, not the plot.”

Bouwsteen: Haal belemmeringen zoveel mogelijk weg voordat je doelen en plannen met bewoners deelt

Dit om valse verwachtingen en teleurstellingen zoveel mogelijk te voorkomen.

- Binnen zorgzame gemeenschappen is de ervaring dat bewoners graag snel “gewoon aan de slag” gaan, maar dit lukt niet altijd, voornamelijk omdat de bestaande situatie en/of wet- en regelgeving het niet toelaten.
- SNAP stelt al in een vroeg stadium de doelen voor een wijk vast en inventariseert samenhangende kansen en belemmeringen. Belemmeringen om deze doelen te halen worden zoveel mogelijk weggenomen voordat de doelen aan bewoners worden gemeld. Dit voorkomt valse verwachtingen en teleurstellingen onder bewoners en creëert een situatie waarin bewoners meteen aan de slag kunnen gaan.

3.4 De samenwerking in stand houden

Hoe goed je de samenwerking ook hebt voorbereid, er zullen altijd zaken anders lopen dan gedacht. Daar moet je als gemeente op inspelen.

Bouwsteen: Geef bewoners en betrokkenen een duidelijk aanspreekpunt

Om de samenwerking tussen bewoners en de gemeente goed te laten verlopen, is het van belang een duidelijk aanspreekpunt vanuit de gemeente te regelen. Iemand die eenvoudig te bereiken is en ook eenvoudig andere partijen kan bereiken wanneer dat nodig is.

→ Binnen zorgzame gemeenschappen is het uitgangspunt dat bewoners een aanspreekpunt vanuit de gemeente, maar ook vanuit andere instanties (bijvoorbeeld de zorgverzekeraar) hebben. Iemand die zaken voor elkaar krijgt en spanningen met de juiste personen kan bespreken. Bij hem of haar moeten bewoners altijd persoonlijke missies en ambities uit kunnen spreken, ook als ze onrealistisch klinken. Dergelijke ideeën inspireren namelijk vaak en zijn soms op een zeker moment vaak wél mogelijk of realistisch.

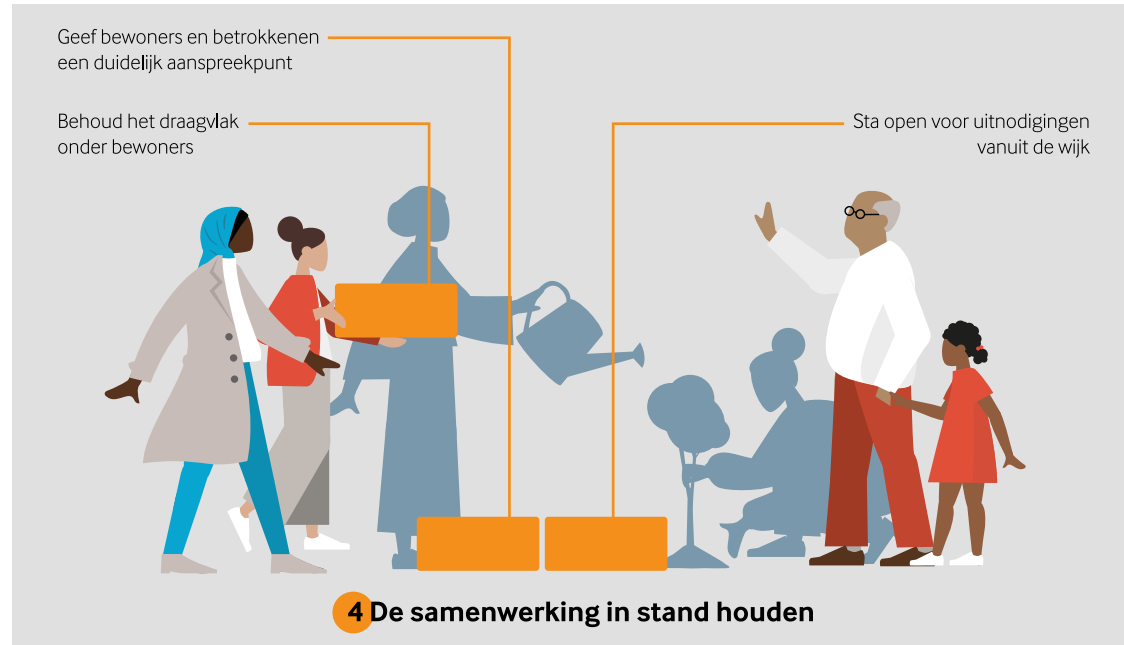
→ De NEC-aanpak adviseert om naar de belangen van bewoners te luisteren via een aanspreekpunt. Bewoners kunnen ook met klachten naar deze persoon toe. Daarnaast bepleit het NEC dat ook uitvoerders zichtbaar zijn in de wijk.

→ Ook bij de ontwikkeling van een toekomstbestendige wijk economie is aandacht voor een gemeentelijk aanspreekpunt voor (toekomstige) wijkondernemers.

Bouwsteen: Behoud het draagvlak onder bewoners

Er gebeurt veel tijdens de uitvoering van plannen. Het is daarom belangrijk om het draagvlak onder bewoners te behouden. Zorg voor minimale overlast en biedt bewoners ruimte om te delen.

→ De NEC-projecten organiseren gerichte gelegenheden waar bewoners hun ervaringen kunnen delen. Dat kan ook online, bijvoorbeeld door middel van gefilmde interviews.



→ Ook proberen ze activiteiten zo probleemloos mogelijk te laten verlopen. Goed opruimen en schoonmaken is bijvoorbeeld belangrijk voor bewoners. Net zoals plekken creëren om te kunnen douchen, koken en rust vinden als dat in de woningen tijdelijk niet kan.

Bouwsteen: Sta open voor uitnodigingen vanuit de wijk

Bewoners die een initiatief ontwikkelen, nodigen gemeentemedewerkers geregeld uit. Pak deze uitnodigingen met beide handen aan.

→ Bij zorgzame gemeenschappen nemen bewoners partners mee de wijk in (en niet andersom). Dit kan bijvoorbeeld door in de wijk te vergaderen, een

fietstour te organiseren of door de verantwoordelijkheid voor het proces in de wijk te beleggen (bijvoorbeeld in de vorm van een wijkcoöperatie).

3.5 De resultaten zichtbaar maken

Veel zaken die voor bewoners belangrijk zijn, zijn moeilijk te meten. Daardoor is het ook lastig om successen zichtbaar te maken. Denk er in een vroeg stadium al aan op welke manier je impact gaat meten.

Bouwsteen: Koppel meetbare doelen aan acties die bewoners zelf kunnen monitoren

Om met bewoners net zo te werken als met andere partners, is het raadzaam om afspraken te maken over hun inbreng. En hoe ze de resultaten daarvan kunnen laten zien.

→ SNAP koppelt samen met bewoners meetbare doelen aan acties. Dat maakt het mogelijk om de effecten van de acties evalueren. Omdat SNAP naar een min of meer gelijkwaardige samenwerking streeft, is de investering van de gemeente en andere partijen in de wijk niet vrijblijvend; bewoners moeten er wat tegenover zetten. Willen bewoners bijvoorbeeld meer tijd buiten doorbrengen, dan deelt de organisatie stappentellers uit om vast te stellen of bewoners inderdaad meer lopen dan voorheen. Of als bewoners graag meer groente en fruit willen eten – wat bijvoorbeeld tot de aanleg van moestuinen leidt – dan krijgen ze het verzoek bij te houden hoeveel groente en fruit ze eten.

De bewoners dragen op deze manier actief bij aan de het succes van het proces.

Bouwsteen: Meet sociale, financiële en ecologische waarden om de prestaties en impact zichtbaar te maken, in geldwaarde uit te drukken en te verbeteren

Het meten en in geldwaarde uitdrukken van de maatschappelijke waarden van activiteiten is extra ingewikkeld doordat de opbrengsten vaak op een ander terrein liggen dan waar de investeringen vandaan moeten komen. Maar juist daarom is het van belang daar wel naar te streven. De inspirerende voorbeelden gebruiken verschillende manieren om impact te meten.

→ Projectteams van NEC gebruiken impactmeting om te bepalen wanneer successen worden behaald. Dit kan bij een wijkgericht energieproject



bijvoorbeeld zijn hoeveel bewoners er betrokken zijn en/of hoeveel huizen er gerenoveerd zijn. Het advies luidt elke activiteit zo goed mogelijk te kwantificeren om te laten zien welke voortgang er wordt geboekt. Dit is te omschrijven als de conversieratio: hoeveel bewoners er zijn benaderd versus hoeveel bewoners hebben besloten om bijvoorbeeld maatregelen in hun huis te nemen. NEC stimuleert projectteams om vanaf het begin gegevens te verzamelen om de voortgang te volgen en beslissingen of planwijzigingen te rechtvaardigen.

- In het Arnhemse Spijkerviertel bespaarde het creëren van werkgelegenheid voor bewoners vanuit broedplaats Dazo de samenleving 448.000 euro in 2024 volgens de impactmeetmethode MEAX Socialhandprint. Om ook bedragen toe te kennen aan waarden die moeilijker hard gemaakt kunnen worden, is Dazo voornemens de zogenaamde Meetstandaard³¹ te gaan gebruiken waarmee met meer maatwerk de werkelijke ervaren impact vanuit de betrokken is te meten.

Bouwsteen: Heb geduld

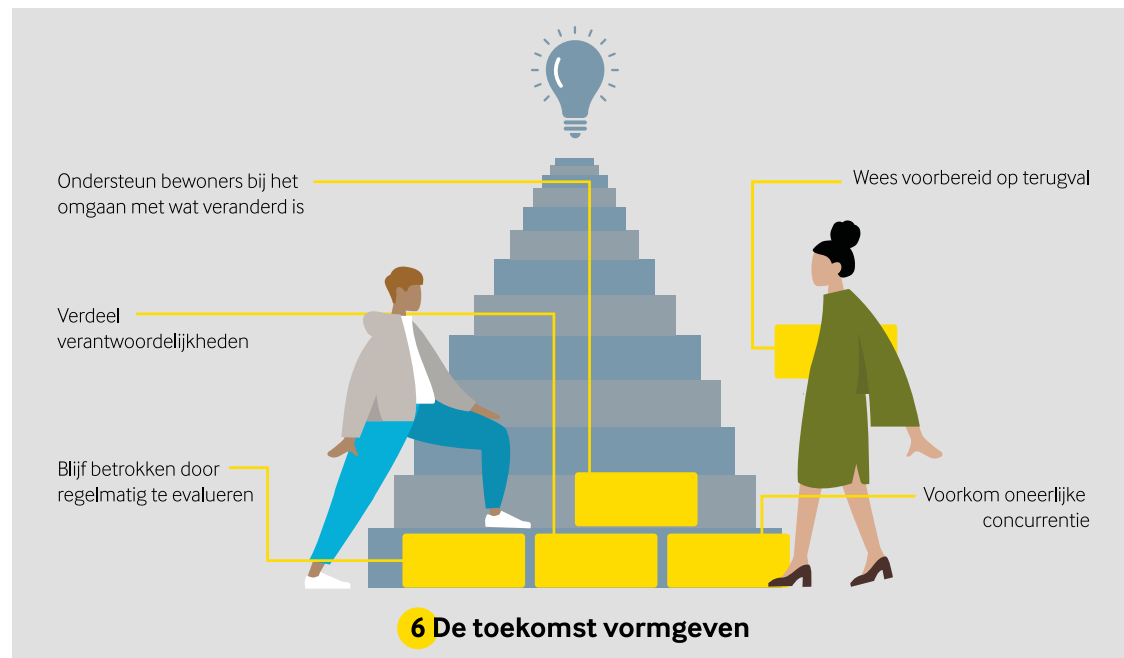
Bewoners werken soms in een ander tempo dan professionals; soms sneller, soms langzamer. Geduld is daarom belangrijk, voor alle partijen.

- Een belangrijk aandachtspunt bij zorgzame gemeenschappen is dat de gemeente en betrokken instellingen in samenwerking met bewoners op een ander tempo werken dan wanneer men alles in eigen hand heeft. Gemeentemedewerkers moeten dus soms geduld hebben

bij het faciliteren. Het kost tijd voordat zorgzame gemeenschappen een niveau hebben bereikt waarop ze taken van instellingen en gemeenten kunnen overnemen.

- De ervaring bij broedplaats Dazo laat echter ook zien dat bewoners veel geduld moeten hebben. Processen bij de gemeente gaan vaak trager dan bewoners verwachten, wat het risico geeft dat bewoners afhaken.

3.6 De toekomst vormgeven



Wanneer een plan is uitgevoerd, is het meestal niet af. Er is bijvoorbeeld nog van alles nodig om de nieuwe situatie in stand te houden.

Bouwsteen: Ondersteun bewoners bij het omgaan met wat veranderd is

Leg uit wat de veranderingen zijn en deel informatie over nieuwe werkwijzen.

- Het NEC adviseert om bewoners te ondersteunen met de vernieuwde gebruiksaanwijzing van gerenoveerde woningen. Ook is het handig om bewoners inzicht te geven in het verschil in energieverbruik voor en na renovatie, en de impact van hun gedrag. Bijvoorbeeld door middel van zogenaamde *Home Energy Management Systems*; apparaten waarop je het energieverbruik kunt zien.

Bouwsteen: Verdeel verantwoordelijkheden

Wanneer acties tot langdurige activiteiten leiden, zijn afspraken noodzakelijk over de verantwoordelijkheden.

- Bij Dazo en de zorgzame gemeenschappen leidt het uitvoeren van acties geregeld ook tot overdracht van taken naar bewoners. Dit betekent dat de gemeente en andere institutionele partijen een deel van hun dienstverlening moeten afbouwen. Er ontstaat dan een nieuw samenspel, wat zorgvuldigheid bij het maken van afspraken vereist.
- SNAP maakt met bewoners afspraken over de uitvoering van bepaalde taken. Denk aan het onderhoud van nieuw aangelegd groen. Vaak biedt de organisatie in dat kader opleidingen aan waarvoor de deelnemende bewoners een certificaat krijgen.

Bouwsteen: Blijf betrokken door regelmatig te evalueren

Wat is gerealiseerd, moet ook in de toekomst blijven functioneren.

Om te kunnen vaststellen of dat ook gebeurt, is het nodig om meerdere jaren te blijven evalueren.

- De NEC-aanpak adviseert er goed op te letten of de energiemaatregelen in de praktijk naar verwachting functioneren. Het is daarom nodig om de ervaringen van bewoners geregeld op te halen en te evalueren. En dat over een langere termijn te doen, want gedragsverandering heeft tijd nodig om in te slijten.
- Bij de toekomstbestendige wijk economie is het belangrijk om goed te evalueren, ook tussendoor. Het advies luidt om de resultaten van de evaluatie in samenwerking met bewoners, partners en beslissers te formuleren en bij voorkeur in een infographic weer te geven.
- Bij de zorgzame gemeenschappen wordt de nieuw ontstane vorm van samenspel tussen bewoners en gemeente eveneens op gezette tijden geëvalueerd en herijkt. Maar het is ook een randvoorwaarde om over de bereikte resultaten open en breed te communiceren. De bewoners moeten daar alles wat ze doen goed evalueren, ook tussendoor. Bij voorkeur met visualisaties en in samenwerking met bewoners, partners en beslissers.
- SNAP maakt herhaaldelijk evaluaties en terugkoppelingen over de uitgevoerde acties en de ervaringen van bewoners, over een termijn van minstens vijf jaar. Conclusies uit de evaluaties kunnen ertoe leiden dat bestaande afspraken worden herzien of herbekrachtigd.

 Bouwsteen: Wees voorbereid op terugval

Vaak gaat het nakomen van gemaakte afspraken na verloop van tijd minder goed. Bijvoorbeeld doordat actieve bewoners verdwijnen, of omdat nieuwe werkwijzen meer tijd vragen dan gedacht.

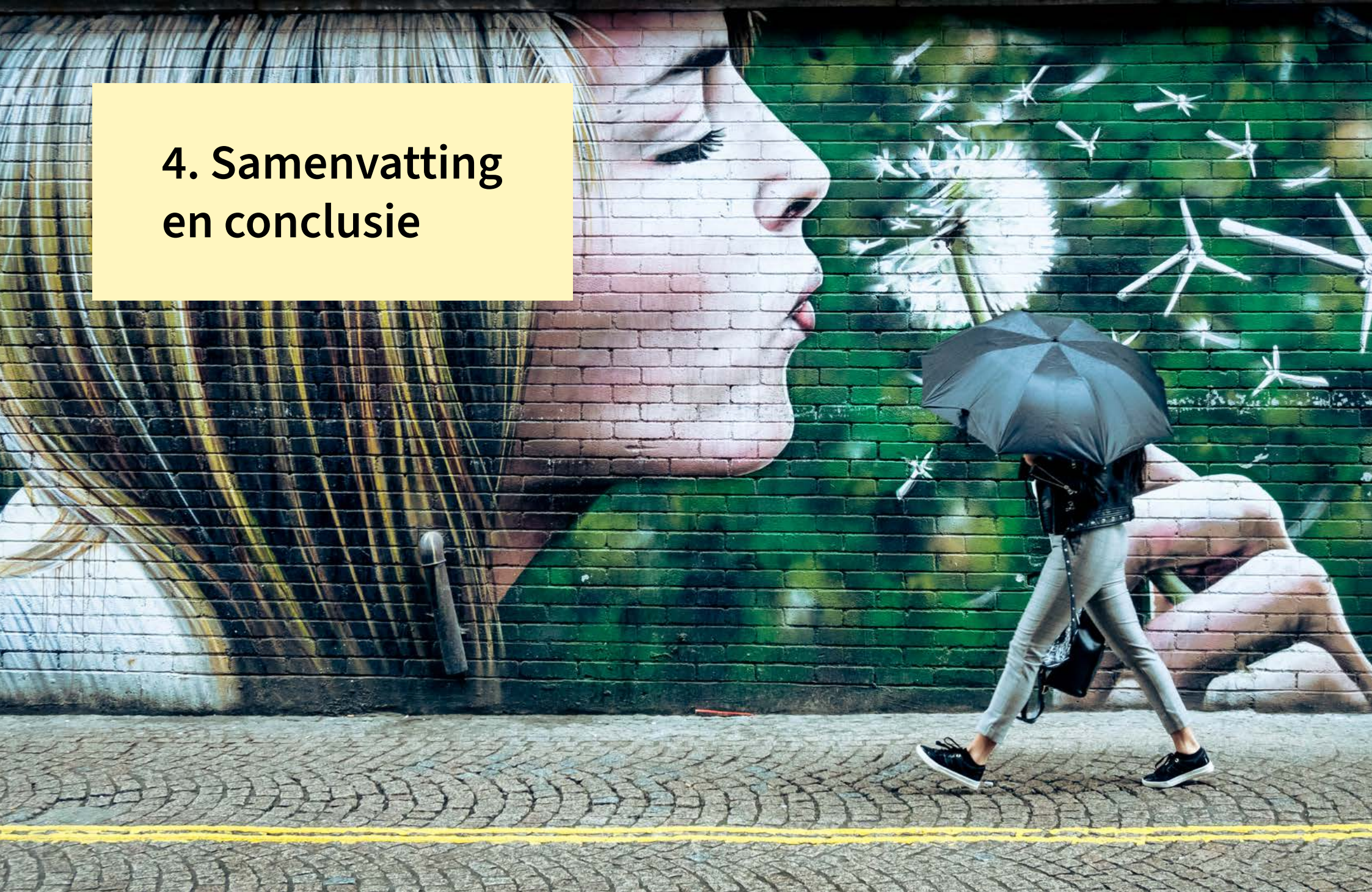
- Zowel Dazo als de zorgzame gemeenschappen en SNAP zoeken altijd naar een vorm om het draagvlak van de gemeenschap vast te houden. Bijvoorbeeld door over een lange tijd geregeld terug te komen en na te gaan of alles nog loopt zoals gewenst en afgesproken.
- Wanneer er sprake is van overdracht van taken, zoals bij broedplaats Dazo en de zorgzame gemeenschappen vaak het geval is, moeten er mechanismen komen die op tijd kunnen bijsturen bij terugval. Want het is een illusie te denken dat de overgang probleemloos zal verlopen. Ook moeten de gemeente en betrokken instellingen op een ander tempo samenwerken dan wanneer men alles in eigen hand heeft. Het kost tijd voordat zorgzame gemeenschappen een niveau hebben bereikt waarop ze taken van instellingen en gemeenten probleemloos kunnen overnemen.

 Bouwsteen: Voorkom oneerlijke concurrentie

De gemeente moet voorkomen dat na verloop van tijd het burgerinitiatief, dat taken heeft overgenomen, naast het aanbod van commerciële partijen komt te staan. Want wanneer dan op de traditionale wijze, dus alleen gericht op directe kosten, de aanbiedingen worden vergeleken, scoren de commerciële partijen vrijwel altijd beter. De meerwaarde van de bewonersinitiatieven op andere terreinen, denk bijvoorbeeld aan uitgespaarde uitkeringen en minder problemen in de wijk, blijft dan buiten beeld.

- Zowel broedplaats Dazo als de zorgzame gemeenschappen ervaren dat initiatieven na verloop van tijd in een concurrentiepositie terecht kunnen komen.

4. Samenvatting en conclusie



Deze publicatie richt zich in eerste instantie op gemeentemedewerkers die actief zijn in de energietransitie in kwetsbare wijken (maar kan ook interessant zijn voor andere betrokkenen). Hun werk is in de loop der tijd steeds complexer geworden, door allerlei maatschappelijke veranderingen. Zoals de sterk wisselende energieprijzen en ontstane energiearmoede, maar ook door het toegenomen wantrouwen van bewoners richting gemeenten. Bovendien spelen huidige en toekomstige bezuinigingen en problemen in de uitrol van warmtenetten een rol.

Dit vraagt om een herziening van de rol van gemeenten bij de energietransitie. Dat is officieel een regierol, maar gemeenten kunnen dat begrip zelf invullen. In deze publicatie bepleiten wij de invulling van deze regierol grondig onder de loep te nemen en daarbij vooral aandacht te besteden aan de samenwerking tussen gemeente en bewoners. Een goed functionerende samenwerking kan namelijk processen versnellen, kosten verlagen en ervoor zorgen dat kwetsbare wijken in allerlei opzichten vooruitgang kunnen boeken.

We analyseerden vier recente inspirerende voorbeelden en het Canadese SNAP, dat al vanaf het prille begin van het programma Verduurzaming van Kwetsbare Wijken (VKW) als inspiratie dient. Hieruit haalden we werkzame elementen die als bouwstenen zijn te gebruiken voor een gelijkwaardigere samenwerking tussen bewoners en gemeente. Hiermee hopen we gemeentemedewerkers aan te moedigen om hun samenwerking met bewoners te verbeteren.

De bouwstenen zijn verdeeld over zes hoofdactiviteiten die altijd en overal ondernomen moeten worden om een samenwerking tussen bewoners en gemeente tot stand te brengen. De bouwstenen geven aan hoe die activiteit is vorm te geven. Dit zal van gemeente tot gemeente en misschien ook van project tot project verschillen. De hoofdactiviteiten zijn:

1. De wijk leren kennen

2. De juiste partners vinden

3. De samenwerking voorbereiden

4. De samenwerking in stand houden

5. De resultaten zichtbaar maken

6. De toekomst vormgeven

We hopen dat de bouwstenen helpen om te bouwen aan een goede, gelijkwaardige relatie tussen gemeente en bewoners, zodat de verduurzaming van kwetsbare wijken soepeler verloopt. Ook met de inzet van deze bouwstenen zal de gemeentelijke rol bij de energietransitie in kwetsbare wijken zich richten op sturing (regie). Maar niet meer in de hiërarchische vorm zoals we die in het verleden vaak zagen. Het nieuwe sturen is sturen op 'samen'. Dat helpt de energietransitie én kwetsbare wijken vooruit.

Eindnoten

- 1 Uyterlinde, van Hal, Coen en Can (2022). Samen naar een duurzame en leefbare wijk, Platform31.
- 2 Uyterlinde, van Hal, Kunst, Coen en Bouwman (2019) Betere wijken dankzij de energietransitie, Platform31.
- 3 Van Hal, Tom en Uyterlinde (2023) Leren van elkaar in tijden van verandering, Platform31.
- 4 Uyterlinde, Kunst en van Hal (2021) Opgaven verbinden in de wijk, Platform31.
- 5 Uyterlinde & Can (2023) Wijken verduurzamen in turbulente tijden, Platform31.
- 6 De resultaten van dit onderzoek worden najaar 2025 gepubliceerd.
- 7 Buiting, Van Essen, van Groenewold, van Hest, Hilderink, Smelik en Voragen (2023) Een houdbare samenleving in 2024. Het onontbeerlijke samenspel met zorgzame gemeenschappen. NLZVE en NVTZ.
- 8 Gemeenschapskracht symboliseert de kracht en de bezieling die een wijk tot een gemeenschap maakt. Gemeenschapskracht gaat uit van de (veer)kracht van mensen en geeft hun de ruimte om invloed uit te oefenen.
- 9 MSG Sustainable Strategies B.V. (2024) Handreiking voor gemeenten over de samenwerking met energiecoöperaties. In opdracht van RVO.
- 10 Dorenbos, Hollanders, Can en Tom (2024) Bewonersinitiatieven: een niet te onderschatten kracht in de energietransitie - Platform31 | Kennis en netwerk voor stad en regio. Platform31.
- 11 de Moor, Czischke, van Eijk, Groep-Foncke, Held, Horlings, Jans, Kleinhans & van Meerkkerk (2025) Burgercollectieven aan het roer?, in co-creatie met de overheid naar succesvolle transities.
- 12 de Moor, Czischke, van Eijk, Groep-Foncke, Held, Horlings, Jans, Kleinhans & van Meerkkerk (2025) Burgercollectieven aan het roer?, in co-creatie met de overheid naar succesvolle transities.
- 13 Van Hal & Götz (2022) Verduurzamen met bewoners, Platform31.
- 14 De resultaten van dit onderzoek worden najaar 2025 gepubliceerd.
- 15 Meer informatie over SNAP is te vinden in de genoemde VKW-publicaties van Platform31.
- 16 Van Hal, Tom en Uyterlinde (2023) Leren van elkaar in tijden van verandering, Platform31.
- 17 Uyterlinde & Can (2023) Wijken verduurzamen in turbulente tijden, Platform31.
- 18 Heijkoop (2021) Kan co-creatie worden ingezet als strategie voor een veerkrachtige samenleving? Beschikbaar via <https://www.veldacademie.nl/projecten/kan-co-creatie-worden-ingezet-als-strategie-voor-een-veerkrachtige-samenleving>
- 19 Van den Berg (2024) Energietransitie als sociale lijm – mits..., Publiek denken.
- 20 Mous & De Bruijn (nog te verschijnen) Neighbourhood Energy Compass, Energy Poverty Zero 2022-2025.
- 21 Deze tekst is gebaseerd op interviews met initiatiefnemer Patrick Hoogenbosch en door hem aangeleverde werkdocumenten.
- 22 Zie het boek 'Blue Economy' van Gunter Pauli uit 2010.
- 23 Mous & De Bruijn (nog te verschijnen) Neighbourhood Energy Compass, Energy Poverty Zero 2022-2025.
- 24 Deze tekst is afgeleid van de eerder genoemde whitepaper van NLZVE en NVTZ (Buiting et al, 2023) en de publicatie 'Samen recht doen aan gemeenschapskracht' van Nationale Dialoog Gemeenschapskracht. Het is aangevuld en geactualiseerd door Kirsten van Spronsen van NLZVE.
- 25 Zie ook de inleiding van deze publicatie.
- 26 Meer informatie is te vinden op www.zorgvrijstaat.nl
- 27 De tekst uit dit hoofdstuk is afgeleid van de whitepaper 'De wijk economie. Werk aan de wijk' (2023) van BMC en het 'Handboek Wijk economie' (2010) van het Ministerie van Economische Zaken. Het is gecontroleerd door Tim Rolandus van Platform31.
- 28 van der Velden, Uyterlinde, Hooyman, van Egmond, van Tol & Brock (2024) Slagkracht in de wijk. Praktijkhandboek voor een integrale wijkaanpak. Wijkwijzer.
- 29 Zie voor een uitgebreide beschrijving het hoofdstuk over SNAP in het Inspiratieboek Opgaven Verbinden in de Wijk (Uyterlinde, Kunst en van Hal, 2021).
- 30 Een lerend partnerschap omvat het creëren en mobiliseren van meervoudige waarde in wijken door integrale en gedeelde wijkgerichte ingrepen, met ruimte voor fouten en erkenning van de unieke kenmerken van wijken.
- 31 Meetstandaard Social Impact.

Colofon

Dit is een uitgave van Nyenrode Business Universiteit, Platform31 en Verwey-Jonker Instituut Den Haag, augustus 2025

Auteurs: Jesse Rinsma (Platform31), Anke van Hal (Nyenrode Business Universiteit)

Coverfoto: Frank Hanswijk

Foto's: p3 Alex Schröder, p4 Frank Hanswijk, p6 Bas de Meijer, p8 TRCA.ca, p10 Lilian van Rooij, p11 Alex Schröder, p12 Natasja van der Veer, p15 Diederik Olders, p17 Chris Pennarts, p19 Alex Schröder, p39 John Bastoen

Illustraties: Janneke ten Kate

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 werkt aan een duurzame toekomst door studenten en deelnemers op te leiden tot verstandige en weloverwogen leiders die klaar zijn voor de uitdagingen van morgen. Leiders die verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen handelen en zich bewust zijn van hun omgeving. Wij bevorderen kritisch en reflectief denken, stimuleren wij empathie en ethiek, en blijven wij nauw verbonden met het bedrijfsleven. Met ons onderwijs en onderzoek stellen wij (toekomstige) leiders en organisaties in staat om de duurzame transitie te maken en slagvaardig om te gaan met de onzekerheden die nieuwe technologieën met zich meebrengen.

Postbus 130, 3620 AC Breukelen

www.nyenrode.nl

Verwey-Jonker Instituut

Het Verwey-Jonker Instituut doet sinds 1993 onderzoek naar de maatschappelijke vraagstukken van vandaag en morgen. We hebben ruime ervaring met onderzoek naar een breed scala aan thema's, zoals armoede, werk en inkomen, jeugd, participatie, polarisatie en verbinding, zorg, onderwijs, buurten, ondermijning, criminaliteit en veiligheid, seksueel en huiselijk geweld. Ons werk draagt bij aan de ontwikkeling van een vitale en veerkrachtige samenleving met gelijke kansen voor iedereen. Met ons onderzoek geven we richting aan het beleid en uitvoering van onze opdrachtgevers.

Giessenplein 59 C, 3522 KE Utrecht

www.verwey-jonker.nl

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.