



Leren van elkaar in tijden van verandering

Een holistische verduurzamingsaanpak in
Canadese en Nederlandse kwetsbare wijken

Inhoud

1. Inleiding 3
2. SNAP en VKW: wederzijdse inspiratiebronnen 6
3. Dertien jaar SNAP en vier jaar VKW: een vergelijking 14
4. Lessen en aanbevelingen 23
5. Ten slotte 26





1 Inleiding

1. Inleiding

We leven in onrustige tijden die zich kenmerken door grote veranderingen. Er wordt wel gesproken van een opstapeling van crises: op het terrein van energie en klimaat (inclusief stikstof, biodiversiteit en grondstoftekorten) en ook als het gaat om vertrouwen (in de overheid en in elkaar) en om geopolitieke spanningen. En dat terwijl we nog maar net bekomen zijn van de coronacrisis. Transitiehoogleraar Jan Rotmans¹ heeft het dan ook niet voor niets over een 'polycrisis', die zich kenmerkt door grote chaos omdat oude systemen niet meer voldoen terwijl nieuwe systemen nog niet zijn opgebouwd. Zijn boodschap is dat we zo snel mogelijk naar nieuwe stabiele systemen moeten, en dat kan alleen door dingen anders te doen dan we zijn gewend. En op een holistische wijze, want wat de situatie nog complexer maakt, is dat alles met elkaar samenhangt.

Kwetsbare wijken

Wijken waar sprake is van een opeenstapeling van problematieken die met elkaar samenhangen kennen we al jaren: de zogenoemde 'kwetsbare wijken'. Veel opgaven die daar al lange tijd spelen, krijgen nu soms ook nationaal het etiket 'crisis' opgeplakt: denk aan het armoedevraagstuk, ongelijkheids- en gezondheidsproblematiek, eenzaamheid onder ouderen en de zorg over jeugdcriminaliteit en ondermijning. Juist in deze wijken is de polycrisis dan ook goed voelbaar. Allerlei zorgen komen hier samen, die vaak ook diep ingrijpen op het dagelijks leven van burgers. Na een decennium van afwezig wijkbeleid lanceerde de minister van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening in 2022 het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid, met als doel om het leefklimaat in de meest kwetsbare wijken in de komende 15 tot 20 jaar te verbeteren en de bewoners van deze wijken perspectief te bieden op een

betere toekomst. De aanpak van de energietransitie kan hierbij helpen. Ook daarbij is immers gekozen voor een wijkgerichte aanpak. De energietransitie gebruiken als hefboom om de kwaliteit van kwetsbare wijken te verbeteren: dat was het doel van het Nederlandse experimentenprogramma 'Verduurzaming van kwetsbare wijken' (VKW), dat in 2018 ontstond en nog steeds loopt.²

Leren van elkaar

Het Canadese SNAP, het *Sustainable Neighbourhood Action Program*, was een belangrijke inspiratiebron voor dit experimentenprogramma.³ Het waarom wordt in het volgende hoofdstuk van deze publicatie uitgebreid toegelicht. In het kort komt het erop neer dat ondanks grote contextuele verschillen (opgaven, regelgeving, cultuur en beleidstraditie) er ook tal van overeenkomstige uitdagingen te vinden zijn en waren waarvoor, in Nederlandse ogen, in Canada creatieve en innovatieve oplossingen zijn gevonden. Maar hetzelfde bleek omgekeerd te gelden; de ervaringen die binnen VKW zijn opgedaan vormden op hun beurt een bron van inspiratie voor de Canadese collega's aan de andere kant van de oceaan. We blijken veel van elkaar te kunnen leren! En daar gaat deze publicatie dan ook over, met natuurlijk de hoop en verwachting dat andere experimenterende partijen ons enthousiasme delen en ook van de ervaringen kunnen profiteren. Waardoor tijd, geld en moeite bespaard kunnen worden. Immers, wie experimenteert heeft geen garantie op een goede uitkomst. Dat is een kenmerk van experimenteren; je probeert en er is altijd de mogelijkheid dat er iets mislukt. Van zowel succes als falen kan je leren. Maar als anderen elders verder zijn met experimenteren en je hun ervaringen meeneemt, kan de kans op succes worden vergroot. Hoe anders de context ook is waarbinnen die experimenten plaatsvinden.

2. Zie de [VKW-projectpagina](#) voor meer informatie

3. Zie de [TRCA's website](#) voor meer informatie over SNAP

1. Jan Rotmans, *Omarm de chaos*, 2021

Not invented here?

Dat SNAP al veel langer ervaring heeft met een holistische aanpak dan VKW, was destijds de directe aanleiding om hun aanpak nader te bestuderen. Gaan anderen dat ook doen? Vanzelfsprekend is dat helaas niet. De praktijk wijst zelfs uit dat de kans dat dit daadwerkelijk gebeurt niet zo groot is. Een belangrijke bottleneck voor het in de praktijk brengen van kennis die elders is opgedaan is namelijk het zogenaamde 'not-invented-here'-syndroom (NIHS). Een wetenschappelijke definitie hiervan luidt:

*The phenomenon whereby ideas originating outside a particular organization or organizational unit are dismissed or downgraded because their source is external to the organization or unit. Awareness of the potential for NIHS to emerge can lead senior management to take explicit counteractions.*⁴

Er zijn natuurlijk talloze goede redenen om niet blind te varen op ervaring van anderen. Bijvoorbeeld als de bewijslast licht is, als de eigen situatie of organisatie fundamenteel afwijkt van het voorbeeld of als er sprake is van risico's. Echter, als al deze valide redenen niet spelen en er toch niks met de kennis wordt gedaan, zou het heel goed kunnen dat er sprake is van een algehele weerstand tegen iets wat 'niet van hier' is. In de wetenschappelijke wereld wordt dit ook wel de tandenborsteltheorie genoemd, waarbij goede oplossingen worden gezien als een tandenborstel: iedereen wil er een, iedereen heeft er een nodig, maar niemand wil die van een ander gebruiken⁵.

Onderzoek wijst uit dat dit NIHS een van de meest belemmerende factoren is voor de opname van kennis⁶. Omdat ook blijkt uit dit onderzoek dat het besef van het bestaan (en gevaar!) van dit syndroom een grote bijdrage levert

aan het voorkomen ervan, besteden we er nadrukkelijk aandacht aan. Maar we gaan nog een stapje verder. Want uit onderzoek blijkt ook dat wanneer partijen worden verleid tot zogenaamde 'perspectief-inname', ofwel het in de schoenen van een ander gaan staan, de kans op het trappen in deze valkuil heel sterk afneemt. De houding ten opzichte van dat wat van anderen komt wordt positiever, het evaluerend en kennis-absorberend vermogen groter en er ontstaat een meer holistische kijk op opgaven⁷. En een holistische kijk hebben we nodig om de complexe opgave van de verbetering van kwetsbare wijken aan te kunnen.

Precies om deze reden hebben wij ervoor gekozen een deel van de tekst van deze publicatie zoveel als mogelijk vanuit een persoonlijk perspectief te schrijven. Of deze verleidingstechniek gaat bijdragen aan betere verspreiding van de door ons opgedane kennis? We horen graag van u of er sprake is van verschil. We wensen u veel leesplezier!

4. Dunford, R. (2018). Not-Invented-Here. In: Augier, M., Teece, D.J. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London.

5. [Not Invented Here Syndrome explained - Learnosity](#)

6. Katz, R. and T.J. Allen (2007). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups. In: R&D Management 12(1):7 - 20

7. Dunford, R. (2018). Not-Invented-Here. In: Augier, M., Teece, D.J. (eds) The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Palgrave Macmillan, London.



2 SNAP en VKW: wederzijdse inspiratiebronnen

2. SNAP en VKW: wederzijdse inspiratiebronnen

Zoals in de inleiding al kort is toegelicht, vormde SNAP een belangrijke inspiratiebron bij de totstandkoming van het experimentenprogramma 'Verduurzaming van kwetsbare wijken' (VKW). Na vier jaar ervaring met het werken aan VKW bleek het mogelijk om ook de Nederlandse ervaringen te delen. In dit hoofdstuk belichten we eerst in het algemeen beide programma's, die naast veel overeenkomsten ook de nodige verschillen kennen.



2.1 Wat is VKW en hoe is het ontstaan?

Het idee voor het experimentenprogramma 'Verduurzaming van kwetsbare wijken' ontstond in 2017 toen hoogleraar duurzaam bouwen Anke van Hal en stadssocioloog Matthijs Uyterlinde elkaar na lange tijd weer tegenkwamen. Enkele jaren eerder hadden zij geruime tijd intensief samengewerkt aan een onderzoek naar de rol van menselijk gedrag bij de energietransitie in de bestaande woningbouw. Matthijs werkte intussen bij Platform31, waar hij zich bezighield met leefbaarheid en integrale wijkverbetering. Anke woonde op dat moment in Toronto. Zij werkte vóór haar verhuizing al veel in Canada en had Parallel52° opgericht: *the Dutch Canadian Sustainable Building and Planning Network*. Vandaaruit werden veel activiteiten ontwikkeld in zowel Canada als Nederland. Tijdens één van die activiteiten ontmoette zij Sonya Meek, de initiatiefneemster van het *Sustainable Neighbourhood Action Program* (SNAP) in Toronto en omgeving. Vanuit dit programma werd onder andere gewerkt aan de verduurzaming van kwetsbare wijken en dat op een wijze die naadloos aansloot op de visie van waaruit Anke op Nyenrode Business Universiteit werkt en die ook centraal stond in het onderzoek dat Matthijs en zij samen hadden uitgevoerd; 'Het Fusie van Belangenperspectief', met binnen wijken de belangen van bewoners als belangrijk uitgangspunt bij alle activiteiten.

Uit de kennismaking tussen Sonya en Anke vloeide een samenwerking voort. Eerst op afstand, later vanuit Toronto. Die samenwerking richtte zich vooral op wijken die in Nederland kwetsbaar genoemd zouden worden. SNAP is – in tegenstelling tot VKW – in allerlei soorten stadsvernieuwingswijken actief, maar richt zich vooral op wijken waar sprake is van duurzaamheidsuitdagingen, zoals overstromingsgevaar. In de samenwerking met Anke betrof het min of meer toevallig vooral wijken die in Nederland kwetsbaar genoemd zouden

worden, waardoor Anke leerde dat een op bewonersbelangen gerichte werkwijze ook in deze wijken het draagvlak voor duurzaamheidsingrepen kan helpen vergroten. Met die les in gedachten besloot zij terug in Nederland specifiek in kwetsbare wijken aan de slag te gaan met het bevorderen van energiebesparing en de inzet van duurzame energiebronnen en natuurlijk het streven naar 'fusies van belangen'.

Ook Matthijs wilde bij zijn werk in kwetsbare wijken de verbinding met de energietransitie versterken. Niet alleen vanwege de forse impact van de energietransitie op kwetsbare wijken, maar ook omdat hij verwachtte dat de energietransitie een impuls kon geven aan brede wijkverbetering. In 2018 besloten Matthijs en Anke daarom samen een experimentenprogramma op te zetten, gericht dus op kwetsbare wijken en geïnspireerd door de aanpak van



SNAP. In dezelfde periode ging het Programma Aardgasvrije Wijken (PAW) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van start. Het PAW ondersteunde het initiatief van Anke en Matthijs en uiteindelijk sloten achttien gemeenten aan, die elk een kwetsbare wijk inbrachten waar naast de warmtetransitie sprake was van sociale achterstanden en opgaven op het terrein van leefbaarheid en veiligheid.

Het experimentenprogramma had een looptijd van drie jaar. De belangrijkste lessen en inzichten ervan zijn gebundeld in de slotpublicatie 'Samen naar een duurzame en leefbare wijk' (2022). Omdat veel gemeenten nog maar net uit de startblokken waren, is besloten het programma een vervolg te geven. Ook omdat veel omstandigheden intussen waren veranderd. Een van de doelen van VKW was het bevorderen van enthousiasme bij bewoners voor energiemaatregelen, maar dat enthousiasmeren had door de gestegen energieprijzen een andere lading gekregen. Vrijwel alle bewoners raakten geïnteresseerd in energiebesparing, waardoor de vraag naar het 'waarom' verschoof naar de 'hoe'-vraag: Hoe gaan we zo snel mogelijk het energieverbruik van woningen terugdringen? Ondertussen namen de sociale problemen in de kwetsbare wijken – mede als gevolg van de stijgende energieprijzen – verder toe, waardoor de ambitie om de leefbaarheid in die wijken te vergroten alleen maar urgenter werd.

Verduurzaming van kwetsbare wijken

Programmaopzet

Met het experimentenprogramma 'Verduurzaming van kwetsbare wijken' (VKW) streefden Platform31 en Nyenrode Business Universiteit ernaar twee problemen tegelijk aan te pakken door in kwetsbare wijken verduurzamingsmaatregelen te verbinden met interventies om de leefbaarheid te verbeteren. Ook werd duurzaamheid aan andere doelstellingen gekoppeld, bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid, veiligheid, werkgelegenheid, onderwijs en sociale samenhang.

Gedurende een periode van drie jaar vormden achttien gemeenten uit heel Nederland een leergemeenschap om meer kennis en ervaring op te doen op dit gebied. Elke gemeente werd gevraagd om deel te nemen met minstens één ambtenaar uit het sociaal domein en één iemand uit het fysiek domein. In sommige gevallen namen daarnaast ook andere organisaties, zoals woningcorporaties, deel.

Bewoners vroeg betrekken was een centraal principe binnen het programma. Hoe bewoners in kwetsbare wijken te bereiken en betrekken was dan ook één van de centrale vragen. Voorbeelden van andere vragen waren hoe er zinvolle samenwerking met lokale stakeholders op te zetten, en hoe tot een schaalbare aanpak te komen.

Platform31 en Nyenrode Business Universiteit (en sinds 2021 ook het Verwey-Jonker Instituut) ondersteunden deze gemeenten door het delen van academische perspectieven en het uitvoeren van actieonderzoek. Omdat een belangrijk doel van het programma was om bij te dragen aan opschaling, volgde het programma de buurtgerichte aanpak nauwgezet in deze gemeenten. Tot op heden heeft het programma een groot aantal publicaties opgeleverd waarin lessen en andere bevindingen worden gepresenteerd.

Lessen

De uiteindelijke publicatie 'Samen naar een duurzame en leefbare wijk' (2022) concludeerde dat de achttien wijken langzaam op gang kwamen en dat ze tijdens hun ontdekkingsreis onderweg voortdurend obstakels tegenkwamen. Dergelijke moeilijkheden zijn kenmerkend voor deze vroege fase van een transitie, die per definitie grote veranderingen teweegbrengt die diepgaande invloed hebben op het functioneren van overheidsinstanties, sectoren en markten, evenals het leven van mensen en de manier waarop de samenleving is ingericht.

Een andere les was het belang van experimenteren om in de praktijk tot nieuwe werkwijzen te komen, een gedeeld perspectief ontwikkelen, randvoorwaarde voor effectieve geïntegreerde samenwerking te scheppen en een lerende aanpak te hanteren. Een lerende aanpak is essentieel voor een complexe overgang – met name in kwetsbare wijken, die worden gekenmerkt door hardnekkige problemen.

Financiering

VKW ontvangt financiële bijdragen van gemeenten die deelnemen aan het programma. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (tevens initiatiefnemer van Programma Aardgasvrije Wijken) heeft het programma de afgelopen jaren ook gesubsidieerd.

Heden en toekomst

Sinds 2022 heeft het VKW-team samen met deelnemers gezocht naar een passend vervolg. Het bestaande netwerk van professionals is onderhouden door middel van netwerkbijeenkomsten en we hebben (actie)onderzoek voortgezet in vijf gemeenten. In 2023 beginnen we een nieuw actieprogramma, met oude én nieuwe deelnemers, en deels met nieuwe deelnemers.

2.2 Wat is SNAP en hoe is het ontstaan?

SNAP is een initiatief van Sonya Meek, sinds 1990 werkzaam als waterspecialist bij de Toronto and Region Conservation Authority (TRCA). TRCA is een op (vooral technische) duurzaamheid gerichte regionale organisatie die vanuit een wettelijke samenwerkingsvorm met gemeenten meedenkt over de inrichting van gebieden. Je zou TRCA qua organisatievorm kunnen zien als een mix van wat in Nederland Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD's) of Omgevingsdiensten heet en de Waterschappen. Aanvankelijk werkte Sonya bij TRCA vooral aan innovatieve oplossingen ten behoeve van een klimaatadaptieve publieke ruimte. Later, tussen 2000 en 2009, leidde ze grote integrale waterprojecten in de Toronto-regio, gericht op een veilige en klimaatbestendige leefomgeving. Dit waren complexe projecten waarin transformatie van wijken, behoud van cultureel erfgoed, beperking van de impact van natuurrampen, natuurbescherming en -recreatievoorziening samenvielen en waarbij grote aantallen stakeholders waren betrokken.

Omdat Sonya en haar collega's vaststelden dat sommige oplossingen meerdere doelen konden dienen, verlegden ze hun focus van het ontwikkelen van losse oplossingen naar systeemveranderingen waarin een groot aantal kleine acties gezamenlijk verschil maken en uiteenlopende belangen kunnen behartigen. Meer en meer begonnen zij zich daarbij te verdiepen in de rol van bewoners en realiseerden ze zich dat lokale initiatieven een motor voor verandering konden zijn. Ze stelden ook vast dat duurzaamheidsingrepen aan aantrekkelijkheid zouden winnen en eenvoudiger te implementeren zouden zijn als het ontwerp waarin ze werden opgenomen ook tegemoet zouden komen aan lokale sociale behoeften (als er dus sprake was van 'fusies van belangen').

Uiteindelijk ontwikkelde Sonya een implementatieprogramma waarin de op waterbeheer en klimaatadaptie gerichte TRCA-taak op locatie werd uitgewerkt door middel van uiteenlopende acties, gericht op uiteenlopende

opgaven (maar veel daarvan op water gericht). Dit in samenhang en met betrokkenheid van de gemeente, lokale stakeholders van allerlei aard en natuurlijk bewoners. Hierdoor ontstond op elke locatie een concreet plan dat ook werd uitgevoerd. Ze koos voor een wijkgerichte aanpak omdat naar haar mening op wijkniveau alles samenkomt (*manageable and meaningful*). Bovendien is hier vaak sprake is van grote persoonlijke betrokkenheid (*There is something going on in our backyard!*). De werktitel van het programma luidde: het *Sustainable Neighbourhood retrofit Action Plan*, afgekort SNAP. De naam SNAP bestaat nog steeds, al staat de afkorting nu voor *Sustainable Neighbourhood Action Program*. Sonya maakte een model voor de strategie als gevolg waarvan SNAP altijd betrekking heeft op een gemeenschappelijk initiatief van TRCA, gemeente en lokale gemeenschappen.



Het eerste project startte in 2009. De betreffende gemeente vond het aanbod van TRCA aantrekkelijk omdat hiermee hulp werd aangeboden bij het aangaan van uitdagingen waarbij zowel bewoners betrokken moesten worden, woningen gerenoveerd en technische oplossingen voor specifieke problemen gevonden konden worden. Bovendien werd TRCA zowel door bewoners als gemeente als een betrouwbare partner gezien omdat ze al decennialang eigenaar en beheerder is van (onderdelen van) de waterinfrastructuur in de Greater Toronto Area (GTA). Het aangaan van deze samenwerking stelde SNAP in staat als een soort 'buitenboordmotor' van de gemeente te opereren. Vanuit die positie kon SNAP partijen en activiteiten verbinden. In hetzelfde jaar volgden er nog twee gemeenten. Sonya kon dankzij de financiering van deze projecten mensen aannemen, onder wie als eerste senior program manager Shannon Logan en kort daarna Adriana Gomez, zodat SNAP echt van start kon.

Dit zeer gemotiveerde team wist door de jaren heen een groot netwerk met lokale partners op te bouwen en uiteenlopende projecten op te starten, zowel in Toronto als in omliggende gemeenten. Na vijf jaar stopte het pilotstadium en verschoof de aandacht naar implementatie en evaluatie. Momenteel ligt de focus op optimalisatie en opschaling. Sonya ging in 2022 met pensioen en Shannon en Adriana Gomez namen, om praktische redenen in een duobaan, haar rol over. TRCA bracht SNAP en een aantal andere TRCA-programma's samen onder in het zogenaamde Partners in Project Green (PPG) dat onder de paraplu valt van de afdeling 'sustainable communities'. Op moment van schrijven is sprake van twintig SNAP's in Toronto en omgeving.



Sustainable Neighbourhood Action Program (SNAP)

Opzet

Het Sustainable Neighbourhood Action Program (SNAP) is een wijkaanpak voor duurzame stedelijke vernieuwing en klimaatadaptatie. De Toronto and Region Conservation Agency (TRCA) heeft SNAP ontworpen om gemeenten te helpen met de opgave van het verduurzamen van oudere wijken. Het succes van SNAP komt door diens samenwerkende aanpak waarbinnen gemeentelijke prioriteiten en lokale belangen in samenhang worden opgepakt. SNAP verbetert efficiëntie, organiseert steun van de lokale gemeenschap en bouwt betrouwbare partnerschappen voor publieke en private initiatieven. SNAP houdt zich bezig met een breed scala aan duurzaamheidsgerelateerde onderwerpen en strategieën voor:

- Maatregelen aan gebouwen (beplanting, maatregelen tegen wateroverlast, opvang van regenwater, energiegerelateerde maatregelen)
- Infrastructurele aanpassingen (integreren van sociale en fysieke uitkomsten)
- Vernieuwing van gebouwen (duurzame landschapsarchitectuur, stadslandbouw, aanpassingen aan gebouwen)
- Weerbare gemeenschappen (buren in contact brengen, bewoners vaardigheden bijspijkeren)

Bij ieder SNAP-project wordt lokaal maatwerk geleverd, maar er wordt wel een standaard aanpak gehanteerd waarin de volgende aspecten essentieel zijn: buurt- of wijkniveau (focus op gebiedsgerichte oplossingen), meervoudige doelstellingen (gedeelde belangen vinden), wetenschappelijk onderbouwd (meetbare doelstellingen formuleren), zichtbaar (actie laten zien), lokale netwerken (een nieuwe groep bewoners betrekken), sociale innovatie en marktonderzoek (lokale drijfveren identificeren).

Iedere wijkaanpak bestaat uit drie fases:

1. Wijkselectie: aansluiting vinden bij meerdere prioriteiten
2. Actieplan opstellen: partnerschappen bouwen, doelstellingen formuleren, aansprekende thema's en concepten definiëren i.s.m. stakeholders
3. Uitvoering: partnerschappen bemiddelen, betrokkenheid stimuleren, capaciteit versterken onder lokale sleutelfiguren en impact monitoren

De SNAP-aanpak is in vier strategische fases ontworpen:

1. Het uitvoeren van pilotprojecten rondom de wijkaanpak
2. Uitvoering, monitoring en geleerde lessen
3. Opschalingsstrategieën, model stroomlijnen en netwerk groeien
4. Institutionaliseren van de wijkaanpak met gemeentelijke partners

Geleerde lessen en adaptieve planning zijn essentieel geweest voor de continue verbetering op alle schalen, en bleken cruciaal voor de weerbaarheid van het programma in veranderende beleids- en organisatorische contexten. Ook erkenning van partners en hun rollen is een belangrijke strategie.

Financiering

Als onderdeel van de TRCA ontvangt SNAP (indirect) gelden van gemeenten. Daarnaast ontvangt SNAP financiering van andere overheden (provinciaal en nationaal), die worden aangevuld met andere subsidies en fondsen. Consistente financiering is een grote uitdaging voor SNAP. Shannon en Adriana hopen dat meer structurele operationele afspraken kunnen worden gemaakt met de partners van TRCA op de langere termijn.

2.3 SNAP en VKW vergeleken

Onderstaande tabel toont de vergelijking tussen VKW en SNAP op hoofdlijnen. In hoofdstuk 3 wordt de vergelijking meer gedetailleerd beschreven.

	SNAP	VKW
Type programma	Een planvormings- en implementatieprogramma gericht op lokale gebiedsverbetering	Een onderzoeks- en leerprogramma gericht op experimenteren, kennisverspreiding en beleidsinnovatie
Een initiatief van	TRCA in samenwerking met gemeenten	Een universiteit en andere onderzoeksorganisaties
Schaal	Regionaal	Nationaal
Doelgroep	Strategisch gelegen wijken met zowel duurzaamheids- als renovatie-uitdagingen	Kwetsbare wijken met een wijkgerichte aanpak van de energietransitie en leefbaarheidsopgaven
Voornaamste partners	Gemeenten, gemeenschappen en NGO's	Gemeenten, woningcorporaties en andere samenwerkingspartners
Doelen	Verbinden van klimaat- en andere duurzaamheidsthema's met de sociale kwaliteit van wijken (een holistische aanpak)	Verbinden van de energietransitie en andere duurzaamheidsthema's met de sociale kwaliteit van wijken (een holistische aanpak)
Uitgangspunt	De belangen van stakeholders met veel aandacht voor de belangen en betrokkenheid van bewoners	Een integrale aanpak van opgaven die samenkomen in de wijk, met veel aandacht voor de belangen en betrokkenheid van bewoners en andere stakeholders
Rol	In de rol van facilitator met een gestandaardiseerde stap-voor-stap-aanpak die resulteert in 'op maat'- aanpakken voor wijken	Inspirator en ondersteuner van gemeenten en (op afstand) belangenbehartiger voor bewonersbelangen; geen gestandaardiseerde aanpak en geen betrokkenheid bij de uitvoering
Financiering	Van gemeenten met aanvullende financiering vanuit liefdadigheidsfondsen en van provinciale en nationale overheden	Combinatie van overheidssubsidie (PAW/ministerie BZK) en cofinanciering van deelnemende gemeenten



3 Dertien jaar SNAP en vier jaar VKW: een vergelijking

3. Dertien jaar SNAP en vier jaar VKW: een vergelijking

Doordat ook VKW enkele jaren ervaring heeft opgedaan, werd het mogelijk de inspiratie twee kanten op te laten stromen en de Nederlandse ervaringen met SNAP te delen. Omdat ook SNAP sinds het begin van VKW veel nieuwe ervaringen opdeed, is besloten op gestructureerde wijze de ervaringen uit te wisselen en ook vast te leggen (met dit rapport als resultaat). De vergelijking is als volgt opgebouwd. Eerst worden de verschillen in organisatie en rol belicht, vervolgens doelen en aanpak, gevolgd door de rol van VKW en SNAP in relatie tot bewoners, gemeenten en andere partners. Ten slotte komen nog wat aanvullende interessante observaties aan bod.

Stap één om te komen tot deze vergelijking was het goed begrijpen van elkaars programma en de context waarbinnen de programma's zijn opgezet. Om die stap te kunnen zetten, is de samenvatting van het eindrapport van de eerste drie jaar van VKW in het Engels vertaald. Vervolgens vonden in 2022 drie virtuele kennisuitwisselingssessies plaats tussen Sonya (nu gepensioneerd maar met nog steeds een belangrijke rol als historisch geweten), Shannon en Adriana aan Canadese zijde en Anke, Matthijs en Nina (van Platform31) aan de Nederlandse kant. Hun bevindingen staan in dit hoofdstuk beschreven. Hierbij wordt vanzelfsprekend een onderscheid gemaakt tussen overeenkomsten en verschillen. Het is echter belangrijk je bij lezing te realiseren dat het om programma's gaat die niet alleen verschillen in ambities, opzet en werkwijze (zie de tabel in 2.3), maar ook plaatsvinden in een totaal andere context, waardoor de vergelijking soms hapert. Desondanks zijn er veel lessen te trekken.

3.1 Organisatie en rol

Organisatie

Hoewel de ambities van SNAP en VKW een sterke overlap vertonen, is de organisatiestructuur van beide programma's heel verschillend. SNAP komt voort uit een regionale instantie (TRCA) en is een programma dat gericht is op daadwerkelijke implementatie van plannen die in samenwerking met gemeente, bewoners en andere stakeholders zijn gemaakt. Shannon: "We positioneren onszelf als facilitator. Hoewel we betrokken zijn bij de uitvoering van bepaalde oplossingen, beschikken we niet over de capaciteit om op continue basis bij de uitvoering betrokken te zijn. We proberen daarom capaciteit te bouwen bij anderen."

VKW maakt, in tegenstelling tot SNAP, geen deel uit van een overheidsorgaan of publieke dienst. Het is wél een gemeenschappelijk initiatief van een kennis- en netwerkorganisatie (Platform31) en een universiteit (Nyenrode Business Universiteit). VKW is opgezet als een kennis-, onderzoeks- en leerprogramma dat als doel heeft gemeenten te stimuleren tot en te ondersteunen bij het verduurzamen van kwetsbare wijken. In tegenstelling tot SNAP heeft VKW dus geen directe invloed op de ontwikkeling van lokale plannen. Evenmin maakt VKW deel uit van de uitvoering van plannen en maatregelen in de deelnemende wijken. Wel wordt VKW, net als SNAP, als onafhankelijke partij beschouwd. Iets wat door beiden als een zeer waardevolle positie wordt ervaren.

Rol

Omdat SNAP meer invloed heeft op het maken van plannen en de uitvoering ervan dan VKW is hun rol op locatie veel groter. SNAP vervult daardoor ook veel meer uiteenlopende rollen dan VKW. VKW is vooral inspirator en ondersteuner, terwijl de rollen van SNAP afhankelijk van de locatie variëren van ondersteuner tot beslisser, met verantwoordelijkheden die uiteenlopen van ontwerp, fondsenwerving, het initiëren van samenwerkingsverbanden, voorzien in mankracht tot soms zelfs leidinggevende bij de implementatie. SNAP ervaart dus ook – meer dan VKW – het resultaat van hun inspanningen.

Vanwege dit verschil nodigde VKW Elisabeth Boersma en Hans van der Schroeff van ACT! uit om aan een van de virtuele bijeenkomsten bij te dragen. Dit omdat wat de rollen betreft ACT! beter met SNAP te vergelijken is dan VKW. Want ook ACT! werkt met slechts één gemeente per project samen en ook zij werken aan de combinatie van technische en sociale duurzaamheid in kwetsbare wijken. De vergelijking tussen SNAP en ACT! is als kadertekst opgenomen.

Een vergelijking tussen SNAP en ACT!

ACT! is net als SNAP een contract aangegaan met een gemeente (Tilburg) om in een specifieke wijk concrete acties te ondernemen gebaseerd op wat speelt bij bewoners. ACT! komt voort uit een uitnodiging van de gemeente Tilburg aan Elisabeth Boersma en Hans van der Schroeff – bij de gemeente bekend om hun bewonersgerichte benadering – om een visie en aanpak voor Tilburg Noord te ontwikkelen. Hans werkte bij bouwbedrijf Volker Wessels en Elisabeth bij Bouwfonds Property Development. ACT! verwijst naar de bv waarin deze bedrijven de krachten bundelden om in Tilburg Noord ook te gaan ontwikkelen. ACT! is dus een private partij, wat weer wel een groot verschil is met SNAP. ACT! heeft een tienjarig contract gesloten met de gemeente en Tilburgse woningcorporaties (de zogenaamde tripartite). Een stuurgroep houdt toezicht op de activiteiten.

Hans en Elisabeth werken namens ACT! in de wijk en initiëren daar zowel ontwikkelprojecten als projecten met bewoners. Die laatste lijken erg op wat SNAP doet. Zo is er een project rond voedsel waarin een huiskamerrestaurant, moestuinen en schoolontbijten zijn georganiseerd. Ze proberen ook, door middel van het project 'In De Wijk Geworteld', betaald

werk en meer zeggenschap voor bewoners te creëren. ACT! ervaart daarbij hetzelfde als SNAP in het begin deed; weerstand vanuit de bestaande organisaties omdat mensen daar de indruk hebben dat een deel van hun bevoegdheden wordt overgenomen. SNAP heeft veel tijd en moeite gestoken in het wegnemen van dat idee en het benadrukken van de voordelen die hun werk oplevert voor de gemeente. Als onafhankelijke partij is dat eenvoudiger dan als een private partij. Die wordt immers op voorhand minder vertrouwd omdat deze zelf kan investeren, en daarmee een rol kan innemen die de gemeente niet heeft en als een bedreiging gezien kan worden.

ACT! werkt ook samen met woningcorporaties en is voor de financiering van hun activiteiten en voor hun positie ook mede-afhankelijk van deze partijen. Omdat zij dus ook publiek en privaat geld combineren, vertonen ze ook op dit vlak een overeenkomst met SNAP. Een groot verschil is wel dat SNAP budgetten heeft voor de korte termijn, terwijl ACT! een langdurig samenwerkingsverband heeft. Zowel ACT! als SNAP heeft te maken met toezichthoudende stuurgroepen. Dit garandeert grote betrokkenheid van andere – soms ook investerende – partijen, wat als iets goeds wordt beschouwd maar tegelijkertijd ook vertragend kan werken.

3.2 Doelen en aanpak

Duurzaamheid als startpunt

Een belangrijke overeenkomst tussen SNAP en VKW is dat hun basis ligt bij een duurzaamheidsthema. Bij SNAP is dit de 'waterkant' van het klimaatprobleem (klimaatadaptatie en bescherming tegen wateroverlast) en bij VKW de energietransitie in de wijk – waarbij dit voor de deelnemende gemeenten in het bijzonder gaat om het afscheid nemen van aardgas, bijvoorbeeld door de implementatie van een warmtenet.

Een holistische benadering op wijkniveau

Het tweede dat VKW en SNAP bindt, is een holistische kijk op en aanpak van de duurzaamheidsopgave en de focus op wijkniveau. Om welke sociale en/of technische duurzaamheidsthema's het gaat hangt van de specifieke locatie af. En de aanpak ervan kan variëren van het verminderen van energieverbruik en werkloosheid tot het verbeteren van het groen in de wijk en het creëren van veilige verkeersomstandigheden. Een van de argumenten om op wijkniveau te werken is voor beide partijen de menselijke maat. Bewoners denken niet in beleidsopgaven; in hun dagelijkse leefwereld komt alles samen. Ook is op die schaal het, vaak ook cumulatieve, effect van maatregelen goed na te gaan. Voor VKW speelt bovendien mee dat de nationale overheid heeft besloten de energietransitie wijkgericht aan te pakken.

Een integrale aanpak

Dat een holistische aanvieligroute niet vanzelfsprekend is, ervaren beide partijen. De meeste actoren die bij werken in of aan een wijk, of het nu gaat om gemeenteambtenaren, medewerkers van woningcorporaties, energiespecialisten of zorgmedewerkers, zijn gewend te werken vanuit een specifieke, afgebakende taakopvatting. Zowel SNAP als VKW probeert partijen te verleiden breder te kijken en de schotten tussen beleidssectoren te doorbreken. In de praktijk blijkt dit vaak een taai opgave. De blik verbreden wordt door velen helaas nog vaak beschouwd als onnodig complicerend en (proces)

vertragend. Naarmate de tijd vordert, groeit vaak echter het besef van de toegevoegde waarde van een integrale aanpak en een brede, holistische blik.

Een gestandaardiseerde methode

Mede dankzij de meer invloedrijke positie die SNAP inneemt op wijkniveau bleek het mogelijk om een gestandaardiseerde werkwijze te ontwikkelen en in de praktijk te brengen. De eerste aanzet tot een dergelijke aanpak is al in een vroeg stadium door Sonya gemaakt, maar deze is in de loop der tijd verfijnd en aangescherpt. SNAP kent een aantal concrete stappen die steeds gericht zijn op het verbinden van bewoners en professionals door middel van het aan elkaar relateren van lokale en top-down-initiatieven. De werkwijze is gericht op alle soorten wijken, maar ze wordt altijd op maat gemaakt voor de lokale omstandigheden. Het betreft de volgende stappen:

- **Centraal thema kiezen:** met partijen die de wijk goed kennen
- **Vertalen naar concrete doelen:** mét de bewoners
- **Kansen en knelpunten inventariseren:** door professionals
- **Oplossingen voor knelpunten zoeken:** door professionals
- **Doelen vertalen naar maatregelen:** mét de bewoners
- **Actieplan opstellen en financiering zoeken:** door professionals
- **Aan actieplan meetbare doelen koppelen:** mét de bewoners
- **Samenwerkingsverbanden organiseren t.b.v. implementatie actieplan:** mét de bewoners
- **Geregeld evalueren (ook over langere termijn):** mét de bewoners

Onder meer door deze gestandaardiseerde aanpak is SNAP een sterk en herkenbaar 'merk' geworden. Dit is geen toeval, maar daar is zorgvuldig aan gewerkt. Bijvoorbeeld door te kiezen voor een pakkende afkorting als naam, een zorgvuldig met marketeers ontwikkelde 'pitch' waarmee kort en kernachtig weergegeven kan worden waar SNAP voor staat en praktische instrumenten en verhelderende figuren die deze betekenis verder belichten. En natuurlijk is het zo dat hoe meer gemeenten naar tevredenheid met SNAP werken, hoe meer de aantrekkingskracht voor andere gemeenten toeneemt.

Wat ook bijdraagt aan de bekendheid is dat de gemeenten waar SNAP actief is (geweest) samen een netwerk vormen waarin ze van elkaar leren om opschaling te versnellen. Iets wat bovendien ook weer interessant is voor investeerders en natuurlijk andere gemeenten.

VKW dacht minder dan SNAP na over het ontwikkelen van 'een merk' (iets wat bij SNAP overigens ook geen doel op zich was). VKW ontwikkelde wel een eigen logo, maar over de afkorting van de naam is – zoals wel duidelijk is – niet bewust nagedacht. VKW had ook niet, zoals SNAP dat wel vanaf het begin had, een beeld van een vastomlijnde aanpak. Sterker nog, een belangrijk uitgangspunt van VKW was om niet van start te gaan met een pasklare 'tekentafel'-aanpak, juist omdat de wijkgerichte energietransitie toen voor alle betrokken partijen een nieuw vraagstuk was. Vanuit transitietheorie wordt namelijk geadviseerd werkendeweg een effectieve aanpak te ontwikkelen en de noodzakelijke randvoorwaarden te vormen. Met behulp van een lerende, praktijkgerichte aanpak kunnen vervolgens de opgedane lessen uitgewerkt worden tot een generieke aanpak. Daarom richt VKW zich vooralsnog op het verspreiden van de bevindingen door middel van lezingen en publicaties en het onderhouden van goede relaties met invloedrijke netwerken en (overheids)programma's, zoals het Nationaal Programma Lokale Warmtetransitie (de 'opvolger' van het PAW), de City Deal Energieke Wijken en het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid.

Wijkselectieproces

Het wijkselectieproces vormt een groot verschil tussen SNAP en VKW. Dit komt ook voort uit het verschil in opzet en doel: waar VKW begin 2019 van start ging met vijftien wijken die tegelijkertijd 'instapten' in het experimentenprogramma en gezamenlijk meedraaien in dit programma, kiest SNAP er juist voor om in te stappen in lokale processen, die elk hun eigen planning en fase-ring kennen. Bij VKW is aan gemeenten die met het programma mee wilden doen gevraagd om een wijk in te brengen. Daarbij zijn twee voorwaarden gesteld: ten eerste moesten er concrete plannen zijn voor de uitvoering van

de warmtetransitie (of andere duurzaamheidsmaatregelen) in de wijk en in de tweede plaats moest er sprake zijn van een gebiedsgerichte aanpak van leefbaarheidsopgaven (een sociaal-fysieke wijkaanpak). Er was geen sprake van bemoeienis bij deze selectie door VKW.

Voor SNAP is de wijkselectieprocedure de eerste, en meteen ook een heel belangrijke stap in hun proces. Dit omdat de procedure daaromheen ook bijdraagt aan het betrekken van voor het programma belangrijke partijen. Al deze partijen worden namelijk uitgenodigd om te participeren in het selectieproces; de keuze is dan ook een gezamenlijk besluit. De discussies die met deze selectie gepaard gaan geven SNAP ondertussen een heel goed beeld van hetgeen speelt in het gebied waar gekozen moet worden. Volgens Shannon is het heel belangrijk te weten welke argumenten tot de keuze leiden omdat het voor langdurige betrokkenheid van diverse partijen belangrijk is dat je ze geregeld kunt herinneren aan het waarom van hun deelname.

Wijkanalyse

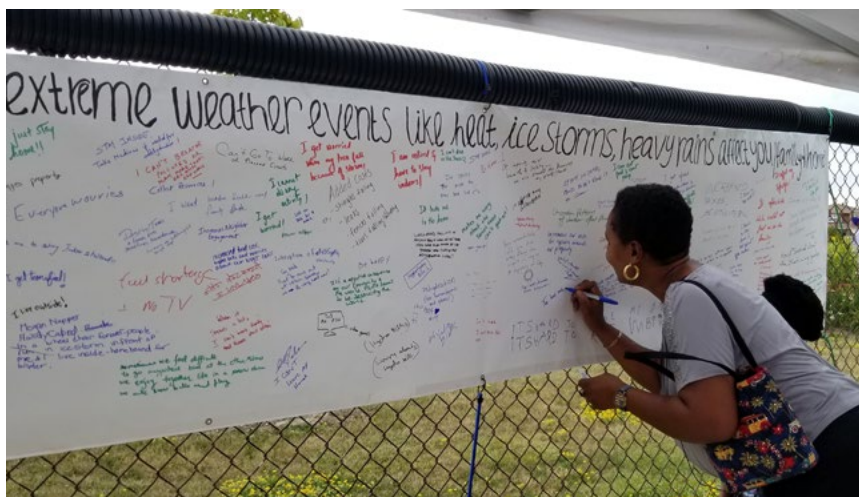
Zo groot als de verschillen bij de selectie zijn, zo groot zijn de overeenkomsten met betrekking tot de analyse. Beide partijen streven naar een wijkanalyse van hoge kwaliteit, gebaseerd op zowel harde data (cijfers) als data afkomstig van 'zachte' informatiebronnen (kwalitatieve data) over wat er speelt in de betreffende wijk – in de breedste zin van het woord. VKW stelde bij de start van het experimentenprogramma voor iedere deelnemende wijk een wijkanalyse op aan de hand van statistische data, beleidsdocumenten en (groeps)interviews met gemeentelijke projectmanagers en soms ook lokale partners en bewoners. Geregeld bleek dat deze lokale partijen blij waren met deze analyse omdat dit voor hen tot nieuwe inzichten leidde.

In het begin besteedde SNAP veel geld aan het maken van op data gebaseerde wijkanalyses, maar inmiddels hebben ze een goed functionerende en veel eenvoudigere werkwijze. Ze brengen aan het begin van een wijkproject alle betrokkenen bij de wijk samen en maken de eerste analyse op basis van

alle kennis en ervaring die deze partijen aandroegen tijdens korte presentaties. Op deze manier wordt snel inzichtelijk welke benodigde data nog ontbreken zodat deze gericht kunnen worden aangevuld. Een groot bijkomstig voordeel van deze werkwijze is dat alle partijen zich gehoord en betrokken voelen. Ook draagt de gezamenlijke start bij aan het in beeld krijgen van rollen, taken en opgaven en het maakt de (integrale) afstemming van werkzaamheden eenvoudiger. Desgewenst kan altijd later nog een meer gedetailleerde wijk-analyse worden gemaakt. Ook voor Nederlandse wijken kan een dergelijke startbijeenkomst een geschikte werkwijze zijn.

Wetenschappelijke kennis als onderlegger

Zowel SNAP als VKW maakt actief gebruik van wetenschappelijke kennis. Voor VKW is dat natuurlijk logisch, aangezien een van de initiërende partijen een universiteit is. Tijdens bijeenkomsten brengt VKW vaak op een beknopte en toegankelijke wijze praktische toepasbare wetenschappelijke kennis in. Iets dat door de deelnemende gemeenten zeer wordt gewaardeerd, zo blijkt uit de evaluaties.



Ook SNAP zoekt geregeld samenwerking met wetenschappelijke instanties. Dit onder andere voor evaluaties, dataverzameling, het ontwerp van praktische implementatiemethodes en strategieën om tot goede samenwerking met externe partijen te komen. De samenwerking met wetenschappelijke instanties is nog niet structureel, maar de wens om dit te intensiveren is er wel. Bijvoorbeeld om gestructureerd en op hoogwaardige wijze te kunnen evalueren. Vanwege TRCA is het eenvoudig voor SNAP om over actuele wetenschappelijke kennis van technische aard te beschikken. Sonya: “We zijn altijd op zoek naar de meest strategische aanpak en de meest geschikte technieken om significante impact te maken gebaseerd op wetenschappelijke kennis, en baseren onze prioritaire acties hierop.”

Daarnaast betreft SNAP in toenemende mate medewerkers met een gedragswetenschappelijke achtergrond en er wordt steeds vaker contact gezocht met commerciële partijen met een gedragswetenschappelijke achtergrond. Op die wijze konden ze zogenaamd ‘community-based social marketing’-onderzoek inzetten om de businesscase rond te krijgen met betrekking tot bewonersparticipatie. Binnen VKW is een dergelijk onderzoek uitgevoerd in de Rotterdamse wijk Pendrecht. Adriana: “Er is steeds meer wetenschappelijke kennis beschikbaar over de relatie tussen milieu, armoede, gezondheid en dergelijke. Die kennis proberen we ook zoveel mogelijk toe te passen.” Ook zoekt SNAP gericht naar marketeers die kunnen bijdragen aan de naamsbekendheid van SNAP en maakt het gebruik van bedrijfskundige kennis met als doel aantrekkelijker te zijn voor investerende partijen. Sonya: “We moeten bijvoorbeeld de taal van marketeers kunnen spreken om potentiële partners voor ons programma te interesseren. We moeten weten welk deel van hun markt we denken te kunnen bereiken of een ander waardevoorstel kunnen doen, zoals de mogelijkheden om hen te helpen hun Environmental Social Governance-doelstellingen te behalen.”

3.3 Samenwerking met bewoners en andere stakeholders

Bewonersbetrokkenheid

Zoals ondertussen wel duidelijk is, besteden beide programma's veel aandacht aan de belangen en ervaringen van bewoners. Anke: "Het klinkt misschien heel vanzelfsprekend, maar in de praktijk wordt echte bewonersbetrokkenheid nog vaak vooruitgeschoven." Bij SNAP wordt dit overigens herkend: de meerwaarde van het betrekken van bewoners wordt – zeker vroeg in het planproces – onvoldoende ingezien. Adriana: "Sommige gemeenteambtenaren lijken bang te zijn voor de bewoners en vragen haar liever niet [om mee te denken, red]."

VKW en SNAP hameren beide op het belang om bewoners zo vroeg als mogelijk bij de wijkaanpak te betrekken. In de praktijk van SNAP slaagt men hier beter in dan bij VKW, maar dat komt ook doordat het VKW-team minder directe invloed heeft op de activiteiten die plaatsvinden in de deelnemende wijken. Ook SNAP ondervindt geregeld weerstand vanuit gemeenten als ze proberen bewoners vroegtijdig te betrekken, omdat de gemeenteambtenaren de samenwerking met bewoners vaak erg moeilijk blijken te vinden. De partijen met wie wordt samengewerkt om bewoners te betrekken verschilt. Bij VKW zijn dat vooral gemeenten en woningcorporaties, waarbij geregeld ook wordt samengewerkt met sociale professionals die in de wijk actief zijn en met bewonersorganisaties en energiecoöperaties. Bij SNAP gaat het naast gemeenten vooral om lokale partijen en NGO's, maar soms ook om andere partijen die financieel bij SNAP betrokken zijn.

SNAP hecht erg veel waarde aan betrokkenheid van zogenaamde *community leaders* of wijkambassadeurs: bewoners die binnen de wijk veel vertrouwen genieten. Soms zijn er al bewoners die op duurzaamheidsgebied een leidende rol op zich hebben genomen. Waar dat niet het geval is, leidt SNAP bewoners die een goede reputatie hebben hiertoe op, zodat ze over voldoende kennis

en vaardigheden beschikken om met, maar ook namens de bewoners te spreken en mee te beslissen. In de praktijk is dat meebeslissen niet altijd gemakkelijk omdat gemeenten er vaak moeite mee hebben iets van hun besliskracht in te leveren. Echter, hoe meer succesvolle projecten SNAP kan laten zien, hoe meer de weerstand hiertegen afneemt. Binnen de standaard-werkwijze van SNAP zijn er afwisselend bijeenkomsten met professionals en bewoners en bijeenkomsten met alleen professionals. De ervaring leert dat een dergelijke aanpak uiteindelijk tot meer vertrouwen en daarmee uiteindelijk ook tot tijdwinst leidt. Ook VKW wijst deelnemers op het belang om goede netwerken op te bouwen in de wijk en samen te werken met informele leiders, maar in de praktijk komt dit (nog) niet overal uit de verf.

Gemeenten als partner

Voor zowel VKW als SNAP zijn gemeenten de belangrijkste samenwerkingspartner, maar de wijze waarop verschilt. Bij VKW zijn de gemeenten als deelnemer aangesloten bij het landelijke experimentenprogramma, terwijl bij SNAP sprake is van partnerschap in de uitvoeringspraktijk binnen de wijken. Beiden streven daarbij naar samenwerking met gemeenten over een langere periode. Om 'van wal te kunnen komen' en tot uitvoering te kunnen overgaan wordt bij SNAP gerekend met minimaal twee jaar, maar er zijn ook projecten waarbij dit vijf tot zeven jaar duurt. In veel gevallen lopen de contracten niet zo lang en volgen contracten van kortere duur elkaar op. De tussenliggende 'contractloze' periodes kunnen dankzij ondersteuning van TRCA of andere investeerders worden overbrugd. VKW startte met een driejarig programma, maar – mede op verzoek van gemeenten – wordt het programma nu met steun van de Rijksoverheid verlengd, zodat VKW gemeenten inspiratie en praktische ondersteuning kan blijven bieden. De samenwerking met gemeenten loopt bij zowel SNAP als VKW niet altijd vlekkeloos. Beide programma's vragen om een veel meer holistische werkwijze dan gebruikelijk, en door de verkokering en overbelasting van gemeenteambtenaren is dat voor gemeenten niet altijd eenvoudig.

Verbindende rol

Beide programma's vervullen vooral een ondersteunende rol, want vrijwel alle beslissingen worden – ook bij SNAP – door de gemeenten genomen. Maar omdat zowel VKW als SNAP als onafhankelijk wordt beschouwd en vertrouwd worden door veel partijen, vervullen zij geregeld een rol die voor anderen lastig kan zijn: die van verbinder. Zij brengen zowel partijen als acties samen, VKW meer op nationaal en SNAP meer op lokaal niveau, en trekken lessen uit de ervaringen. De programma's zien zelf een belangrijke meerwaarde in de verbindende rol die ze hebben, maar die meerwaarde is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Sonya: "Mensen begrijpen de waarde van het planten van 50 bomen en andere deliverables, maar niet zozeer de waarde van de verbinder. De vijftig bomen planten zichzelf niet op privéterrein, noch bevorderen ze tegelijkertijd energierenovaties en maatregelen om het overstromingsrisico te verminderen." SNAP benadrukt de meerwaarde van deze verbindende rol in de business case die onder hun projecten wordt gebouwd zodat deze minder te negeren is. VKW probeert de meerwaarde van de verbindende rol over het voetlicht te brengen in haar publicaties.



3.4 Andere factoren

Timing

Volgens Sonya is er geregeld discussie over het moment waarop SNAP bij een project betrokken wordt. "Hoe eerder, hoe beter", luidt haar devies, maar daar zijn de gemeenten het niet altijd mee eens. Hetzelfde geldt voor VKW, want ook in de Nederlandse situatie lukt een vroege betrokkenheid niet altijd. Bovendien speelt daar dat VKW met meerdere gemeenten tegelijk werkt die zich niet allemaal in hetzelfde stadium van ontwikkeling bevinden.

Omdat VKW en SNAP anders werken is de timing van hun acties onderling moeilijk vergelijkbaar. SNAP rekent met een lange tijd (minimaal twee jaar, maar meestal veel langer) om de samenwerking vorm te geven in een concreet plan, met enkele eerste zogenaamde 'quick start'-projecten in voorbereiding of uitvoering. VKW bereikte dergelijke resultaten in een groot deel van de betrokken gemeenten binnen de oorspronkelijke looptijd van drie jaar – en dat tijdens een pandemie. Hoewel heel veel partijen in Nederland vooral de traagheid van de processen opvalt, gaat VKW in de ogen van SNAP juist heel snel. SNAP wil graag ook meer vaart maken. Shannon: "We denken na over en experimenteren met een snellere aanpak, wat nodig is om gemeenten te helpen hun verduurzamings- en emissiereductiedoelstellingen te behalen." Maar, zo legt Sonya uit: "Vooruitgang vindt plaats op het tempo van vertrouwen."

Evaluatie

Zowel VKW als SNAP hecht veel waarde aan evaluaties, maar daarbij valt op dat die bij SNAP veel meer kwantitatief van aard zijn (gebaseerd op cijfers) dan bij VKW. Dit heeft ermee te maken dat er in de VKW-wijken vooral veel procesmatige stappen zijn gezet, waardoor er nog maar beperkt sprake is van concrete en meetbare resultaten. Daarnaast spelen mogelijk culturele verschillen een rol. Nederlanders reageren vaak enigszins sceptisch als ze de positieve cijfers zien uit de evaluaties van SNAP. Anke laat bijvoorbeeld gere-

geld de cijfers van de evaluatie van SNAP-project San Romanoway zien; vaak wordt dan door het publiek opgeworpen dat de vragen waarop de cijfers zijn gebaseerd, vast op suggestieve wijze zijn gesteld. SNAP verricht echter ook veel kwalitatieve evaluaties. Het is echter hun ervaring dat de resultaten van kwantitatief onderzoek op veel meer aandacht en goodwill kan rekenen bij de partijen waarvan ze aandacht willen hebben dan resultaten van kwalitatief onderzoek.

Wat ook een verschil is tussen VKW en SNAP is dat evaluaties een standaard-onderdeel uitmaken van de SNAP-aanpak. Omdat de evaluatiemethodes in alle projecten hetzelfde zijn, wordt vergelijken eenvoudiger en kunnen sneller patronen worden ontdekt. Dit is iets dat VKW aanmoedigt, maar in de praktijk blijkt dit vaak lastig. Dit mede doordat de invloed van VKW beperkt is en daardoor de afhankelijkheid van wat gemeenten aanleveren groot. In sommige gevallen heeft ook de Covid-pandemie het evalueren bemoeilijkt.

Personeelwisselingen

Door de jaren had VKW te maken met een groot aantal personele wisselingen bij de deelnemende gemeenten, als gevolg van mobiliteit op de arbeidsmarkt. Hiermee gaat niet alleen kennis verloren, maar vaak ook opgebouwde netwerken met samenwerkingspartners en bewoners. VKW biedt professionals die nieuw zijn in het programma daarom een korte bijspijker cursus. SNAP heeft een vergelijkbare ervaring, ook als gevolg van personeelwisselingen binnen het eigen team. “Het kost veel tijd om een goede band op te bouwen met mensen binnen de gemeenten. Als iemand weggaat, moet je opnieuw beginnen”, legt Sonya uit. Om het probleem binnen de eigen gelederen op te vangen, wordt er bij SNAP altijd voor gezorgd dat bij belangrijke bijeenkomsten twee mensen van SNAP aanwezig zijn, zodat mensen vervangbaar zijn als ze weggaan.



4 Lessen en aanbevelingen



4. Lessen en aanbevelingen

Door de ervaringen met een wijkaanpak gericht op het verduurzamen van kwetsbare wijken in verschillende delen van de wereld met elkaar te vergelijken kan, ondanks de vele verschillen, veel geleerd worden. Zeker in tijden van grote veranderingen en grote onzekerheid als gevolg van transities. De meest waardevolle algemene conclusie die op basis van de vergelijking tussen SNAP en VKW naar voren komt, is dat je veel kunt leren wanneer vanuit een ander perspectief naar je eigen ervaringen wordt gekeken. Zo kan het troostend zijn wanneer blijkt dat problemen die zich in jouw situatie veelvuldig voordoen ook in projecten elders voorkomen. Of dat iets wat je in je eigen project als een zwakte beschouwt door mensen van elders helemaal niet zo wordt ervaren. Het laat ook een ander licht schijnen op bepaalde blinde vlekken en helpt de blik verbreden, wat weer bijdraagt aan het identificeren van nieuwe kansen. De vergelijking die in dit rapport centraal stond, de holistische verduurzamingaanpak van VKW en SNAP gericht op kwetsbare wijken, leidde tot de volgende conclusies:

- **Betrek bewoners vanaf het begin en houd ze betrokken.** Laat zien dat hoe zij de wijk ervaren van grote invloed is op de aanpak en op verloop van het project in de betreffende wijk.
- **Kies of ontwikkel een algemeen geldende strategie voor de verduurzaming van kwetsbare wijken.** Houd vast aan die strategie in alle wijken waarin wordt gewerkt (maar wees flexibel wanneer sommige elementen binnen een bepaalde context niet blijken te werken). Een vaste aanpak betekent zeker niet dat er ook een vaste uitkomst is. Want de invulling van processtappen, activiteiten en projecten is onder meer afhankelijk van het resultaat van de volgende acties:
 - Neem de tijd om een grondige analyse van de buurt te maken. Overweeg alle betrokken partijen hiertoe bij elkaar te brengen als het officiële startpunt van een project.
 - Achterhaal hoe wijkbewoners tegen overheden en andere organisaties aankijken. Is dit overwegend negatief? Overweeg dan een partij te betrekken die meer wordt vertrouwd.
 - Breng top-down en (bestaande) bottom-up initiatieven die al spelen in de wijk met elkaar in verband binnen je strategie.
- **Maak de strategie op maat voor de belangen van bewoners en ruimtelijke kenmerken van de wijk.** Als je een gestandaardiseerde aanpak hebt, is het van groot belang om plannen en werkwijzen aan te passen aan lokale wensen, belangen, uitdagingen en ruimtelijke kenmerken. Het is al met al de kunst een goede balans te vinden tussen de professionele doelen en dat wat mogelijk is gezien de sociale dynamiek die de betreffende wijk kenmerkt.
- **Werk op holistische wijze.** Dit door uiteenlopende beleidsvelden te betrekken op basis van de resultaten van de wijkanalyse en dat wat bewoners inbrengen. Door in cocreatie met bewoners en professionals aan meerdere doelen tegelijk te werken kan actie worden gestimuleerd, efficiëntie vergroot en kunnen kosten worden bespaard. Een dergelijke aanpak maakt het misschien ook mogelijk vanuit meerdere bronnen financiering te krijgen.
- **Zoek naar (onafhankelijke) partners waarin veel vertrouwen is.** Het opbouwen van relaties in en met de wijk is cruciaal. Een onafhankelijke partij of intermediair kan daarbij helpen. Dit kan iemand zijn die al lang in de

wijk werkt en een vertrouwensband kan helpen opbouwen tussen bewoners en andere partijen. Betaal die partner ook als deze bereid is hier veel tijd in te steken.

- **Betrek andere relevante samenwerkingspartners.** Woningcorporaties liggen in Nederland natuurlijk voor de hand, maar denk ook aan ngo's, lokale ondernemers en bouwbedrijven. Als zij en de gemeente belang hebben bij de samenwerking kan dit de basis vormen voor een langdurige samenwerking die kan bijdragen aan het behalen van duurzaamheidsdoelen.
- **Maak gebruik van relevante wetenschappelijke kennis.** Niet alleen op technisch gebied, maar ook op het gebied van het betrekken van bewoners en andere partijen (dus ook kennis uit de gedragswetenschappen of marketing) en kennis met betrekking tot transitieprocessen. Denk ook na over de wijze waarop je deze kennis deelt en laagdrempelig maakt.
- **Ontwikkel een lerende aanpak.** Blijf voortdurend evalueren en pas je processen daarop aan ter verbetering. Want een integrale verduurzamingsaanpak is geen project, maar een proces. Tussentijds bijsturen is geregeld nodig. Vergeet ook niet de successen te vieren en reserveer tijd voor dit alles.
- **Heb geduld.** De eerste stappen – waarin je de wijk, de bewoners en de voorgeschiedenis moet leren kennen – kosten veel tijd, maar daar wordt wel de basis gelegd voor goede resultaten en oplossingen en relaties die lange tijd stand kunnen houden en dus ook lange tijd kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de wijk.
- **Beschouw je aanpak als een 'merk'.** Zorg dat de boodschap helder is, zowel wat betreft inhoud als hoe je het brengt. Denk goed na over de naam

(die moet eenvoudig te onthouden zijn) en zorg ervoor dat deze ook door partners en bewoners herkend en gebruikt wordt.

- **Zorg voor een gestroomlijnd proces.** Een focus op integrale samenwerking en een holistische benadering draagt bij aan het versneld behalen van concrete resultaten. Niet door alles met iedereen samen te doen, maar vooral door van elkaar te weten wie welke taak heeft en elkaar waar nodig te helpen. Het gaat namelijk niet om het maken van plannen, maar om het uitvoeren van acties!
- **Wees voorbereid op (veel) wijzigingen in de groep van betrokkenen.** Verklein het risico op schade als mensen van baan wisselen door bijvoorbeeld meerdere mensen bij belangrijke afspraken te laten zijn. Dit voorkomt het weglekken van kennis en betrokkenheid en het uitdoven van opgebouwde relaties.
- **Het belang van persoonlijke betrokkenheid.** Wanneer projectmanagers en professionals zich echt betrokken en verantwoordelijk voelen, neemt de kans op succes toe. Innovatieve projecten als deze zijn namelijk altijd ingewikkeld en de kans dat iets lukt neemt toe als je het echt wilt. Ook vraagt het om creativiteit, verbindingskracht en ambtelijk ondernemerschap. Bij de selectie van personen zou hiermee rekening gehouden moeten worden.
- **Het belang van een ondersteunende overheid.** Wanneer ook een hogere overheid (nationaal of regionaal) betrokken is, die actief de meerwaarde benadrukt van een holistische op duurzaamheid gerichte wijkaanpak, neemt de kans toe dat én projecten slagen én er van de opgedane ervaringen in veel andere projecten wordt geleerd.

5. Ten slotte

Tot zover het verslag van onze inspirerende kennisuitwisseling met de mensen achter SNAP: Sonya, Adriana en Shannon. We hopen dat het plezier en de wederzijdse interesse die onze samenwerking kenmerkten ook worden ervaren door de lezers van dit rapport. Het is alweer geruime tijd geleden dat Sonya en Anke elkaar leerden kennen tijdens een diner in Toronto en sindsdien is er veel veranderd aan beide zijden van de oceaan. En die stroom aan veranderingen zal naar alle waarschijnlijkheid door blijven gaan. Het zal dus nog wel even duren totdat de vele transities, waarover we het in de inleiding hadden, zijn doorlopen en we in stabielere systemen en rustiger vaarwater terecht zijn gekomen. Als we dat stadium überhaupt ooit kunnen bereiken. Wendbaar zijn, reflecteren en zo nodig bijsturen blijft dus het devies. Zeker in kwetsbare wijken.

Daarom moeten we blijven innoveren en experimenteren. Het belang van het delen en uitwisselen van kennis en ervaringen, die op vergelijkbare vlakken elders zijn opgedaan, blijft daarom onverminderd groot. Ook als dat tijd vraagt terwijl de werkdruk soms al bijzonder hoog is. Omdat het not-invented-here-syndroom hardnekkig is, willen we u vragen hier blijvend alert op te zijn. Want natuurlijk zijn er altijd verschillen, niet alleen tussen landen maar ook tussen gemeenten en zelfs ook tussen wijken binnen dezelfde gemeente. Maatwerk is dus altijd nodig, maar voorbeelden van elders kunnen enorm helpen om tot de juiste oplossingen op maat te komen. Bovendien is het uitwisselen van kennis en ervaringen – zoals we hopelijk hebben doen blijken – heel erg inspirerend. Sonya, Adriana en Shannon: heel hartelijk bedankt voor jullie inzet en betrokkenheid. De samenwerking was en is een feest en zal dat hopelijk nog lang blijven!



Colofon

Dit is een uitgave van Platform31, Nyenrode Business Universiteit en het Verwey-Jonker Instituut

Den Haag, mei 2023

Auteurs: Anke van Hal (Nyenrode Business Universiteit), Matthijs Uyterlinde (Verwey-Jonker Instituut) & Nina Tom (Platform31)

Beelden: Toronto and Region Conservation Authority, beeldbank Platform31

Opmaak: Gé grafische vormgeving

Platform31

Bestuurders, beleidsmakers, professionals, inwoners en ondernemers zoeken oplossingen voor complexe vraagstukken in stad en regio. Hoe komen we tot een inclusieve en duurzame samenleving? Met voldoende woningen in een passende omgeving. Waar een innovatieve overheid en economie bijdragen aan brede welvaart. Om tot toekomstbestendige oplossingen te komen, brengen we partijen bij elkaar en onderzoeken we maatschappelijke opgaven in samenhang. We signaleren trends en verbinden beleid, praktijk en wetenschap. Zo komen we samen tot een aanpak waar bestuurders en uitvoerders direct mee aan de slag kunnen. De oplossingen houden we niet voor onszelf: iedereen profiteert mee van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag

www.platform31.nl

Nyenrode Business Universiteit

Nyenrode Business Universiteit werkt aan een duurzame toekomst door studenten en deelnemers te stimuleren zich te ontwikkelen tot verantwoordelijke leiders.

Postbus 130, 3620 AC Breukelen

www.nyenrode.nl

Verwey-Jonker Instituut

Het Verwey-Jonker Instituut doet sinds 1993 onderzoek naar de maatschappelijke vraagstukken van vandaag en morgen. 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.

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