

DUURZAME ENERGIEBESPARENDE VOORZIENINGEN IN HERSTRUCTURERINGSWIJKEN

Een integrale benadering



Masterproof in het kader van de opleiding Master City Developer

Opgesteld door: ing. E.M.F. Blijie MRE

Jaargang 2008 - 2010

November 2010

Begeleider MCD: T.A. Daamen Msc PhD

Master City Developer



Voorwoord

Voor u ligt mijn masterproof. Deze masterproof vormt de afsluiting van mijn studie Master City Developer aan de Erasmusuniversiteit Rotterdam. De afgelopen periode heb ik mij bezig gehouden met de vraag op welke wijze duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken op een integrale wijze gerealiseerd kunnen worden.

Vanuit mijn functie kom ik veel in aanraking met gemeentes, projectontwikkelaars en corporaties die als opdrachtgever betrokken zijn bij gebiedsontwikkelingen. Steeds vaker worden eisen gesteld aan duurzame energiebesparende voorzieningen in deze projecten. Bij de ontwikkeling van herstructureringswijken is dit een extra dimensie die aan de herontwikkelingsproblematiek wordt toegevoegd. Hoewel een integrale aanpak van gebiedsontwikkelingen reeds steeds vaker door velen wordt gepropageerd, blijkt het een moeizaam proces duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken te realiseren. Voor mij is dat de aanleiding geweest om “Duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken” nader te onderzoeken en dit te kiezen als onderwerp voor mijn masterproof. Ik hoop dat ik met deze masterproof een richting kan aangeven waarin voor projectontwikkelaars en initiators van herstructureringswijken problemen met betrekking tot dit onderzoeksonderwerp opgelost kunnen worden en waarbij tevens deze partijen op een innovatieve wijze duurzame energiebesparende voorzieningen in deze wijken kunnen realiseren.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die mij geholpen hebben dit resultaat te bereiken. In de eerste plaats wil ik mijn ouders bedanken voor de steun die ik de afgelopen twee jaar van hen heb gehad. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider Tom Daamen bedanken voor zijn flexibele opstelling, de opbouwende kritiek en de vele nuttige tips die ik bij het opstellen van mijn rapportage van hem heb mogen ontvangen. Tot slot wil ik alle geïnterviewden bedanken voor de waardevolle informatie die ze mij in de uitgebreide gesprekken ter beschikking hebben gesteld.

Ik wil u tenslotte veel plezier wensen bij het lezen van deze masterproof. Ik heb er de afgelopen periode met heel veel plezier aan gewerkt.

Edwin Blijie

Den Haag, november 2010

Master City Developer

Samenvatting

In dit rapport wordt onderzocht in hoeverre een integrale aanpak de kans om duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken daadwerkelijk te realiseren vergroot.

Met een groot aandeel niet- of slecht geïsoleerde huur woningen kan herontwikkeling van de herstructureringswijken een aanzienlijke bijdrage leveren aan de reductie van de productie van CO₂ gasen en aan de vergroting van het aandeel van duurzame energie. De reductie van CO₂-gassen kan gereduceerd worden door de woningen te voorzien van energiebesparende voorzieningen. Isolerende voorzieningen zoals gevel-, dak- en vloerisolatie zijn hier een goed voorbeeld van. Kansen voor de toename van duurzame energie liggen op het gebied van het hoge gemiddeld energieverbruik per huishouden. Hoewel een verlaging van het gebruik niet in de lijn der verwachtingen ligt kan het gebruik van zogenaamde “groene energie” aanzienlijk bijdragen aan de vergroting van het aandeel duurzame energie. Indien men verzuimd bij de herontwikkeling van de herstructureringswijken ambities te stellen voor de toepassing van duurzame energiebesparende voorzieningen, dan laat men kansen liggen. Onnodig!

Er is sprake van een integrale aanpak wanneer van begin af aan verschillende belanghebbende partijen (actoren) zogenaamde dwarsverbanden (afstemming) tussen verschillende pijlers (sectoraal en facetmatig) leggen zodanig zodat er een samenhang ontstaat gebaseerd op gemeenschappelijkheid (visie) en waarover overeenstemming (draagvlak) is bereikt. Om tot een integrale aanpak te komen spelen twee theorieën, de theorie voor een integrale gebiedsontwikkeling en de transitietheorie, en dan specifiek daarbinnen de belanghebbende actoren een heel belangrijke rol. Hoewel beide theorieën 5 belanghebbende actoren benoemen zijn ze niet eenduidig over het type actor dat bij het proces betrokken dient te worden. De theorie om tot een integrale gebiedsontwikkeling te komen gaat uit van marktpartijen, management van de gebiedsontwikkeling, adviseurs, overheid en de eindgebruikers. De transitietheorie benoemt daarentegen de overheid, maatschappelijke organisaties, kennisinstututen, intermediair en het bedrijfsleven tot belanghebbende actoren. Gedeeltelijk is sprake van een overlap. Het grote verschil is dat in de theorie van de integrale gebiedsontwikkeling de eindgebruiker een specifieke rol toe wordt bedeed in het proces. In de transitietheorie gaat het om de specifieke vermelding van kennisinstututen. Een actorenanalyse is dus een vereist begin. Hiervoor is inzicht nodig in elkaars belangen en doelstellingen. Inzicht in elkaars belangen en doelstellingen zorgt er voor dat strategische allianties gevormd kunnen worden zodat iedere belanghebbende zoveel mogelijk zijn eigen doelstellingen kan realiseren. Buiten het feit dat beide theorieën aangeven actoren

te betrekken vanwege hun belangen en achtergronden, gaat men bij de transitietheorie, meer dan bij de theorie van de integrale gebiedsontwikkeling, er vanuit dat actoren bij het proces betrokken worden vanwege hun competenties. Ook wordt in de transitietheorie uitgegaan van een evenredige vertegenwoordiging van inhoudsdeskundigen, netwerkers en verkopers uit de vijf benoemde type actoren uit de transitietheorie. Zonder een duidelijke probleemstelling kunnen geen gedeelde oplossingen worden geformuleerd. Ambitie en visie dienen beide door belanghebbende actoren te worden geformuleerd. Het belang van een gezamenlijk vastgestelde ambitie en visie wordt in de verdere verloop van het proces duidelijk. De gezamenlijkheid heeft tot gevolg dat de ambitie en daaraan gekoppelde visie op een breed draagvlak kan leiden.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de praktijksituatie van het betrekken van belanghebbende actoren bij herstructureringsprojecten waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen worden gerealiseerd niet overeenkomt met de wijze waarop die door de theorie wordt omschreven. Hieruit kon geconcludeerd worden dat een integrale aanpak van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken de kans dat de voorzieningen worden aangebracht aanzienlijk vergroot. Bij het proces om duurzame energiebesparende voorzieningen in bestaande- en nieuwbouwwijken aan te brengen zijn een groot aantal verschillende actoren betrokken. Deze belanghebbende hebben ieder hun eigen belangen en doelstellingen bij de realisatie van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken. De onderlinge belangen zijn tegenstrijdig en moeten omwille van het procesresultaat gestroomlijnd worden.

Belanghebbende actoren worden niet of niet tijdig bij het proces betrokken. Wanneer de belanghebbende actoren tijdig bij het proces worden betrokken en participeren in het formuleren van de energieambities en visies voor herstructureringswijken waarin duurzame energiebesparende voorzieningen worden gerealiseerd, levert dit een grote bijdrage aan het draagvlak voor deze voorzieningen. Bij selecties van belanghebbende actoren moeten opdrachtgevers uitgaan van de specifieke kennis die de verschillende belanghebbende actoren kunnen bijdragen aan het proces. Opdrachtgevers denken nog te veel vanuit hun eigen belangen. Door de belangen van de overige belanghebbende in kaart te brengen in naast de belangen van de opdrachtgever te plaatsen worden opdrachtgevers in staat gesteld betere keuzes te maken met betrekking tot het type en het moment waarop de belanghebbende actoren bij het project betrokken moeten worden. Als laatste dient gedurende het gehele proces continue nagedacht te worden. Indien het organiserend vermogen van een proces goed door een opdrachtgever is georganiseerd, levert dit een belangrijke bijdrage aan een succesvol verloop van het proces om duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken aan te brengen.

De titel van het onderzoek “ Duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken, een integrale benadering” duidt in het kort aan duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken alleen grote mate van kans van slagen hebben indien deze opgaven op een integrale wijze worden benaderd.

Inhoudsopgave

1 INLEIDING	10
1.1 PROBLEEMSTELLING.....	10
1.1.1 Aanleiding onderzoek.....	10
1.1.2 Probleemstelling.....	12
1.2 RELEVANTIE.....	14
1.3 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE EN -STRUCTUUR.....	14
2. KANSEN VOOR ENERGIEBESPARING IN HERSTRUCTURERINGSWIJKEN	15
2.1 INLEIDING: HERSTRUCTURERINGSWIJKEN KANSRIJK.....	15
2.2 KANSEN VOOR ENERGIEBESPARING IN HERSTRUCTURERINGSWIJKEN.....	16
2.2.1 Inleiding: Herstructureringswijken hebben toegevoegde waarde.....	16
2.2.2 Huishoudens in Nederland.....	16
2.2.3 Woningvoorraad in Nederland.....	17
2.2.4 Herstructureringswijken.....	17
2.2.5 Conclusie: huurwoningen in herstructureringswijken slecht geïsoleerd.....	20
2.3 TRENDS IN ENERGIEVERBRUIK.....	21
2.3.1 Inleiding: Trends energieverbruik bieden ruime kansen.....	21
2.3.2 Elektrisch energieverbruik.....	21
2.3.3 Gasverbruik.....	22
2.3.4 Waterverbruik.....	23
2.3.5 Conclusie: energieverbruik niet minder, wel duurzamer.....	23
2.5 CONCLUSIE: SLECHT GEÏSOLEERDE HUURWONINGEN IN HERSTRUCTURERINGSWIJKEN KANSRIJK.....	24
3 BELANGHEBBENDE ACTOREN IN PROJECTEN MET DUURZAME ENERGIEBESPARENDE VOORZIENINGEN	25
3.1 INLEIDING: ACTOREN MET VERSCHILLENDE ROLLEN, BELANGEN EN DOELSTELLINGEN.....	25
3.2 BELANGHEBBENDE ACTOREN.....	25
3.3 DE OVERHEID.....	26
3.3.1 Rol van de overheid.....	26
3.3.2 Belang en doelstelling van de overheid.....	27
3.4 DE MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES.....	28
3.4.1 Rol van maatschappelijke organisaties.....	28
3.4.2 Belang en doelstelling van maatschappelijke organisaties.....	29
3.5 DE COMMERCIEËLE ORGANISATIES.....	30
3.5.1 Rol van commerciële organisaties.....	30
3.5.2 Belang en doelstelling van commerciële organisaties.....	31

3.6 DE EINDGEBRUIKERS	32
3.6.1 Rol van de eindgebruikers.....	32
3.6.2 Belang en doelstelling van de eindgebruikers	33
3.7 DE ADVIESBUREAUS	33
3.7.1 Rol van de adviesbureaus	33
3.7.2 Belang en doelstelling van de adviesbureaus	34
3.8 CONCLUSIE: BELANGHEBBENDE ACTOREN HEBBEN TEGENSTRIJDIGE BELANGEN	34
4 INTEGRALE GEBIEDSONTWIKKELING EN TRANSITIES	36
4.1 INTEGRALE GEBIEDSONTWIKKELING	36
4.1.1 Inleiding: voorwaarden integrale aanpak van gebiedsontwikkeling	36
4.1.2 Betekenis van “Integraliteit”	36
4.1.3 De betekenis van integrale gebiedsontwikkeling	38
4.1.4 Organiserend vermogen van Integrale gebiedsontwikkeling	40
4.1.5 Conclusie: Belanghebbende actoren bij een integrale aanpak	44
4.2 DE TRANSITIETHEORIE.....	46
4.2.1 Inleiding: naar een wijk met duurzame energiebesparende voorzieningen	46
4.2.2 Doel van Transitie management	46
4.2.3 Dimensies van een transitie.....	48
4.2.4 Valkuilen en barrières.....	49
4.2.5 Management van transities.....	51
4.2.6 Conclusie: Belanghebbende actoren bij een transitie.....	57
4.3 CONCLUSIE: BELANGHEBBENDEN VOOR DE TRANSITIE NAAR DUURZAME ENERGIEBESPARENDE VOORZIENINGEN IN HERSTRUCTURERINGSWIJKEN.....	59
5 BELANGHEBBENDE ACTOREN: WERKING IN DE PRAKTIJK.....	61
5.1 INLEIDING: KENMERKEN IN BESTAANDE INITIATIEVEN	61
5.2 GEDEELDE AMBITIE	62
5.3 SPECIFIEKE KENNIS.....	67
5.4 PRIJS MAATGEVEND	71
5.5 PROCESMANAGEMENT	73
5.6 CONCLUSIE: BELANG ACTORENANALYSE WORDT ONDERSCHAT.....	76
6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	79
6.1 CONCLUSIES: INTEGRALE AANPAK BIEDT VOLOP KANSEN	79
6.2 AANBEVELINGEN	82
BIJLAGEN.....	83

BIJLAGE I: INWONERSAANTAL TOP 21 NEDERLANDSE GEMEENTEN	84
BIJLAGE II: GEMIDDELD WATERVERBRUIK PER PERSOON PER DAG.....	85
REFERENTIES	86
GESCHREVEN LITERATUUR.....	86
GEINTERVIEWDEN.....	86
INTERNET.....	87

1 Inleiding

1.1 PROBLEEMSTELLING

1.1.1 Aanleiding onderzoek

De milieuvervuiling zorgt in Nederland voor een stijgende maatschappelijke druk op de overheid om duurzaam met het milieu om te gaan. Deels wordt dit vertaald in beleid dat door de centrale overheid wordt gemaakt op het gebied van milieu en dan ook specifiek voor het thema “Duurzaamheid.” Ook worden er stimuleringsmaatregelen gecreëerd waarbij de uitvoerende partijen (zowel publieke als private partijen) hier geheel vrijblijvend gebruik van kunnen maken. Daar waar beleid is geformuleerd waarbij dwingend wordt opgelegd dat duurzame energiebesparende voorzieningen moeten worden doorgevoerd worden deze ook, al dan niet aangevuld met subsidies, uitgevoerd. Voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het beleid dat de gemeente Amsterdam in de jaren '90 reeds heeft gevoerd. Hierbij werd bij nieuwbouwwontwikkelingen van commercieel onroerend goed (o.a. kantoren) voorgeschreven dat duurzame energiebesparende voorzieningen met een terugverdientijd van minder dan 7 jaar doorgevoerd diende te worden. Ook is te zien dat er deels initiatieven met duurzame energiebesparende voorzieningen worden uitgevoerd zonder dat daar specifiek beleid tegenover staat. Dergelijke initiatieven worden momenteel voornamelijk uitgevoerd in nieuwbouwprojecten voor commercieel onroerend goed. Als argument voor de doorvoering van deze duurzame energiebesparende voorzieningen geldt dat zowel beleggers, ontwikkelaars als gebruikers van het commercieel onroerend goed “maatschappelijk verantwoord ondernemen” (MVO¹). Dit nieuwe ondernemen heeft een positieve uitstraling op de corporate identity en is dus schijnbaar goed voor het imago van de desbetreffende bedrijven².

In de particuliere sector is van een dergelijke sterke trend zoals die te constateren is in het bedrijfsleven nog geen sprake. Hier is de consument nog niet bereid op grote schaal te investeren voor aanvullende duurzame energiebesparende voorzieningen. Dit terwijl diezelfde consument zich blijkbaar wel realiseert wat de milieueffecten kunnen zijn wanneer “zij” op de huidige manier het milieu blijft belasten. Nieuwbouwwoningen moeten aan steeds strengere eisen voldoen op het gebied van energiebesparing. Dit wordt echter ingegeven

¹ Betekenis MVO: Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is te definiëren als een handelswijze van ondernemers, waarbij sterk rekening gehouden wordt met andere beleidsvelden dan winstmaximalisatie. Velden als grote stedenbeleid, allochtonenbeleid, duurzaam ondernemen (water, lucht, bodem), gehandicapten, werklozen, buurtwerk, sociale infrastructuur, onderwijs, sport en cultuur zijn hiervan goede voorbeelden. Bron: website InfoNu.nl, wetenschap, economie, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (juridische aspecten).

² Bron: Essay Maatschappelijk verantwoord Ondernemen Imagebuilding, website InfoNL.nl, wetenschap, economie, Maatschappelijk verantwoord ondernemen: imagebuilding.

door het dwingend optreden van de centrale overheid. Aanscherping van bijvoorbeeld de Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC-norm³) is hier een voorbeeld van. Deze norm geldt alleen voor nieuwbouwwoningen. Voor de bestaande bebouwing ontbreekt het de overheid aan regels die de consument kunnen dwingen duurzame energiebesparende voorzieningen aan de woning te treffen. Los van het dwingende karakter zijn er ook veel initiatieven op het gebied van duurzame energiebesparing die worden ontplooid in de bestaande woningvoorraad. Echter hier heeft de overheid ook geen bemoeienis voor wat betreft het dwingend voorschrijven van de toepassing van duurzame energiebesparende voorzieningen. Deze initiatieven vinden op vrijwillige basis en op projectniveau plaats. Hoewel dus verschillende initiatieven op het gebied van duurzame energiebesparende voorzieningen zijn gerealiseerd is het verbazingwekkend te moeten constateren dat deze initiatieven niet op grote schaal in de bestaande woningvoorraad worden toegepast. Is hier een oplossing voor te vinden?

Een integrale aanpak om problemen binnen gebiedsontwikkeling aan te pakken is binnen het vakgebied gebiedsontwikkeling niet meer weg te denken. Nu de VINEX-wijken⁴ nagenoeg helemaal gerealiseerd zijn, wordt de focus van de toekomstige ontwikkelingen gericht op de binnensteden. De bestaande verouderde gebieden zullen opnieuw ontwikkeld moeten worden en de bestaande ruimte moet intensiever gebruikt worden (bijvoorbeeld d.m.v. dubbel grondgebruik). Dergelijke binnenstedelijke ontwikkelingen worden als zeer complex ervaren. Deze complexiteit wordt mede veroorzaakt door de vele belangen van de grote hoeveelheid actoren die in de binnensteden aanwezig zijn. De aanwezigheid van vele belanghebbenden (van grondeigenaar, omwonenden tot beleidsmaker) vereist een andere aanpak voor (her)ontwikkeling dan dat bij de VINEX-ontwikkeling gebruikelijk was. Maatschappelijke opgaven zoals duurzaamheid hebben ook hun weerslag op de stedelijke ontwikkelingen en maken deze herontwikkelingsprocessen alleen nog maar complexer. Door middel van een integrale benadering van deze binnenstedelijke (her)ontwikkelingsopgaven wordt men in staat geacht deze complexe opgaven te kunnen realiseren.

³ Bron: Wikipedia: De Energieprestatiecoëfficiënt is een index die de energetische efficiëntie van nieuwbouw aangeeft, en wordt bepaald door berekeningen vastgelegd in NEN normen 2916 (utiliteitsbouw) en NEN 5128 (woningbouw).

⁴ VINEX: Vier Nota Ruimtelijke Ordening Extra; bevat uitgangspunten voor de bouw van nieuwe woningbouwlocaties voor de periode vanaf 1 januari 1995.

1.1.2 Probleemstelling

Bij een integrale benadering van een gebiedsontwikkeling (een herstructurering) wordt een wijk of een deel daarvan in zijn geheel bekeken. Wat schort er aan, wat moet er aan gebeuren en op welke wijze wordt hier invulling aan gegeven? In toenemende mate vormt het begrip “duurzame energiebesparende voorzieningen” een onderdeel van de gebiedsvisies die worden opgesteld. Insteek is dat duurzame energiebesparende voorzieningen een integraal onderdeel vormen van de te realiseren plannen. Opvallend is echter te zien dat wanneer het daadwerkelijk op uitvoering van duurzame energiebesparende voorzieningen aankomt, deze voorzieningen zich beperken tot slechts de projecten die in aanmerking komen voor sloop / nieuwbouw of renovatie. Om de een of andere reden doet de overige bestaande bebouwing binnen deze gebieden plotseling niet meer mee. Duurzame energiebesparende voorzieningen die dan wel worden uitgevoerd in projecten

Zo was te zien in de Rivierenbuurt in Den Haag, een van de krachtwijken, dat duurzame energiebesparende voorzieningen zich slechts beperkten tot de nieuwbouw- en renovatieprojecten in deze buurt. De bestaande bebouwing en infrastructuur werden hier buiten beschouwing gelaten. Van een onderlinge afstemming tussen de projecten op het gebied van de duurzame energiebesparende voorzieningen was ook geen sprake. Hierdoor werd het mogelijk dat duurzame energiebesparende voorzieningen op zichzelf onbetaalbaar bleken maar waarbij achterwege werd gelaten om te onderzoeken of deze voorzieningen, of delen daarvan, wel mogelijk waren indien deze aan elkaar gekoppeld zouden worden (Bron: In 2009 was het genoemde project in de Rivierenbuurt een van de projecten die ik onder mijn hoede kreeg waar ik de genoemde problematiek heb geconstateerd).

blijken vervolgens dan heel moeizaam tot stand te komen. Hoewel de bestaande en te handhaven bebouwing wel een onderdeel uitmaakte van de “Integrale Gebiedsvisie”, vormt zij geen onderdeel meer van de gebiedsvisie voor wat betreft het onderdeel Duurzame Energiebesparende Voorzieningen. De vraag die dan reist is: “Op welke wijze kan de bestaande bebouwing in herstructureringsgebieden participeren wanneer het gaat om duurzame energiebesparende voorzieningen en wordt de kans vergroot dat deze ook daadwerkelijk worden gerealiseerd?”

Het thema duurzaamheid staat hoog op de politieke agenda’s. Energiebesparende voorzieningen vormen een belangrijk onderdeel van het thema Duurzaamheid. Momenteel lopen er een aantal initiatieven met betrekking tot duurzame energiebesparende voorzieningen zoals bijvoorbeeld het realiseren van windmolenparken. Een ding lijkt zeker bij veel huidige initiatieven: deze kosten momenteel meer dan dat ze uiteindelijk gaan opleveren. Duurzame energiebesparende voorzieningen kunnen zonder overheidssubsidies gerealiseerd worden. Er moet dan wel eerst aan een aantal voorwaarden voldaan worden. Er moet voldoende draagvlak

voor de duurzame energiebesparende voorzieningen te zijn, de opbrengsten ervan dienen bewezen te zijn (door een grotere afname) en de productiekosten moeten dan lager liggen dan dat ze momenteel zijn. Dit punt is echter nog lang niet bereikt. De oorzaak moet op meerdere vlakken gezocht worden.

Er worden momenteel discussies gevoerd om de subsidies voor initiatieven op het gebied van duurzame energiebesparende voorzieningen te laten vervallen. Dit wordt versterkt door de aanzienlijke bezuinigingsoperatie waarvoor de regering Rutte 1 ten gevolge van de economische crisis staat. Een andere oorzaak ligt gelegen in het feit dat politieke partijen van mening zijn dat initiatieven op het gebied van duurzame energiebesparende voorzieningen via andere wegen afgedwongen moeten worden. Dit betekent bijvoorbeeld dat de consument, welke momenteel in grote getale nog niet bereidt is in duurzame energiebesparende voorzieningen te investeren, min of meer toch gedwongen wordt te betalen voor duurzame energiebesparende voorzieningen. Ideeën zoals een energielasting op "vuile" energie (dus niet duurzaam opgewekte energie) doen al de ronde. Het vervallen van de subsidies of de onzekerheid van de toekomstige verstrekking hiervan doet de ontwikkeling van duurzame energiebesparende voorzieningen geen goed (Bron: De Volkskrant, pagina 24, "Behoud subsidie duurzame energie", d.d. 31 maart 2010).

Deze onzekerheid kan als gevolg hebben dat initiatieven op het gebied van duurzame energiebesparende voorzieningen niet meer worden ontplooid en worden uitgevoerd.

Naar aanleiding van de geformuleerde probleemstelling is het doel van dit onderzoek het vinden van een oplossing waardoor duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken in de binnensteden een grote kans van slagen hebben door middel van een integrale aanpak. De volgende onderzoeksvraag verwoord daarbij de richting van het verdere onderzoek:

In hoeverre vergroot een integrale aanpak de kans om duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken daadwerkelijk te realiseren?

-1- wat zijn de kenmerken van een integrale aanpak?

-2- welke kenmerken zijn te herkennen in bestaande initiatieven?

1.2 RELEVANTIE

De aankomende decennia wordt er in Nederland een aanzienlijke herontwikkelingsopgave gerealiseerd in de binnensteden⁵. Deze herontwikkelingsopgave heeft voor een groot deel betrekking op de sterk verouderde woningvoorraad die niet meer aan de huidige eisen en wensen van de gebruikers voldoet. Ook heeft deze opgave betrekking op de nodige aanpassingen betreffende de infrastructuur in de binnensteden evenals de sociale problemen in onder andere de krachtwijken die aangepakt zal moeten worden. De herontwikkelingsopgave biedt kansen. Een van deze kansen ligt op het gebied van het milieu en dan met name op de CO2-reductie en de vergroting van het aandeel duurzame energie⁶. Duurzame energiebesparende voorzieningen kunnen in deze herontwikkelingen in de bestaande bebouwing doorgevoerd worden. Uitsluiting van deze bestaande bebouwing, welke een aanzienlijk groter deel vormt van de te herontwikkelen wijken dan het aandeel nieuwbouw in deze zelfde wijken, zorgt voor een trage realisatie van de beleidsdoelstellingen die door de overheid zijn gesteld.

1.3 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE EN -STRUCTUUR

Allereerst wordt op basis van een literatuurstudie onderzocht welke bijdrage de herstructureringswijken kunnen plegen bij het terugdringen van de broeikasgassen en het vergroten van het aandeel duurzame energie. Daarna wordt onderzocht welke belangen en doelstellingen belanghebbende actoren hebben wanneer duurzame energiebesparende voorzieningen gerealiseerd worden in herstructurerings- en nieuwbouwprojecten. Op basis van de literatuur over integrale gebiedsontwikkeling van de opleiding MCD en de Transitietheorie van Rotmans wordt inzichtelijk gemaakt welke rol de belanghebbende actoren in beide theorieën wordt toebedeeld. Op basis van open interviews hebben vervolgens met verschillende actoren gesprekken plaats gevonden. In deze gesprekken is in kaart gebracht op welke wijze in de praktijk, naar de mening van de geïnterviewden met het betrekken van belanghebbenden actoren wordt omgegaan en tot hiervan de gevolgen geweest zijn. Het onderzoek wordt afgerond met een conclusie waarin de theorie en de praktijk met elkaar worden geconfronteerd.

⁵ Bron: Website Rijksoverheid, onderwerpen, aandachtswijken.

⁶ Duurzame energie: een verzamelnaam voor vormen van hernieuwbare energie die verkregen wordt uit andere dan fossiele brandstoffen. Hieronder wordt onder andere begrepen energie die uit wind, stromend water, zonnestraling en aardwarmte wordt verkregen, maar ook energie die vrijkomt bij verwerking van afval (vooral verbranding) of biomassa. Bron: website energiewereld

2. Kansen voor energiebesparing in herstructureringswijken

2.1 INLEIDING: HERSTRUCTERINGSWIJKEN KANSRIJK

Het Verdrag van Kyoto heeft als uitgangspunt gediend voor de doelstellingen die Nederland zichzelf heeft gesteld om de klimaatverandering tegen te gaan. Het kabinet heeft zich tot doel gesteld Nederland een van de schoonste en energiezuinigste landen van Europa te maken. Voor de productie van broeikasgassen betekent dit dat de productie in 2020 met 30% moet zijn gereduceerd, moet het aandeel duurzame energie vergroot zijn tot 20% en moet de energiebesparing met 2% per jaar worden verbeterd⁷. Wanneer het kabinet dergelijke doelstellingen formuleert heeft dit consequenties voor het beleid op dit gebied. In het beleidsprogramma 'Schoon en Zuinig': nieuwe energie voor het klimaat, staat geformuleerd op welke wijze Nederland invullen kan geven aan de geformuleerde doelstellingen. Beleidsdoelstellingen gelden uiteindelijk als uitgangspunt voor zowel publieke- als private partijen om deze te vertalen naar concrete uitwerkingsplannen.

Interessant is te onderzoeken welke bijdrage stedelijke gebiedsontwikkeling, en dan specifiek die van de herstructureringswijken⁸, kan plegen aan de maatschappelijke discussie omtrent CO₂-reductie en de vergroting van het aandeel duurzame energie. Dit is met name interessant omdat de ontwikkelingsopgave van de aankomende decennia voor een belangrijk deel in de binnensteden ligt. In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord op welke wijze gebiedsontwikkeling en dan specifiek de herstructurering⁹ van deze zogenaamde herstructureringswijken (of krachtwijken) kan bijdrage aan de CO₂ reductie en de vergroting van het aandeel duurzame energie. Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt eerst aangegeven hoe de bevolkingsomvang en de huishoudensamenstelling in Nederland zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld en wat de trends op dit gebied zijn. Deze gegevens zijn van belang om inzicht te krijgen in de toekomstige gebiedsontwikkeling in de herstructureringswijken. Ondanks het ontbreken van nauwkeurige gegevens omtrent precieze toekomstige ontwikkelingsplannen in herstructureringswijken kan met behulp van deze gegevens echter wel een redelijke indicatie gegeven worden voor de bijdrage die herstructureringswijken kunnen plegen aan de beleidsdoelstellingen die zijn gesteld. Dit wordt mede onderbouwd door het verloop van

⁷ Bron: Dossier Klimaatverandering van het ministerie van VROM.

⁸ Voor de herstructureringsopgave wordt de opgave gehanteerd zoals die voor de aankomende periode door het ministerie van VROM (Ministerie Verkeer Ruimtelijke Ordening en Milieu) is vastgelegd.

⁹ Definitie van Herstructurering: vergroting van de variatie in woningen in verouderde wijken waar vaak een complexe sociale problematiek bestaat, en verbetering van de woningen om zowel een fysieke als sociale kwaliteitsverbetering tot stand te brengen

de historische gebruikswaarden van energie (gas, water en elektriciteit) te onderzoeken, welke aspecten hier invloed op hebben gehad en wat hiervan de trends zijn.

2.2 KANSEN VOOR ENERGIEBESPARING IN HERSTRUCTURERINGSWIJKEN

2.2.1 Inleiding: Herstructureringswijken hebben toegevoegde waarde

Nederland groeit. Dat heeft gevolgen voor het verbruik van gas, water en elektriciteit. Kennis van de ontwikkelingen zoals die zich op het vlak van de bevolkingsgroei de afgelopen decennia hebben voorgedaan evenals de trends geeft inzicht in de mate waarin gebiedsontwikkeling een belangrijke rol kan spelen in de reductie van het CO₂-gebruik en de vergroting van het aandeel duurzame energie en daarmee dus de invulling van de door de centrale overheid gestelde doelstellingen op dit gebied. In deze paragraaf wordt omschreven hoe de bevolkingsomvang zich in Nederland en de huishoudensamenstelling de afgelopen decennia hebben ontwikkeld en wat de trends op dit gebied zijn.

2.2.2 Huishoudens in Nederland

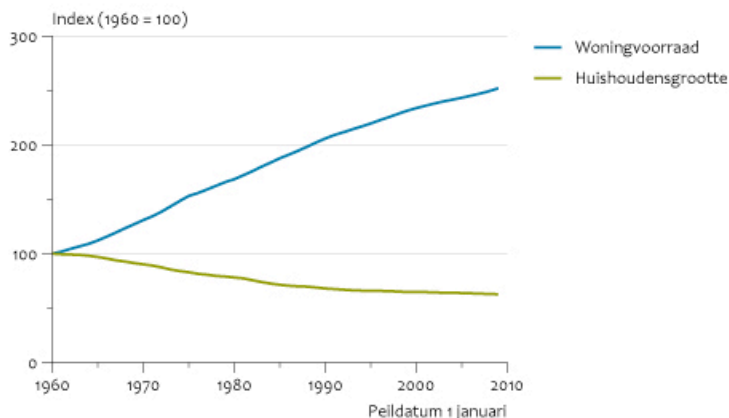
Het aantal huishoudens heeft sinds 1960 een aanzienlijke stijging doorgemaakt. In de periode 1960 -2009 is het aantal huishoudens 2,5 keer toegenomen met een totaal van circa 16,6 miljoen. Bestond een huishouden in 1960 nog gemiddeld uit 3,6 personen, in 2009 is dat gedaald tot een gemiddelde van 2,2 personen per huishouden. Het aantal inwoners in Nederland bedraagt momenteel bijna 16,6 miljoen. Sinds 1960 met een inwonersaantal van circa 11,5 miljoen is dat een stijging van ruim 5 miljoen inwoners¹⁰. De toename van het aantal huishoudens was groter dan de toename van het aantal bewoners. De grote stijging van het aantal eenpersoonshuishoudens is hier in grote mate debet aan¹¹. De verwachting is echter dat in de periode 2010 – 2020 het aantal inwoners in Nederland zal toenemen tot 17,5 miljoen. De afname van het gemiddeld aantal bewoners in een huishouden is aan het afvlakken. In figuur 1 is de stijging van het aantal huishoudens in Nederland sinds 1960 weergegeven. De hierboven genoemde trends hebben direct gevolgen gehad voor de toename van het aantal woningen¹² in Nederland de afgelopen decennia.

¹⁰ Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

¹¹ Bron: Compendium voor de leefomgeving, Bevolkingsomvang en aantal huishoudens 1960 - 2010

¹² Bij de toename van het aantal woningen in Nederland is uitgegaan van het feit dat ieder huishouden een woning bezit.

Woningvoorraad en huishoudensgrootte



Bron: CBS.

CBS/juni10/2114
www.compendiumvoordeleefomgeving.nl

Figuur 1: woningvoorraad en huishoudengrootte

2.2.3 Woningvoorraad in Nederland

De bevolkingsgroei (maar ook een eventuele afname) in combinatie met de wijziging van de huishoudensamenstelling heeft direct invloed op de grotere vraag naar woningen en dus woningproductie. Het aantal woningen in Nederland steeg hiermee aanzienlijk. In 1960 stonden in Nederland circa 3 miljoen woningen. Op 31 december 2009 bestond de woningvoorraad in Nederland uit 7.175.000 woningen¹³. Het CBS heeft berekend dat in het jaar 2030 Nederland bestaat uit circa 8,1 miljoen huishoudens (en dus woningen). De concentratie van het aantal woningen is in het stedelijk gebied het grootst. Uit onderzoek blijkt dat het aantal eenpersoonshuishoudens in de steden het grootst is. Ook blijkt dat de 21 grootste steden van Nederland (> 100.000 inwoners) goed zijn voor in totaal 4.475.960 inwoners (zie bijlage I: Inwonersaantal tot 21 gemeenten Nederland)¹⁴. Dit terwijl het totaal aantal inwoners van Nederland momenteel 7.175.000 bedraagt.

2.2.4 Herstructureringswijken

In de Nota Ruimte wordt gesteld dat de revitaliserings-, herstructurerings- en transformatieopgave in bestaand

¹³ Bron: Bureau voor de Statistiek, *Historie woningbouw*, gewijzigd d.d. 23 maart 2010

¹⁴ Bron: Gebaseerd op *Kerncijfers wijken en buurten* van het CBS; peildatum 1 januari 2009. De cijfers in deze bron zijn afgerond op tientallen.

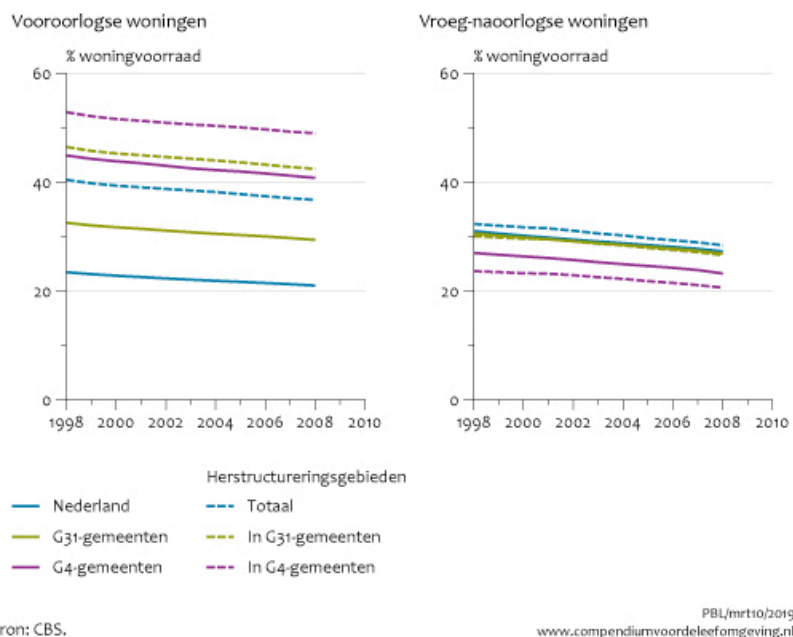
bebouwd gebied met kracht ter hand moet worden genomen. De reden hiervan is dat verdere intensivering en versterking van de steden en het verbeteren van hun aanzien is voorgeschreven door het Ministerie van VROM. Beter omgaan met de bestaande voorraad en ruimte en de buitengebieden, de landelijke gebieden, zoveel mogelijk ontzien. Herstructurering, revitalisering en transformatie in de bestaande stad zijn van belang voor het vergroten van de diversiteit van het woningaanbod, het voorkómen van het ontstaan van achterstandswijken en voor het optimaal benutten van kansen om het grond- en oppervlaktewatersysteem op orde te brengen. In 2007 is door VROM besloten dat 40 wijken in 18 gemeenten, zogenaamde krachtwijken of zoals later genoemd prachtwijken, geherstructureerd diende te worden¹⁵.

Deze herstructureringswijken kenmerken zich voor wat betreft de woningen door een zeer verouderde woningvoorraad. De woningvoorraad in deze gebieden bestaat voornamelijk uit vooroorlogse en vroeg naoorlogse woningen. De woningen voldoen op een groot aantal punten niet aan de eisen zoals die vandaag de dag worden gesteld aan de woningen. Deze eisen worden gesteld door de (toekomstige) gebruikers maar ook door de huidige regelgeving. Bestaande woningen aanpassen aan de laatste stand van zaken met betrekking tot de geldende regelgeving is niet eenvoudig danwel onmogelijk. Regelgeving op het gebied van het upgraden van een woning door middel van dwang (dwingend recht) is hiervoor niet beschikbaar. Op dit onderdeel wordt dus een inspanning verlangd van de eigenaar van de woning. De mate waarin de economische levensduur van de woning is verlopen is medebepalend voor een eigenaar om een herinvestering te plegen in de woning waardoor deze weer aan de huidige of toekomstige eisen voldoet. Een andere oorzaak is gelegen in het feit dat gedateerde woningen geen goede afzet vinden, tenzij deze tegen een voor de koper zeer economische prijs kunnen worden aangeboden. Deze zal de woning daarna waarschijnlijk weer upgraden naar zijn eigen wensen.

In de onderstaande figuur wordt duidelijk dat een aanzienlijk deel van de woningvoorraad bestaat uit vooroorlogse en vroeg naoorlogse woningen welke zich bevinden in de G31 gemeenten van Nederland. Deze woningen zijn gedateerd en bevinden zich in de zogenaamde herstructureringsgebieden. Op basis van de huidige gedateerde woningvoorraad kan een beeld worden gevormd hoe groot de herstructureringsopgave is. De herstructureringswijken bestaan uit vooroorlogse- en vroeg naoorlogse woningen. In 2008 bestond circa 22% van de totale woningvoorraad in Nederland uit vooroorlogse woningen en circa 27% uit vroeg-naoorlogse woningen.

¹⁵ VROM, Wonen, Wijken en Integratie, “Actieplan krachtwijken, Van aandachtswijk naar krachtwijk.”

Aandeel vooroorlogse en vroeg-naoorlogse woningen



Figuur 2: aandeel vooroorlogse en vroeg-naoorlogse woningen

Tot 1975 werden nieuwbouwwoningen niet geïsoleerd¹⁶. Vanaf 1975 moeten nieuwbouwwoningen voorzien zijn van dak- en gevelisolatie en moet dubbelglas worden aangebracht. Hoewel in 1975 dit door de overheid was voorgeschreven, werd isolatie van de woningen pas echt gangbaar sinds de begin jaren tachtig¹⁷. Vloerisolatie behoorde niet tot de voorgeschreven isolatie-eisen. Anno 2010 vormen nieuwbouwwoningen gerealiseerd vanaf 1980 circa 40% van de totale woningvoorraad. Dit betekent dat minimaal 40% van de huidige totale woningvoorraad is voorzien van isolatie. Dubbel glas is de meest voorkomende isolatiemaatregel die aan de woningen is getroffen. In 2007 was in 85% van de woningen (van de totale woningvoorraad) dubbel glas aanwezig. Een woning waarvan minimaal een enkele ruimte was voorzien van dubbel glas werd al in de tellingen meegenomen. Van het aantal woningen dat is geïsoleerd zijn de koopwoningen beter geïsoleerd dan de huurwoningen.

Dit betekent dat woningen gebouwd van voor 1975 per definitie in aanvang niet zijn voorzien van dak- of gevelisolatie en dubbel glas. Een groot aantal van deze woningen heeft minimaal een enkele ruimte die

¹⁶ Bron: VROM, artikel "Zwaar dossier voor nieuwe minister VROM"

¹⁷ Bron: Compendium voor Leefomgeving, Isolatiemaatregelen woningen 1982 - 2007

voorzien is van dubbel glas. Gegevens over aantallen woningen die inmiddels zijn voorzien van na-isolatie (gevel, dak) zijn helaas niet bekend.

2.2.5 Conclusie: huurwoningen in herstructureringswijken slecht geïsoleerd

De overheid heeft aangegeven dat de aankomende decennia de grote herontwikkelingsopgaven in de binnensteden uitgevoerd zullen moeten worden. Specifiek hiervoor zijn de zogenaamde herstructureringswijken (of krachtwijken) aangewezen. Deze herstructureringswijken bestaan uit vooroorlogse- en vroeg naoorlogse woningen en vormen een aanzienlijk deel van de huidige woningvoorraad in Nederland. Deze wijken bestaan voor een groot deel uit huurwoningen. Koopwoningen en bedrijven zijn sterkst ondervertegenwoordigd in deze wijken.

De woningen in de herstructureringswijken voldoen niet aan de eisen en wensen zoals die momenteel door de gebruikers worden gesteld. De eisen hebben betrekking op grootte van de woningen, maar ook op eisen met betrekking tot de indeling, het comfort en de bouwkundige/ installatietechnische kwaliteit van de woningen. De woningen zijn bijvoorbeeld niet of slecht geïsoleerd. Pas sinds 1980 worden nieuwbouwwoningen in Nederland voorzien van isolatievoorzieningen. Voor die periode was daar geen sprake van. Anno 2010 is 85% van de Nederlandse woningvoorraad op enige wijze voorzien van isolatiemaatregelen. Echter blijkt dat tot dit percentage ook woningen zijn toebedeeld waarvan ten minste één enkele ruimte voorzien is van dubbel glas. Bekijken we de woningen van voor 1985, dan kan gesteld worden dat een aanzienlijk deel niet voorzien is van adequate isolatievoorzieningen, zoals dak-en gevelisolatie. De woningen in de herstructureringswijken zijn nagenoeg allemaal voor 1975 bebouwd.

De herstructureringswijken vormen een aanzienlijk deel van de totale woningvoorraad in Nederland. Een deel hiervan zal dus een kwaliteitsverbetering moeten ondergaan. Een ander deel komt in aanmerking voor sloop / nieuwbouw. In zijn totaliteit bieden deze herstructureringswijken volop kansen om een aanzienlijke bijdrage te leveren aan de reductie van broeikasgassen en vergroting van het aandeel van duurzame energie.

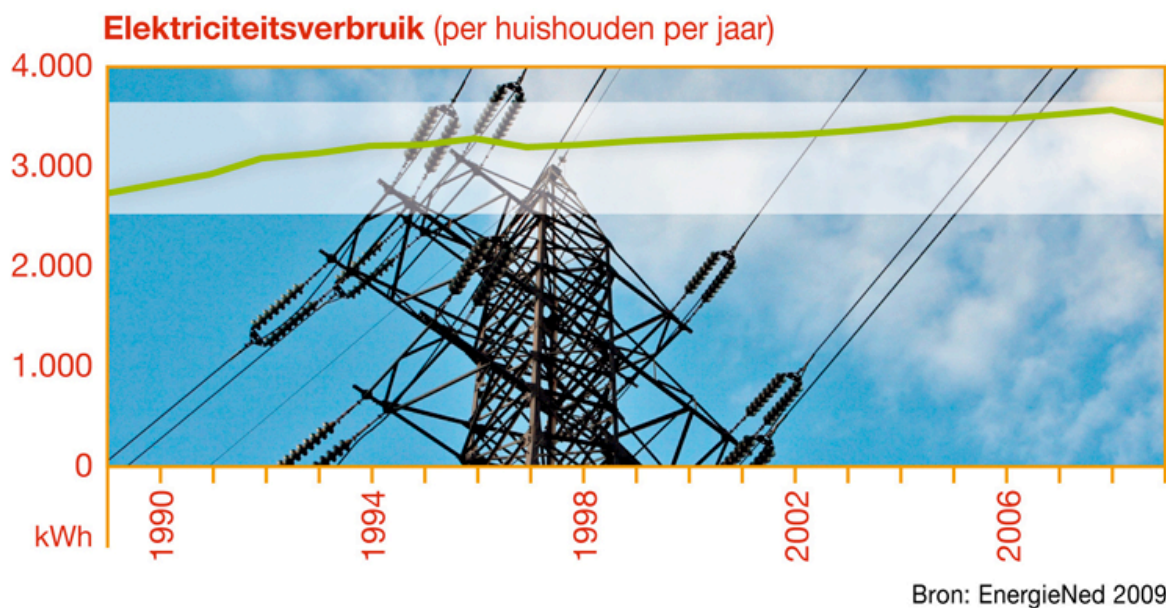
2.3 TRENDS IN ENERGIEVERBRUIK

2.3.1 Inleiding: Trends energieverbruik bieden ruime kansen

Het energieverbruik was huishoudens bestaat uit het verbruik van elektrische energie, water en gas. In deze paragraaf wordt het gemiddeld energieverbruik per onderdeel per huishouden aangegeven.

2.3.2 Elektrisch energieverbruik

Sinds 1990 is het gemiddeld energiegebruik per huishouden gestegen. Figuur 3 geeft het verloop van deze stijging weer.



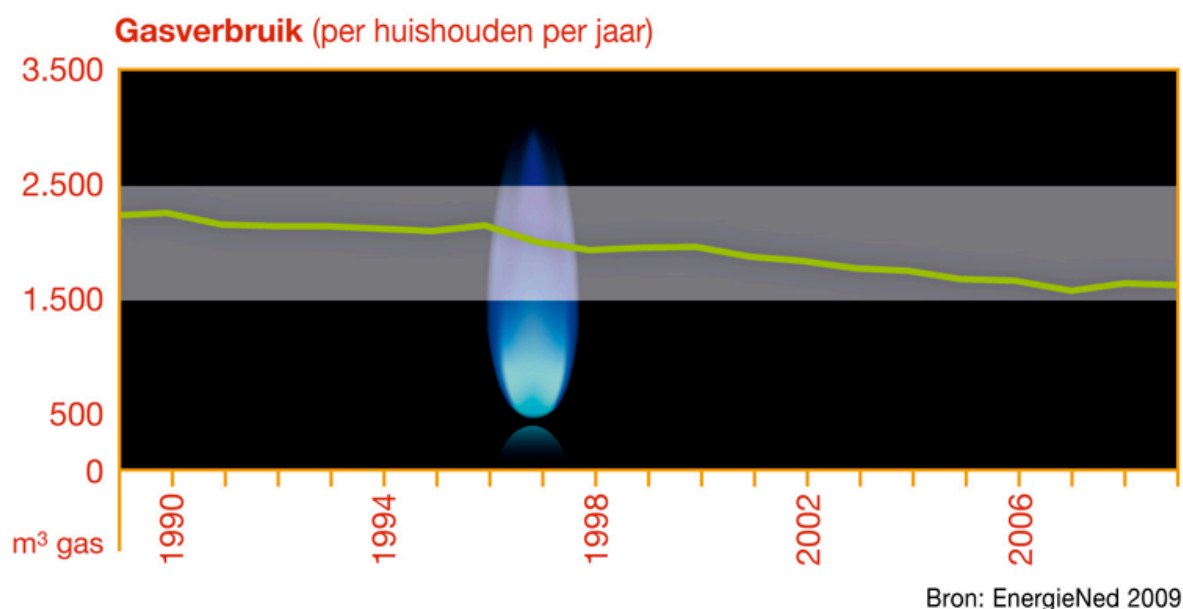
Figuur 3: elektriciteitsverbruik per huishouden per jaar

De gemiddelde energietoename per huishouden is circa 21%. Vanaf 2008 is een daling te constateren. In hoeverre deze daling zich daadwerkelijk zal doorzetten is onduidelijk. Mogelijk dat deze daling van tijdelijk aard is, aangezien in deze periode ook sprake is van de “Kredietcrisis”. Deze crisis kan tot gevolg hebben dat huishoudens zuiniger zijn omgegaan met het energieverbruik om kosten te besparen.

De reden van de aanzienlijke toename van het gemiddeld energieverbruik per huishouden kent een aantal oorzaken. Ten eerste is het aantal eenpersoonshuishoudens in de beschouwde periode aanzienlijk toegenomen. En deze toename is nog lang niet opgehouden. Momenteel bestaan er in Nederland circa 2.6 miljoen eenpersoonshuishoudens. Tot 2050 wordt een toename van circa 1 miljoen¹⁸ extra eenpersoonshuishoudens verwacht, waardoor het te verwachten totaal op circa 3,6 miljoen uitkomt. Een andere oorzaak van de stijging van het gemiddelde energieverbruik per huishouden komt omdat in dezelfde beschouwde periode het aantal elektrische apparaten dat gebruikt wordt in de woningen drastisch is toegenomen¹⁹. Het (intensievere) gebruik van meerdere tv's, wasdrogers en computers is mede de oorzaak van deze stijging. In figuur 3 is het totale verloop van de toename weergegeven.

2.3.3 Gasverbruik

Het gemiddeld gasverbruik per aansluiting per huishouden is in dezelfde beschouwde periode aanzienlijk gedaald. Deze daling wordt voor een groot gedeelte toegewezen aan de sterke opkomst van de hoog rendementketel die in de woningbouw is toegepast. Isolatie van de nieuwbouwwoningen in combinatie met de toepassing van de HR-ketels resulteerde in een totale reductie van het gemiddeld gasverbruik per huishouden van 30%. In deze getallen zijn ook de oude ongeïsoleerde woningen meegenomen die enkel voorzien zijn van een hoog rendementketel. In figuur 4 is de totale afname van het gasverbruik per huishouden per jaar te zien.



Figuur 4: Gasverbruik per huishouden per jaar

¹⁸ Bron: Website De Hypotheker, Aantal eenpersoonshuishoudens stijgt, juli 2009.

¹⁹ Bron: Website: Milieu Centraal, alles over energie en milieu in het dagelijkse leven.

2.3.4 Waterverbruik

Sinds 1995 is het gemiddeld watergebruik per huishouden afgenomen. In bijlage II staat het gemiddeld waterverbruik per persoon per dag weergegeven. Duidelijk is dat in 2007 het verbruik ten opzichte van 1995 met bijna 10 liter per persoon per dag is afgenomen. Dit terwijl in de laatste periode (2004 – 2007) een lichte stijging waar te nemen is. De daling wordt voornamelijk veroorzaakt omdat minder mensen een bad namen in hun woning. Baden namen in deze periode af in populariteit. Watergebruikende apparaten zoals wasmachines gingen economische om met het watergebruik. Beide aspecten hebben de reductie van het watergebruik aanzienlijk geïnvoerd. Daarentegen wordt de lichte stijging van het watergebruik toegeschreven aan het feit dat met name de jongere generatie (14 – 44 jaar) langer en vaker douchet.

2.3.5 Conclusie: energieverbruik niet minder, wel duurzamer

Het gemiddeld energieverbruik per huishouden heeft tot 2008 een aanzienlijke stijging laten zien. Deze stijging is het gevolg van de stijging van het aantal huishoudens in combinatie met de toename van het aantal elektrische apparaten per huishouden. Gezien de verwachtingen dat het aantal huishoudens de aankomende jaren zal stijgen in combinatie met de elektrische apparaten die steeds meer worden gebruikt, ligt het in de verwachting dat het gemiddeld verbruik van elektrische energie per huishouden en daarmee ook de totaal verbruikte hoeveelheid toeneemt. Toepassing van duurzame energie voor het elektrisch energieverbruik kan een aanzienlijke bijdrage leveren in de doelstelling om het aandeel duurzame energie tot 20% te vergroten.

Het gasverbruik daarentegen laat een aanzienlijke reductie zien. Deze reductie is voor een aanzienlijk deel toe te schrijven aan de isolerende voorzieningen die zijn doorgevoerd op de woningen. Aangenomen kan worden dat het gemiddeld gasverbruik per huishouden in de toekomst verder zal afnemen. Met name de nieuwbouwwoningen, welke beter zijn geïsoleerd, dragen hier aan bij. Na-isolatie van de oudere woningen draagt bij aan een verdere reductie van het gasverbruik draagt en dus aan het terugdringen van de hoeveelheid broeikasgassen die momenteel worden geproduceerd.

Het waterverbruik per huishouden is eveneens gedaald. Voornaamste reden hiervan is dat gebruikte apparatuur veel efficiënter omgaat met watergebruik (o.a. wasmachines). Moeilijk is te zeggen hoe dit zich in de toekomst gaat ontwikkelen. De trend is dat een grote groep “jongeren” vaker per dag douchet. Op termijn kan dit tot gevolg hebben dat dit gemiddelde stijgt. Het waterverbruik kan deels bijdragen aan beide gestelde doelen met betrekking tot reductie van broeikasgassen en vergroting van het aandeel duurzame energie. Gebruik van meer warm water betekent meer benodigde energie om het water op te warmen. Momenteel gebeurt dat voornamelijk nog met gas, wat de ontwikkeling in de toekomst zijn is momenteel moeilijk te zeggen. Wat zeker is is dat ook op dit gebied kansen liggen.

2.5 CONCLUSIE: slecht geïsoleerde huurwoningen in herstructureringswijken kansrijk

In het jaar 2020 moet de productie van broeikasgassen (CO₂) zijn gereduceerd met 30% en moet het aandeel duurzame energie zijn vergroot tot 20%. De vastgoedsector kan middels de herontwikkeling van de zogenaamde herstructureringswijken hieraan een aanzienlijke bijdrage leveren. De afgelopen decennia heeft de grootste reductie van energieverbruik plaatsgevonden in het gasverbruik. De reductie die hierin is gerealiseerd heeft voor een aanzienlijk deel te maken met het feit dat woningen beter zijn geïsoleerd en zijn voorzien van de HR++ ketel. Op het gebied van het gebruik van elektrische energie is een stijging te constateren. De verwachting is dat dit in de toekomst niet zal dalen. Voor het waterverbruik is momenteel een lichte daling waarneembaar. Het verbruik van water kan, op zeer beperkte wijze, een bijdrage leveren aan de gestelde doelen. Verwarming van water geschiedt nog regelmatig op basis van gas. Ingenieuze energiebesparende systemen spelen ook hier een belangrijke rol.

Met een groot aandeel niet- of slecht geïsoleerde huurwoningen kan herontwikkeling van de herstructureringswijken een aanzienlijke bijdrage leveren aan de reductie van de productie van CO₂ gassen en aan de vergroting van het aandeel van duurzame energie. De reductie van CO₂-gassen kan gereduceerd worden door de woningen te voorzien van energiebesparende voorzieningen. Isolerende voorzieningen zoals gevel-, dak- en vloerisolatie zijn hier een goed voorbeeld van. Kansen voor de toename van duurzame energie liggen op het gebied van het hoge gemiddeld energieverbruik per huishouden. Hoewel een verlaging van het gebruik niet in de lijn der verwachtingen ligt kan het gebruik van zogenaamde “groene energie²⁰” aanzienlijk bijdragen aan de vergroting van het aandeel duurzame energie. Indien men verzuimd bij de herontwikkeling van de herstructureringswijken ambities te stellen voor de toepassing van duurzame energiebesparende voorzieningen, dan laat men kansen liggen. Onnodig!

Met dit hoofdstuk is hiermee de onderzoeksvraag “ Welke bijdrage kunnen herstructureringswijken plegen aan de reductie van de broeikasgassen en het vergroten van het aandeel duurzame energie” beantwoord. In het volgende hoofdstuk staan de belangen en doelstellingen van de verschillende actoren in projecten met duurzame energiebesparende voorzieningen centraal.

²⁰ Bron Wikipedia, definitie groene stroom is elektriciteit opgewekt uit duurzame energiebronnen. Het begrip wordt gebruikt om een onderscheid te maken met de gewone elektriciteit, die dan “grijze stroom” wordt genoemd. In het elektriciteitsnet is er fysisch gezien uiteraard geen verschil tussen beide.

3 Belanghebbende actoren in projecten met duurzame energiebesparende voorzieningen

3.1 Inleiding: actoren met verschillende rollen, belangen en doelstellingen

Het afgelopen decennium is een groot aantal projecten gerealiseerd waarin duurzame energiebesparende voorzieningen zijn getroffen. Bij de realisering van deze projecten is veel ervaring opgedaan. Inzicht in de succes- en faalfactoren betekent dat er gezocht kan worden naar een structurering hiervan, optimalisatie (indien gewenst) of naar een oplossing om fouten in de toekomst te voorkomen. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vragen “ welke relevante actoren spelen een belangrijke rol bij de realisering van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken, wat zijn hun belangen hierbij en welke doelstellingen streven zij na? Het rapport “ Van energieambitie naar succesvolle praktijk in de duurzame stedelijke vernieuwing. 12 gidsprojecten uit de twaalf provincies”²¹ is hierop geanalyseerd.

3.2 Belanghebbende actoren

Bij het proces om duurzame energiebesparende voorzieningen in bestaande- en nieuwbouwwijken aan te brengen zijn een groot aantal factoren betrokken. Iedere actor heeft het vermogen om invloed uit te oefenen op het proces. Dit betekent dat deze actoren processen kunnen versnellen of vertragen. Vertraging van processen is over het algemeen onwenselijk. Met name omdat dit gevolgen financiële gevolgen kan hebben, rentekosten lopen op of deadlines voor subsidies worden verstreken. Indien bij een binnenstedelijke herontwikkelingsopgave duurzame energiebesparende voorzieningen aangebracht dienen te worden spelen over het algemeen de volgende actoren een belangrijke rol:

1. Overheid (centrale overheid, provincie, gemeente);
2. Maatschappelijke organisaties (o.a. woningbouwcorporaties);
3. Commerciële organisaties (o.a. projectontwikkelaars, energiebedrijven, beleggers);
4. Gebruikers (huurders, eigenaar / gebruikers waaronder bewoners, winkeliers, bedrijven);
5. Adviesbureaus (extern procesmanagement, kennisinstituten).

²¹ Agentschap , NL Energie en Klimaat, Ministerie van VROM, juni 2010

3.3 De overheid

3.3.1 Rol van de overheid

De overheid heeft verschillende rollen in deze herontwikkelingsprocessen waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen worden toegepast. De centrale overheid stelt aanvullende middelen beschikbaar (denk aan subsidies), formuleert regelgeving middels beleid, oefent een controlerende taak uit en stelt vast waar toekomstige ontwikkelingen plaats dienen te vinden om bijvoorbeeld sociale teruggang tegen te gaan. De herstructureringswijken zijn hier onder andere een voorbeeld van. Op provinciaal niveau kunnen ook aanvullende financiële middelen ter beschikking gesteld worden, worden kaders voor herontwikkelingsgebieden mede vastgesteld (inpassingplannen) en worden vergunningen verstrekt, bijvoorbeeld in het geval van activiteiten die in de bodem dienen plaats te vinden (aanbrengen van WKO-installatie). De lokale overheid kan bij gebiedsontwikkelingen een initiërende- of een stimulerende rol spelen. Tevens worden bestemmingsplannen opgesteld / gewijzigd, vergunningen en subsidies verstrekt. Ook kan het voorkomen dat de overheid de rol van ontwikkelaar inneemt. Hierbij valt te denken aan een constructie waarbij de overheid in bepaalde mate risico loopt over o.a. de grondexploitatie.

De overheid is in staat het proces te beïnvloeden door middel van een aantal aspecten. Deels vormt zij in de meeste gevallen een belangrijke rol bij het tot stand komen van een energieambitie voor een herstructurering. De energieambitie voor de herstructurering komt voort uit het beleid dat de (plaatselijke) overheid heeft geformuleerd voor de stad of de regio. De mate waarin de overheid participeert in het opstellen van een energieambitie verschilt. Uit de analyse is naar voren gekomen dat er gemeenten zijn die zelfstandig energieambities formuleren voor een gebiedsontwikkeling. Vaak leidt dit tot veel discussies en vertragingen. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt omdat draagvlak bij andere belangrijke actoren, al dan niet werkzaam in het gebied, ontbreekt. Belangen van derden stroken niet met de belangen van de overheid. Ook komt het voor dat de overheid reeds oplossingsrichtingen vastlegt, zonder dat hier een gedegen analyse aan ten grondslagen ligt. Oplossingsrichtingen kunnen ingegeven zijn doordat de overheid ook andere belangen in het gebied heeft. Hierbij valt te denken aan reeds in de buurt aanwezige stadsverwarming of andere contracten met energieleverende partijen. Dergelijke belangrijke keuzen kunnen het proces zeer nadelig beïnvloeden. Met name omdat niet duidelijk is of reeds gekozen oplossingen wel daadwerkelijk mogelijk zijn c.q. op voldoende draagvlak kunnen rekenen. Daar waar belangrijke actoren wel bij de formulering van energieambities worden betrokken verlopen de herontwikkelingsprocessen soepeler. In dergelijke gevallen gaat het met name om woningbouwcorporaties, projectontwikkelaars en externe adviseurs die bij de ambitieformulering worden betrokken.

Een andere belangrijke factor is of de overheid (met name de gemeente) een eigen energieambitie heeft geformuleerd voor de hele gemeente. Dit is van belang omdat energieambities en gebiedsvisies hiervan een afgeleide zijn. Het ontbreken van een energieambitie op gemeentelijk nivo heeft tot gevolg dat energieambities en gebiedsvisies geen aansluiting hebben met een hoger gelegen ambitie / visie. Intern bij de gemeente ontbreekt het dan dus aan een breed gedragen richting zodat op gebiedsniveau energieambities afhankelijk worden gesteld van het individu. Het gevaar hiervan is dat energieambitie dan meer het karakter krijgen van een “persoonlijke ambitie” zodat de kwaliteit van de energieambitie in sterke mate afhankelijk wordt gesteld van de direct betrokkenen (gemeentelijke procesmanager, wethouder). Dit is een ongewenste situatie omdat dit tot veel onduidelijkheid binnen de gemeente zelf kan leiden (hoe beoordeelt bijvoorbeeld de raad investeringsvoorstellen?) wat kan leiden tot een slecht draagvlak voor de voorgestelde voorzieningen. Eveneens speelt van belang in welke mate de intern betrokkenen “iets” hebben met energiebesparing. In die gevallen waarbij intern bij de gemeente goed is nagedacht over de bemensing van de projecten is te zien dat deze projecten vlotter verlopen. Dit komt tot uitdrukking in de onderlinge communicatie tussen de overheid en de overige actoren, het kunnen vasthouden aan gestelde ambities en het creëren van draagvlak.

3.3.2 Belang en doelstelling van de overheid

Zoals reeds in de vorige paragraaf is geconstateerd neemt de overheid verschillende rollen in binnen herstructureringsopgaven in de binnensteden en dan nog specifiek wanneer het duurzame energiebesparende voorzieningen in deze wijken betreft. De centrale overheid heeft onder andere tot doel er voor te zorgen dat in 2020 het aandeel duurzame energie 20% betreft en de productie van broeikasgassen met 30% is gereduceerd. Stimulering van het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken draagt bij aan de invulling van de gestelde beleidsdoelstellingen. Het belang van deze voorzieningen is dat het milieu hiermee gediend is. Provincies en gemeenten werken beleidsdoelstellingen verder uit tot concrete plannen. Beide partijen formuleren beleidsuitgangspunten op het gebied van o.a. milieu, duurzaamheid en energiebesparing. Ook deze partijen hebben er belang bij dat het beleid daadwerkelijk wordt omgezet tot realiteit. Realisering van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken dient met beperkte middelen uitgevoerd te worden. De overheid heeft er belang bij dat realisering van beleidsdoelstellingen tegen de beste prijs – kwaliteitverhouding plaatsvindt. Hierbij moet in acht worden genomen dat de financiële bijdrage van de overheid aan duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken zoveel mogelijk wordt gefinancierd vanuit de markt. Dit verklaart de “onbetrouwbaarheid” van de overheid voor wat betreft de betrouwbaarheid van toezeggingen voor toekomstige subsidies.

3.4 De maatschappelijke organisaties

3.4.1 Rol van maatschappelijke organisaties

De definitie van een maatschappelijke organisatie luidt als volgt: “Ten aanzien van het begrip maatschappelijke organisatie staat voorop dat het moet gaan om particuliere, niet-gouvernementele organisaties, die zich niet primair laten leiden door economische motieven of deel willen nemen aan verkiezingen voor volksvertegenwoordigende lichamen. Tevens is het van belang dat zij over voldoende draagvlak beschikken als gevolg van een achterban, die hier vrijwillig voor hebben gekozen. Deze organisaties moeten een bijdrage willen leveren aan het algemeen welzijn van de samenleving, wat in feite betekent dat de zorg voor de omgeving en de naaste centraal moet staan.”²² Een voorbeeld van een maatschappelijke organisatie zijn de woningbouwverenigingen. Deze partijen hebben vaak eigendomsposities in o.a. herstructureringswijken. Eigendom kan betrekking hebben op sociale woningen maar op bedrijfsruimten, openbaar gebied en maatschappelijk onroerend goed (denk aan scholen of jongerenruimten). Maatschappelijke organisaties fungeren als aanjager op weg naar een betere toekomst. Maatschappelijke organisaties werken vaak constructief samen met overheden en gaan nieuwe allianties aan met de private sector. Maatschappelijke organisaties zijn over het algemeen langdurig aanwezig in de wijk, investeren op de lange termijn en hebben andere winstverwachtingen dan commerciële organisaties. Dit geldt echter alleen voor maatschappelijke investeringen. Worden commerciële activiteiten door maatschappelijke organisaties georganiseerd dan zal de exploitatieberekening meer het karakter hebben van een commerciële benadering. Wanneer het gaat om de financiële benadering van investeringsvraagstukken komt het verschil tussen maatschappelijke organisatie en een commerciële organisatie voornamelijk tot uitdrukking in het gewenste rendement. Een maatschappelijke investering door een maatschappelijke organisatie gaat vaak gepaard met een lager gewenst rendement.

Een maatschappelijke organisatie heeft een grote invloed op het wel of niet slagen van herontwikkelingstrajecten waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen worden getroffen. Voor wat betreft de woningbouwvereniging neemt zij vaak binnen herstructureringsopgaven de rol in van initiator / opdrachtgever. Net als voor de overheid geldt het hebben van een energieambitie binnen maatschappelijke organisaties ook als een belangrijk uitgangspunt. Organisaties die voor zichzelf een energieambitie hebben gesteld kunnen in iedergeval binnen de organisatie zelf rekenen op draagvlak. Nieuwe duurzame energiebesparende initiatieven kunnen in dergelijke gevallen worden getoetst aan de gestelde energieambitie. Ontbreekt deze energieambitie, dan doen zich een aantal problemen voor. Ten eerste ontbreken toetsingscriteria. Dit heeft tot gevolg dat de mate waarin ambities voor een project worden gesteld voor een

²² Dijk, van, J.J., Wapenveld, jaargang 56, nr. 4: pagina 39-46

belangrijke deel afhangt van het individu binnen de organisatie. Vaak is dat de projectleider van het desbetreffende project. Het ontbreekt organisaties aan een duidelijk toekomstbeeld en afhankelijk van het enthousiasme van de projectleider worden hoge en lage ambities geformuleerd (al dan niet geadviseerd door externe adviseurs). Door gebrek aan kennis kunnen organisaties op termijn voor ongewenste verrassingen komen te staan. De onzekerheid evenals onbekendheid is een van de aspecten die bijdraagt aan het ontbreken van draagvlak. Tevens werken binnen maatschappelijke organisaties verschillende afdelingen aan een project. Denk hierbij aan een afdeling vastgoed en beheer binnen een woningbouwvereniging. Indien eenmaal voor een specifiek door het managementteam van de woningbouwvereniging goedkeuring is verstrekt om duurzame energiebesparende voorzieningen aan te brengen is daarmee niet gezegd dat de neuzen de zelfde richting uitstaan. Het ontbreken van een energieambitie gelden voor de gehele organisatie en daarmee ook gedragen is hier debet aan. Vaak moet intern veel bewogen worden om draagvlak te verkrijgen. Indien een organisatie beschikt over een eigen energieambitie, betekent dit vaak ook draagvlak voor intern goedgekeurde energiebesparende voorzieningen in nieuwe projecten.

Het hebben van een eigen energieambitie is ook van belang voor de andere actoren. Indien een gebiedsvisie wordt opgesteld waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen worden toegepast is het van belang dat partijen bij de ambitievorming worden betrokken. Vanuit de individuele ambitie kan een gezamenlijke en specifiek op het te herontwikkelen gebied gerichte energieambitie worden ontwikkeld. Intern kunnen de afzonderlijke partijen vervolgens op relatief eenvoudige wijze de energieambitie toetsen aan de eigen geformuleerde ambities. Hiermee wordt voor een aantal partijen mogelijk op eenvoudige wijze toetsingen uit te voeren en daarmee draagvlak te verkrijgen. Het ontbreken van een energieambitie binnen een maatschappelijke actor heeft tot gevolg dat de totstandkoming van de gebiedsvisie lang duurt draagvlak moeilijk verkregen wordt. Bijkomend nadeel doet zich voor indien samenwerkingen worden aangegaan met derden, zonder dat aan die samenwerking duidelijke criteria zijn vastgesteld. Dit kan leiden tot het maken van verkeerde keuzes waarop men in een later stadium terug moet komen, of nog erger, waarop men niet meer kan terugkomen. Het maken van specifieke keuzes (bijvoorbeeld systeemkeuzes) in een te vroeg ontwerpstadium beperkt de vrijheid tot het maken van oplossingsrichtingen en kan daarmee dus ook de kwaliteit van de uiteindelijke oplossing beïnvloeden.

3.4.2 Belang en doelstelling van maatschappelijke organisaties

De woningcorporaties dienen vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid het doel om ervoor zorg te dragen dat woonruimte wordt aangeboden aan diegene die hiervoor niet zelfstandig kan zorgen. Voor deze doelgroep dienen gepaste woonvoorzieningen aangeboden te worden. Tevens zorgen zij voor een leefbare

omgeving in, in dit geval, herstructureringswijken. Woningcorporaties hebben belang bij het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken. Enerzijds ligt het belang op de beheersing van de huisvestingslasten (huur en servicekosten) voor hun eigen huurders. Stijgende huisvestingslasten hebben tot gevolg dat op lange termijn de verhuurbaarheid van de woningen onder druk kan komen te staan. Dit is ongewenst. Anderzijds worden hiermee toekomstige afzetrisico's ten tijde van verkoop en geliberaliseerde verhuur verkleind. Corporaties streven in eerste instantie geen winstoogmerk na. Voorop staat het maatschappelijke belang. Rendementen die worden gerealiseerd liggen beduidend lager dan de rendementen van commerciële organisaties. Maatschappelijke organisaties hebben belang bij realisering van goede voorzieningen met een hoge prijs – kwaliteitverhouding.

3.5 De commerciële organisaties

3.5.1 Rol van commerciële organisaties

Commerciële organisaties hebben tot doel “het maken van winst”. In herstructureringswijken zijn dat over het algemeen projectontwikkelaars, beleggers, energiebedrijven en andere investeerders. Commerciële organisaties kunnen de rol van initiator innemen. De rol van projectontwikkelaars komt tot uitdrukking in het eenmalige karakter dat deze partijen uitoefenen in een gebied. Een project wordt (her)ontwikkeld en verkocht. De betrokkenheid van de projectontwikkelaar is daarmee voor wat betreft het gerealiseerde project komen te vervallen. Nieuwe projecten kunnen wel door de ontwikkelaar worden gerealiseerd, echter blijven het eenmalige karakter behouden. Beleggers daarentegen blijven langer betrokken in de wijk. De investeringshorizon van een belegger is aanzienlijk langer dan die van de projectontwikkelaar. Beleggingen vinden plaats in woningbouwprojecten, winkelruimte en bedrijfsmatig onroerend goed. Investeringshorizon in maatschappelijk onroerend goed vinden op zeer kleine schaal plaats. Deze worden in het algemeen door de woningbouwcorporaties of door de overheid uitgevoerd. Energiebedrijven, al dan net reeds aanwezig in de wijk, vormen ook een belangrijke actor. Buiten het feit dat zij in staat zijn daadwerkelijk energie te leveren, beschikken zij ook over de nodige kennis om investeringen te faciliteren (in de rol van belegger) en adviezen te verstrekken om duurzame energiebesparende voorzieningen in wijken aan te brengen en te exploiteren.

Commerciële organisaties kunnen om diverse redenen participeren in een herontwikkelingsproject. Hun aanwezigheid kan een reden zijn. Het betreft hier dan partijen als een energiebedrijf of een belegger. Ook kunnen projectontwikkelaars strategische posities hebben ingenomen. Aanwezigheid is niet een vereiste om te participeren. Partijen kunnen ook bij herontwikkelingsprojecten betrokken worden door hun specifieke kennis die ze inbrengen. Nabijheid kan eveneens een argument zijn voor participatie. Hierbij speelt van belang in

hoeverre het herontwikkelingsgebied kan profiteren van actoren die buiten het herontwikkelingsgebied gelegen liggen. Commerciële organisaties treden vaak op als investeerders binnen een gebied. Vanuit hun positie in het gebied of de toegevoegde waarde van hun organisatie worden ze dus in staat gesteld invloed uit te oefenen op het eindresultaat, en daarmee op het proces. Beslissingen die consequenties hebben voor het te herontwikkelen gebied hebben al snel invloed op eigendommen van derden. Ook zijn investeerders zoals projectontwikkelaars (of afgeleide hiervan), beleggers in onroerend goed en energiebedrijven voor de afzet van hun producten in belangrijke mate afhankelijk van eindgebruikers, huurders, kopers of afnemers. Over het algemeen wordt aangenomen dat commerciële organisaties de wensen van hun klanten goed kennen. Er vanuit gaande dat dit klopt, is het van groot belang dat de eindproducten die worden opgeleverd voldoen aan de klantwensen. Mede vanuit dit oogpunt is het van groot belang dat deze organisaties betrokken worden bij beslissingen die van grote invloed zijn op het eindproduct dat zij moeten ontwikkelen. Hun aanwezigheid bij het opstellen van gebiedsvisies en energieambities is daarom van groot belang. Ook binnen commerciële organisaties speelt de aanwezigheid van een energieambitie binnen de organisatie een belangrijke rol. Hiervoor geldt hetzelfde als voor de maatschappelijke organisaties is aangegeven. Door de verschillende rollen die zij kunnen innemen kunnen commerciële organisaties grote invloed uitoefenen op het eindresultaat. Voor de visievorming vormen zij dus een belangrijke groep actoren.

3.5.2 Belang en doelstelling van commerciële organisaties

De commerciële ondernemingen hebben een winstoogmerk. Winst uit de onderneming draagt bij aan het voortbestaan en de groei van de onderneming. Ook wordt hiermee rendement voor aandeelhouders gerealiseerd. Het belang van het realiseren van duurzame energiebesparende voorzieningen in producten van dit type onderneming heeft te maken met de afzetbaarheid. Commerciële ondernemingen zijn zeer gericht op hun klanten, de eindgebruikers. Wanneer investeringen te duur worden en de klant is niet bereid daarvoor te betalen dan zal een commerciële onderneming deze investeringen niet willen plegen. Er bestaat tussen een belegger en een projectontwikkelaar een groot verschil zit in hun investeringshorizon (lang versus kort). Een belegger zal vanuit zijn lange investeringshorizon eerder geneigd zijn extra hoge investeringen te plegen, echter alleen indien dit het afzet of verhuurrisico op termijn reduceert. Commerciële organisaties hebben tot doel projecten te realiseren met een zo'n hoog mogelijke winstopbrengst.

3.6 De eindgebruikers

3.6.1 Rol van de eindgebruikers

Binnen de gebiedsontwikkelingen spelen de eindgebruikers een aparte belangrijke rol. De eindgebruikers vormt de eindconsument. Alle inspanningen in de herontwikkelingswijk staan in belangrijke mate in het teken van deze eindconsument. Producten die niet voldoen aan de wensen of de verwachtingen van de eindconsument kunnen voor aanzienlijke problemen leiden. Eindgebruikers vormen ook als het ware het uithangbord voor de gerealiseerde voorzieningen. Gebruikers zijn de afnemers van het onroerend goed, voor zowel (sociale)huurwoningen, koopwoningen als het overige onroerend goed. De rol van de gebruiker ligt in belangrijke mate op het gebied van het inbrengen van eisen en wensen met betrekking tot duurzame energiebesparende voorzieningen in de wijk, en dan specifiek voor het desbetreffende eigen onroerend goed.

De mate waarin tegemoet wordt gekomen aan de eisen die de eindgebruikers stellen aan de voorzieningen heeft grote invloed het draagvlak onder deze eindgebruikers. Dit is onder andere te zien aan de afzetbaarheid van producten. Daar waar regelmatig wordt aangenomen dat de eindgebruiker belang hecht aan duurzaamheid en dit ook als zodanig in de marketing tot uitdrukking komt treden problemen op ten aanzien van de afzetbaarheid (van koopwoningen) of een mismatch met het verwachtingspatroon. Met name dit laatste wordt duidelijk wanneer bewoners uitgaan van een lagere energierekening terwijl het NMDA-principe wordt doorgevoerd. Eindgebruikers blijken minder gevoelig voor het thema duurzaamheid, maar heel gevoelig voor termen als “wooncomfort, lagere energierekening, duurzaam bouwen”. Projecten die hun marketing hebben ingezet op deze drie thema’s kunnen rekenen op een groter draagvlak bij de eindgebruikers. Dit komt tot uitdrukking in een betere verkoopperscentage of een positieve respons (van huurders). Tevreden eindgebruikers kunnen ook als een zogenaamd vliegwiel fungeren binnen herstructureringswijken. Eindgebruikers die positief zijn over het gebruik van duurzame energiebesparende voorzieningen die zijn getroffen zullen hierover positief communiceren. Dit kan positief doorwerken op andere nog te realiseren projecten. Eindgebruikers (maar ook andere actoren) kunnen dermate enthousiast worden waardoor meerdere initiatieven op het gebied van energiebesparing worden doorgevoerd in de wijk. In het meest positieve geval wordt de lat bij opvolgende projecten hoger gelegd. Eindgebruikers worden over het algemeen snel buiten beschouwing gelaten binnen herstructureringsgebieden. Corporaties voeren wel overleg met hun eigen huurders (eindgebruikers), maar dit overleg wordt in het algemeen in een vrij laat stadium opgestart. Daar komt dan nog bij dat het overleg meer in het teken staat van informatieverstrekking in plaats van informatievergaring. Overige eindgebruikers (huurders en potentiële kopers van commerciële woningen) worden zeer sporadisch bij herontwikkelingstrajecten betrokken. Ook hiervoor geldt dat deze doelgroep over

het algemeen “geïnformeerd” wordt. Dit is opmerkelijk, met name omdat de eindgebruiker voor een belangrijk deel het succes van het project kan bepalen.

3.6.2 Belang en doelstelling van de eindgebruikers

Gebruikers binnen herstructureringswijken willen het ongestoorde gebruiksgenot. Dit kan in de vorm van huur of eigendom zijn. In grote lijnen kan er een onderscheid gemaakt worden tussen gebruikers van woningen en het overige onroerend goed. Gebruikers die vallen onder “overig onroerend goed” staan open voor duurzame energiebesparende voorzieningen aan het gehuurde of de eigendom, echter zijn deze ook bereid om op basis van totale huisvestingslasten huur te betalen. Participatie wordt goed geacht voor de onderneming, het zogenaamde maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Particuliere eigenaren van woningen of huurders daarvan hebben over het algemeen tot doel het realiseren van een lagere energierekening op zowel de korte als de lange termijn. Hun belang hierbij is dat het besteedbaar vermogen groeit. Het feit dat men duurzame energie afneemt is geen doelstelling op zich. Eindgebruikers blijken minder gevoelig voor het thema duurzaamheid, maar heel gevoelig voor termen als “wooncomfort, lagere energierekening, duurzaam bouwen”.

3.7 De adviesbureaus

3.7.1 Rol van de adviesbureaus

Adviesbureaus kunnen op verschillende tijden in het herontwikkelingsproces ingezet worden en om verschillende redenen. Zo kan er de behoefte bestaan aan extern procesmanagement. Met name wanneer meerdere partijen optreden als opdrachtgever en er behoefte is aan een “onpartijdige partij”. Ook kan hiervan sprake zijn wanneer specifieke managementervaring voor complexe herontwikkelingstrajecten ontbreekt. Adviesbureaus worden over het algemeen ingeschakeld indien behoefte is aan specifieke kennis. Deze kan betrekking hebben op technische kennis, maar ook op kennis op het gebied van bodemonderzoek, energiescans, draagvlakcreatie, et cetera. Adviesbureaus worden pas in staat gesteld invloed op het proces en het eindresultaat uit te oefenen wanneer zij bij het proces worden betrokken. Voordat adviesbureaus bij het proces worden betrokken zal nagegaan moeten worden op welke gebieden toegevoegde waarde nodig is en waarop zij een toegevoegde waarde daadwerkelijk kunnen leveren. Regelmatig komt het voor dat adviesbureaus te snel bij processen worden betrokken. Dit kan tot gevolg hebben dat belangrijke actoren die later in het proces hun intreden doen, niet akkoord zijn met de reeds gecontracteerde adviseur, om welke reden dan ook. Ook kan het voorkomen dat adviezen worden verstrekt die zeer bepalen zijn voor de koers die een herstructureringswijk ten aanzien van de duurzame energiebesparende voorzieningen opgaat. Nadeel

hiervan kan zijn dat in een later stadium, wanneer door de komst van meer actoren, de eerder gemaakte adviezen niet meer van toepassing zijn. Koersen moeten bijgesteld worden wat vaak onwenselijk is. Inmiddels hebben meerdere partijen zich al geschaard achter eerdere plannen. Aanpassingen doorvoeren op eerder gestelde en goedgekeurde ambities betekent opnieuw draagvlak creëren. Ook kan het tot gevolg hebben dat oplossingen niet meer bij te sturen zijn. Problemen die hieruit naar voren komen blijven het gehele project, en als het tegenzit gedurende de gehele exploitatieperiode, terugkomen. Dit kan tot aanzienlijke vertraging leiden en tot verstoorde relaties. Adviesbureaus kunnen een grote en belangrijke invloed uitoefenen op processen. Zowel positief als negatief. Van belang is dat een goede afweging wordt gemaakt welk bureau wordt geselecteerd en welke eisen aan de desbetreffende adviseur worden gesteld. Ook voor adviesbureaus geldt dat de organisaties voor zichzelf energieambities moet hebben geformuleerd. Hiermee geven de organisaties naar buiten aan duidelijk met energiebesparing bezig te zijn. Hiermee wordt voorkomen dat adviseurs bij projecten worden betrokken met als thema energiebesparing, terwijl deze organisaties helemaal niets met het thema hebben. Gebeurt dit wel dan kan dit nadelige gevolgen hebben voor het proces. Partijen stralen vroeg op laat toch uit niet achter de initiatieven de staan. In een verkoopproces bijvoorbeeld kan dit bepalend zijn voor de mate waarin projecten al dan niet worden verkocht.

3.7.2 Belang en doelstelling van de adviesbureaus

Adviesbureaus hebben overwegend commerciële belangen. Het belang van adviesbureaus bij adviseren van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken is gelegen in het feit dat goede adviezen bijdrage aan een continuering van de orde portefeuille. Continuering van de ordeportefeuille heeft tot gevolg dat het voortbestaan van de organisatie wordt verzekerd. Aangezien al eerder in deze rapportage is vastgesteld dat de aankomende decennia de ontwikkelingsopgave voornamelijk in de herstructureringsgebieden ligt en het thema “energiebesparing” alleen maar toeneemt ligt in deze gebieden voor de adviesbureaus grote belangen. Tevens wordt de organisatie in staat gesteld de aandeelhouders rendement op hun geïnverteerde vermogen te laten maken. Net als commerciële organisaties streven adviesbureaus ook commerciële en dus winst na.

3.8 Conclusie: belanghebbende actoren hebben tegenstrijdige belangen

Iedere onderneming kan optimaal functioneren wanneer invulling gegeven wordt aan de gestelde doelstellingen. Het bestaansrecht van een onderneming wordt dus voor een belangrijk deel ontleend aan de geformuleerde doelstellingen. Doelstellingen hebben betrekking op uiteenlopende doelen. Daar waar een organisatie doelstellingen vanuit een sociaal oogpunt formuleert worden ook winstdoelstellingen of

groei-doelstellingen benoemd. Deze hebben een meer commercieel karakter. Op het eerste gezicht leveren de verschillende doelstellingen geen fricties op. Fricties ontstaan pas wanneer verschillende partijen met verschillende doelstellingen tegelijkertijd binnen dezelfde projecten moeten werken, zonder dat reeds sprake is van enige vorm van samenwerking. Samenwerkingsverbanden hebben tot gevolg dat gedeelde belangen en doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Eveneens kunnen partijen zich door alliantievorming versterken in het onderlinge krachtenveld met andere actoren. Hiervoor is echter inzicht nodig in de onderlinge belangen en doelstellingen van de actoren.

Bij het proces om duurzame energiebesparende voorzieningen in bestaande- en nieuwbouwwijken aan te brengen zijn een groot aantal verschillende actoren betrokken. De verschillende actoren kunnen in 5 hoofdgroepen onderverdeeld worden. Dat zijn de overheid, de maatschappelijke organisaties, de commerciële organisaties, de gebruikers en adviesbureaus. Iedere actor kan participeren in herontwikkelingsprocessen en dient daarin zijn eigen belangen zodanig om zijn of haar doelstellingen te kunnen verwezenlijken. Vanuit dit gegeven wordt in meer of mindere mate invloed uitgeoefend op het proces. Dit betekent dat deze actoren processen kunnen versnellen of vertragen. Ongecontroleerde vertraging of versnelling van processen is niet wenselijk. De verschillende actoren hebben allen verschillende belangen en doelstelling bij het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken. Afzonderlijk is het niet mogelijk alle doelen te realiseren. Om die reden moeten partijen onderling samenwerken. Samenwerkingsverbanden kunnen alleen ontstaan wanneer de juiste actoren tijdig met elkaar in contact worden gebracht en hun belangen en doelstellingen met elkaar in verband kunnen worden gebracht. Daarvoor is een actorenanalyse nodig. Hierbij worden alle belanghebbende bij een dergelijke herstructureringsopgave in kaart gebracht, samen met hun specifieke belangen en doelstellingen. Dit vormt de basis om vast te kunnen stellen in welke mate een actor het proces positief of negatief kan beïnvloeden. Actoren kunnen in de tijd van positie veranderen. Door interne of externe omstandigheden kunnen ze van een onbelangrijke actor veranderen in een belangrijke. Andersom kan ook. Dit betekent dat periodiek de actorenanalyse opnieuw geïkt dient te worden.

In dit hoofdstuk zijn de volgende onderzoeksvragen beantwoord: “welke relevante actoren spelen een belangrijke rol bij de realisering van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken, wat zijn hun belangen hierbij en welke doelstellingen streven zij na?”. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het begrippen Integrale gebiedsontwikkeling en Transitie . Hierin wordt aangegeven hoe tegengestelde belangen en doelstellingen van belanghebbende actoren gestroomlijnd kunnen worden, zodanig dat de slagingskans van het realiseren van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken een grote mate van kans van slagen hebben.

4 INTEGRALE GEBIEDSONTWIKKELING EN TRANSITIES

In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord “wat is een integrale benadering en aan welke voorwaarden moet voldaan worden”? Allereerst wordt weergegeven onder welke voorwaarden sprake is van een integrale gebiedsontwikkeling. Hierin komt de betekenis van het begrip “integraliteit” aan de orde. Vervolgens wordt de “transitietheorie” beschreven. Deze theorie gaat uit van het realiseren van grote maatschappelijke veranderingen. Het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken vormt een klein onderdeel van een grotere verandering. Desondanks biedt deze theorie relevante aanknopingspunten om dit probleem aan te pakken. Binnen een herstructureringsopgave is tenslotte sprake van een transitie waarin geen duurzame energiebesparende voorzieningen aanwezig zijn naar een situatie waarin die wel aanwezig zijn. Op basis van deze analyse worden voorwaarden geformuleerd die een kader vormen op basis waarvan een integrale benadering van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken gerealiseerd kunnen worden.

4.1 *Integrale gebiedsontwikkeling*

4.1.1 **Inleiding: voorwaarden integrale aanpak van gebiedsontwikkeling**

Stedelijke ontwikkelingsprocessen worden vandaag de dag in steeds grotere mate conform een integrale aanpak vormgegeven. Hetzelfde geldt voor gebiedsontwikkelingen welke een afgeleide zijn van de stedelijke ontwikkelingen. De integrale aanpak is een antwoord op de steeds complexer wordende processen van de binnenstedelijke herontwikkelingsprojecten. In deze paragraaf wordt de vraag beantwoord “onder welke voorwaarden is sprake van een integrale aanpak binnen een gebiedsontwikkeling”? Om deze vraag te beantwoorden wordt bekeken wat verstaan wordt onder het begrip “integraliteit”. Vervolgens wordt aangegeven wat de betekenis is van “integrale gebiedsontwikkeling”.

4.1.2 **Betekenis van “Integraliteit”**

Hoewel de term “ Integraal” makkelijk in de mond wordt genomen en haast een standaardonderdeel is geworden van het beleidsvocabulaire, is vaak niet duidelijk waar in concrete zin op wordt gedoeld. Dit komt omdat het een abstract en multidimensioneel begrip is, waar al jaren over wordt geschreven en waarvan

tallose definities in omloop zijn. De heer Pieter Tops²³ vat het begrip “ Integraal” samen in vier kernbegrippen: samenwerken, samenhang, afstemming en gemeenschappelijkheid. Het ministerie van Binnenlandse Zaken (GSB) beschrijft het begrip Integraal als volgt: "Integraal beleid betekent in het gunstige geval dat men vanuit de verschillende sectoren oog heeft voor mogelijke beleidseffecten op aanpalende beleidssectoren". Gerard de Kleijn (2001), gemeentesecretaris in Amersfoort, komt tot dezelfde soort kenmerken van integraal beleid: "Het biedt tegenwicht tegen de altijd aanwezige tendens tot oogkleppen (niet weten wat er écht in de stad gebeurt), verkokering (niet weten waarmee collega's van andere afdelingen bezig zijn) en vakidioten (het heilig verklaren van bijvoorbeeld financiën of milieu).”²⁴

Het KEI Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing geeft aan dat, wil er sprake zijn van integraal werken minimaal voldaan moet worden aan een aantal voorwaarden, te weten: “Er moet enige vorm van onderlinge afstemming zijn (of een wederzijdse versterking) en partijen moeten zich, na overleg, bewust zijn voor de consequenties van handelen in de ene pijler voor de andere pijler(s). Op deze manier kan er een betere relatie (afstemming en/of versterking) ontstaan tussen de maatregelen." Hiermee is niet gezegd dat alles tussen de verschillende pijlers integraal afgestemd dient te worden. Verschillen tussen de pijlers mogen en kunnen bestaan. Van belang is dat het gezamenlijke doel niet uit het oog wordt verloren. Men moet open blijven voor elkaars standpunten, motieven en belangen. Binnen het vakgebied “stedelijke ontwikkeling” of “gebiedsontwikkeling” heeft ds. J. van ’t Verlaat²⁵ ook een definitie gegeven voor het begrip “integraliteit”. Hierin legt hij dwarsverbanden tussen sectoraal- en facetmatig beleid (of thema’s). Er ontstaat als het ware een sector- en facetoverschrijdend karakter waardoor een integratie van vele functies mogelijk wordt gemaakt. Van belang is dat hierbij alle relevante actoren worden betrokken. Integratie hiervan in een proces heeft tot gevolg dat er een optimalisatie ontstaat tussen de verschillende disciplines. Het doel hiervan is dat het integrale proces tot gevolg heeft dat de uitkomsten hiervan een hogere waarde hebben dan wanneer deze afzonderlijk zouden worden bekeken, aldus Van ’t Verlaat.

Vastgesteld kan worden dat Integraliteit een aantal belangrijke kenmerken in zich moet herbergen. Wil sprake zijn van Integraliteit dan moeten er door verschillende belanghebbende partijen (actoren) zogenaamde dwarsverbanden (afstemming) tussen verschillende pijlers (sectoraal en facetmatig) worden gelegd zodanig zodat er een samenhang ontstaat gebaseerd op gemeenschappelijkheid (visie) en waarover overeenstemming (draagvlak) is bereikt. In hoeverre komen deze aspecten terug in gebiedsontwikkeling en spelen zij een

²³ Pieter Tops (2001), hoogleraar bestuurskunde aan de Katholieke Universiteit Brabant

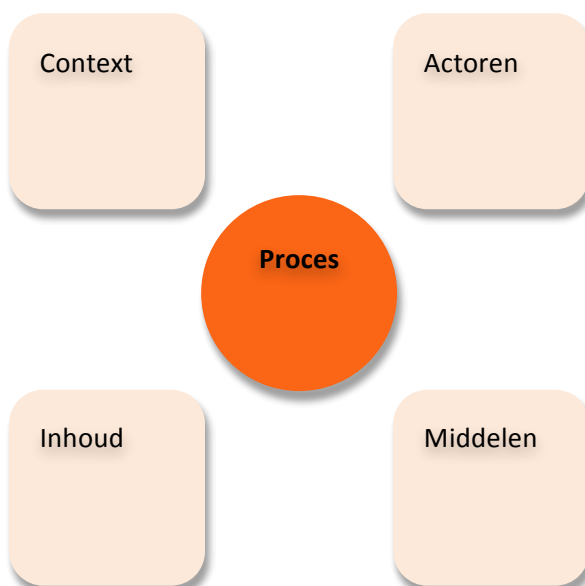
²⁴ Bron: website KEI Kenniscentrum Stedelijke Ontwikkeling “wat verstaan we onder integraal?”

²⁵ Syllabus OBR en Erasmus Universiteit “Integraal Stedelijk en Regionaal Beleid” d.d. 10 september 2008, Dr. Jan van ’t Verlaat.

belangrijke rol binnen? Deze vragen worden in de volgende paragraaf beantwoord. Aansluitend worden de aspecten die een belangrijke rol spelen bij het organiserend vermogen van een integrale gebiedsontwikkeling weergegeven. Deze paragraaf moet inzicht geven in de voorwaarden die van belang zijn voor een integrale gebiedsontwikkeling.

4.1.3 De betekenis van integrale gebiedsontwikkeling

Integrale gebiedsontwikkeling is het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van gebieden. Hierbij gaat het niet sec om ruimtelijke ontwikkelingen. Deze moeten ook gezien worden in nauwe samenhang met economische, sociale en andere ontwikkelingen (van 't Verlaat 2008). Het is een proces waarin context, inhoud, actoren en middelen op een territoriaal gebied in onderling verband kunnen worden afgewogen. Dit wordt weergegeven in de onderstaande figuur.



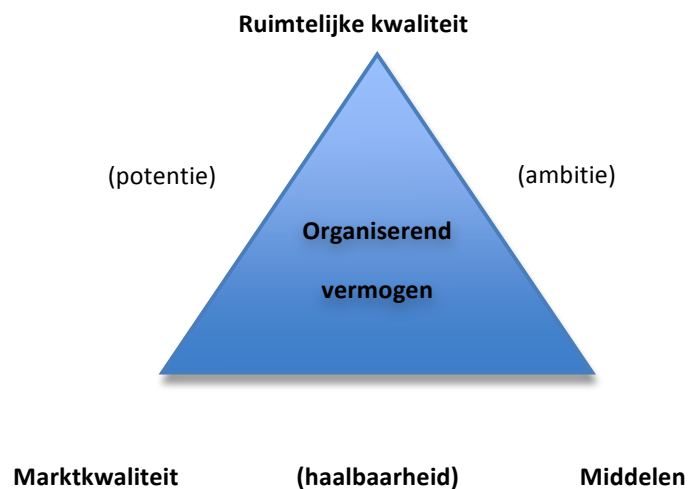
Figuur 5: Schematisch overzicht van gebiedsontwikkeling

1. Context: met de context van een gebiedsontwikkeling wordt de omgeving bedoeld. De omgeving, of de randvoorwaarden, bepalen in grote mate de kaders waarbinnen een gebiedsontwikkeling tot slagen gebracht kan worden.

2. Inhoud: de inhoud van gebiedsontwikkeling richt zich op het scheppen of herscheppen van ruimtelijke constellaties waarbinnen verschillende functies (werk, onderwijs, onderzoek, et cetera) zich goed kunnen ontwikkelen. Een gebiedsontwikkeling vraagt om een vorm van inter-organisatorische sturing die verschillende soorten kennis, inzichten en vaardigheden in zich verenigt. Om die reden dient gebiedsontwikkeling een integrale aanpak na te streven, samenhang aan te brengen tussen economische, fysieke-ruimtelijke en sociaal-culturele aspecten en oog te hebben voor de effecten in stedelijk perspectief (Bruil et al, 2004).
3. Actoren: het succes van een gebiedsontwikkeling wordt in grote mate bepaald door de mate waarin alle belanghebbende actoren bij het proces betrokken worden. Dit betekent dus dat bij een gebiedsontwikkeling van belang is om inzicht te hebben in alle relevante actoren en deze vervolgens bij het proces te betrekken.
4. Middelen: een gebiedsontwikkeling dient gepaard te gaan met een goed onderbouwde financiële berekening. Een grondexploitatie is een begroting waarin de beleidsuitgangspunten voor een bepaald grondbeleidproject zijn opgenomen. Tot die uitgangspunten behoren onder andere het woningbouwprogramma, de verwachte aankoop prijs voor de grond, de gronduitgifteprijs en de planning van de werkzaamheden. De grondexploitatie bestaat dus uit kosten- en inkomstencomponenten.
5. Proces: het proces van integrale gebiedsontwikkeling wordt sterk bepaald door het organiserend vermogen²⁶. Bij het organiserend vermogen speelt een grote rol de mate waarin een visie en strategische netwerken ontwikkeld kunnen worden, draagvlak (maatschappelijke en politieke steun) wordt gecreëerd. Hierbij spelen leiderschap en communicatie eveneens een belangrijke rol.

Als belangrijke sleutel binnen integrale gebiedsontwikkeling is de organisatie van het optimalisatieproces. Het optimalisatieproces wordt het beste weergegeven in een driehoek. De drie invalshoeken hebben betrekking op Ruimtelijke kwaliteit, Marktkwaliteit en Middelen. Bij een integrale gebiedsontwikkeling moeten de invalshoeken op een integrale wijze met elkaar in verband worden gebracht.

²⁶ Social strategies and organising in European cities, paper for the 41 th European RSA congress-Zagreb 2001, Berg, van den, L., Meer, van der, J., Pol,P.



Figuur 6: De drie invalshoeken voor planoptimalisatie

Bij de ruimtelijke kwaliteit spelen onderdelen als gebouwen, infrastructuur en buitenruimte een belangrijke rol. Bij marktkwaliteit is dat de marktvraag en –aanbod evenals de producten die een belangrijke rol spelen. Hierbij moet gedacht worden aan bedrijven, bewoners, bezoekers, et cetera. Participatie van jongeren, veiligheid, onderwijs vormen hier ook een belangrijk onderdeel van. Als laatste geldt de middelenkant. Hierbij wordt in eerste instantie verwezen naar de financiële kant van het project. Geld, maar ook beschikbare gronden en de mensen (personele inzet) spelen hierbij een belangrijke rol.

4.1.4 Organiserend vermogen van Integrale gebiedsontwikkeling

Stedelijk management richt zich op de toekomstige ontwikkeling van een stedelijk gebied. Binnen het stedelijke gebied vinden ontwikkelingen (gebiedsontwikkelingen) plaats die binnen de kaders van het stedelijk management dienen te vallen. Voor zowel de ontwikkeling van het stedelijk gebied als de gebiedsontwikkeling is idealiter een integrale ontwikkelingsvisie nodig. De integrale ontwikkelingsvisie geeft duidelijk richting aan de toekomstige ontwikkeling. “Een integrale ontwikkelingsvisie is een samenhangende lange termijn visie gericht op de toekomstige ontwikkeling van een stad of gebied. Hierbij worden prioriteiten gesteld en op hoofdlijnen aangegeven hoe de visie getracht wordt te realiseren” (dr. J. Van ‘t Verlaat, syllabus Integraal stedelijk en regionaal beleid september 2008). Een integrale visie is dus een visie waarbinnen de drie invalshoeken belangenafwegingen hebben plaatsgevonden (sectoraal en facetmatig), die voor de lange termijn geldt, waarbinnen prioriteiten zijn gesteld en die uitvoeringsgericht is.

De mate waarin dwarsverbanden tussen sectorbeleid en facetbeleid gelegd kunnen worden speelt eveneens een belangrijke rol. Sectorbeleid heeft betrekking op beleid dat is geformuleerd op gebieden als sport, wonen, onderwijs, werken, detailhandel, milieu, water. Het geformuleerde beleid kan eveneens weer bestaan uit onderdelen. In het geval van milieubeleid is denkbaar dat hieronder weer apart beleid is geformuleerd voor het gebied van energie. Voor waterbeleid geldt bijvoorbeeld beleid op het gebied van waterberging, schoon water. Facetbeleid is beleid dat dwars door alle sectoren heen snijdt. Facetbeleid heeft consequenties voor alle sectoren. Voorbeelden van facetbeleid zijn ruimte beleid, economisch beleid, milieubeleid, sociaal beleid en sociaal-cultureel beleid. Facetbeleid wordt ook wel thematisch beleid of thematische aanpak genoemd. Dit geldt specifiek in het geval op wijkniveau. In dit geval worden de sectoren en facetten meer in thema's uitgedrukt. Verlaat geeft aan dat "pas van een echte integrale aanpak sprake is wanneer facetmatige (of thematische) en sectorale aspecten uit het beleid van diverse onderdelen van de stedelijke of regionale organisatie ook echt worden geïntegreerd"²⁷. Dit betekent dat pas sprake is van integraliteit wanneer alle onderdelen zowel facetmatig als sectoraal onderling met elkaar verbonden zijn en op elkaar zijn afgestemd.

De combinatie of integraliteit van sectorbeleid en facetbeleid (of thema's) houdt een onderlinge afstemming van bepaalde aspecten in. Deze onderlinge afstemming betreft op basis van een consensus die tussen de belanghebbende actoren wordt bereikt en vertaald zich in een gezamenlijk geformuleerde en gedragen toekomstvisie. Een toekomstvisie heeft betrekking op een beeld dat in de toekomst ligt. De tijdshorizon bedraagt ten minste 10 jaar. Planvorming voor de lange termijn is complex. Dit wordt met name veroorzaakt door de complexiteit van stedelijke ontwikkeling (en gebiedsontwikkeling). Toekomstige trends laten zich nu eenmaal moeilijk voorspellen. Eindbeelden kunnen door de moeilijke voorspelbaarheid moeilijk worden geformuleerd. Anders geldt dat voor wensbeelden. Het wensbeeld fungeert in het geval van een gebiedsontwikkeling als een kompas bij de acties die in de tussenliggende periode genomen moeten worden. Per fase wordt bekeken welke vervolgstappen ondernomen dienen te worden en / of dat het wensbeeld bijgesteld moet worden. Scenario analyse is een manier om met de moeilijke voorspelbaarheid van de toekomst om te gaan. Scenario's zijn denkbare en consistente toekomstbeelden, die het gevolg kunnen zijn van zo realistisch mogelijke ingeschatte ontwikkelingen op basis van externe factoren. Hiermee wordt de onzekerheid inzichtelijk gemaakt. Om tot een goede visie te kunnen komen moeten ook prioriteiten worden vastgesteld. Zonder dit uit te voeren zal geen sprake zijn van een samenhangende visie. Tijd en financiën dreigen dan niet goed te worden verdeeld over de verschillende projecten. Projecten kunnen elkaar ook onderling negatief beïnvloeden. Dit kan ondervangen worden door het opstellen van een investeringsplan. In een investeringsplan worden financiële middelen gekoppeld aan projecten en worden deze in tijd gefaseerd.

²⁷ Syllabus van dr. Jan van 't Verlaat, Integraal Stedelijke en Regionaal Beleid d.d. 10 september 2008.

Ter afsluiting geeft een integrale visie ook aan hoe het gewenste eindbeeld bereikt wordt. Dit betekent dus dat wordt aangegeven in welke programma's en projecten de visie uitmond.

Een integrale visie is een, echter zonder draagvlak geen project. Het proces van totstandkoming van een integrale visie speelt een belangrijke rol binnen integrale gebiedsontwikkeling. Integraliteit is wenselijk als rode draad bij de voorbereiding, besluitvorming en uitvoering. Een integrale visie komt tot stand door deze in te bedden in het proces van overleg met tal van actoren. Deze actoren kunnen vertegenwoordigers zijn van het bedrijfsleven, maatschappelijke groeperingen, culturele instellingen, overheden, et cetera. Hierbij is van belang dat partijen eerst uitgaan van een breed gedragen probleemstelling. Daarna worden pas gezamenlijk oplossingsrichtingen bedacht en prioriteitstellingen geformuleerd. Buiten het feit dat sprake is van een integrale voorbereiding geeft dit geen volledige zekerheid over de mate waarin draagvlak is bereikt. De besluitvorming heeft hier een grote invloed op. Om die reden moeten integrale visies gedragen worden door de bestuurders. Is dit niet het geval dan neemt een groot risico zijn intrede in het ontwikkelingsproces. Als laatste speelt de actieve betrokkenheid van de actoren van zowel binnen als buiten de overheid een belangrijke rol. Een grote actieve betrokkenheid van de actoren waarborgt een blijvend maatschappelijk draagvlak.

Het belang van een actorenanalyse ontleent zich aan het feit dat de omgeving (de actoren) op allerlei manieren invloed uitoefenen op een proces of een project. Hieruit volgt af te leiden dat er verschillende actoren zijn, die op verschillende momenten, op verschillende wijze specifieke invloed kunnen uitoefenen. Om inzicht te krijgen in alle relevante actoren moet een zogenaamde actorenanalyse worden uitgevoerd. In een actorenanalyse wordt inzichtelijk gemaakt welke actoren aanwezig (kunnen) zijn. Ook is een dergelijke analyse van belang om macht en invloed van verschillende relaties te inventariseren en doelgroepen te prioriteren. Vervolgens moet per actor bepaald worden in hoeverre deze het proces positief danwel negatief kan beïnvloeden. De belangrijkste actoren worden aansluitend gemarkeerd. Voor de belemmerende actoren moet een plan worden opgesteld. Bedenk hoe belemmerende krachten kunnen worden afgenomen en op welke wijze een bevorderende actor ingeschakeld kan worden (strategische allianties vormen). Als laatste zal een zogenaamd "what if" scenario bedacht moeten worden. Actoren zijn niet voorspelbaar. Dat betekent dus dat met deze onzekere factor rekening gehouden moet worden. Actoren hebben idealiter een eigen verantwoordelijkheid in het proces van gebiedsontwikkeling die past bij hun competentie. Op basis van die gedachte worden vijf ideaaltypische profielen gedefinieerd van sleutelfactoren in het proces, te weten:

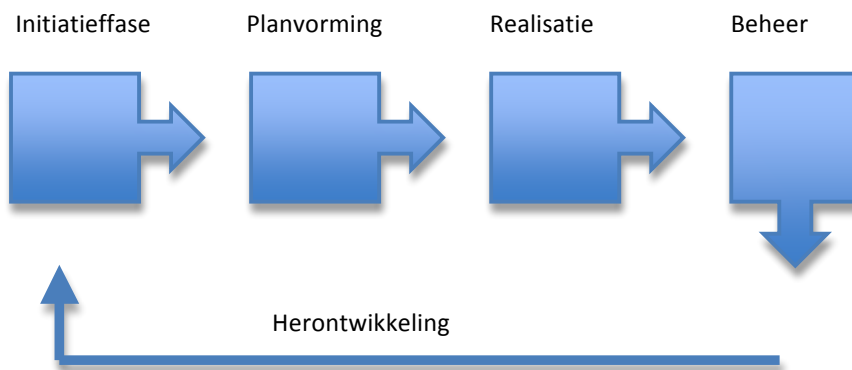
1. Marktpartijen: de private marktpartij die het gebied al dan niet in combinatie met andere partijen ontwikkelt. De toegevoegde waarde van de marktpartijen betreft: inbreng van inhoud (kennis van en

visie op bijvoorbeeld de vastgoedmarkt), organisatie (slagkracht door de organisatiestructuur die gericht is op creativiteit, ondernemerschap, haalbaarheid, uitvoering en verdienmogelijkheid), financiën (inbreng risicokapitaal) en communicatie (marketingvaardigheden)²⁸

2. Management van de gebiedsontwikkeling: de procesmanager die het management van het gebiedsontwikkelingsproces uitvoert. De procesmanager bezit over de nodige creatieve kwaliteiten om nieuwe oplossingen aan te dragen om het complexe proces vlot te trekken wanneer er spraken is van botsende belangen, cultuurverschillen of onderling wantrouwen tussen de betrokken actoren. Per fase in het gebiedsontwikkelingsproces kan overigens de procesmanager verschillen.
3. Adviseurs: de adviseurs kunnen betrekking hebben op diverse partijen, van ruimtelijk adviseur, architect tot adviseurs met betrekking tot de bodem. Over het algemeen brengen adviseurs specifieke kennis in om het gebiedsontwikkelingsproces goed te laten verlopen. Gedurende het verloop van het ontwikkelingsproces kan de samenstelling en de mate van inbreng van de adviseurs wijzigen.
4. Overheid: De overheid kan gedurende het gehele proces verschillende rollen spelen. Dit kan variëren van actieve participant in de ontwikkeling tot een faciliterende rol. Binnen gebiedsontwikkelingen bestaat de overheid uit meerdere actoren die allemaal een verschillende rol spelen bij de gebiedsontwikkeling. Ook hebben zij over het algemeen verschillende soms tegengestelde belangen.
5. Eindgebruiker: gebiedsontwikkeling staat voor een belangrijk deel in het teken van eindgebruikers. Deze actor zal uiteindelijk het gebied gaan gebruiken. Het betreft hier niet alleen bewoners van woningen of medewerkers die in het gebied werken maar ook gebruikers die naar het gebied getrokken worden en om enige reden (vaak vooraf bedoeld) in het gebied aanwezig zijn. Om de gebiedsontwikkeling te optimaliseren is de inbreng van de gebruiker (de doelgroep) wenselijk ten tijde van de planvorming.

Verlaat geeft vervolgens aan dat de integratie van facet- en sectorbeleid en de belangrijke actoren geïntegreerd moeten worden in een proces. Dit betekent dus dat om een integrale aanpak mogelijk te maken sprake moet zijn van een bepaald proces. Gebiedsontwikkelingen worden volgens bepaalde processen tot realisatie gebracht. Een voorbeeld hiervan wordt in de onderstaande figuur weergegeven. Hierin wordt het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling verdeeld in verschillende fasen. Het proces is aangegeven op hoofdniveau. Iedere fase kan op zich weer onderverdeeld worden in afzonderlijke deelfasen.

²⁸ Ir. M. Van der Klundert, "De werkomgeving in een kenniseconomie, het stimuleren van kennisdiffusie door integrale gebiedsontwikkeling", 2008.



Figuur 7: Fasen van stedelijke gebiedsontwikkeling ²⁹

In de initiatieffase vindt een project zijn oorsprong. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op het (her)ontwikkelen van een gebied. In deze fase wordt het project als het ware geboren. Het ontstaan van projecten kan gelegen liggen in problemen die moeten worden opgelost. Andere vormen van stedelijke transformatie welke tot actief ingrijpen leiden kunnen hier ook debet aan zijn. In deze fase moet de ambitie van het project worden vastgesteld. Nadat gezamenlijk de ambitie is vastgesteld kan de planvormingfase aanvangen. In deze fase moeten alle sectorale en facetmatige aspecten zodanig worden geïntegreerd in een goed plan dat dit een zo goed mogelijke ruimtelijke en functionele kwaliteit heeft en bovendien haalbaar is in de termen van de beschikbare middelen, als dus Van Hoek. In de realisatiefase vindt daadwerkelijke realisatie van de plannen plaats. In deze fase kunnen ook nog veel problemen ontstaan. Deze problemen kunnen overigens van allerlei aard zijn en zullen al dan niet acuut opgelost moeten worden. Nadat het project is gerealiseerd vindt de beheerfase plaats. In deze fase wordt het project / het gebied in gebruik genomen. Beheer van gebouwen en gebieden zal dan door partijen uitgevoerd moeten worden. In de beheerfase kunnen uiteindelijk vernieuwing van (deel)gebieden of een complete herontwikkeling van het gebied het resultaat zijn. Hier gaat echter een geruime tijd aan vooraf. Men spreekt in dit laatste geval van herontwikkeling. Hiermee start het proces weer helemaal opnieuw. Een nieuwe initiatieffase wordt dan ingeluid.

4.1.5 Conclusie: Belanghebbende actoren bij een integrale aanpak

Er is sprake van een integrale aanpak wanneer van begin af aan verschillende belanghebbende partijen (actoren) zogenaamde dwarsverbanden (afstemming) tussen verschillende pijlers (sectoraal en facetmatig)

²⁹ Stedelijke gebiedsontwikkeling 2008, Drs. R.M. van Hoek, Stedelijke gebiedsontwikkeling in perspectief, d.d. 2008

leggen zodanig zodat er een samenhang ontstaat gebaseerd op gemeenschappelijkheid (visie) en waarover overeenstemming (draagvlak) is bereikt.

De theorie benoemt 5 soorten belanghebbende actoren, te weten: marktpartijen, management van de gebiedsontwikkeling, adviseurs, overheid en de eindgebruikers. Deze belanghebbende actoren hebben allen in meer of mindere mate de mogelijkheid processen positief danwel negatief te beïnvloeden. Zij spelen een belangrijke rol in de mate waarin context, inhoud, actoren en middelen op een territoriaal gebied in onderling verband kunnen worden afgewogen. Hierbij spelen buiten ruimtelijke ontwikkelingen ook economische, sociale en andere ontwikkelingen een belangrijke rol. De context van een gebiedsontwikkeling geeft duidelijkheid omtrent de omgevingsanalyse. Welke beperkingen worden er vanuit de omgeving opgelegd, waar liggen kansen en bedreigingen? De inhoud richt zich op het scheppen of herscheppen van ruimtelijke constellaties waarbinnen verschillende functies (werk, onderwijs, onderzoek, et cetera) zich goed kunnen ontwikkelen. Iedereen heeft zijn eigen belangen en doelstellingen die vervuld moeten worden en wil dus invloed uitoefenen op het proces. De mate waarin het geheel van uitkomsten al dan niet financieerbaar is, de wijze waarop de financiering geregeld wordt en voor wie zijn verantwoordelijkheid heeft tot doel het project financieel te borgen (middelen). Afwegingen vinden continu plaats het blijven zoeken naar een optimalisatie tussen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en de beschikbare middelen. Het succes van een gebiedsontwikkeling wordt ontleent aan de mate waarin het proces integraal wordt aangestuurd, oftewel het organiserend vermogen. Er moet dus aandacht besteed worden aan de organisatie, inrichting en aansturing van het proces. Indien processen goed worden georganiseerd levert dit draagvlak en commitment voor oplossingsrichtingen op. Het belang van de mate waarin belanghebbende actoren bij het proces betrokken kunnen worden is hiermee duidelijk. Hun invloed beslaat het hele (her)ontwikkelingsproces van initiëring van het project, visievorming en draagvlak, commitment, realisatie van het project tot en met het gebruik er van en de aansturing van het proces.

In deze paragraaf is de eerste vraag beantwoord “onder welke voorwaarden is sprake van een integrale gebiedsontwikkeling” en wie zijn de belanghebbende actoren in een gebiedsontwikkelingsproces? Indien duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken aangebracht dienen te worden is sprake van een aanzienlijke verandering. Een dergelijke opgave herbergt een zogenaamde transformatie in zich, namelijk die van de transformatie naar een gebied met duurzame energiebesparende voorzieningen. Om die reden wordt in de volgende paragraaf op hoofdlijnen aangegeven op welke wijze transitie vormgegeven kunnen worden. Hiervoor wordt de transitietheorie van Rotmans gebruikt.

4.2 DE TRANSITIETHEORIE

4.2.1 Inleiding: naar een wijk met duurzame energiebesparende voorzieningen

De kaders voor een integrale gebiedsontwikkeling, binnenstedelijk of buitenstedelijk, zijn in de vorige paragraaf weergegeven. Met de introductie van het thema “duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken” wordt een extra dilemma aan de problematiek rondom integrale gebiedsontwikkeling toegevoegd. Anders dan men zou verwachten bij een gebiedsontwikkeling vindt bij een ontwikkeling van een herstructureringswijk niet per definitie alleen sloop / nieuwbouw plaats. Buiten sloop / nieuwbouw projecten zullen ook renovaties plaatsvinden. Tevens bestaat de mogelijkheid dat een deel van de reeds aanwezige bebouwing ongemoeid gelaten wordt. Deze veranderingen, aangevuld met het thema “duurzame energiebesparende voorzieningen” hebben betrekking op een gehele wijk en misschien op delen daarbuiten en hebben het karakter van een blijvende verandering en kunnen derhalve gezien worden als een transformatie.

In het boek “Transitiemanagement, sleutel voor een duurzame samenleving” doet Rotmans een voorzet voor een managementstrategie bestemd voor veranderingen die een grote maatschappelijke impact hebben. De fundamentele omschakeling naar een duurzame samenleving is daar een voorbeeld van. In deze paragraaf wordt de Transitietheorie van Rotmans als kaderscheppend gehanteerd. De theorie van Rotmans is bedoeld om hele grote ingrijpende maatschappelijke veranderingen door te voeren. De belangrijkste kenmerken van deze theorie bieden aanknopingspunten voor het onderzoeksonderwerp. Hierdoor kan een vertaling gemaakt worden naar een kader voor een integrale benadering voor het aanpakken van maatschappelijke veranderingen binnen een gebiedsontwikkeling. Om die reden wordt de theorie van Rotmans in deze rapportage aangehouden. Deze theorie wordt als uitgangspunt gehanteerd voor het verdere onderzoek naar een integrale benadering om duurzame energiebesparende initiatieven in binnenstedelijke ontwikkelingen mogelijk te maken.

4.2.2 Doel van Transitiemanagement

De huidige maatschappij wordt onder andere gekenmerkt door een hoge mate van complexiteit. Deze wordt veroorzaakt door de maatschappelijke dynamiek waarbinnen transitie moeten plaatsvinden. Door de maatschappij en de kenmerken die bij een dergelijke complexiteit en maatschappelijke dynamiek passen te bekijken op verschillende niveaus, vereenvoudigd Rotmans hiermee de complexiteit. Door een koppeling te leggen tussen de verschillende niveaus en verschillende fases wordt door Rotmans getracht het gehele speelveld enigszins te vereenvoudigen. De transitietheorie vindt zijn oorsprong in de bestuurskunde, de

sociologie en de complexe systeemtheorie. Het vanuit een interdisciplinaire benadering komen tot een beter begrip van het fenomeen transities en dus van de complexiteit van de maatschappelijke dynamiek kan omschreven worden als het doel van de transitie management theorie (Rotmans 2006).

Rotmans geeft aan dat maatschappelijke problemen hardnekkiger te noemen zijn naar mate ze ten eerste complexer zijn. Deze complexiteit wordt veroorzaakt doordat maatschappelijke problemen zich uitstrekken over meerdere maatschappelijke domeinen, ze nauw verweven zijn met meerdere maatschappelijke processen en wanneer ze stevig verankerd zijn in maatschappelijke instituties en structuren. Ten tweede zijn maatschappelijke problemen hardnekkiger omdat hun omgevingsdynamiek toeneemt. Ten gevolge van technologische ontwikkelingen gaat alles steeds sneller, de wereld wordt voller en veranderingen voltrekken zich steeds sneller. Dit alles heeft zijn consequenties voor de laatste factor, de stuurbaarheid. De huidige wijze van denken en handelen is volgens Rotmans niet meer toereikend om tijdig en adequaat in te spelen op de geschetste omgevingsdynamiek. Er is dus duidelijk een verandering waarneembaar in de mate van stuurbaarheid van de maatschappij, dus het bewust en gericht beïnvloeden van de omgeving en de daarin opererende actoren. “Het proces van omschakeling naar een duurzame ontwikkeling is hardnekkig omdat deze drie factoren zich daarbij gelijktijdig en ook steker doen gelden.”

Op allerlei niveaus en terreinen zijn fundamentele vernieuwingen nodig. Buiten technologische vernieuwingen, vernieuwingen van productie- en consumptieprocessen zijn eveneens institutionele en bestuurlijke processen nodig onderhevig aan vernieuwing. Deze vernieuwingen hangen nauw samen met elkaar. Ze dienen te voldoen aan de eisen die een duurzame ontwikkeling stelt aan de moderne samenleving.

Definitie van een transitie

Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die zich in verschillende fasen voltrekt en die het resultaat is van ontwikkelingen in verschillende maatschappelijke domeinen, maar ook van het samenspel tussen ontwikkelingen op macro-, meso-, en microniveau. Kortom: transities zijn multi-domein, multi-level en multi-fase. De relatie tussen transities en systeeminnovaties is dat een maatschappelijke transitie gestalte krijgt door een aantal gelijktijdige systeeminnovaties vanuit verschillende domeinen. De opgave is dat transitieproces bewust te sturen op verschillende niveaus in verschillende fasen.

Transities vergen vernieuwingen op allerlei terrein. Zo omschrijft Rotmans harde en zachte vernieuwingen. Harde vernieuwingen hebben betrekking op technologische vernieuwingen, vernieuwingen van productie- en consumptieprocessen. Zachte vernieuwingen daarentegen slaan op institutionele vernieuwingen en politiek-bestuurlijke vernieuwingen. Vernieuwingen vinden dus op verschillende niveaus plaats, ontstaan uit een aantal systeeminnovaties, die weer voortkomen uit project-, product- en proces-innovaties.

4.2.3 Dimensies van een transitie

Een transitie wordt niet veroorzaakt door een enkele oorzaak of gevolg. Transities zijn gebaseerd op co-evolutie en meervoudige causaliteit. Dus meerdere oorzaken en gevolgen die wederkerig op elkaar inwerken, aldus Rotmans. Een transitie beslaat verschillende domeinen, vereist denken op verschillende schaalniveaus en bestaat uit verschillende fasen. In de transitietheorie wordt dit multi-domein, multi-level en multi-fase genoemd.

Multi-domein: Hierbij gaat het om een combinatie van veranderingen in verschillende domeinen, welke zich in een interactie met elkaar in een bepaalde richting ontwikkelen. De noodzaak tot veranderingen ontstaan vanuit economische, natuur, milieu en sociaal-culturele domein. Gaandeweg zijn in onze maatschappij zogenaamde weeffouten ontstaan. De omschakeling naar een duurzame samenleving vindt niet van de een op de andere dag plaats. Dergelijke omschakelingen nemen veel tijd in beslag (bijvoorbeeld meerdere generaties), kosten veel inspanningen (bijvoorbeeld van de overheid d.m.v. het creëren van bewustwording) en gaan gepaard met aanzienlijke investeringen.

Multi-fase: Een transitie bestaat uit vier verschillende fasen. In zijn theorie omschrijft Rotmans dit als vier zogenaamde tijdfasen. Het belang van deze verschillende fase wordt gehecht aan het feit dat in iedere fase verschillende actoren actief zijn en iedere fase andere invloeden kent die van belang zijn voor het transitieproces: 1) voorontwikkelingsfase: is een fase van dynamisch evenwicht waarin de status-quo niet zichtbaar verandert, 2) take-off fase: hierin komt het maatschappelijk veranderingsproces goed op gang, 3) versnellingsfase: structurele veranderingen worden duidelijk zichtbaar, 4) stabilisatiefase: hierin wordt een dynamisch evenwicht bereikt.

Multi-level: Maatschappelijke omwentelingen zijn altijd het resultaat van ontwikkelingen en gebeurtenissen om verschillende schaal. Er worden drie schaalniveaus onderscheiden, te weten: macroniveau, mesoniveau en

microniveau. Op macroniveau is sprake van een zogenaamde landschapsverandering. Deze veranderingen hebben betrekking op het gebied van politiek, cultuur en wereldbeelden. Trends en ontwikkelingen vormen vaak een onderstroom en verlopen relatief traag. Op mesoniveau wordt gesproken van veranderingen op het gebied van regimes. Stelsel van dominante praktijken, regels en belangen die worden gedeeld door groepen actoren. Kenmerkend voor dit niveau is dat vernieuwingen veel weerstand oproepen omdat belangrijke instituties en netwerken de bestaande regels, werkwijzen en belangen in stand willen houden. Op microniveau ontwikkelen zich niches. Binnen deze niches kunnen afwijkingen binnen het bestaande ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld nieuwe technologieën, nieuwe initiatieven en nieuwe vormen van cultuur en bestuur. Structurele veranderingen worden slecht dan gerealiseerd indien trends en ontwikkelingen zich op drie verschillende niveaus bij elkaar aanhaken en elkaar versterken. Dit dient plaats te vinden in een dezelfde richting waardoor er een spiraalwerking wordt gecreëerd.

4.2.4 Valkuilen en barrières

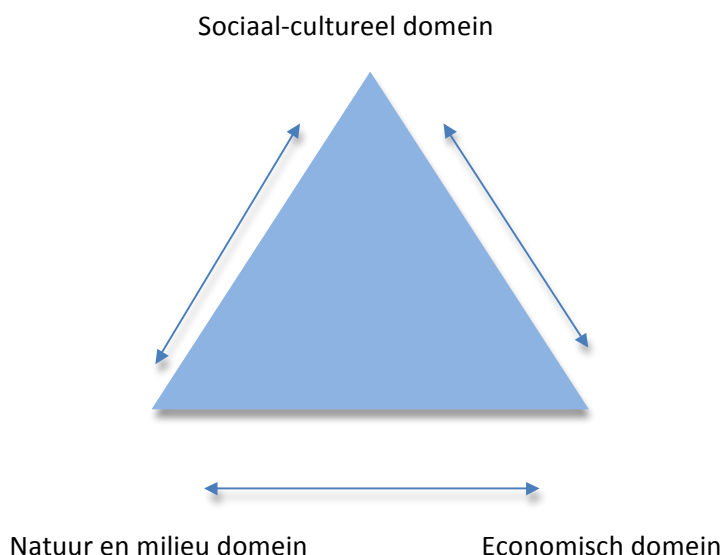
Brede maatschappelijke vernieuwingsprocessen zoals transities komen niet makkelijk van de grond en mislukken vaak, aldus Rotmans. Een bekende valkuil voor transitieprocessen wordt gevormd door “backlashes”. Hierbij wordt te vroeg of ondoordacht een nieuw pad bewandeld. Het gevolg is dat er een tekort aan draagvlak en inbedding ontstaat. Dit betekent dat nieuwe technieken niet altijd gepushed moeten worden maar ook beschermd en beheerd moeten worden. Manieren om een backlash te voorkomen zijn een geleidelijke invoering, anticipatie op ongewenste effecten, creatie van tijd en ruimte om te leren en het openhouden van alternatieve opties.

Een ander gevaar binnen transitieprocessen kan optreden wanneer er een lock-in situatie ontstaat. Een lock-in situatie ontstaat wanneer het transitiedoel onvoldoende kan worden gerealiseerd. Hiermee wordt bedoeld dat een optie die wordt ingezet om innovatie te stimuleren zo ingebed raakt dat deze vernieuwingen blokkeert. Een lock-in kan voorkomen worden door bijvoorbeeld in te zetten op two-world opties. Dit zijn opties die zowel binnen het huidige systeem als in het toekomstige, innovatieve systeem een rol spelen. Hiermee kan men dus aanhaken op verbetering van het huidige systeem die kunnen voldoen aan de transitie-eisen van het nieuwe systeem.

Een andere barrière wordt gevormd is het korte termijn en ad-hoc denken. Door de complexe problemen die zich in onze complexe maatschappij voordoen (onder andere omgeven door veel onzekerheid) is het onmogelijk direct overeenstemming te bereiken over zowel de aard van de problemen alsmede de over de best

passende oplossing. Worden dergelijke problemen desalniettemin vanuit een traditionele wijze aangepakt, dus vanuit een oplossingsgerichte aanpak, dan betekent dit dat de kosten – baten –analyse centraal staat. Met name een kosten – baten – analyse is ongeschikt om toe te passen in een transitieproces. De reden hiervan is gelegen in het feit dat een kosten – baten – analyse de economische effecten van een transitie weergeeft. Echter dit is maar een deel van de transitie. De maatschappelijke effecten, welke moeilijk in geld zijn uit te drukken, komen hierin niet tot uitdrukking. Versnippering van het landschap, horizonvervuiling, geluidshinder en verandering van de leefomgeving zijn onder andere voorbeelden van maatschappelijke effecten ten gevolge van bepaalde ingrepen die worden uitgevoerd.

Deze effecten hebben regelmatig tot gevolg dat weerstand optreedt ten gevolge van de problemen die daaruit ontstaan. Deze weerstand ontstaat bij zowel direct- als indirect betrokkenen en kan tot grote problemen leiden. Rotmans geeft aan dat “ deze weerstand niet wordt geuit in een markt door mensen in hun rol als consument, maar in een politiek proces door mensen in hun rol als burgers”³⁰. Hiermee wordt eigenlijk aangegeven dat maatschappelijke effecten op een andere wijze behandeld worden dan de economische effecten. Economische effecten zijn tenslotte in geld uit te drukken. Bij maatschappelijke effecten ligt dat veel complexer, voor zover deze al worden meegenomen. Volgens Rotmans zou het beter zijn een kosten-baten-analyse in te bedden in een bredere, integrale analyse van maatschappelijke effecten. Het zogenaamde ICIS-driehoeksmodel kan hierbij behulpzaam zijn (zie figuur 8).



Figuur 8: ICIS-driehoeksmodel

³⁰ J. Rotmans, *Transitiemanagement : sleutel voor een duurzame samenleving*, pag. 47

“Het idee achter het driehoeksmodel is om het kapitaal van een bepaalde omgeving uit te drukken in de kapitaalswaarde van een samenhangend stel voorraden. Dit omgevingskapitaal wordt onderverdeeld naar economisch, sociaal-cultureel en ecologisch kapitaal. Het kapitaal hoeft overigens niet in geld uitgedrukt te worden. Het driehoeksmodel biedt de mogelijkheid om inzichtelijk te krijgen wat de ontwikkeling is van het totale omgevingskapitaal en wat de verandering is in de verdeling tussen de drie kapitaalsvormen”.³¹ Voor de vertaling naar duurzame energie betekent dit dat vanuit sociaal-cultureel perspectief gepleit kan worden voor een veilige en leveringszekere energievoorziening. Een emissiearme energievoorziening is belangrijk voor het ecologisch domein. Vanuit economisch perspectief geldt een goedkope en efficiënte energielevering als belang. Rotmans geeft aan dat alle betrokken partijen uit alle geledingen uit de maatschappij (zoals energiebedrijven, overheden, milieuorganisaties, kennisinstellingen en intermediairs) zich hierover dienen uit te spreken. Overigens geeft Rotmans aan dat op korte-termijn deze eisen aan de energievoorziening niet met elkaar verenigbaar zijn, op lange termijn zou dit wel kunnen.

Transitie-eindbeelden kunnen vertaald worden in duurzaamheidstermen met behulp van de ICIS-driehoek. Per transitie (gewenste eindbeeld) moet voor een aantal kernvoorraden minimumniveaus en lange-termijn streefniveaus worden vastgesteld. Een duurzame transitie is dan een lange termijn ontwikkeling waarbij streefniveaus van de verschillende domeinspecifieke voorraden worden gehaald.

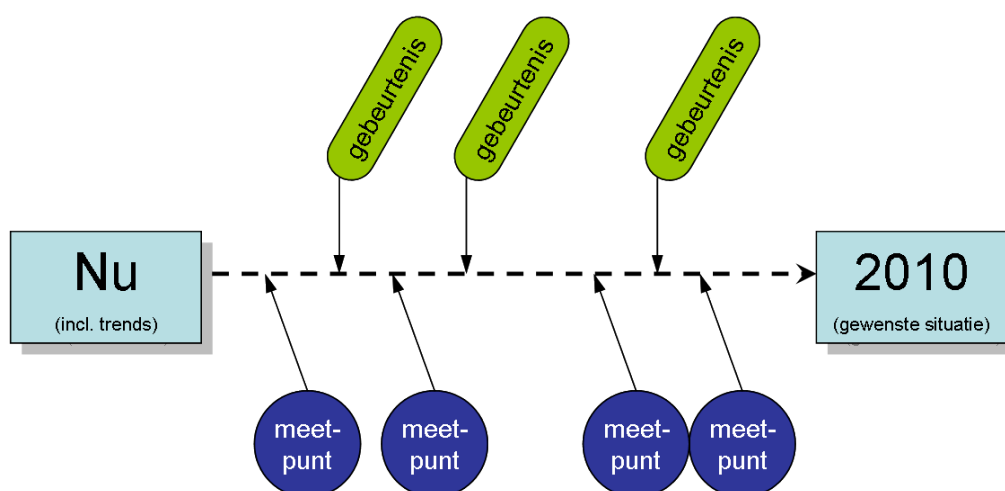
4.2.5 Management van transities

Wanneer gesproken wordt over het “managen” van processen denkt men al gauw in termen van “volledige controle en beheersing”. Omdat de onzekerheden bij maatschappelijke veranderingen veel te groot zijn en er zich gedurende de processen te veel verrassingen voordoen is van volledige controle en beheersing van dergelijke transitieprocessen geen sprake. Transitieprocessen zijn daarentegen wel te sturen in termen van beïnvloeding, aanpassing en bijsturing. Dit betekent in de praktijk het scheppen van voorwaarden en condities waaronder maatschappelijke vernieuwingen kunnen plaatsvinden, via de juiste initiatieven op het juiste moment (Rotmans en Loorbach, 2001). Transitie-management is niet sec gericht op de lange termijn. Het is gericht op de combinatie van verbeteringen op korte termijn en structurele veranderingen op lange termijn.

Transitiemanagement is in belangrijke mate gericht op de lange termijn. Dit betekent echter niet dat dit conflicterend werkt met het huidige beleid c.q. de bedrijfscultuur, aangezien deze laatste gericht zijn op de korte termijn. Van belang hierbij is dat er een continue afstemming plaats vindt tussen beide termijnen. Het voordeel hiervan is, mits goed georganiseerd dat het korte termijn kan worden gelegitimeerd vanuit een lange

³¹ Rotmans, Transitie-management: sleutel voor een duurzame samenleving, pagina 28.

termijn perspectief. Een belangrijk onderdeel hierbij vormt de visievorming. Lange termijn visies dienen abstract vormgegeven te zijn en worden geformuleerd door actoren die in staat zijn abstract, onafhankelijk en visionair te denken. Meerdere visies dienen te worden geformuleerd, welke vervolgens tot meerdere einddoelen leiden. Op basis van scenarioanalyses, risico- en onzekerheidsstudies worden verschillende te bewandelen paden uitgestippeld die tot de einddoelen leiden. Uiteindelijk is het de bedoeling deze visie actief te verspreiden via andere netwerken die een innovatie netwerk opzetten om experimenten op te zetten en uit te voeren. De korte termijn doelen zijn gebaseerd op tussentijdse doelen aan de hand van backcasting vanuit de lange termijn visie (Rotmans, 2001). Backcasting is het stellen van korte en lange termijn doelen gebaseerd op lange termijn duurzaamheidsvisies en korte termijn mogelijkheden. Dit is uitgebeeld in figuur 9. De korte termijn doelen worden gebruikt als raamwerk voor korte termijn beleid.



Figuur 9: Transitie management: visievorming, backcasting en weer vooruit.

“Actoren vormen binnen de transitietheorie een onderdeel van het de regimes. De verschillende actoren hebben allemaal verschillende opvattingen over wat goed en fout is, hebben eigen meningen, belangen en voorkeuren. Tevens hebben ze ook eigen verwachtingen omtrent marktontwikkelingen, beleid en technologie. Ruimte om te manoeuvreren is dus beperkt. Hiermee wordt het belang van de keuze van de actoren bij een transitieproces aangeduid. Actoren kunnen namelijk een transitie stimuleren, vertragen of zelfs blokkeren. Voor de realisatie van een transitie is draagvlak nodig op zowel maatschappelijk als politiek vlak. Het vormen van draagvlak in een transitieproces wordt als een continu en gedifferentieerd proces gezien, dat in de loop van het transitieproces kan veranderen, en dat aldoende en al lerende wordt gecreëerd” (Rotmans, 2006). Een

heel belangrijk onderdeel bij het verkrijgen van draagvlak is er voor te zorgen dat er een probleemeigenaar is. Het ontbreken hiervan is een belangrijk obstakel voor transitieprocessen.

Bij een transitieproces zijn verschillende actoren betrokken. Van de actoren wordt een adequate inbreng verlangd om een transitieproces tot een goed einde te brengen. Dit betekent een evenredige vertegenwoordiging van inhoudsdeskundigen, netwerkers en verkopers uit de maatschappelijke vijfhoek: overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en intermediairs (o.a. adviesbureaus).



Figuur 10: De maatschappelijke vijfhoek.

De geselecteerde partijen moeten zich committeren aan het vernieuwingsproces. Ze dienen het tevens ook uit te dragen. Een belangrijk onderdeel hierbij is dat gemeenschappelijke opvattingen worden geformuleerd over de te volgen werkwijze en aanpak.

Rotmans geeft in zijn boek aan dat transitieprocessen niet van bovenaf gestuurd kunnen worden. “Voor ingrijpende maatschappelijke processen gelden niet de klassieke sturingsmechanismen en

sturingsprincipes”, aldus Rotmans. Dit betekent dus dat een nieuwe vorm van sturing van toepassing is welke een andere rol en werkwijze van de betrokken actoren vereist. Het management van transitie wordt transitie management genoemd. Hiermee wordt sturing gegeven aan transitie. Transitie sturing is een combinatie van netwerksturing en zelfsturing. Transitie kunnen niet door individuen alleen worden gerealiseerd, maar ook niet worden opgelegd (top-down) en vinden op verschillende niveaus (multi-level) plaats. Deels kunnen deze gestimuleerd worden (top-down) maar transitie zijn in belangrijke mate ook afhankelijk van de mate waarin partijen zelf in staat zijn tot nieuwe initiatieven te komen (zelfsturing). Dit heeft tot gevolg dat er naast actorensturing ook sprake is van systeemsturing en leersturing. Systeemsturing betekent beïnvloeding van processen op verschillende niveaus. Leersturing betekent sturing op basis van leerprocessen. Leren is een essentieel onderdeel van een transitieproces naar duurzaamheid.

Vaststaat is dat geen van de betrokken actoren alleen een gewenste transitie kan realiseren. De vijf betrokken partijen dienen zich te organiseren en moeten de middelen uit hun eigen organisatie mobiliseren. Binnen deze actoren kan de burger een belangrijke rol spelen. Volgens Rotmans kan de betrokkenheid van de burger in transitieprocessen een hefboom effect teweeg brengen. Van belang hierbij is dat de burger in een vroegtijdig stadium wordt betrokken bij dergelijke processen. De actoren zoals die in de maatschappelijke driehoek staan vermeld vervullen ieder een specifieke rol en werkwijze binnen een transitie. Bij een transitie ligt de nadruk op interactie en samenspel. Van absolute zeggingsmacht is hierin geen sprake. Dit in tegenstelling tot de vaak toegepaste sturingsmodellen waarbij het accent ligt op sturen, beheersen en controleren. De rolverdeling binnen een transitieproces kan er als volgt uitzien:

Overheid: In de voorontwikkelingsfase ligt de nadruk van de overheid met name op het gebied van mede-vormgever. Er worden voorwaarden gecreëerd waarbinnen een vernieuwingsnetwerk kan ontstaan. De overheid stimuleert het bij elkaar komen van de juiste partijen en helpt de juiste omstandigheden creëren waarin een transitieproces optimaal kan gedijen. De overheid neemt zelf ook deel aan het proces. In de daarop volgende fasen zal de overheid zich steeds verder terugtrekken uit het transitieproces en meer ruimte bieden aan de overige actoren. De overheid speelt dan meer en meer de rol van facilitator. De aanwezigheid van de overheid in het transitieproces heeft eveneens gevolgen voor de interne organisatie van diezelfde overheid. Bestaande ambtelijke structuren dienen doorbroken te worden. Van belang is dat participanten intern thema- en schottenoverstijgend kunnen functioneren, als dan niet vormgegeven als kleine werkgroepen.

Bedrijfsleven: De visieontwikkeling binnen het bedrijfsleven zal veel meer gericht moeten zijn op de lange termijn. Korte-termijn denken heeft tot gevolg dat de focus veel te veel komt te liggen op de winstgevendheid. Hoe houden we onze aandeelhouders tevreden. Dit kan nadelige gevolgen hebben voor de winstgevendheid voor op de lange termijn. Bedrijven zullen een balans moeten zien te vinden tussen het korte- en lange termijn denken. Dit kan door middel van denken en werken in termen van “duurzaam ondernemen”. De verschillende soorten kapitaal (people, planet en profit) kunnen voor een bedrijf worden ingevuld. Op basis hiervan kan bepaald worden in welke mate een bedrijf al dan niet duurzaam is. Binnen het duurzaam ondernemen past ook het aangaan van strategische allianties met maatschappelijke organisaties.

Kennisinstellingen: Maatschappelijke problemen overstijgen hun eigen disciplines maat gaan dwars door allerlei disciplines heen. Oplossingen voor maatschappelijke problemen zullen dus niet snel uit één wetenschappelijke discipline voortkomen, maar uit meerdere. Dit betekent dat geïnvesteerd moet worden in inter- en transdisciplinair onderzoek. Bij interdisciplinair onderzoek proberen verschillende onderzoekers vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines tot een zekere integratie van kennis te komen met als doelstelling om gezamenlijk een probleem op te lossen. Bij transdisciplinair onderzoek speelt de inbreng van kennis en expertise van niet-wetenschappers een belangrijke rol.

Maatschappelijke organisaties: momenteel nemen veel maatschappelijke organisaties de positie in van belangenvertegenwoordiger. Dit betekent dat het one-issue bewegingen zijn. Zij zullen dan ook geneigd zijn problemen te benaderen vanuit een enkel perspectief, dat van henzelf. Dit zal moeten veranderen van een one-issue organisatie naar een multi-issue organisatie. Vanuit een breder perspectief zal men moeten kijken naar meerdere issues, en moeten investeringen in de ontwikkeling van integrale kennis op meerdere domeinen plaatsvinden.

Intermediairs: Hieronder vallen projectorganisaties en bemiddelaars. Zij vervullen een schakelende functie tussen uiteenlopende partijen en culturen. Intermediairs moeten volgens Rotmans dicht bij de kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties komen te staan. Ze moeten niet alleen een faciliterende en uitvoerende rol vervullen maar ook een initiërende en inhoudelijke rol. Zij moeten dus tot de koplopers kunnen behoren om plaats te kunnen hebben in het transitieproces. Dit vereist andere competenties van de medewerkers. Ze moeten op een hoog abstractieniveau kunnen denken, maar tegelijkertijd ook op strategisch en operationeel niveau kunnen werken en die een zekere inhoudsdeskundigheid kunnen ontwikkelen op bepaalde terreinen.

Een transitieproces verloopt niet langs een vastomlijnd proces. Er is geen sprake van een “command and control” sturing maar van bijsturen, beïnvloeden en aanpassen. In zijn boek formuleert Rotmans wel een zogenaamd stappenplan. In deze paragraaf wordt een korte samenvatting van dit stappenplan gegeven.

1. Inrichten van de transitie-arena / het vernieuwingsnetwerk: De aandacht ligt hier op het creëren van permanent draagvlak. Actoren in deze fase moeten geselecteerd worden op basis van hun competenties, belangen en achtergronden. De partijen benoemd in de “maatschappelijke vijfhoek” (zie figuur 10 van deze rapportage) dienen allemaal hun specifieke inbreng te plegen. Het vernieuwingsnetwerk fungeert als een open netwerk. Partijen kunnen gaande weg toegevoegd worden of afvallen.
2. Organiseren van een multi-actor proces: Hier ligt de aandacht op het creëren van vernieuwingsruimte en sturingsruimte. Dit betekent in concreto vier dingen 1) ruimte creëren voor verrassende ontmoetingen en het stimuleren van innovatieve experimenten, 2) het wegnemen van institutionele barrières en verstikkende regelgeving, 3) het inrichten van een onafhankelijke organisatie die de transitie-arena ondersteunt en het vernieuwingsproces aanjaagt, 4) het opzetten van transitieteams op de thuisbases van de deelnemende actoren om de communicatie tussen de transitie-arena en de thuisbases te bevorderen
3. Afbakenen van het transitievraagstuk: Aspecten die hierbij een grote rol spelen zijn multi-domein, multi-schaal en multi-actor. De onderzochte vraagstukken zijn vaak veelomvattend en abstract. Een doorvertaling in praktisch hanteerbare deelthema’s of problemen is van belang voor transitie-managers die met beide benen in de praktijk staan. Tevens dienen de vraagstukken goed te worden afgebakend.
4. Formuleren van verschillende probleempercepties: Communicatie en onderhandeling spelen hier een belangrijke rol. Het formuleren van de verschillende probleempercepties en achterliggende motieven en doelen van de verschillende actoren. Verschillende partijen kijken vanuit verschillende perspectieven naar een probleem. Valkuil hierbij is dat de aard van het probleem wordt vergeten, en te wordt gefocust op oplossingen welke achteraf een pseudo-oplossing blijken te zijn.
5. Ontwikkelen van een lange termijn-visie: Innovatief, ambitieus en evoluerend. Het formuleren van lange-termijn visies voor een gemeenschappelijk transitiedoel. Formuleer eindbeelden als bouwstenen in het visievormingstraject. Dit moeten fantasierijke, inspirerende en innovatieve transitie-eindbeelden zijn. Ze worden ontwikkeld met een breed scala aan maatschappelijke actoren.
6. Verkennen van transitiepaden bij gekozen transitiedoelen: Opties openhouden. De transitie-eindbeelden zijn uitgangspunt voor de stap van het verkennen van transitiepaden bij het gekozen

transitie-einddoel. Meerdere transitiepaden worden per transitie-einddoel ontwikkeld. Van belang is om niet te snel voor bepaalde scenario's te kiezen, maar zoveel mogelijk opties open te houden.

7. Ontwikkelen en toepassen van de juiste instrumenten: Instrumenten afleiden uit bevoegdheden en het opzetten en uitvoeren van experimenten. Van belang is om duidelijk te hebben welke partij verantwoordelijk is voor welk type instrument dat wordt ontwikkeld of toegepast. Instrumenten kunnen betrekking hebben op fiscale maatregelen, bepaalde acties of processen, publiek-private arrangementen, et cetera.
8. Formuleren van tussendoelen: toetsingskader voor bestaand beleid / gebruik maken van en voortbouwen op lopende initiatieven. De tussendoelen zijn afgeleid van de lange-termijn transitiedoelen en vormen een wegwijzer voor het transitieproces.
9. Evalueren van tussendoelen en leereffecten in ontwikkelingsronden: Al-lerende-doen, al-doende-leren en leren-leren. Hierbij wordt bekeken of de geformuleerde tussendoelen zijn bereikt en worden deze geëvalueerd.
10. Organiseren van de volgende transitieronde: heroriëntatie en herinrichting van het proces. In de volgende cyclus worden in beginsel dezelfde stappen wederom doorlopen, echter nu met een grotere groep als deelnemers en op verschillende schaal- en organisatieniveaus.

De benoemde stappen hoeven niet in dezelfde volgorde uitgevoerd te worden. Afhankelijk van de mate waarin de transitie zich ontwikkelt kunnen ook stappen overgeslagen worden of worden samengevoegd.

4.2.6 Conclusie: Belanghebbende actoren bij een transitie

Transities zijn complex, deze worden veroorzaakt doordat maatschappelijke problemen zich uitstrekken over meerdere maatschappelijke domeinen, ze nauw verweven zijn met meerdere maatschappelijke processen en wanneer ze stevig verankerd zijn in maatschappelijke instituties en structuren. Ook zijn maatschappelijke problemen hardnekkiger omdat hun omgevingsdynamiek toeneemt. Dit alles heeft zijn consequenties voor de laatste factor, de stuurbaarheid.

Voor de realisatie van een transitie is draagvlak nodig op zowel maatschappelijk als politiek vlak. Hiervoor zijn verschillende partijen, actoren, nodig. De transitietheorie benoemt 5 type actoren, te weten: overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, intermediairs en kennisinstellingen. Hierbij wordt uitgegaan van

een evenredige vertegenwoordiging van inhoudsdeskundigen, netwerkers en verkopers uit de maatschappelijke vijfhoek. Het betrekken van de juiste actoren speelt een belangrijke rol binnen het transitieproces. De selectie van de actoren moet geschieden op basis van hun competenties, belangen en achtergronden. De geselecteerde partijen moeten zich committeren aan het vernieuwingsproces. Ze dienen het tevens ook uit te dragen. Een belangrijk onderdeel hierbij is dat gemeenschappelijke opvattingen worden geformuleerd over de te volgen werkwijze en aanpak.

Het gehele proces van de transitie vindt plaats door middel van het stellen van lange termijn visies. Lange termijn visies dienen abstract vormgegeven te zijn en worden geformuleerd door actoren die in staat zijn abstract, onafhankelijk en visionair te denken. Er dienen meerdere visies ontwikkeld te worden, welke tot meerdere einddoelen leiden. Op basis van deze lange termijn visies vindt een fasering plaats waarbij gebruik gemaakt wordt van scenarioanalyses, risico- en onzekerheidsstudies. Korte termijndoelen worden vervolgens geformuleerd en zijn gebaseerd op tussentijdse doelen aan de hand van backcasting vanuit de lange termijn visie.

De mate waarin een transitie succesvol verloopt is in belangrijke mate afhankelijk van het management van deze transitieprocessen. Het managen van transitieprocessen geschiedt op basis van termen als beïnvloeding, aanpassingen en sturing. Dit betekent het scheppen van voorwaarden en condities waaronder maatschappelijke vernieuwingen kunnen plaatsvinden, via de juiste initiatieven en op het juiste moment. Management van transitieprocessen is gericht op de combinatie van verbetering op korte termijn en structurele verandering op lange termijn. De aanwezigheid van een probleemeigenaar is bij het management van transitieprocessen een van de belangrijkste randvoorwaarden om draagvlak te verkrijgen. Het ontbreken van een probleemeigenaar is een belangrijk obstakel voor transitieprocessen.

In deze vraag is aangegeven op welke wijze transitieprocessen kunnen worden gerealiseerd en wie de belanghebbende actoren binnen een transitie zijn. In de volgende paragraaf worden de conclusies van de twee theorieën zijnde Integrale Gebiedsontwikkeling en de Transitietheorie naast elkaar neergezet en vergeleken. Hiermee wordt de hoofdvraag van dit hoofdstuk beantwoord “wat is een integrale benadering en aan welke voorwaarden moet voldaan worden?”.

4.3 CONCLUSIE: BELANGHEBBENDEN VOOR DE TRANSITIE NAAR DUURZAME ENERGIEBESPARENDE VOORZIENINGEN IN HERSTRUCTURERINGSWIJKEN

In dit hoofdstuk is onderbouwd waarom de transitietheorie een aanvulling kan zijn op de theorie om tot een integrale gebiedsontwikkeling te kunnen komen. Bij de introductie van het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken vullen beide theorieën elkaar goed aan. Er is tenslotte sprake van een transitie naar een duurzame energiebesparende wijk. In zowel de theorie om tot een integrale gebiedsontwikkeling te komen als de transitietheorie is een heel belangrijke rol weggelegd voor de belanghebbende actoren. De belanghebbende actoren spelen een centrale rol in het succes van beide theorieën.

Hoewel beide theorieën 5 belanghebbende actoren benoemen zijn ze niet eenduidig over het type actor dat bij het proces betrokken dient te worden. De theorie om tot een integrale gebiedsontwikkeling te komen gaat uit van marktpartijen, management van de gebiedsontwikkeling, adviseurs, overheid en de eindgebruikers. De transitietheorie benoemt daarentegen de overheid, maatschappelijke organisaties, kennisinstituten, intermediair en het bedrijfsleven tot belanghebbende actoren. Gedeeltelijk is sprake van een overlap. Het grote verschil is dat in de theorie van de integrale gebiedsontwikkeling de eindgebruiker een specifieke rol toe wordt bedeed in het proces. In de transitietheorie gaat het om de specifieke vermelding van kennisinstituten. Aansturing van het proces geschiedt in de transitietheorie door verschillende actoren. Per fase kan de actor die het proces aanstuurt veranderen (van overheid naar bedrijfsleven). Tevens is in de transitietheorie in grote mate ook sprake van zelfsturing. In de theorie van de integrale beleidsontwikkeling wordt het proces aangestuurd door een enkele procesmanager. De rol van de procesmanager kan per fase veranderen, zijn onafhankelijke positie echter niet.

Een actorenanalyse is dus een vereist begin. Hiervoor is inzicht nodig in elkaars belangen en doelstellingen. Inzicht in elkaars belangen en doelstellingen zorgt er voor dat strategische allianties gevormd kunnen worden zodat iedere belanghebbende zoveel mogelijk zijn eigen doelstellingen kan realiseren. Buiten overeenkomsten tussen beide theorieën stellen ze deels ook andere eisen aan de wijze waarop actoren bij het proces betrokken worden. Buiten het feit dat beide theorieën aangeven actoren te betrekken vanwege hun belangen en achtergronden, gaat men bij de transitietheorie, meer dan bij de theorie van de integrale gebiedsontwikkeling, er vanuit dat actoren bij het proces betrokken worden vanwege hun competenties. Ook wordt in de transitietheorie uitgegaan van een evenredige vertegenwoordiging van inhoudsdeskundigen, netwerkers en verkopers uit de vijf benoemde type actoren uit de transitietheorie.

Zonder een duidelijke probleemstelling kunnen geen gedeelde oplossingen worden geformuleerd. Ambitie en visie dienen beide door belanghebbende actoren te worden geformuleerd. Het belang van een gezamenlijk vastgestelde ambitie en visie wordt in de verdere verloop van het proces duidelijk. De gezamenlijkheid heeft tot gevolg dat de ambitie en daaraan gekoppelde visie op een breed draagvlak kan leiden. Hiermee is een stevige basis gelegd voor het succesvol verlopen van het verdere proces. Draagvlak draagt bij aan het commitment dat gedurende het gehele proces benodigd is om de belanghebbende actoren bij het proces betrokken te houden. Een actorenanalyse stelt partijen ook in staat tijdig te kunnen anticiperen op toekomstige situaties die op voorhand moeilijk te overzien zijn. Door de juiste actoren bij het proces te betrekken ontstaat er een overzicht over het gehele proces, wordt grip hierop gekregen zodat het aangestuurd kan worden en kan er volgens beide theorieën voor gezorgd worden dat het eindresultaat groter is dan de individuele belangen.

In dit hoofdstuk is vastgesteld wie de belanghebbende actoren zijn wanneer duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken worden gerealiseerd, wat hun belangen en doelstellingen zijn en op welke wijze deze in kaart gebracht dienen te worden. In het volgende hoofdstuk wordt onderzocht in hoeverre in de praktijk rekening wordt gehouden met actorenanalyses, de selectie van belanghebbende actoren en hun belangen en doelstellingen.

5 Belanghebbende actoren: werking in de praktijk

5.1 INLEIDING: kenmerken in bestaande initiatieven

In de vorige hoofdstukken is geconstateerd dat de belanghebbende actoren grote invloed kunnen uitoefenen op het verloop van het proces en het eindresultaat. Om tot een integrale aanpak van het realiseren van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken te komen speelt de actorenanalyse blijkbaar een hele belangrijke rol, misschien wel belangrijker dan men denkt. Dit is de aanleiding geweest om gesprekken te voeren met verschillende actoren die bij de ontwikkeling van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken een belangrijke rol hebben gespeeld. Voor de selectie van de geïnterviewden speelde een aantal criteria een belangrijke rol. Ten eerste diende de geïnterviewden elk een actor uit de maatschappelijke vijfhoek (maatschappelijke organisatie, bedrijfsleven, kennisinstituut, overheid en intermediair) te vertegenwoordigen. Een ander criterium was dat de geïnterviewden in het proces van het realiseren van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken ieder in een project een andere rol vervuld hebben. Als laatste gold dat geen van de geïnterviewden betrokken was bij elkaars projecten en de geïnterviewden moesten een aansprekende rol binnen het gehele proces hebben vervuld.

Geïnterviewden	Organisatie	Functie	Projecten	Type actor
Dhr. Ing. N.M. Barendse	Ceres Projecten	Ontwikkelingsmanager	Oosterheem-Heemburgh in Zoetermeer	Maatschappelijke organisatie
Dhr. Ir. M.R. Mooij	Ecofys	Adviseur	Algemeen	Kennisinstituut
Mevr. I. Snippe-Hoijting	Gemeente Borger-Odoorn	Beleidsmedewerker Volkshuisvesting	Herstructurering Hunzedal in Borger	Overheid
Dhr. Ir. H. Staal	Agentschap NL Ministerie van economische Zaken	Senior consultant Design & Construct Services	Algemeen	Intermediair
Dhr. R. Verbaan	Dura-Vermeer Ruimtelijke Ontwikkeling	Directeur, Business Unit Duurzame Energie	Herontwikkeling Transvaal in Den Haag	Bedrijfsleven

Tabel 3: overzicht geïnterviewden en type actoren.

In deze gesprekken zijn de succes- en faalfactoren geprobeerd te achterhalen welke zich voordoen gedurende wanneer duurzame energiebesparende voorzieningen in een herstructureringswijk worden gerealiseerd in relatie tot de belanghebbende actoren in het herontwikkelingsproces. Ook is gezocht naar een manier waarop de belangen van deze belanghebbende actoren gestroomlijnd kunnen worden zodanig dat de slagingskans van

het realiseren van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken een grotere mate van kans van slagen heeft.

5.2 Gedeelde ambitie

De gemeente Borger had net het wijkontwikkelingsplan Hunzedal evenals het beeldkwaliteitsplan en het stedenbouwkundig plan afgerond toen de Provincie zich bij de gemeente melde. De Provincie was bezig met een project genaamd “Grounds for Change”. In dit project staat de wisselwerking tussen de energietransitie en de ruimtelijke inrichting centraal. Volgens mevr. Snippe komen bij het vormgeven van de toekomstige energiehuishouding verschillende dilemma’s naar voren. Datzelfde geldt voor de ruimtelijke inrichting. Om beide te combineren zijn nieuwe planningscriteria nodig. Deze zijn nodig om er voor te waken dat oplossingen voor het ene probleem leiden tot andere problemen elders. In het project Grounds for Change kijkt men vooruit tot 2035. Hierbij gaat men er vanuit dat transitie om ingrijpende maatschappelijke veranderingen leiden en dat deze nu eenmaal veel tijd kosten. Om toch op de korte termijn tot een concrete herontwikkeling te komen heeft men gekozen voor het organiseren van een zogenaamde “charette”. Aangezien de gemeente al reeds nadacht over de energiehuishouding van de herontwikkelingsprojecten bood dit project van de Provincie een enorme kans. Met name omdat het project van de Provincie een veel hogere ambitie bood dan die van de gemeente, aldus mevr. Snippe. De gemeente werd door de provincie gevraagd haar project in te brengen in Grounds for Change.

“Het Franse woord “charette” betekent letterlijk kar. Een charette was een kar met twee wielen waar in het 19^e eeuw Parijs de werkstukken van de studenten van de Ecole des Beaux Arts mee werden opgehaald om ze naar de examencommissie te brengen. Het verhaal gaat dat de studenten kunst en architectuur tijdens de rit probeerden met een laatste “finishing touch” het werkstuk af te ronden. Het woord charette staat dus voor een laatste inspanning om vlak voor het verstrijken van de deadline een zo goed mogelijk resultaat te bereiken. De naam “charette” dekt daarmee de lading van de ontwerpbijsamenkomst: In korte tijd met een duidelijke deadline met deelnemers vanuit verschillende achtergronden werken aan een integraal ontwerp (bron: Uitgave Grounds for Change van de provincie Drenthe, juni 2006)

Door de werkgroep Grounds for Change is toen een tweedaagse ontwerpessie (charettes) gehouden. Voorafgaand aan deze charette zijn door de belanghebbende partijen (gemeente, provincie en een aantal adviseurs) een aantal doelstellingen benoemd. Deze doelstellingen werden als uitgangspunt gehanteerd in de charettes. Voor de charette zijn een groot aantal deelnemers geselecteerd. De deelnemers waren

vertegenwoordigers van energiebedrijven, provincie, gemeente, projectontwikkelaars, woningbouwvereniging, maatschappelijke organisaties en kennisinstituten. De verschillende bedrijven werden tevens door verschillende werknemers in de werkgroepen vertegenwoordigd (bijvoorbeeld iemand van financiën, uitvoering, beleid). Door deze samenstelling werd een goede mix gecreëerd van de benodigde kennis die van belang was om tot een project te komen met verschillende oplossingsrichtingen die realistisch waren en in de tijd gezien flexibel. Partijen werden in een aantal werkgroepen opgesplitst. Dit vond plaats op basis van verschillende thema's zoals "inrichting van de wijk vanuit energieperspectief" en "de wijk en haar omgeving". Tussendoor vond regelmatig uitwisseling van informatie plaats tussen de verschillende werkgroepen op basis waarvan verder ontworpen wordt. Opvallend is dat de bewoners zelf niet aanwezig waren in de charette. Volgens mevr. Snippe is dat iets wat je niet moet willen. Bewoners kunnen moeilijk participeren in processen waarbij de lange termijn van belang is. Bewoners zijn voornamelijk op de korte termijn gericht en op hun eigen belang. De aanwezigheid van bewoners in een charette leidt alleen maar tot onduidelijkheid. In een later stadium zijn de bewoners wel geïnformeerd over de uitkomsten en het verdere proces.



Foto 1: Ontwerpschets planvorming uit charette

Het resultaat van deze ontwerpaanpak in de vorm van een charette mag er volgens mevr. Snippe wezen. Het heeft er toe geleid dat er een uitzonderlijk hoog resultaat is bereikt. De mate waarin op energiebesparing was ingezet door de gemeente was beduidend lager dan hetgeen nu daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Door de charette worden op de korte termijn duurzame energiebesparende voorzieningen doorgevoerd in de herstructurering. Er bestaat zelfs de mogelijkheid te anticiperen op toekomstige duurzame energiebesparende voorzieningen die zich in de nabij gelegen omgeving mogelijk kunnen voordoen. Hierbij valt onder andere te

denken aan de eventueel toekomstige aansluiting op een zogenaamde houtverbrandingscentrale. Ook heeft de charette tot gevolg gehad dat uiteindelijk financieringsconstructies zijn gevonden voor problemen die, zo zegt mevr. Snippe, zonder de charette niet waren gevonden.

“Alles hangt af van de bereidheid van het individu om integraal in te steken. De vraag is: krijg je de plus op de klus?” (mevr. I. Snippe).

Ook dhr. Barendse geeft aan dat je met elkaar ambities moet delen. Oplossingen dienen te volgen op basis van gedeelde ambities. Worden oplossingen voorgeschreven dan kan het aan het benodigde draagvlak ontbreken. Oplossingsrichtingen mogen niet opgelegd, die moeten gezamenlijk met de belanghebbenden geformuleerd worden. Bij een project in de gemeente Zoetermeer genaamd Oosterheem – Heemburgh is het proces tot het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen volgens dhr. Barendse anders verlopen. De gemeente heeft bij de beoordeling in de gemeenteraad een motie aangenomen. Deze motie betrof de eis dat het project duurzaam uitgevoerd diende te worden. Dit hield voor het project in dat bij de toepassing van stadsverwarming aangetakt diende te worden op het netwerk. Een externe adviseur had de gemeente geadviseerd in dit besluit. Het feit dat het project duurzaam uitgevoerd diende te worden vormde voor Vestia (en de andere projectontwikkelaars) in eerste instantie geen belemmering. Een belemmering was echter wel dat de keuze voor het toe te passen systeem reeds gemaakt was, zonder dat hierbij de belanghebbende partijen (Vestia en commerciële projectontwikkelaars) waren betrokken. De gemeente had afspraken met Eneco gemaakt. Eneco was de energieleverende partij van de stadverwarming. Het probleem werd duidelijk toen in het verloop van het proces de bedragen werden gepresenteerd die afnemers van de stadsverwarming diende te betalen. Deze waren dermate hoog dat hiermee het draagvlak volledig wegviel. Dit leverde aanzienlijke vertraging op in het proces.

De ontwikkelaars zijn toen van het verwarmingssysteem afgestapt en overgegaan op toepassing van warmtepompen en een verlaging van de EPC (hogere isolatiewaarde van de woning). Middels toepassing van deze combinatie was het mogelijk om dezelfde CO₂-reductie te behalen als wanneer gebruik werd gemaakt van de stadsverwarming. Volgens dhr. Barendse is dit voorstel toen aan alle belanghebbenden voorgelegd waarop positief werd gereageerd. In deze ronde waarin toestemming werd gevraagd aan de belanghebbenden waren zowel de ontwikkelaars als de gemeente betrokken. Dit in tegenstelling tot het eerdere voorstel van de stadsverwarming. De marktpartijen (commerciële ontwikkelaars) hebben wel een clauseule in de contracten opgenomen dat mochten er geen exploitanten gevonden worden voor de installaties (niet gebouwgebonden)

dan mogen ze afzien van deze toepassing. Deze clause heeft er toe geleid dat de commerciële ontwikkelaars de extra voorzieningen uiteindelijk niet hebben uitgevoerd. Partijen waren niet in staat een exploitant te vinden voor de installaties. Vestia is dat wel gelukt. Enerzijds kwam dat volgens dhr. Barendse omdat Vestia zelf de exploitatie ter hand heeft genomen, en anderzijds omdat corporaties met een lager rendement kunnen rekenen, aldus Vestia. Dit heeft er voor gezorgd dat Vestia wel in staat was de duurzame energiebesparende voorzieningen door te voeren.



Foto 2: Herontwikkeling Oosterheem-Heembrugh in Zoetermeer

Dhr. Verbaan onderschrijft het feit dat belanghebbende een gezamenlijke ambitie voor een project moeten nastreven. Dhr. Verbaan geeft aan dat actoren die bij projecten betrokken worden waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen worden gerealiseerd zich regelmatig te passief opstellen. Volgens dhr. Verbaan is het opvallend dat deze actoren de opdrachtgever te veel het project laten trekken en niet een meer actieve rol in het proces innemen. Indien actoren gezamenlijk zouden optrekken en samen doelen en visies ontwikkelen, dan wordt het project echt iets van hen. Een gezamenlijke visie en actorenanalyse draagt aanzienlijk bij aan het benodigde draagvlak, aldus dhr. Verbaan.

Hoewel alle actoren zich het belang van de gebruikers realiseren, zeggen een aantal geïnterviewden de gebruikers in aanvang niet bij het proces te betrekken. Mevr. Snippe geeft aan dat in de charette expliciet er voor gekozen is de gebruikers in een later stadium bij het proces te betrekken. Hetgeen in de charette wordt besproken heeft voor de gebruikers (bewoners in dit geval) een te hoog abstractiegehalte. Conform mevr. Snippe zijn bewoners niet deskundig genoeg om visies en ambities voor herontwikkelingsgebieden te formuleren. Na afronding van de charette zijn de plannen wel gepresenteerd aan de bewoners. In het verdere

traject is de informatievoorziening overgelaten aan de corporatie. Deze heeft de bewoners periodiek geïnformeerd over de voortgang en inhoud van het project. Het zelfde is volgens dhr. Barendse gebeurt in het project Oosterheem-Heemburgh. Hier werden de bewoners pas bij het project betrokken op het moment dat de verhuurbrochure opgesteld diende te worden. Dit betekent dat ongeveer een jaar voor de oplevering van de plannen aan de bewoners deze bewoners bij het plan worden betrokken. Op dat moment start Vestia met hun communicatie richting bewoners. Vestia meent de eisen en wensen van hun bewoners goed in beeld te hebben, en is van mening dat de bewoners niet eerder bij het proces betrokken moeten worden. De betrokkenheid van de bewoners bij het project beperkt zich tot informatievoorziening van Vestia richting de bewoners. Hierin wordt met name de voordelen en het gebruik van de duurzame energiebesparende voorzieningen gecommuniceerd.

In tegenstelling tot de andere geïnterviewden geeft dhr. Mooij aan dat er ook voorbeelden zijn waarbij de bewoners wel bij het proces betrokken worden. In Amsterdam bij het project “Koningsvrouwen van Landlust” worden circa 250 woningen ingrijpend gerenoveerd. Al vanaf de planvorming zijn de bewoners, voornamelijk allochtonen, nauw betrokken bij het proces (bewonersparticipatie). Er is binnen de overlegstructuur zelfs een apart overleg ingepland met allochtonen vrouwen. Door de bewoners in een vroegtijdig stadium bij het proces te betrekken is de opdrachtgever in staat de bewonerseisen en –wensen in beeld te brengen. Deze worden na overleg in meer- of mindere mate verwerkt in het ontwerp. Tegelijkertijd wordt de opdrachtgever in staat gesteld de bewoners te informeren. Voor de bewoners worden bijvoorbeeld excursies georganiseerd zodat zij de werking van de zogenaamde warmte/koudeopslag installaties kunnen bezichtigen. Door deze constructie ontstaat er in een vroegtijdig stadium begrip en draagvlak gecreëerd voor de uit te voeren werkzaamheden. Hier zijn aanzienlijke kosten mee gemoeid, aldus dhr. Mooij. In hoeverre dit tot een succesvol project leidt is momenteel nog onduidelijk. Echter kan wel vastgesteld worden dat participatie van de bewoners door de bewoners wordt gewaardeerd, aldus dhr. Mooij.

Dhr. Staal is van mening dat een gedeelde visie de basis vormt voor een succesvol project. Om tot een gedeelde visie te komen waarbij eveneens duurzame energiebesparende voorzieningen geïntegreerd moeten worden is het van belang om zogenaamde workshop te organiseren. In deze workshops worden een aantal thema’s benoemd. Deze kunnen betrekking hebben op o.a. energie, water, materialengebruik, et cetera. Vervolgens dienen per thema de verschillende ambities benoemd te worden. Het is gebruikelijk om uit te gaan van 4 ambitieniveaus, aldus dhr. Staal. Het minimale ambitieniveau is hetgeen wettelijk wordt voorgeschreven. Vaak is dat het bouwbesluit. Daarna kunnen hogere ambities worden geformuleerd. Van belang speelt hierbij dat per ambitie ook wordt vermeld wat de consequenties zijn van de ambitie, indien deze wordt gekozen. Op basis van deze uitgebreide omschrijving kan vervolgens gezocht worden naar verschillende combinaties.

Onderzoek op welke punten de thema's elkaar versterken of verzwakken. Vervolgens kunnen keuzes worden bepaald. Nadeel van deze workshops is dat iedereen voor zichzelf het maximale er uit wil halen, aldus dhr. Staal. Het is dus van belang om actoren bij dit proces te betrekken die ervaring hebben met dergelijke workshops. Dat maakt volgens dhr. Mooij de visievorming een stuk eenvoudiger.

5.3 Specifieke kennis

Volgens dhr. Verbaan staat "duurzaamheid" synoniem voor "integraliteit". Het bouw- en ontwikkelproces is dermate versnipperd dat dit tot gevolg heeft dat veel verschillende actoren bij het proces betrokken moeten worden. Hoewel het type actor gedurende het proces (deels) verandert is het grote aantal verschillende actoren kenmerkend voor herstructureringsgebieden waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen worden toegepast. In tegenstelling tot het feit dat het grote aantal actoren en de complexiteit van de processen een actorenanalyse vereist ontbreekt deze regelmatig bij een gebiedsontwikkeling", aldus dhr. Verbaan. Dit heeft onder andere tot gevolg dat verkeerde actoren bij het proces worden betrokken. Een voorbeeld hiervan heeft onder andere te maken met een project (herontwikkeling van de Transvaalwijk in Den Haag) waarbij de opdrachtgever Staedion (een woningbouwvereniging) bij een herstructureringsproject geconfronteerd wordt met de thema's "duurzaamheid" en "energiebesparing". Door de onbekendheid bij de opdrachtgever met beide thema's wordt reeds in de initiatieffase een installatieadviseur bij het proces betrokken.



Foto 3: herontwikkeling Transvaalwijk in Den Haag

De adviseur is door de Staedion gekozen puur vanuit een technische achtergrond. Volgens dhr. Verbaan is dit gedaan omdat energiebesparing vaak geassocieerd wordt met technische installaties. Het gevolg van deze keuze is dat het thema "duurzame energiebesparende voorzieningen" vanuit de technische kant ingevuld wordt. Op het moment dat DURA-Vermeer haar intrede deed in het project waren reeds veel

ontwerpoplossingen geformuleerd. DURA-Vermeer was toegetreden tot het ontwerpteam om uiteindelijk de duurzame energiebesparende voorzieningen (niet gebouwgebonden) aan te brengen en te exploiteren. Vervolgens bleek dat de ontwikkelingen een andere kant op gingen. Daardoor voldeden de eerder gestelde ontwerpuitsgangspunten niet meer die aan het eerste ontwerp ten grondslagen lagen. Het gevolg hiervan was dat deze gewijzigd moesten worden. Dit had nadelige consequenties voor het proces en het project. Voor het proces omdat dit aanzienlijke vertraging opliep. Uitgangspunten, kaders en documenten moesten tenslotte worden aangepast en dat kost tijd, veel tijd. Voor het project had dit nadelige gevolgen omdat er vervolgens keuzen gemaakt werden ingegeven door o.a. tijdsproblemen. Het gevolg hiervan was dat suboptimale oplossingen werden gekozen. Naar mening van dhr. Verbaan is uiteindelijk niet het optimale eindresultaat bereikt. Dit was wel mogelijk geweest wanneer de juiste adviseur (actor) was aangesteld. Volgens dhr. Verbaan beslaat de problematiek rondom het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken meer dan alleen een installatietechnische benadering. Op gebouwniveau moet afstemming plaatsvinden tussen de bouwkundige- en installatietechnische voorzieningen. Dit vraagt van een adviseur meer dan alleen de inbreng van zijn technische kennis op zijn specifieke vakgebied. Bij de adviseur zou niet de techniek voorop moeten staan maar de meest optimale integrale oplossing tussen het bouwkundige- en installatietechnische deel van een project.



Foto 1: Herontwikkeling wijk Transvaal in Den Haag

In het project van Vestia (Oosterheem-Heemburgh in Zoetermeer) heeft de selectie van de partijen (adviseurs en o.a. installateurs) onder andere op basis van websites plaatsgevonden. De bedrijfsinformatie op de websites bood volgens Vestia voldoende informatie om een goede indruk te vormen over het feit of bedrijven voldoende ervaring hadden met het begrip “duurzaamheid” en “energiebesparing”. De vertegenwoordigers van de desbetreffende bedrijven werden niet specifiek geselecteerd. Vestia ging er van uit dat indien een bedrijf veel ervaring heeft met de genoemde thema’s het personeel voldoende gekwalificeerd is om de

werkzaamheden voor Vestia goed uit te voeren. Aangezien binnen Vestia geen beleid had geformuleerd op het gebied van de energiehuishouding van hun projecten moest alles nog proefondervindelijk uitgevonden worden. De problemen waar Vestia in eerste instantie tegenaan is gelopen hebben uiteindelijk geleid tot het formuleren van speciaal energiebeleid binnen Vestia, aldus dhr. Barendse. Hiermee maakte Vestia een aanvang om voor draagvlak binnen haar eigen organisatie te zorgen. Tevens werd het hierdoor mogelijk dat Vestia voor een specifiek systeem koos. Dit had tot gevolg dat bij opvolgende projecten Vestia precies kon aangeven welke systeem toegepast zou worden en aan welke specificaties het systeem diende te voldoen. Vestia heeft voor fase II van het project voor een andere strategie gekozen. Op basis van de energieambitie van Vestia, en de gekozen oplossingsrichtingen (systeemkeuzen) en de opgedane ervaring in fase I gekozen voor een andere voorbereiding. De voorbereiding vindt traditioneel plaats, dat wil zeggen opdrachtgever en adviseurs bereiden het project voor en zullen het daarna al dan niet openbaar aanbesteden op de markt. Over de adviseur is beter nagedacht. Volgens Vestia zijn er maar een paar adviseurs op de markt die kunnen waarmaken wat ze beloven op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing. Uit deze adviseurs maakt Vestia een keuze voor haar projecten. De selectiecriteria voor de adviseurs worden bepaald aan de hand van referentieprojecten die de desbetreffende adviseurs hebben uitgevoerd. Beoordeling daarvan kan betekenen dat deze adviseur op een zogenaamde short-list komt te staan.

Om problemen in de uitvoering te voorkomen heeft Vestia er voor gekozen een extra opzichter, speciaal met kennis van duurzame energiebesparende voorzieningen, op het werk gezet. Dit heeft er toe geleid dat in de uitvoeringsfase ontwerpfouten zijn gesignaleerd en gecorrigeerd. Bij de realisering en afronding van het eerste project is Vestia in de exploitatie fase tot de conclusie gekomen dat eigendom van niet gebonden gebouwinstallaties tot de mogelijkheden behoort. Het bemeteren, de in-en verkoop van energie, de benodigde administratie (denk aan mutaties en jaarlijkse afrekeningen, jaarlijkse aanpassing van de tarieven, et cetera) behoren volgens dhr. Barendse echter niet tot de kernactiviteiten van Vestia. Eveneens kwam Vestia bij de overdracht van het project richting de beheerafdeling tot de conclusie dat bemetering op afstand van groot belang was om de beheeractiviteiten efficiënt uit te kunnen voeren. Testprocedures zijn bijvoorbeeld afgesproken. Hierbij is het volgens dhr. Barendse de bedoeling dat opgeleverde apparatuur daadwerkelijk wordt getest alvorens deze wordt geaccepteerd en overgedragen aan de interne beheerafdeling. Vestia is hier gedurende de exploitatieperiode achter gekomen en heeft gedurende deze periode achteraf moeten bijsturen. Hiervoor zijn externe partijen ingehuurd die gespecialiseerd zijn in deze activiteiten. Voor volgende projecten is een andere procedure opgesteld die er voor moet zorgen dat overdracht zowel intern als extern gestructureerde verloopt. Volgens dhr. Barendse is er nu een vooroplevering richting de beheerafdeling (intern Vestia) afgesproken.

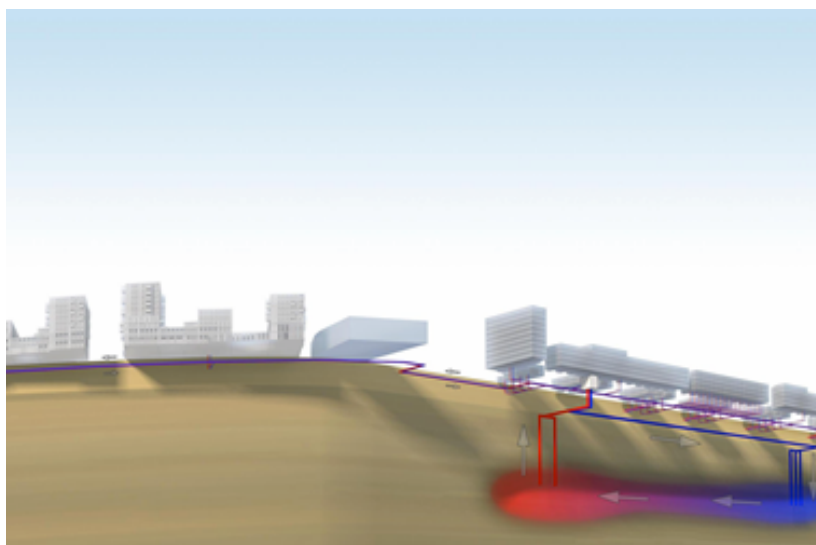


Foto XX: Herontwikkeling Oosterheem-Heemburgh in Zoetermeer

Volgens dhr. Barendse zijn de bewoners van de woningen in het project heel erg tevreden. De bewoners zijn tevreden over de toegepaste installaties. Problemen die zich hebben voorgedaan zijn door Vestia snel opgelost. Hierbij speelt de voorlichting richting de gebruikers een grote rol. Vestia heeft de bewoners bij aanvang van het opstellen van de verhuurbrochure (ongeveer 1 jaar voor oplevering van de woningen) bij het project betrokken. Dat wil zeggen dat ze vanaf dat moment regelmatig zijn geïnformeerd over het project en de toegepaste duurzame energiebesparende voorzieningen. Bij de oplevering wordt de bewoners ook een uitgebreide informatiemap overhandigd. De bewoners zijn ontevreden over het hoge gasverbruik. Conform de uitgangspunten zou het gasverbruik veel lager moeten zijn. Momenteel wordt dit onderzocht om te achterhalen wat hiervan de oorzaak is. Bij toekomstige projecten wordt een monitoring overeengekomen om vanaf de ingebruikname van de installatie een goede werking daarvan te kunnen waarnemen.

In de gemeente Borger bij het project Hunzedal heeft de gemeente ook ervaren wat de impact kan zijn indien niet de juiste adviseur bij het project wordt getrokken. Volgens mevr. Snippe had de gemeente het voornemen om samen met de plaatselijke corporaties een deel van een bestaande wijk te herontwikkelen. De teruglopende leefbaarheid en sociale problemen in de wijk waren reden om kritisch naar de wijk te kijken voor herontwikkeling. Voor het opstellen van een wijkontwikkelingsplan "Wijkontwikkeling Hunzedal" is toen een extern bureau ingeschakeld. De keuze van het eindelijk geselecteerde bureau kon in aanvang op draagvlak van iedereen binnen de gemeente rekenen. Echter bij de uitvoering van de opdracht bleek dat het bureau niet de gekwalificeerde mensen op het project had gezet, aldus mevr. Snippe. De desbetreffende mensen waren niet in staat om de vertaling van de stad naar het land te maken. De opgave werd benaderd met een

zelfingenomenheid waarbij niet een plan werd ontwikkeld gebaseerd op de wijkanalyse maar op basis van trends die zich in Nederland voordoen. De trends werden vertaald naar de wijk Hunzedal. Volgens mevr. Snippe werd kennis die binnen de gemeente zelf aanwezig was voor een groot deel buiten beschouwing gelaten. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een wijkontwikkelingsplan dat door de gemeente is afgekeurd. Aanstelling van een nieuwe adviseur heeft er uiteindelijk toe geleid dat breed draagvlak voor de herontwikkeling is ontstaan en het project verder in uitvoering is genomen.

Dhr. Mooij onderschrijft het belang om meerdere diverse partijen bij het ontwikkelingsproces van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken te betrekken. Volgens dhr. Mooij worden te vaak energieambities te snel geformuleerd zonder dat hierbij de juiste partijen worden betrokken. Het belang van een goede adviseur wordt regelmatig over het hoofd gezien. Onafhankelijke adviesbureaus beschikken over een brede kennis (opgedaan bij meerdere projecten) en zijn daardoor in staat opdrachtgevers goed te begeleiden bij de formulering van hun energieambitie. De juiste adviseur kan een beeld vormen van het proces vanuit de opwekking tot en met het verbruik ervan. Partijen worden hierdoor in staat gesteld goede belangenafwegingen te maken en hun strategie daarop aan te passen. Op basis hiervan kan het van belang zijn reeds in een vroegtijdig stadium delen van het project (bijvoorbeeld de energielevering) aan te besteden. De problematiek rondom de thema's energiebesparing en duurzaamheid heeft consequenties voor hele bouwkolom. Partijen moeten nu op een andere wijze werken en samenwerken.

5.4 Prijs maatgevend

Wat eveneens een belangrijke rol heeft gespeeld bij de herontwikkeling van de Transvaalwijk in Den Haag waar DURA-Vermeer bij betrokken was, had betrekking op de vorming van een zogenaamd bouwteam. Reeds in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling waren de aannemer en installateur al gecontracteerd door de opdrachtgever Staedion (zijnde initiatiefnemer) en zaten deze als volwaardig lid van het ontwerpteam aan tafel. De reden dat de aannemer en installateur al in een heel vroegtijdig stadium waren gecontracteerd was omdat de aanbestedingsmarkt voor de opdrachtgever op dat moment heel erg gunstig was (de bouwprijzen waren laag). Door vroegtijdig de aannemer en installateur vast te leggen werd het prijsrisico afgedekt. Ten tweede was de opdrachtgever van mening dat door de toevoeging van de aannemer en installateur aan het ontwerpteam veel technische kennis in het ontwerpproces te integreren waardoor de foutmarges werd verkleind.

In eerste instantie is de gedachte van het afdekken van prijsrisico's te verklaren, echter spelen de uitgangspunten op basis waarvan dit gebeurt een belangrijke rol. De opdrachtgever heeft toen gemeend omwille van het beperken van prijsrisico's (stijgende aanneemprijzen) reeds prijsafspraken te moeten maken met verschillende aannemers zonder dat een ontwerp of ontwerp-kaders bekend waren. Gevolg hiervan was dat er gedurende het gehele ontwerptraject en de uitvoering daarvan een zogenaamde vechtsituatie ontstond. De uitgangspunten op basis waarvan de (onder)aannemers waren gecontracteerd kwamen uiteraard niet meer overeen met hetgeen werd ontworpen. Dit heeft tot gevolg dat continu gediscussieerd wordt over de prijsstelling en de kwaliteit. De aannemer zit in een dergelijke situatie niet aan tafel om mee te ontwerpen in een gezamenlijke zoektocht naar goede oplossingen maar denkt voornamelijk in omzetcijfers en winstprognoses, aldus dhr. Verbaan. Sturing vindt door de gecontracteerde (onder)aannemers voornamelijk plaats op basis van contractmanagement. De vergoeding van de (onder)aannemers wordt tenslotte bepaald aan de hand van hun omzet. Dit staat haaks op het belang van de opdrachtgever. Deze is op zoek naar een eindproduct wat moet voldoen aan een groot aantal kaders, waarbij de verdeling van de onderlinge verdeling tussen het bouwkundige- en installatietechnische beschikbare budget niet het allerbelangrijkste is. Daar waar de opdrachtgever in een vroegtijdig stadium van het ontwikkelingsproces van mening is zijn prijsrisico's voldoende te hebben afgedekt blijkt op tal van plaatsen het tegenovergestelde. Kosten worden onder andere gemaakt door onnodige vertragingen die optreden in het proces. Ook hebben partijen de indruk dat niet de optimale prijs-kwaliteitverhouding is bereikt.

“Duurzaamheid kan alleen op een integrale wijze worden gerealiseerd. Dat betekent de juiste partijen bij het proces betrekken en op een juiste contractvorm laten samenwerken” (dhr. R. Verbaan).

Bij het betrekken van actoren in een proces is het van belang dat door de opdrachtgever wordt afgewogen op welke moment een specifieke actor het beste tot zijn recht komt in dat proces en dus de meeste toegevoegde waarde kan leveren. Gebeurt dit niet dan ontstaan suboptimale oplossingen. Technisch mag alles dan kloppen, maar bekeken vanuit andere belangrijke perspectieven kan met tot de conclusie komen dat een suboptimale oplossing gerealiseerd is. Duurzame energiebesparende voorzieningen afgestemd met ruimtelijke oriëntatie en bouwkundige aspecten zijn twee onderdelen die onder andere tot andere oplossingen kunnen leiden.

Ook Vestia heeft problemen ervaren van het vroegtijdig in het ontwerpproces betrekken van (onder)aannemers, aldus dhr. Barendse. Vestia had bij aanvang van het project Oosterheem-heemburgh, waarvan het schetsplan reeds gereed was, geen eigen energievisie of energieambitie geformuleerd. Voor de

ontwikkeling van het project waarin duurzame energiebesparende voorzieningen toegepast diende te worden werd een strategie uitgedacht. Deze was voornamelijk gebaseerd op de positieve ervaringen van de projectmanager van Vestia. Deze strategie was bij een andere werkgever en op een ander project in het verleden toegepast. Het idee was om een uitgebreid ontwerpteam te formeren. Dit team bestond uit werknemers van de corporatie, de bouwkundige hoofdaannemer, de architect, de constructeur en installatieadviseur, de installateur, de fabrikant van de toe te passen apparatuur en de onderaannemer van de vloerverwarming. De gedachte was dat iedere belangrijke partij die een aandeel had in het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen in het project, bij de voorbereiding daarvan betrokken zou worden. Alle disciplines konden dan vervolgens op elkaar worden afgestemd, waardoor de risico's met betrekking tot uitvoeringsfouten en onvoorziene prijsstijgingen konden worden voorkomen. Aangezien het schetsplan al voor de vorming van het ontwerpteam gereed was, stond het ontwerptraject in het teken van "hoe kunnen we de gestelde ambitie behalen?". De voorbereiding zou vervolgens moeten resulteren in een Turn-Key opdracht richting het installatiebedrijf. Dit pakte anders uit dan men had verwacht. De opdrachtgever (en zijn adviseur) had zich in de voorbereidingsfase te veel afhankelijk opgesteld richting zijn (onder)aannemers. Dit kwam met name tot uitdrukking in het uitvoeringsperiode. In de uitvoeringsperiode kwam de opdrachtgever regelmatig voor verrassingen te staan. Onderling gemaakte afspraken bleken achteraf toch niet waterdicht en toepassingen diende aangepast te worden omdat deze in de praktijk niet toepasbaar bleken. Zaken waren onvoldoende uitgedacht waardoor Vestia met extra kosten geconfronteerd werd of met een, in haar ogen, lagere kwaliteit genoeg moest nemen. Volgens dhr. Barendse werd afbreuk gedaan aan de kwaliteit en heeft dit geleid tot een onprettig gevoel bij de opdrachtgever Vestia.

5.5 Procesmanagement

Bij de herontwikkeling van de Transvaalwijk in Den Haag had Staedion nog een andere reden voor het vroegtijdig bij het ontwerpproces betrekken van zowel de aannemer als de installateur. Die was het vroegtijdig integreren van specifieke (uitvoerings)kennis waardoor de foutmarge aanzienlijk zou worden gereduceerd. De energieambitie voor het behalen van een EPC-waarde voor een woning was gesteld op het behalen van een EPC-waarde van 0,8. Installateur en bouwkundig aannemer werden in het ontwerpproces wel bij elkaar gebracht echter van een onderlinge afstemming was geen sprake. Partijen bleken niet in staat gezamenlijk afwegingen te maken, zodanig dat er een integraal ontwerp zou worden ontwikkeld. Er was meer sprake van het uitwisselen van informatie en daarop anticiperen. De opdrachtgever was ook niet in staat de samenwerking tussen beide partijen te organiseren. Toepassing van een duurzame installatie betekent bijvoorbeeld dat gecompenseerd kan worden op de bouwkundige aspecten van de woning. Dit had o.a. het gevolg dat bezuinigd werd op de bouwkundige schil van de woning. Echter, een minder goed isolerende gebouwschil heeft tot gevolg dat er meer energie verloren gaat, dus meer energie aangeleverd dient te worden en daardoor een

installatie moet worden aangebracht van een grotere capaciteit. Ondanks dat partijen wel met elkaar aan tafel zaten was sprake dus van separate ontwerptrajecten. Was sprake geweest van een meer integraal ontwerpproces dan had een zelfde kwaliteit met minder financiële middelen tot de mogelijkheid behoort. Of andersom, was met dezelfde financiële middelen een hoger eindresultaat bereikt.

De aanbestedingsmarkt biedt verschillende mogelijkheden om een meer integraal ontwerpproces te kunnen organiseren. Dit heeft tot gevolg dat andere contractvormen in beeld komen. In vergelijking tot de traditionele contractvorm, waarbij uitvoerende partijen (bouwkundige hoofdaannemer en de installateurs) worden gecontracteerd op basis van bestek en bijbehorende tekeningen, worden samenwerkingsverbanden gesloten op basis van bouwteam”, Turn-key, Design Build Finance Maintain Operate (of een afgeleide hiervan) of ketenintegratie. In bouwteamverband worden de uitvoerende partijen in het ontwerpproces betrokken. Partijen brengen hun specifieke kennis in het ontwerpproces in. Het doel hiervan is o.a. om de faalkosten te beperken, risico’s verder in te dammen, het ontwerpproces snelle te laten verlopen. Bij aanvang van het ontwerpproces worden reeds financiële kaders overeengekomen waarbinnen het ontwerp gerealiseerd moet worden. Contractering van de uitvoerende partijen vindt nog wel plaats op basis van tekeningen en bijbehorende omschrijving. In de praktijk blijkt dat deze contractvorm maar moeilijk functioneert. Verkeerde partijen zitten in het ontwerpproces en een garantie voor de bouwkosten wordt hiermee niet afgedwongen. Bij een turn-key opdracht wordt de aannemer gecontracteerd op basis van kaders, eisen en wensen waaraan het op te leveren product moet voldoen. De kwaliteit en de mate waarin een bepaalde prestatie geleverd dient te worden staat op voorhand vast. Hier wordt optimaal gebruik gemaakt van de creativiteit van de uitvoerende partijen gedurende het ontwerpproces. Nadeel hiervan is dat indien onderdelen ontbreken in de specificatie van de opdrachtgever op basis waarvan de aannemer is gecontracteerd, wijzigingen of aanvullingen hierop direct financiële consequenties hebben. De opdrachtgever heeft als bijkomend nadeel ook minder invloed op het ontwerpproces. Vaak is dit onwenselijk. Met name wanneer veel onduidelijkheid bestaat omtrent het op te leveren eindproduct. Ditzelfde geldt voor de DBFMO-contractering. Hierin wordt ook de eisen en wensen van de opdrachtgever met betrekking tot het eindproduct als uitgangspunt gehanteerd voor de contractering. Het grote verschil met de andere contractvormen is dat de contractnemer (een consortium van verschillende bedrijven zoals aannemer, financier, belegger en exploitant) ook de financiering en de exploitatie verzorgt. Opdrachtgever en het consortium gaan een gebruiksovereenkomst (uitgebreide huurovereenkomst) met elkaar aan. Vaak is dat voor een langere periode (>20 jaar). Nadeel van deze contractvorm is dat reeds in een vroegtijdig stadium de opdrachtgever inzicht moeten hebben in het functioneren van het gewenste eindproduct ook gedurende de exploitatieperiode. Dit blijkt in de praktijk heel moeilijk. Voordeel is dat optimaal van alle creativiteit van alle betrokken partijen in het bouwproces gebruik gemaakt wordt en dat op voorhand de financiële vergoeding vastligt. Bij ketenintegratie wordt in het ontwerpproces gebruik gemaakt van de kennis en kunde van uitvoerende partijen. Doordat uitvoerende partijen in een vroegtijdig stadium

wordt gevraagd mee te denken, in een concurrerende positie, worden een aantal schakels (overbodige) uit het proces gefilterd. Het resultaat is o.a. dat minder financiële middelen benodigd zijn om een vastgestelde kwaliteit te behalen, of binnen de beschikbare financiële een hogere kwaliteit kan worden gerealiseerd. Omdat op voorhand afspraken worden gemaakt over o.a. de winstverdeling, komen de belangen van de bij het project betrokken actoren op een ander vlak te liggen. Winstmaximalisatie is dan nog wel aan de orde, maar zal nooit ten koste gaan van de kwaliteit.

Dhr. Mooij constateert dat er veel verschillende initiatieven worden ontplooid in de energiemarkt. Energiebedrijven, maar ook installatiebedrijven proberen zogenaamde totaalpakketten aan te bieden. Hierbij wordt buiten het fysiek aanbrengen van voorzieningen eveneens een financieringspakket aan de eindgebruiker aangeboden. Dit is met name interessant voor de particuliere eindgebruiker. Volgens dhr. Mooij wordt in veel herontwikkelingsplannen deze actor buiten beschouwing gelaten. De oorzaak ligt waarschijnlijk gelegen in het feit dat iedere particuliere eigenaar ook elk een aparte opdrachtgever vertegenwoordigt. Iedere opdrachtgever heeft weer zijn eigen kaders waarbinnen oplossingen voor het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen mogelijk is. In de markt zijn daarom initiatieven waarneembaar die door particulieren worden georganiseerd. Een voorbeeld hiervan is het opstarten van eigen energiebedrijfjes door particulieren die zich verenigd hebben, zogenaamde wijkinitiatieven (o.a. in Utrecht, Van Swindenstraat en Energie Team Voordorp). Hierbij worden op gezamenlijke basis energiebesparende voorzieningen aangebracht en energie ingekocht. Ook vinden er op kleinere schaal initiatieven plaats. Partijen voorzien in hun eigen energiebehoefte en overcapaciteit aan energie wordt aan nabijgelegen afnemers verkocht. Onderlinge samenwerking kan volgens dhr. Mooij tot duurzame en energiebesparende oplossingen leiden in de particuliere woningmarkt. Deze processen lopen echter heel traag, aldus dhr. Mooij. Een ander nadeel is dat wanneer deze initiatieven samen met andere zich in een wijk voordoen er binnen een wijk (en ook op stadsniveau) zich een zogenaamde lappendeken vormt. Er is dan deels sprake van een integrale benadering. Mogelijk wel binnen de deelprojecten zelf, maar op een hoge niveau (wijk en / of stad) is daar geen sprake van. Volgens dhr. Mooij kan dit op korte termijn tot successen leiden. Op de lange termijn echter kan dit tot beperkingen leiden. De oplossingen voor het realiseren van duurzame energiebesparende voorzieningen wordt slechts per wijkinitiatief bekeken en niet afgestemd met de omgeving of op toekomstige ontwikkelingen. Dit is op te lossen door niet alleen naar de korte termijnbelangen te kijken maar ook naar de lange termijn. Hoe flexibel is men in de toekomst met de gerealiseerde duurzame energiebesparende voorzieningen is bijvoorbeeld een belangrijke vraag die gesteld moet worden bij dergelijke initiatieven, aldus dhr. Mooij. Beantwoording van deze vraag kan volgens dhr. Mooij inhouden dat op de korte termijn andere beslissingen worden genomen, waardoor op de lange termijn grotere winsten geboekt kunnen worden.

5.6 CONCLUSIE: belang actorenanalyse wordt onderschat

In dit hoofdstuk is op basis van interviews onderzocht op welke wijze actoren invloed hebben op het proces van het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken.

Gedeelde ambitie

Binnen een herstructureringsopgave waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen moeten worden gerealiseerd is het belang van een gedeelde energieambitie aangetoond. Daar waar de overheid de belanghebbende actoren middels workshops (charette) heeft weten te organiseren, heeft het project een veel beter resultaat behaald dan op voorhand door de initiatiefnemers was ingeschat. Het betrekken van verschillende actoren met een verschillende achtergrond en specifieke kennis voor het opstellen van de energieambitie en de visie levert een grote bijdrage aan het succesvol realiseren van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken. De combinatie van de brede kennis kan er voor zorgen dat oplossingen uiteindelijk leiden tot een hoger realistisch ambitieniveau, waarvoor een breed draagvlak geldt. Workshops of charettes worden als een goed middel gezien om de beschikbare kennis bij elkaar te brengen en zo gezamenlijk tot breed gedragen visies en energieambities te komen.

Dit in tegenstelling tot overheden die regelmatig zelfstandig energieambities en visies opstellen voor herstructureringsgebieden en daarin hun eigen belangen zwaar in laten meewegen. Deze energieambities gaan dan vaak gepaard met concrete oplossingsrichtingen zodat de door de overheid gewenste uitkomst wordt bereikt. Overige belanghebbende actoren worden bij de formulering van de energieambities en de oplossingsrichtingen niet of nauwelijks betrokken. Dit leidt in een later stadium van het proces geregeld tot problemen. Energieambities en oplossingsrichtingen blijken niet realistisch of te duur waardoor het draagvlak bij de overige belanghebbende volledig wegvalt. Ook kunnen andere belangen bij de actoren spelen waardoor draagvlak voor de opgedrongen oplossingen volledig ontbreekt.

Bij een aantal projecten speelt de gebruiker in aanvang van het proces geen rol van betekenis. Partijen zijn over het algemeen van mening dat de eisen en wensen van de eindgebruiker bekend zijn. Helaas blijkt dit een misverstand. Op het moment dat de energieprijzen bekend worden gemaakt of het project daadwerkelijk in gebruik wordt genomen ontstaan verschillende problemen. Deze problemen hadden voor een belangrijk deel voorkomen kunnen worden door de gebruiker eerder bij het project te betrekken. In de meeste gevallen wordt

de gebruiker slechts geïnformeerd en wordt niet naar zijn of haar mening gevraagd. Echter in de praktijk blijkt dat het vroegtijdig betrekken van de eindgebruikers voor veel draagvlak kan zorgen voor de voorgenomen herstructureringsplannen. Bewoners worden betrokken bij te kiezen oplossingen en al in een vroegtijdig stadium van het proces geïnformeerd over het project. Hiermee wordt commitment mee verkregen.

Kennis

Een belangrijk aspect is de mate waarin de opdrachtgever zelf beschikt over de nodige kennis. Daar waar deze opdrachtgever niet beschikt over specifieke kennis betreffende het realiseren van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken, wordt door de opdrachtgever vaak geleund op de kennis en kunde van de in te huren adviseurs of (onder)aannemers. De selectie van partijen geschiedt vervolgens te veel op een traditionele wijze. Hiermee wordt bedoeld dat partijen op basis van hun goede onderling relatie bij projecten worden betrokken. Hierbij wordt echter verzuimd om naar de specifieke bijdrage te kijken die desbetreffende actoren kunnen leveren aan het proces en op welk moment deze bijdrage het beste tot zijn recht komt. De specifieke kennis en de belangen van de te contracteren actoren wordt in veel gevallen geheel of gedeeltelijk buiten beschouwing gelaten. Dit leidt tot ongewenste situaties die het proces en de kwaliteit van het op te leveren product negatief beïnvloeden.

Prijs maatgevend

Opdrachtgevers zijn terecht geneigd hun risico's zoveel mogelijk te beperken. Indien duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken gerealiseerd moeten worden uit dit zich o.a. door uitvoerende partijen (denk aan (onder)aannemers en installateurs) vroegtijdig in het ontwerpproces te contracteren. Bij de contractering van de (onder)aannemer kijkt de opdrachtgever alleen maar naar zijn eigen belangen. De belangen die de contractant heeft bij het project en de doelen die hij nastreeft worden buiten beschouwing gelaten. Door de belangen en doelstellingen van de contractant buiten beschouwing te laten is de opdrachtgever uiteindelijk niet in staat zijn risico's gedegen af te dekken. Ook komt het voor dat zich andere risico's in het proces voordoen ten gevolge van een verkeerde contractering. Indien opdrachtgevers vroegtijdig in het herontwikkelingsproces prijsrisico's wensen af te dekken, dienen zijn eerst goed na te gaan welke belangen de verschillende contractpartners dienen en op welke wijze deze gestroomlijnd kunnen worden met de belangen van de opdrachtgever.

De verschillende belanghebbende actoren die bij het project betrokken zijn, zijn voor een belangrijk deel extern georiënteerd. Interne oriëntatie op belanghebbende actoren wordt nog al eens onderschat. Afdelingen zoals verkoop, verhuur en beheer spelen een belangrijke rol binnen het herontwikkelingsproces waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen worden gerealiseerd. Het betrekken van interne afdelingen vergoot ten eerste het interne draagvlak voor het aanbrengen van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken. Maar het vergroot ook de kennis die benodigd is om het gebruik en beheer van deze voorzieningen gedurende de exploitatieperiode goed te laten verlopen.

Procesmanagement

Het procesmanagement van processen waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken worden aangebracht verdient veel aandacht. Vaak gaat men er vanuit dat indien alle partijen, en het liefst zoveel mogelijk, in het ontwerpteam aanwezig zijn er automatisch onderlinge uitwisseling van informatie plaatsvindt. Dat is niet het geval. Deze moet actief georganiseerd worden. Het liefst vanuit de opdrachtgever zelf. Dat kan door interne mensen maar ook, indien de kennis ontbreekt, door het inhuren van een externe procesmanager. De reeds gecontracteerde actoren hebben over het algemeen andere belangen en doelstellingen, waardoor zij een passieve houding in nemen in ontwerpteam.

Particuliere eigenaren die zich in een herstructureringsgebied bevinden worden vaak buiten beschouwing gelaten. Geconstateerd is dat ontwikkelingsplannen zich concentreren op die plannen die in handen zijn van of de gemeente of de corporaties. Individuele eigenaren zoals particuliere woningeigenaren worden in de herontwikkelingsprocessen waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen worden gerealiseerd buiten beschouwing gelaten. Dit kan leiden tot kleinschalige zelfstandige initiatieven. Indien de overheid dit onwenselijk vindt zal zij dit goed moeten organiseren en hiervoor het initiatief moeten nemen.

In dit hoofdstuk is de vraag beantwoord “welke kenmerken zijn te herkennen in bestaande initiatieven?”. Duidelijk is geworden dat ten aanzien van het op de juiste wijze en op het juiste moment betrekken van belanghebbende actoren bij een proces waarbij duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken veel mis gaat. In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit de praktijk naast de theorie geplaatst.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies: Integrale aanpak biedt volop kansen

De hoofdvraag in dit onderzoek luidt: *“In hoeverre vergroot een integrale aanpak de kans om duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken daadwerkelijk te realiseren?”*. Deze hoofdvraag is tot stand gekomen uit de probleemstelling dat duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken moeizaam tot stand komen. De hoofdconclusie is dat een integrale aanpak van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken in belangrijke mate de kans aanzienlijk vergroot dat de voorzieningen worden aangebracht.

In dit onderzoek is duidelijk geworden wat het begrip “Integraliteit”, de theorie voor een Integrale Gebiedsontwikkeling en de Transitietheorie inhouden en welke aspecten hierbij een belangrijke rol spelen. Beide theorieën vormen de oplossingen voor de bevindingen zoals die in de praktijk waarneembaar zijn. In het onderzoek naar “wat zijn de kenmerken van een integrale aanpak, en welke kenmerken zijn te herkennen in bestaande initiatieven?” is de eerste conclusie duidelijk geworden. Bij het proces om duurzame energiebesparende voorzieningen in bestaande- en nieuwbouwwijken aan te brengen zijn een groot aantal verschillende actoren betrokken. Deze belanghebbende hebben ieder hun eigen belangen en doelstellingen bij de realisatie van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken. De onderlinge belangen zijn tegenstrijdig en moeten omwille van het procesresultaat gestroomlijnd worden.

De tweede conclusie die getrokken kan worden is dat in zowel de theorie om tot een integrale gebiedsontwikkeling te komen als de transitietheorie is een heel belangrijke rol weggelegd voor de belanghebbende actoren. Hoewel beide theorieën 5 belanghebbende actoren benoemen zijn ze niet eenduidig over het type actor dat bij het proces betrokken dient te worden. De theorie om tot een integrale gebiedsontwikkeling te komen gaat uit van marktpartijen, management van de gebiedsontwikkeling, adviseurs, overheid en de eindgebruikers. De transitietheorie benoemt daarentegen de overheid, maatschappelijke organisaties, kennisinstituten, intermediair en het bedrijfsleven tot belanghebbende actoren. Gedeeltelijk is sprake van een overlap. Het grote verschil is dat in de theorie van de integrale gebiedsontwikkeling de eindgebruiker een specifieke rol toe wordt bedeed in het proces. In de transitietheorie gaat het om de specifieke vermelding van kennisinstituten. Een actorenanalyse is een vereist begin. Hiervoor is inzicht nodig in elkaars belangen en doelstellingen evenals de verschillende competenties. De belanghebbende actoren stellen gezamenlijk ambities en visies vast op basis waarvan het proces verder vormgegeven kan worden.

De derde conclusie die getrokken kan worden is dat werkelijkheid anders is dan dat de theorie voorschrijft. Dit komt tot uitdrukking in de volgende deelconclusies.

Ten eerste omschrijft de theorie dat belanghebbende actoren in belangrijke mate dienen bij te dragen aan het formuleren van energieambities en visies. Hiervoor dient een actorenanalyse uitgevoerd te worden, waarbij de belangen en doelstellingen van de belanghebbende aan het proces inzichtelijk worden gemaakt. Hoewel er tussen beide theorieën overlap is wordt er eveneens een onderscheid gemaakt. De transitietheorie gaat uit van andere belanghebbenden dan de theorie omtrent een Integrale Gebiedsontwikkeling. In de praktijk blijkt dat indien de belanghebbende conform de transitietheorie vroeg tijdig bij het proces worden betrokken, dit tot een goed projectresultaat kan leiden. De belanghebbenden zijn in staat op realistische, visionaire en toekomstgerichte energieambities en visies te formuleren die gedurende het hele proces op draagvlak kunnen rekenen. In tegenstelling tot hetgeen de theorie van een Integrale Gebiedsontwikkeling omschrijft worden eindgebruikers regelmatig buiten de formulering de visie en energieambitie gehouden. Dit leidt in een aantal gevallen tot verminderd draagvlak. Eindgebruikers worden in de meeste gevallen alleen geïnformeerd over de inhoud en voortgang van projecten. Indien de belanghebbende actoren tijdig bij het proces worden betrokken en participeren in het formuleren van de energieambities en visies voor herstructureringswijken waarin duurzame energiebesparende voorzieningen worden gerealiseerd, levert dit een grote bijdrage aan het draagvlak voor deze voorzieningen. Het vergroot eveneens de kans dat deze voorzieningen ook daadwerkelijk worden aangebracht.

Ten tweede omschrijft de theorie dat belanghebbende partijen allen een verschillende specifieke bijdrage leveren aan het proces. Deze actoren zijn in staat, de een in mindere mate dan de andere, om het proces positief of negatief te beïnvloeden. Om die reden dient in de actorenanalyse de specifieke bijdrage die de belanghebbende actoren kunnen leveren aan het proces inzichtelijk te worden gemaakt. Dit betekent dat de voor het proces benodigde kennis benoemd moet worden en dat belanghebbenden hierop onder andere geselecteerd moeten worden. Afhankelijk van de toegevoegde waarde en het belang van de opdrachtgever kunnen de geselecteerde belanghebbenden op enig moment toegevoegd worden aan het proces. In de praktijk blijkt echter dat selecties van belanghebbende actoren niet op een dergelijke gestructureerde wijze plaatsvindt. Selectie van belanghebbende actoren geschiedt regelmatig nog op basis van "goede relaties". Ook vindt een verkeerde selectie plaats door gebrek aan inzicht bij de opdrachtgever in het problemen waarmee hij / zij wordt geconfronteerd indien duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken worden toegepast. Opdrachtgevers zijn dan geneigd te veel te leunen op de (schijnbaar) aanwezige kennis van hun adviseurs. Bij selecties van belanghebbende actoren moeten opdrachtgevers uitgaan van de specifieke

kennis die de verschillende belanghebbende actoren kunnen bijdragen aan het proces. Dit vergoot de kans dat duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken worden gerealiseerd.

Als derde kan geconcludeerd worden dat belangen van bij het proces betrokken actoren niet in lijn liggen met de belangen van de opdrachtgever. Beide theorieën geven aan dat van alle actoren onder andere de belangen en doelstellingen in kaart gebracht moeten worden. Dit geldt dus ook voor de belangen en doelstellingen van de opdrachtgevers. Op basis hiervan kan de opdrachtgever daadwerkelijk overgaan tot het bij het proces betrekken van actoren, echter pas nadat alle desbetreffende actoren dezelfde belangen hebben. In de praktijk vindt dit niet plaats. Opdrachtgevers denken nog te veel vanuit hun eigen belangen. Door in hun eigen belangen niet de belangen van de overige belanghebbende actoren te betrekken, ontstaan er situaties waarbij risico's achteraf niet goed, of erger nog helemaal niet, blijken te zijn afgedekt. Door de belangen van de overige belanghebbende in kaart te brengen in naast de belangen van de opdrachtgever te plaatsen worden opdrachtgevers in staat gesteld betere keuzes te maken met betrekking tot het type en het moment waarop de belanghebbende actoren bij het project betrokken moeten worden. Dit draagt bij aan een beter resultaat wanneer duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken worden aangebracht.

De vierde conclusie van dit onderzoek is dat het organiserend vermogen oftewel het procesmanagement een belangrijk onderdeel vormt van het succes van het verloop van processen. Beide theorieën onderschrijven het belang van het organiserend vermogen. Dit betekent dat gedurende het gehele proces continue nagedacht moet worden over de man/vrouwbezetting. Iedere fase kan een ander type procesmanager verlangen. In de praktijk blijkt dat over het procesmanagement te eenvoudig wordt nagedacht. Wanneer maar zoveel mogelijk partijen in het ontwerpteam zitten, wordt al snel gedacht dat een onderlinge afstemming tussen de verschillende disciplines vanzelf geschiedt. Dat is een misverstand. Partijen zijn veelal geneigd een afwachtende houding in te nemen. Onderlinge afstemming vindt dan niet of incidenteel plaats. Hierdoor zal het uiteindelijke belang van de opdrachtgever niet of nauwelijks worden gediend. Indien het organiserend vermogen van een proces goed door een opdrachtgever is georganiseerd, levert dit een belangrijke bijdrage aan een succesvol verloop van het proces om duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken aan te brengen.

6.2 Aanbevelingen

Na de conclusies volgen de aanbevelingen, concrete maatregelen die opdrachtgevers van duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken moeten nemen. Opdrachtgevers zullen veel meer vanuit een gedegen actorenanalyse moeten opereren. De actorenanalyse speelt een hele belangrijke rol in de mate waarin duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken een grote mate van kans van slagen hebben. Dit betekent dat opdrachtgevers er verstandig aan doen om eerst voor de eigenorganisatie energieambities en visies te formuleren. Op basis hiervan wordt het eenvoudiger gesprekken met andere belanghebbende actoren aan te gaan. Ongeacht of het dan vervolgens gaat over specifieke energieambities en visie die opgesteld moeten worden om duurzame energiebesparende voorzieningen in specifieke herstructureringswijken aan te brengen of het contracteren van andere belanghebbende actoren.

Vervolgens adviseer ik opdrachtgevers na te denken over de wijze waarop het organiserend vermogen van herstructureringsprojecten waarin duurzame energiebesparende voorzieningen worden aangebracht georganiseerd moet worden. Hoewel veel ervaring is opgedaan met de buitenstedelijke gebiedsontwikkelingen, worden de binnenstedelijke hersontwikkelingsprojecten gekenmerkt door een grotere mate van complexiteit. Dit wordt vooral veroorzaakt door het grote aantal belanghebbenden dat invloed uit kan oefenen op het project. Wat het proces alleen maar complexer maakt is het feit dat herstructureringsprojecten steeds vaker ook voorzien moeten worden van duurzame energiebesparende voorzieningen. Het aanstellen van een speciale procesmanager voor dergelijke opgave kan een oplossing zijn om het organiserend vermogen van de opdrachtgevers te verbeteren.

Aansluitend adviseer ik opdrachtgevers serieus na te denken over de wijze waarop eindgebruikers vroegtijdig in het proces betrokken kunnen worden. Hoewel reeds geruime tijd bekend is dat eindgebruikers op meerdere fronten van belang zijn indien duurzame energiebesparende voorzieningen in herstructureringswijken worden gerealiseerd, blijkt uit in de praktijk dat een van de belangrijkste actoren niet of laat bij het proces betrokken wordt. Natuurlijk speelt een belangrijke rolde mate waarin eindgebruikers wel of niet visionair en abstract kunnen nadenken een belangrijke rol. Ook het feit dat eindgebruikers regelmatig meer gefocust zijn op de korte termijn dan op de lange termijn speelt een belangrijke rol. Echter, het is wel de gebruiker die in de exploitatiefase bereid moet zijn alle voorzieningen te gaan gebruiken (betalen) en hierover positief te communiceren. Dit wordt regelmatig over het hoofd gezien.

BIJLAGEN

Bijlage I: Inwonersaantal top 21 Nederlandse gemeenten

#	Naam	Provincie	Inwoners[1]	Exclusief
1	Amsterdam	Noord-Holland	752.120	Driemond en Landelijk Noord
2	Rotterdam	Zuid-Holland	537.990	Hoek van Holland, Hoogvliet, Pernis en Rozenburg
3	Den Haag	Zuid-Holland	481.860	
4	Utrecht	Utrecht	260.810	Vleuten, De Meern en Haarzuilens
5	Eindhoven	Noord-Brabant	212.270	
6	Almere	Flevoland	185.750	
7	Tilburg	Noord-Brabant	184.470	Berkel-Enschot en Udenhout
8	Groningen	Groningen	181.150	Engelbert, Hoogkerk-dorp, Middelbert en Noorderhoogebrug
9	Nijmegen	Gelderland	150.630	Lent en Oosterhout
10	Haarlem	Noord-Holland	148.190	
11	Arnhem	Gelderland	143.770	Schaarsbergen
12	Breda	Noord-Brabant	141.750	Bavel, Effen, Prinsenbeek, Teteringen en Ulvenhout
13	Apeldoorn	Gelderland	139.740	Beekbergen, Hoenderloo, Hoog Soeren, Klarenbeek, Lieren, Loenen en Uddel
14	Enschede	Overijssel	134.100	Boekelo, Glanerbrug, Lonneker en Usselo
15	Amersfoort	Utrecht	130.410	Hoogland en Hooglanderveen
16	Zoetermeer	Zuid-Holland	120.880	
17	Dordrecht	Zuid-Holland	118.410	
18	Leiden	Zuid-Holland	116.790	
19	Maastricht	Limburg	115.500	Borgharen en Itteren
20	Zwolle	Overijssel	115.310	Brinkhoek, Haerst, Herfte, Langenholte, Wijthmen en Windesheim
21	's-Hertogenbosch	Noord-Brabant	104.060	Bokhoven, Empel, Engelen, Gewande, Kruisstraat, Maliskamp en Rosmalen

Bijlage II: Gemiddeld waterverbruik per persoon per dag.

	1995	1998	2001	2004	2007
<i>Liters per inwoner per dag</i>					
Bad	9,0	6,7	3,7	2,8	2,5
Douche	38,3	39,7	42,0	43,7	49,8
Wastafel	4,2	5,1	5,2	5,1	5,3
Toiletspoeling	42,0	40,2	39,3	35,8	37,1
Wassen hand	2,1	2,1	1,8	1,5	1,7
Wasmachine	25,5	23,2	22,8	18,0	15,5
Afwassen hand	4,9	3,8	3,6	3,9	3,8
Afwasmachine	0,9	1,9	2,4	3,0	3,0
Voedselbereiding	2,0	1,7	1,6	1,8	1,7
Koffie/thee	1,5	1,1	1,0	1,0	1,2
Water drinken		0,5	0,5	0,6	0,6
Overig Keukenkraan	6,7	6,1	6,7	6,4	5,3
Totaal	137,1	131,9	130,7	123,8	127,5
Bron: NIPO/VEWIN, 2007.				MNP/M NC/mrt 08	

REFERENTIES

GESCHREVEN LITERATUUR

Rotmans, prof. dr. Ir. J., *Transitiemanagement, sleutel voor een duurzame samenleving*, 2^e druk, 2006

Provincie Drenthe, *Brochure Grounds for Change*, juni 2006

Provincie Zuid-Holland, *Duurzame ontwikkeling structureel op de kaart in Zuid-Holland, van elkaar leren en gezamenlijk doen*, september 2008

Agentschap NL, Ministerie VROM, *Centraal stellen van duurzame energieambities in het gebiedsontwikkelingsproces*, juni 2010-11-01

Ecorys Nederland BV i.s.m. Witteveen + Bos, *Wegwijzer van integrale gebiedsontwikkeling*, oktober 2009

Senternovem, *Particuliere woningen, voorbeelden uit de praktijk*, februari 2009

Weerd, van der R., *Organisatiemodellen voor gebiedsontwikkeling, Analyse invloed op percepties van betrokken actoren*, januari 2007

Spoor, T., *De Transitie in transitie, een onderzoek naar de compleetheid van de transitietheorie aan de hand van de grote technologische systemen theorie*, november 2005

Verlaat, dr. Van 't, J., *Syllabus Integraal stedelijk en regionaal beleid*, 10 september 2008

Agentschap NL, Ministerie VROM, *Van energieambitie naar succesvolle praktijk in de duurzame stedelijke vernieuwing, 12 gidsprojecten uit de twaalf provincies*, juni 2010.

GEINTERVIEWDEN

Dhr. Ir. H. Staal Senior consultant Design & Construct Services bij Agentschap NL Ministerie van Economische Zaken

Dhr. Ir. M.R. Mooij Adviseur bij ECOFUS

Mevr. I. Snippe-Hoijting Beleidsmedewerker Volkshuisvesting, sector Grondbeleid bij gemeente Borger-Odoorn

Dhr. Ing. N.M. Barendse Ontwikkelingsmanager bij Ceres Projecten

Dhr. R. Verbaan Directeur, Business Unit Duurzame Energie bij Dura-Vermeer Ruimtelijke
Ontwikkeling BV

INTERNET

<http://wetenschap.infonu.nl/economie/322-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-juridische-aspecten.html>

<http://zakelijk.infonu.nl/marketing/55675-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-imagebuilding.html>

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aandachtswijken>

<http://www.energiewereld.nl/>

http://rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering?ns_campaign=Thema-Milieu-ruimte-en-water&ro_adgrp=Klimaatverandering&ns_mchannel=sea&ns_source=google&ns_linkname=klimaatverandering&ns_fee=0.00

<http://www.compendiumvoordeleefomgeving.nl/>

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71867NED&D1=a&D2=0&D3=0-2,7,12,17,22,27,32,37,l&HD=090218-0945&HDR=G1,G2&STB=T>

<http://www.hypotheke.nl/default.htm>

<http://www.milieucentraal.nl/>

http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2510

http://www.senternovem.nl/mmfiles/5_beleidsontwikkeling_wko_tcm24-326807.pdf

http://www.senternovem.nl/mmfiles/Van%20energieambitie%20naar%20succesvolle%20praktijk_tcm24-296677.pdf

<http://www.energiegids.nl/home.tiles>

<http://www.bouwprofs.net/forum/topics/bouwprofs-dossier-warmte-koude?commentId=2267725%3AComment%3A12815>

<http://www.duurzamegebiedsontwikkeling.nl/?page=Transitie>

<http://w.milieucentraal.nl/pagina.aspx?onderwerp=Trends%20energiebesparing>

<http://www.vrom.nl/pagina.html?id=18787>

<http://www.naarenergieneutraal.nl/docs/EnergieTransitie%20Plan%20Innovatiewerkgroep%20PeGO.pdf>

<http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Procesmanagement.pdf>

<http://www.movisie.nl/123845/def/home/praktijkvoorbeelden/charette/>

<http://www.samenlevingentechnologie.be/ists/nl/pdf/participatievmethoden/methcharette.pdf>

http://www.kenniscentrumtransities.nl/tnowiki/index.php?title=Afbeelding:Backcasting_tijldlijn.png