



5 Lessen uit het VNG-programma Innovatieve Aanpakken

Experts geven een leerzaam kijkje in de toekomst van duurzame koopwoningen

Het bestuderen van innovatieve projecten biedt een leerzaam kijkje in de toekomst. Innovatie geeft immers de mogelijkheid te concluderen of een oplossing voldoende dan wel onvoldoende toekomstperspectief biedt voor de aanpak van een grote opgave. Een grote opgave voor Nederlandse gemeenten is de verduurzaming van bestaande koopwoningen. De urgentie van deze opgave werd al in 2013 vastgelegd in het Energieakkoord. Inmiddels hebben recente ontwikkelingen, zoals de beslissing van minister Wiebes om Groningen 'van het gas af te halen', de ambities in het huidige regeerakkoord en het ontwerp van het nieuwe Klimaatakkoord, de urgentie verduidelijkt en verhoogd. Zowel overheden als burgers worden zich steeds meer bewust van de noodzaak om grote stappen te maken in de klimaat- en energietransitie.

In 2016 is het VNG-programma, gefinancierd door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, van start gegaan. De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en Bouwend Nederland coördineren het programma. In de projecten van dit koplopersprogramma verduurzamen gemeenten samen

met andere partijen de bestaande koopwoningvoorraad op een procesmatig innovatieve manier. Momenteel worden door het hele land nog 32 Aanpakken gefinancierd. Zo'n 25 Aanpakken zijn reeds in een aantal beoordelingsrondes afgevallen.

In dit artikel staat de vraag centraal welke lessen over de verduurzaming van de bestaande koopwoningvoorraad zijn geleerd dankzij de Innovatieve Aanpakken en hoe we in de toekomst de bestaande koopwoningvoorraad op een effectieve manier kunnen verduurzamen. Deze lessen zijn opgehaald bij de leden van de commissie die de Aanpakken de afgelopen jaren heeft beoordeeld. In het beoordelingsproces worden de Aanpakken in verschillende fasen beoordeeld, op basis waarvan eventuele vervolfinanciering verstrekt wordt. De commissie bestaat uit vijf experts op het gebied van verduurzaming in de gebouwde omgeving, met ieder een andere expertise en invalshoek. Martijn van der Steen (bijzonder hoogleraar 'Strategie en Toekomst' aan de Erasmus School of Social and Behavioral Sciences en voorzitter van de beoordelingscommissie), Teun Bokhoven (voorzitter van de Vereniging voor Duurzame Energie), Robert Salomons (adviseur team woningbouw, wet- en regelgeving van RVO.nl), Marjet Rutten (freelancer en aanjager van vernieuwing in de bouwsector) en Harm Valk (bouwtechnisch adviseur bij Nieman Groep) waren bereid hun lessen te delen. Op basis van de interviews zijn vijf lessen geïdentificeerd, die hieronder uiteen zijn gezet. Het artikel sluit af met een conclusie waarin wordt beschreven hoe deze lessen ons een kijkje in de toekomst bieden.

1

Probeer iets nieuws, leer en laat anderen meeleren

Via het VNG-programma Innovatieve aanpakken wordt aan gemeenten en hun samenwerkingspartners de kans geboden om oplossingen voor de verduurzaming van de bestaande koopwoningvoorraad te ontwikkelen en uit te voeren. Procesinnovatie staat in deze Aanpakken centraal. Vragen die hierbij spelen, zijn bijvoorbeeld hoe vraag en aanbod gecreëerd worden en hoe producten en diensten slim gecombineerd kunnen worden. "Innovatie is iets anders dan een goed idee. De Aanpakken die door de VNG ondersteund worden, zijn kansrijke ideeën waarin men risico durft te nemen" geeft voorzitter Van der Steen aan. Alleen wanneer men in staat wordt gesteld te proberen, kan men leren. "Van tevoren weet je niet wat er lukt", aldus Valk.

Ook wanneer een Aanpak niet slaagt, kan daaruit veel kennis worden opgedaan, zo wordt immers geïdentificeerd wat kansrijk is en wat niet. Bokhoven geeft aan dat een belangrijke voorwaarde is dat de kennis die wordt opgedaan, gedeeld wordt met anderen. "Het is onnodig om het wiel steeds opnieuw uit te vinden. Door met elkaar te reflecteren op successen en missers wordt de effectiviteit van de Aanpakken verhoogd."

Reflectie is een logisch vervolg op innovatie. Om te kunnen reflecteren, is het belangrijk om de resultaten van innovatie inzichtelijk en het liefst meetbaar te maken. Meetbaarheid is echter lastig te realiseren bij innovaties; de toekomst blijft immers ongewis. "Het is wel van belang aan te geven waar de successen van een Aanpak hebben gezeten", geeft Salomons aan. Zo blijft duidelijk dat een Aanpak nog niet is geslaagd wanneer pas een eerste stap is gezet. Want vaak wordt zo'n eerste innovatiestap al door de initiatiefnemers als succes ervaren. Meer nadruk op noodzaak tot onderbouwing van successen zou moeten leiden tot een meer op het einddoel gerichte innovatie. Binnen de Aanpakken was dit van belang in het beoordelingsproces, maar het belang van verantwoording over resultaten is ook voor toekomstige innovaties een belangrijke les. Door kennis te delen en resultaten inzichtelijk te maken, wordt de voortzetting van de innovatie gelegitimeerd. Legitimatie maakt het mogelijk de innovatie in de toekomst op te schalen.

"Het is onnodig om het wiel steeds opnieuw uit te vinden. Door met elkaar te reflecteren op successen en missers wordt de effectiviteit van de Aanpakken verhoogd."





2

Zorg voor opschaalbaarheid van initiatieven

Wanneer blijkt dat een Aanpak een concrete denkrichting voor de toekomst biedt, is opschaling de volgende, essentiële uitdaging. “We kunnen in deze transitie niet meer volstaan met het maken van kleine stapjes”, aldus Salomons. “Er is behoefte aan een grootschalige aanpak om de grote opgave te realiseren.” De focus van de Aanpakken ligt op het energieneutraal maken van woningen middels een combinatie van maatregelen in plaats van enkelvoudige maatregelen, waardoor een grootschalige aanpak eerder binnen handbereik komt. Ook Rutten is een groot voorvechter van grootschalige en opschaalbare initiatieven: “Men moet meteen groot denken.

Een Aanpak die alleen op vrijwilligers draait, is op lange termijn niet levensvatbaar en opschaalbaar. Deze Aanpakken zijn te kwetsbaar en te arbeidsintensief. De verduurzaming van de woningvoorraad is geen klein klusje, maar een serieuze . Duurzame oplossingen moeten betaalbaar worden. Dit vraagt om grote investeringen, die veelal gerealiseerd worden door een visie op de toekomst. In de bouwsector denkt men vanuit een technische overtuiging. Denken vanuit een visie is vaak nog niet gebruikelijk.”

“We kunnen in deze transitie niet meer volstaan met het maken van kleine stapjes. Er is behoefte aan een grootschalige aanpak om de grote opgave te realiseren.”

De verkoop van (semi)standaard oplossingen of het aanbieden van pseudomaatwerk lijkt een opschaalbaar concept te zijn. Dit zou bijvoorbeeld gerealiseerd kunnen worden in een winkel waar duurzame oplossingen als pakket verkocht worden. Zo wordt duurzaam wonen voor meer mensen toegankelijk. Deze standaard oplossingen kunnen bijgeschaafd worden tot een aanpak met pseudomaatwerk. Valk maakt ter illustratie de volgende vergelijking: “ook een H&M kledingstuk dat door de kleermaker wordt aangepast, zit perfect.”

“Dit betekent uiteraard niet dat maatregelen niet context-, locatie- of omgevingsgebonden genomen mogen worden. De mogelijkheden en uitdagingen zijn per plek verschillend”, nuanceert Valk. Bij opschaling mag de kwaliteit van de producten en de

uitvoering bovendien niet uit het oog verloren worden.

Veel Aanpakken die maatwerk boden, hebben het beoordelingsproces niet overleefd. Deze Aanpakken boden veelal hoogwaardig advies met hoogwaardige deskundigheid, maar een benadering waarin een individuele aanpak centraal staat, is onvoorstelbaar intensief. "Juist bij deze Aanpakken wordt gedacht in te kleine stapjes, die stuk voor stuk gevierd worden als succes. Het einddoel van een energieneutrale woning is dan echter nog niet bereikt", geeft Valk aan.

Opschaling hoeft niet te betekenen dat begeleiding en een persoonlijke benadering van de klant niet meer werken; zo'n benadering biedt de bewoner immers de mogelijkheid zelf een keuze te maken en geeft de expert de kans om kennis over te dragen. "Gesprekken aan de keukentafel moeten verkoopgesprekken zijn. De investeringsbeslissing die voorligt is relatief simpel en moet goed worden overgebracht door pragmatische, gemotiveerde mensen die deskundig overkomen en direct aanspreekbaar zijn", aldus Bokhoven.

3

Denk na over een goede marketingstrategie

De verduurzaming van de bestaande koopwoningvoorraad is dus een transitie die verkocht moet worden. Aangezien er geen verplichtingen bestaan, beslissen eigenaren om wel of niet te verduurzamen. Een goede marketingstrategie is voor het slagen van een Aanpak dus essentieel. Rutten geeft aan dat de marketing van Aanpakken vaak nog te individueel is vormgegeven. "Er is meer online marketing nodig. Door bijvoorbeeld gebruik te maken van online tools, kan de klant zelf een eerste analyse maken van de benodigde stappen voor verduurzaming van zijn woning. Dit geeft al in een vroeg stadium duidelijkheid aan de woningeigenaren."

De mogelijkheid tot opschaling is wat Rutten betreft dus ook voor een goede marketingstrategie van groot belang. Een Aanpak kan niet leunen op huis-aan-huisreclame of keukentafelgesprekken. Een sterke (online) campagne op basis van goede segmentering van doelgroepen, belooft meer resultaten. "Het is van belang te denken vanuit de klant", vult Bokhoven aan. Wanneer je als klant door een enthousiast team wordt benaderd met duidelijke opties, ben je eerder geneigd de transitie te omarmen. Aangezien woningeigenaren overtuigd moeten worden om ook op individueel niveau de transitie in gang te zetten, moeten de opties hen aanspreken. Een digitale tool kan daarbij helpen.

"Een benadering waarin een individuele aanpak centraal staat, is onvoorstelbaar intensief. Maar opschaling hoeft niet te betekenen dat begeleiding en een persoonlijke benadering van de klant niet meer werken"

4

Realiseer voldoende kwalitatief aanbod dat aansluit op toekomstige vraag

Een grote uitdaging in deze transitie is het creëren van vraag. "De energietransitie is niet een technisch aanbodgedreven proces, maar een vraaggedreven proces", legt Van der Steen uit. Tot nu toe is in de Aanpakken veel aandacht geweest voor het creëren van deze vraag door in gesprek te gaan met bewoners of door het aanbieden van pseudomaatwerk of standaardoplossingen. Op het moment dat de vraag daadwerkelijk groeit, moet het aanbod al georganiseerd en leverbaar zijn. Dat is de paradox van innovatie. Van der Steen: "Eerst bestaat er geen vraag, vervolgens klappt het probleem om: dan dien je al te leveren terwijl de techniek nog in ontwikkeling is." De verduurzaming van de woningvoorraad vraagt bovendien om aanbod van veel verschillende partijen die niet gewend zijn met elkaar samen te werken; van de producenten van warmtepompen tot ervaren installateurs. De organisatie van die samenwerking vraagt veel investering vooraf. Gespecialiseerde installateurs en aannemers zijn nog nodig om de transitie een goede start te geven.





Naast de kwantitatieve aanwezigheid van aanbod, is ook een goede kwaliteit van het aanbod noodzakelijk om de transitie in gang te zetten. Het is van belang deze kwaliteit binnen de Aanpak zelf te waarborgen. Op het moment dat de vraag groeit, zou het aanbod beschikbaar moeten zijn. De aanwezigheid en kwaliteit van de uitvoering is nu nog de zwakke schakel in de transitie. Deze zwakke schakel moet in de toekomst nog meer aandacht krijgen om het aanbod op de vraag te laten aansluiten.

Leden van de beoordelingscommissie geven aan dat het karakter van het programma het risico met zich brengt dat samenwerkingspartners niet geselecteerd worden op kwaliteit, maar op vestigingsplaats. De Aanpakken zijn per gemeente georganiseerd, waardoor het belang van de lokale economie of werkgelegenheid soms verkozen wordt boven de partijen die het beste in staat zijn om te innoveren. Gemeenten zouden in de toekomst meer buiten hun eigen grenzen kunnen zoeken om kwaliteit te garanderen.

5

Faciliteer vanuit de overheid kaders en stimulering

De verduurzaming van de bestaande woningvoorraad heeft veel impact op individueel niveau. Eigenaren staan voor de uitdaging hun huis toekomstbestendig te maken. Dit vergt investering en verbouwing, wat zorgt voor ongemak en onzekerheid. Om eigenaren in beweging te krijgen, is bewustwording een basisvereiste. Wanneer vast staat wat in de toekomst van eigenaren verwacht wordt, zullen zij zich de concrete vraag stellen wat dit op individueel niveau voor hen betekent. "Zo'n verandering van bewustwording kan niet door de Aanpakken alleen

gerealiseerd worden, maar de Aanpakken moeten hier wel op anticiperen. De Aanpakken zetten bewustwording immers om in handel", geeft Rutten aan. Dit brengt een interessant spanningsveld met zich: "enerzijds is bewustzijn van de noodzaak van verduurzaming een randvoorwaarde voor succes van de opschaling van innovaties, anderzijds moet men al verder zijn in het innovatieproces wanneer het bewustzijn gewekt is."

"Er lijkt op dit moment urgentiebesef te zijn", stelt Salomons, "maar er wordt nu nog niets van de eigenaar geëist." De prikkel om verduurzaming daadwerkelijk te realiseren, kan voortkomen uit verplichtingen voor eigenaren of eisen aan de woningen zelf. Bokhoven legt uit: "Er is behoefte aan een meer verplichtend kader waarin duidelijk wordt wanneer welke wijk van het aardgas afgaat en aan welke eisen gebouwen en woningen moeten voldoen. Vanuit de Rijksoverheid moeten randvoorwaarden gecreëerd worden in beleid en regelgeving, zodat burgers meer adaptief denken." Binnen zo'n situatie kunnen de Aanpakken hun profiel versterken: "als uw woning in 2030 aardgasvrij moet zijn, kunnen wij u helpen dit voor elkaar te krijgen."

Een deel van de woningeigenaren is bereid en in staat om zelf innovatieve maatregelen door te voeren. "Voor de overige eigenaren zul je moeten afwegen welke instrumenten je kunt inzetten om de groep die aarzelt, niet wil of niet kan vanwege bijvoorbeeld een gebrek aan financiële middelen, mee te krijgen. Het verschilt per wijk en per persoon welk instrument effectief zal zijn" geeft Salomons aan.

Een leerzaam kijkje

Van der Steen geeft als voorzitter een overkoepelende beschouwing van het programma: "Er gebeuren concrete dingen. Mensen zijn aan de

"Er is behoefte aan een meer verplichtend kader waarin duidelijk wordt wanneer welke wijk van het aardgas afgaat en aan welke eisen gebouwen en woningen moeten voldoen. Vanuit de Rijksoverheid moeten randvoorwaarden gecreëerd worden in beleid en regelgeving, zodat burgers meer adaptief denken."

slag en er worden stappen gezet. Een beweging is ontstaan waarin nieuwe ondernemingen en businessplannen richting duurzaamheid bewegen.” De grote waarde van de Aanpakken is dat zij stimulering bieden en de mogelijkheid geven te leren voor oplossingsrichtingen in de toekomst. Nieuwe partijen met nieuwe ideeën krijgen de mogelijkheid stappen in de goede richting te nemen.

Om een leerzaam kijkje in de toekomst te realiseren, is de kennis die uit innovatie voortkomt bijzonder waardevol. Aanpakken moeten kunnen proberen, leren en bovendien anderen de kans bieden mee te leren. Wanneer een Aanpak succesvol blijkt, is opschaling de volgende stap. Om deze opschaling te realiseren, is een goede marketingstrategie vereist. Dankzij deze marketing wordt toekomstige vraag gecreëerd. Deze vraag kan slechts beantwoord worden, wanneer een daaraan gekoppeld kwalitatief aanbod bestaat. Om de verduurzaming van de bestaande koopwoningvoorraad daadwerkelijk te kunnen realiseren, is het essentieel dat randvoorwaarden vanuit de Rijksoverheid gecreëerd worden. Eigenaren moeten immers gestimuleerd en wellicht verplicht worden om hun woning toekomstbestendig te maken.

De Aanpakken bieden dankzij hun innovatieve karakter een leerzame kijk in de toekomst. Alle Aanpakken, ook als zij niet tot het door hen gewenste resultaat hebben geleid, hebben voorzien in lessen voor de verduurzaming van de bestaande koopwoningvoorraad; een belangrijke manier om de energietransitie te realiseren.

Wilt u meer weten over de Innovatieve Aanpakken? Kijk dan op www.innovatieve-aanpakken.nl

Colofon

VNG, augustus 2018

Auteurs: Fritzi Reijerman en Janine Mulder, Kwink groep.

Kwink groep ondersteunde VNG bij het uitvoeren van regionale analyses van de Innovatieve Aanpakken.

De interviews voor dit artikel zijn uitgevoerd door Kwink groep in opdracht van VNG. De Beoordelingscommissie Innovatieve Aanpakken is onafhankelijk en staat buiten de VNG. De meningen en uitspraken in dit artikel zijn op persoonlijke titel van de leden van de commissie en van de auteurs.