

Warmtetransitie van beleidsvorming naar beleidsuitvoering

Werkbladen

Startnotitie voor de wijk

Gebaseerd op Transform | Versie september 2021



stroom versnelling



provincie
Zuid-Holland

Inleiding

Transform: Energietransitie als vliegwiel voor wijkontwikkeling

Op dit moment maken gemeenten inventarisaties van de opgaven op wijkniveau om de klimaatdoelstelling te halen die zijn vastgelegd in het Klimaatakkoord. Daarbij zien we dat de benodigde maatregelen ingrijpend en complex zijn. Eind 2021 moet iedere gemeente een Transitievisie Warmte (TVW) hebben opgesteld, waarin is vastgelegd welke wijk wanneer aardgasvrij wordt. De volgende vraag is dan: hoe komen we van plan naar actie en hoe zorgen we voor draagvlak?

Een van de denkrichtingen om de slagingskans van de energietransitie te vergroten is om werk met werk maken: door de verschillende opgaven van de wijken slim te combineren realiseren we grotere maatschappelijke baten. Naast de energieopgave spelen er namelijk nog meer grote stedelijke transitieopgaven: klimaatadaptatie, natuurinclusiviteit, mobiliteit, verstedelijking en sociaaleconomisch (TNO & POSAD Maxwan, 2020), zie **Figuur 1**. Uit de behoefte om het koppelen van transitieopgaven verder uit te werken is 'Transform' ontstaan.



Figuur 1: De zes stedelijke transitieopgaven, TNO & POSAD Maxwan (2020)

Verdieping 1

Narratief

Waardecreatie

Waardecreatie en -sturing staat centraal

Transitievraagstukken kunnen niet meer binnen één domein opgelost worden; niemand kan het alleen. We gaan op zoek naar de samenhang en betekenis, die door de grote focus op efficiency verloren dreigde te gaan. Met de integrale aanpak zetten we in op een benadering vanuit waardecreatie. Dat betekent dat we niet kijken naar het optimaliseren van de realisatie van de energietransitie, maar we ons richten op de totale waarde die toegevoegd wordt aan de wijk of buurt. Hiermee kijken we breder dan de kosten en baten van de energietransitie alleen: we nemen ook andere waarden mee die kunnen bijdragen aan de kwaliteit van de leefomgeving (zie **Figuur 5**). We verruimen het perspectief en kiezen we voor een 'hoger doel'.

Wanneer je op zoek gaat naar elementen die elkaar versterken, zal dat alleen succesvol zijn als je bereid bent om bij te dragen aan het realiseren van andermans doelen. Zo worden nieuwe ideeën en nieuw potentieel aan het project gehecht. Dat kan voor loepzuivere projectmanagers als een gruwel worden gezien: ze vormen mogelijk belemmeringen om snel van A naar B te komen. Maar vanuit het idee van waardecreatie kan juist het delen en activeren van het hogere doel het resultaat verbeteren en waarde gerealiseerd worden. Je gaat constant op zoek naar waar individuele doelen (van bewoners en stakeholders) samen kunnen worden gebracht in een gedeelde droom en een gedeeld doel. De kracht van inzetten van koppelbare opgaven is dat men zich bewust is van het feit dat niemand alleen het doel kan realiseren: inclusiviteit en samenwerking zijn het uitgangspunt. Het betrekken van de omgeving en de buurt als stakeholders en als aandeelhouders in hun buurt versterkt waardecreatie. "Initiatieven die de kansen voor anderen vergroten, vergen wellicht meer tijd of nadenken dan op 'efficiëntie' gebaseerde projecten, maar de resultaten kunnen exponentiele groei brengen" (Origame, 2020).



Figuur 5: Waarde creatie over sectoren heen, Platform 31 (2019)



Oefening: Vormgeven aan waardecreatie

Welke thema's kan je meenemen in de integrale wijkaanpak?

Denk bijvoorbeeld aan: staat van de gebouwen, lage inkomens, de hoeveelheid groen in de wijk, etc.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hoe koppel je deze thema's aan de opgaves van de energietransitie en de integrale wijkaanpak?

Zoek naar mogelijkheden om middels de opgaves van de energietransitie een deel van de oplossing voor de thema's vorm te geven.

Thema's	Koppeling	Energietransitie opgaven
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

We maken hiermee ruimte voor meer partijen, die samen meer kunnen realiseren dan alleen of in beperkte allianties. Dat vereist wel dat:

- Het DNA van de wijk is het vertrekpunt is;
- De opgaven van die plek centraal komen te staan;
- De waardecreatie op een inclusieve manier wordt benadert.

Bovenstaande kan alleen als er bij de start echt voor gekozen wordt. Het vraagt namelijk om een ander narratief, een andere organisatie en een andere manier van uitvoeren (zie pagina 10). Waardecreatie en -sturing is daarmee niet iets wat je er 'even bij' doet.

Waardecreatie en transitieopgaven

Origame en RVO publiceerden in 2020 een rapport over waardecreatie en - sturing met enkele interessante lessen voor Transform (zie Figuur 6):

"Waardecreatie opent een extra perspectief om deel te worden van maatschappelijke opgaven en transitie. Daarmee wordt naast het sturen op kosten, ook het gesprek geopend over meer- voudig gebruik van assets, strategische allianties met andere partijen en een nieuwe betekenis voor 'return on investment'. Waardesturing wijkt af van gangbare benaderingen. Het komt alleen tot stand wanneer het gedurende langere tijd de aandacht krijgt. Het opent een nieuw gesprek over waarden en waardering, voorbij efficiency", Origame (2020). Waardesturing voor Maatschappelijk Vastgoed. **Meer lezen?** [Het hele rapport vind je hier.](#)

	(c) Waardesturing gericht op maatschappelijk vastgoed	(d) Waardesturing op verbinden (vebreiden opgaven/thema's)
(a) Maatschappelijke meerwaarde	Energiebesparing Minder CO2-uitstoot Van het gas af	Natuur inclusief groene daken, buitenruimte, schoolplein, biodiversiteit, klimaatadaptie, schaduw leefbaarheid Energietransitie: energie armoede, energieco- operatie, extra zonnepanelen. Multifunctioneel: sociale cohesie wijk; gezond- heid, recreatiemogelijkheden Vastgoedwaarde panden omgeving Gezamenlijke financiering Circulair
(b) Meerwaarde voor gebruikers MV (primaire functies)	Lage energierekening Beter binnenmilieu (geluid en temperatuur): verstaanbaar- heid, gezondheid en productivi- teit medewerkers; leerprestaties Lager ziekteverzuim; comfort Uitstraling en imago	Verbreding eigen leerdoelen Leerprestaties Multifunctioneel en efficiënter gebruik Extra huurinkomsten door hogere bezettingsgraad MV

Figuur 6: Waardesturing maakt verduurzaming rijker, Origame & RVO (2020)

1.2 Elke ambitie begint met een droom

Narratief


Team


MIA

Vroeg in het proces van een integrale aanpak kan je tijd nemen om met elkaar te kijken waar de kansen liggen maar ook om te samen dromen over de stip op de horizon. Hoe meer mensen meedromen, hoe verder je samen kan komen. Die stip die geeft richting voor het handelen. Het doel is om samen zo dicht mogelijk bij die ambitie te komen.

Maar je moet ook realiteitszin hebben: soms zijn de omstandigheden zo dat je uiteindelijk genoeg moet nemen met net iets minder dan de ambitie. Maar als je van te voren alleen ingezet had om 'realiteitszin' was je waarschijnlijk veel minder ver gekomen. De ambitie geeft als het goed is ook tomeloze energie en passie. En zorgt er ook voor dat je continue scant naar kansen om de ambitie te realiseren.

Dromen helpt je het ideaalbeeld van de wijk te schetsen: wat is het ideale beeld als je denkt aan de uitkomst van een integrale aanpak van fysieke en sociale opgaven in deze wijk? Doe dit niet alleen, maar ook samen met je (integrale) team.

 **Meer weten?** Ben je geïnteresseerd in hoe je tot hogere doelen kan komen door middel van droomsessies? Lees dan [Dromen voor Doeners](#) (Van der Steen, 2019).

 **Jos van Dalen** (directeur van het interbestuurlijk programma aardgasvrije wijken): "Je moet een reis door de wijk maken en je oprecht verdiepen in de bewoners en bedrijven. Wie wonen er, hoe is de sociale cohesie, wat is de kwaliteit van de leefomgeving en de woningvoorraad? En welke andere issues spelen er? Vervolgens kun je in overleg met de bewoners en bedrijven bepalen welke aanpak verstandig is."

Oefening: Stip op de horizon



Pak potlood of pen en ga met drie collega's van andere domeinen in gesprek over ideaalbeeld van de wijk: wat is het ideale eindbeeld als je denkt aan de uitkomst van een integrale aanpak van fysieke en sociale opgaven in deze wijk? Schets hieronder de uitkomsten.

2.4 Complexiteit neemt toe per extra koppelopgave

Koppelopgaven Organisatie Uitvoering MIA

Met elke koppelopgave die je verbindt neemt de complexiteit toe. Daarmee is het goed om te kijken naar hoe je een breder (integraler) programma maakt en het tegelijkertijd behapbaar houdt. Er zijn kansen te over maar hoe selecteer je nu die kansen die voor deze wijk echt het meeste opleveren? De MIA biedt een eerste selectie van wat allemaal meegekoppeld kan worden maar biedt ook een vingeroefening waarmee we de meest kansrijke koppelopgaven gezamenlijk (met de bewoners) selecteren.

Hoe bepaal je of opgaven gekoppeld kunnen worden? Dat ligt in grote mate aan wat er speelt in wijken. Bijvoorbeeld zoals de natuurlijke vervangingsmomenten in de openbare ruimte en de staat en soort van het vastgoed in de wijk. Ook het gevoel van de wijkbewoners geeft richting. Opgaven die te koppelen zijn geven wijkbewoners vaak het gevoel dat deze opgaven over 'hen' gaan, ze hebben er op een bepaalde manier persoonlijke binding mee. Maar hoe bepaal je welke ambities leidend kunnen zijn? Sociaaleconomische thema's spelen vaak onder de bewoners van de wijk. Daarmee kunnen koppelopgaven binnen dit thema vaak dragend zijn voor de ambitie in de wijk en kansrijk om te slagen.



Martin Klooster (projectleider wijkgerichte energie-aanpak in de Groningse wijk Selwerd): "Het koppelen van de energietransitie aan andere opgaven is natuurlijk een kans voor open doel. Als je de straat openmaakt voor de aanleg van een warmtenet, kun je gelijk maatregelen nemen voor klimaatadaptatie, betere verkeersroutes en een mooiere openbare ruimte. Zodat bewoners elkaar makkelijker ontmoeten, meer bewegen en kinderen fijner kunnen spelen. Dat pakken we in Selwerd samen met bewoners op. Het gevaar is alleen dat je zoveel gaat koppelen en stapelen dat niemand het meer snapt."



Oefening: Is de koppeling van opgaven het waard?

1. Benoem twee opgaven die je mogelijk wilt koppelen

Koppelopgave 1:

Koppelopgave 2:

2. Zijn deze opgaven voorwaardelijk aan elkaar, of kunnen ze onafhankelijk van elkaar worden uitgevoerd?

- Opgave 1 voorwaardelijk aan 2 Opgave 1 voorwaardelijk aan 2
- Beide onafhankelijk* Beide afhankelijk

*Als beide opgaven onafhankelijk aan elkaar zijn is een integrale aanpak geen vereiste. Een reden om opgaven alsnog integraal aan te pakken is de wederzijdse versterking van opgaven en de bijhorende meerwaarde die het oplevert.

3. Zijn deze koppelopgaven wederzijds versterkend of compenserend ten opzichte van elkaar?

- Opgave 1 versterkend aan 2 Opgave 2 versterkend aan 1
- Beide niet versterkend Beide versterkend
- Opgave 1 compenserend aan 2* Opgave 2 compenserend aan 1*
- Beide niet compenserend Beide compenserend

*Als opgaven compenserend aan elkaar zijn is het verstandig bewust te zijn van het risico wat dat met zich meebrengt in de integrale aanpak en dat risico te mitigeren.

Herhaal deze oefening voor alle relevante koppelopgaven.



Oefening: Doel en verhaal van de wijk'

A. Vat het doel en verhaal van de wijk samen in een alinea:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B. Stel je vertelt dit doel en verhaal aan je collega's, zijn er nog specifieke aandachtspunten die je aan hen mee wilt geven?

.....

.....

.....

.....

.....

C. Stel je vertelt dit doel en verhaal aan bewoners uit de wijk, zijn er nog specifieke aandachtspunten die je aan hen mee wilt geven?

.....

.....

.....

.....

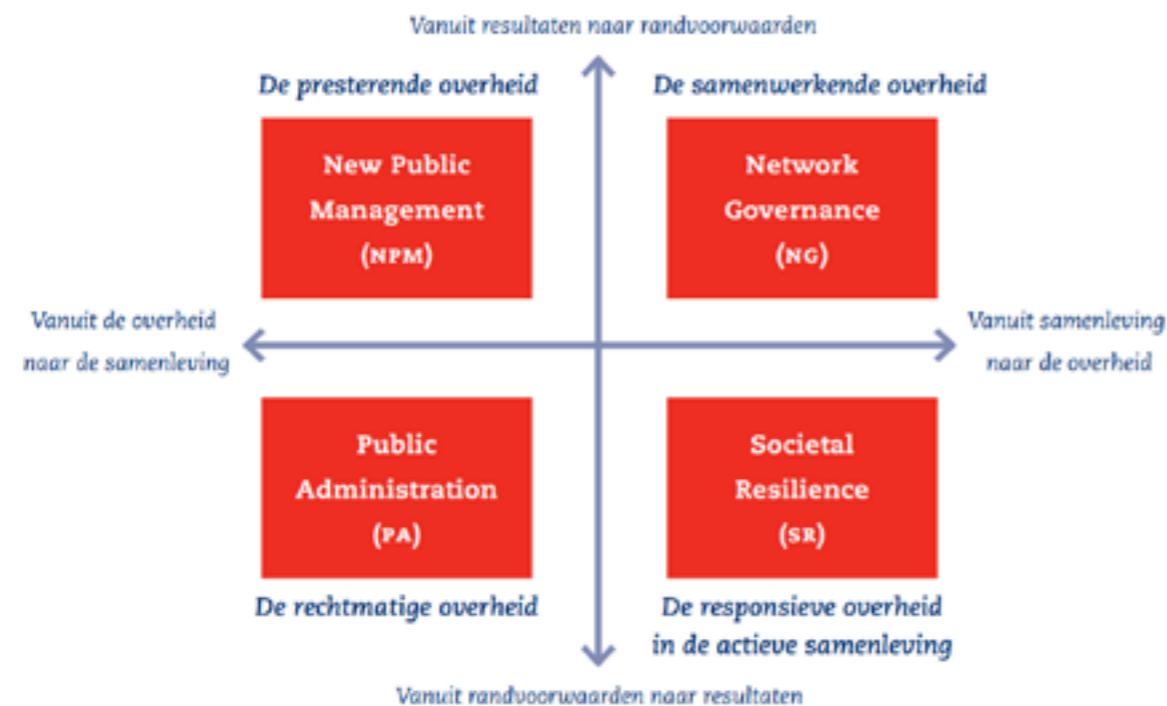
.....



Schakelen tussen 4 vormen van overheidssturing

Overheidssturing MIA

De overheid heeft verschillende rollen nodig waarmee ze sturing kan geven om maatschappelijke doelen te bereiken. Ook, of misschien wel juist, in transitieprocessen draagt het maken van een goede afweging tussen de rollen bij aan het bereiken van waardecreatie en het bereiken van de beoogde doelen. De voornaamste rollen worden beschreven door Van der Steen et al. (2015), zie Figuur 4:

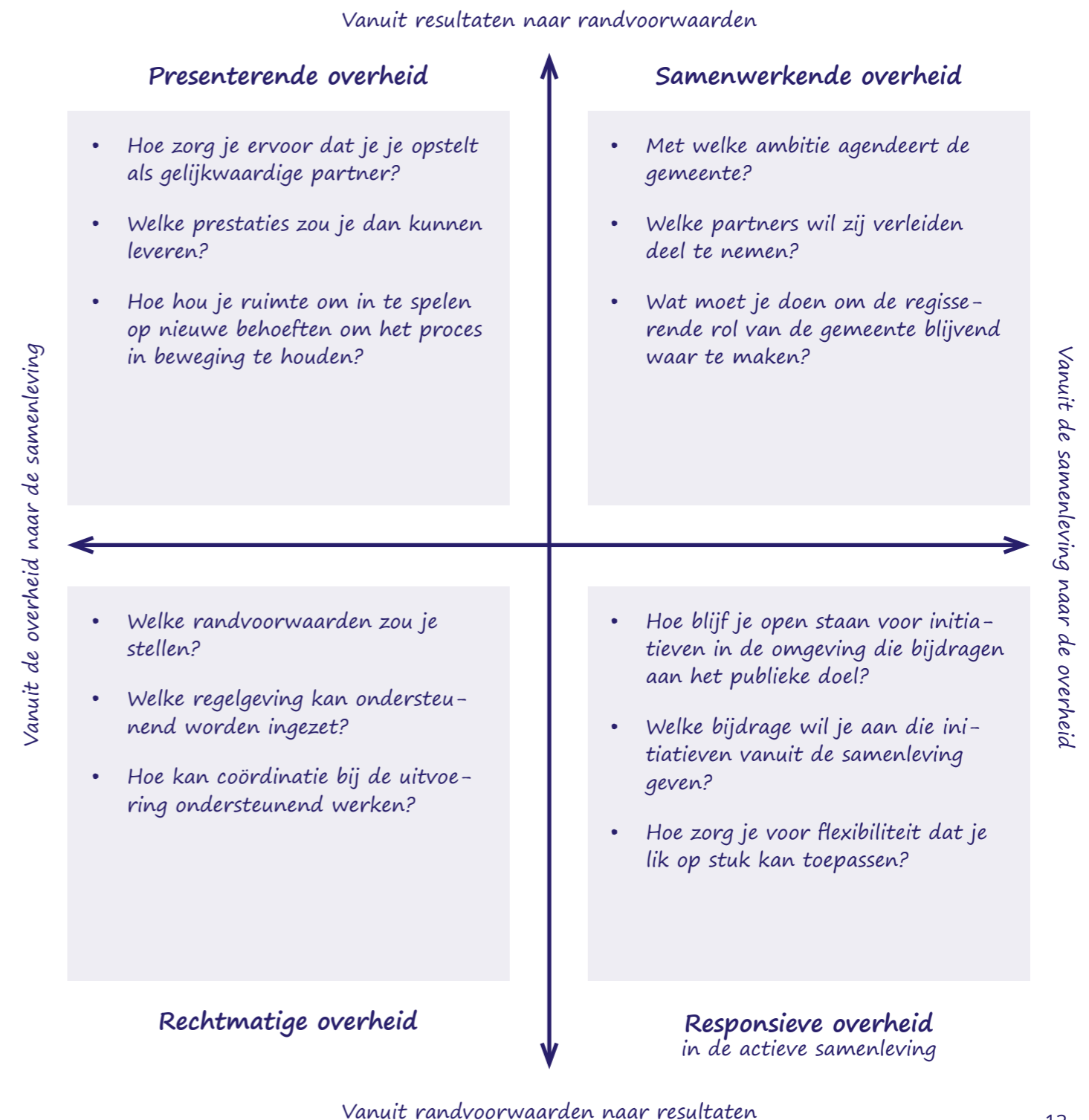


Figuur 4: De vier vormen van overheidssturing, Van der Steen et al. (2015)

- 1. De rechtmatige overheid** zorgt voor goede ondersteunende regelgeving, subsidies en het borgen van randvoorwaarden.
- 2. De presterende overheid** levert concrete producten. De overheid kan die zelf leveren (denk aan uitkeringen) of via derden (denk aan welzijnswerk).
- 3. De samenwerkende overheid** zet in op regievoering en brengt convenanten tot stand tussen de betrokken partijen, zoals energieleveranciers en woningbouwcorporaties.
- 4. De responsieve overheid** stimuleert en sluit aan bij bewegingen en initiatieven vanuit burgers en wijken die passen binnen het streven naar de maatschappelijke doelen (bijvoorbeeld de energietransitie of wijkontwikkeling).

Oefening: Organiseren vanuit de 4 rollen van de overheid

Bij de start van de wijkaanpak bekijk je of je vanuit de verschillende rollen van de overheid klaar staat om het aankomende proces te realiseren. Het invullen van de vragen bij elk van de kwadranten kan daarbij helpen. Overigens is dit geen eenmalige exercitie; tijdens de verschillende fases is het nuttig om deze exercitie opnieuw te doen. Enerzijds omdat de omstandigheden in de gemeente veranderen, anderzijds omdat iedere fase een iets ander accent vereist van de rollen die van de gemeente worden verwacht.




Bij een integrale wijkaanpak zal meestal sprake zijn van een overheid die meerdere rollen tegelijk vervult. Het besef dat de overheid de energietransitie en de wijkontwikkeling niet zelf kan realiseren en afhankelijk is van andere partners dwingt de overheid om aandacht te besteden aan de rechter kwadranten van de samenwerkende en responsieve overheid:

- Ze moet goed zijn in agenderen van de problematiek waarbij ze andere partijen meeneemt in een wenkend perspectief. Ook moet ze die partijen aan het maatschappelijke doel weten te committeren terwijl ze de voortgang bij de realisatie in de gaten houdt. Hiervoor pakt de overheid de rol van kadersteller, regisseur en integrator.
- Ze moet constant kijken naar ontwikkelingen in de omgeving waar ze bij aan wil haken om de maatschappelijke doelen te realiseren (denk bijvoorbeeld aan het ontstaan van energie-coöperaties).

Tegelijk zal de overheid om de regiefunctie te behouden ook zelf aan de bak moeten om de partijen betrokken te houden en bij te dragen aan het bereiken van het doel. Alleen het samen brengen van partijen (het 3e kwadrant) is daarvoor niet voldoende. Ze zal de gewenste ontwikkelrichting kunnen ondersteunen door activiteiten uit te voeren in de linker kwadranten van de presterende en rechtmatige overheid:

- Wet- en regelgeving kan bijdragen aan het creëren van een level-playing field, bijvoorbeeld door kaders te stellen waar partijen zich aan dienen te houden. Dit gaat bijvoorbeeld over het zekerstellen van (energie)prestaties in de bouw en het onderhoud van de infrastructuur.
- Ook zal de overheid zelf een actieve prestatie moeten leveren die de realisatie van het maatschappelijke doel mogelijk maakt. Aangezien zij grote inkoopkracht hebben, maar ook om serieus genomen te worden als partner in de energietransitie. Denk hierbij aan extra geld voor opleidingen en trainingen van burgers, inzet van maatschappelijk werk voor verbeteren van de positie van bewoners en extra gelden om de onrendabele top van investeringen in veiligheid en gezondheid toch mogelijk te maken.



Meer weten?
Lees [Sedimentatie in sturing](#) van Van der Steen et al. (2015) of [Legitimizing Transformative Government](#) van Braams et al. (2021).

Notities

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



1.6 Fusie van belangen als onderdeel van een integrale aanpak

Waardecreatie

Organisatie

MIA

Met alleen goede en betaalbare technische oplossingen word een wijkaanpak niet succesvol. Menselijk gedrag en emotie (oftewel: de derde succesfactor) zijn essentiële aspecten die gedurende dit hele traject aandacht verdienen (van Hal, Uyterlinde en Coen, 2019).

Deze derde succesfactor is méér dan alleen 'rekening houden met de bewoners'. Het vereist dat je echt kijkt naar waar je belangen van de bewoners kan laten terugkomen; het moet duidelijk leiden tot win-win, tot een fusie van belangen. Dat kan bijvoorbeeld doordat bij herprofilering er leefstraten in plaats van autostraten ontstaan, doordat buitengevelisolatie leidt tot een bredere vensterbank of een nieuw verwarmingssysteem buiten de woning geïnstalleerd wordt wat ruimtewinst oplevert in de woning zelf. In een artikel van Van Hal wordt zelfs een voorbeeld genoemd waar een installatie bovenin een kast werd geplaatst zodat er ook ruimte was voor een schoenenrek. Dit past uitstekend in de Transform-benadering waarbij we het perspectief verbreden naar wijkontwikkeling en open kijken naar koppelkansen op het gebied van leef- en sociale omstandigheden. Dit kan leiden tot samenwerking met andere partijen dan **the usual suspects**.

! **Let op:** Schiet niet te snel in een technische oplossing, want dan kan je minder de ruimte nemen in gesprek met bewoners over hun behoeften. Met als mogelijke consequentie dat het proces langer duurt.

... **Anne Marie van Osch** (projectleider duurzame energie Almere): "Je moet de burger iets bieden waar ze direct profijt van hebben. Waar ze direct blij van worden. Gedoe over terugverdientijd en transitieplannen van 10 jaar, dat raakt de bewoners niet."

? **Meer lezen?** Je vindt het artikel van Van Hal, Uyterlinde en Coen over de derde succesfactor [hier](#).

Oefening: Fusie van Belangen als onderdeel van een integrale aanpak

Welke belangen kan je inventariseren? Denk aan belangen van:

Bewoners

.....
.....

Woningcorporatie

.....
.....

Netbeheerder

.....
.....

Energiecooperaties

.....
.....

Gebouweigenaren

.....
.....

Bedrijven

.....
.....

VvE's

.....
.....

2.4 Complexiteit neemt toe per extra koppelopgave

Koppelopgaven Organisatie Uitvoering MIA

Met elke koppelopgave die je verbindt neemt de complexiteit toe. Daarmee is het goed om te kijken naar hoe je een breder (integraler) programma maakt en het tegelijkertijd behapbaar houdt. Er zijn kansen te over maar hoe selecteer je nu die kansen die voor deze wijk echt het meeste opleveren? De MIA biedt een eerste selectie van wat allemaal meegekoppeld kan worden maar biedt ook een vingeroefening waarmee we de meest kansrijke koppelopgaven gezamenlijk (met de bewoners) selecteren.

Hoe bepaal je of opgaven gekoppeld kunnen worden? Dat ligt in grote mate aan wat er speelt in wijken. Bijvoorbeeld zoals de natuurlijke vervangingsmomenten in de openbare ruimte en de staat en soort van het vastgoed in de wijk. Ook het gevoel van de wijkbewoners geeft richting. Opgaven die te koppelen zijn geven wijkbewoners vaak het gevoel dat deze opgaven over 'hen' gaan, ze hebben er op een bepaalde manier persoonlijke binding mee. Maar hoe bepaal je welke ambities leidend kunnen zijn? Sociaaleconomische thema's spelen vaak onder de bewoners van de wijk. Daarmee kunnen koppelopgaven binnen dit thema vaak dragend zijn voor de ambitie in de wijk en kansrijk om te slagen.

 **Martin Klooster** (projectleider wijkgerichte energie-aanpak in de Groningse wijk Selwerd): "Het koppelen van de energietransitie aan andere opgaven is natuurlijk een kans voor open doel. Als je de straat openmaakt voor de aanleg van een warmtenet, kun je gelijk maatregelen nemen voor klimaatadaptatie, betere verkeersroutes en een mooiere openbare ruimte. Zodat bewoners elkaar makkelijker ontmoeten, meer bewegen en kinderen fijner kunnen spelen. Dat pakken we in Selwerd samen met bewoners op. Het gevaar is alleen dat je zoveel gaat koppelen en stapelen dat niemand het meer snapt."



Oefening: Is de koppeling van opgaven het waard?

1. Benoem twee opgaven die je mogelijk wilt koppelen

Koppelopgave 1:

Koppelopgave 2:

2. Zijn deze opgaven voorwaardelijk aan elkaar, of kunnen ze onafhankelijk van elkaar worden uitgevoerd?

- Opgave 1 voorwaardelijk aan 2 Opgave 1 voorwaardelijk aan 2
- Beide onafhankelijk* Beide afhankelijk

*Als beide opgaven onafhankelijk aan elkaar zijn is een integrale aanpak geen vereiste. Een reden om opgaven alsnog integraal aan te pakken is de wederzijdse versterking van opgaven en de bijhorende meerwaarde die het oplevert.

3. Zijn deze koppelopgaven wederzijds versterkend of compenserend ten opzichte van elkaar?

- Opgave 1 versterkend aan 2 Opgave 2 versterkend aan 1
- Beide niet versterkend Beide versterkend
- Opgave 1 compenserend aan 2* Opgave 2 compenserend aan 1*
- Beide niet compenserend Beide compenserend

*Als opgaven compenserend aan elkaar zijn is het verstandig bewust te zijn van het risico wat dat met zich meebrengt in de integrale aanpak en dat risico te mitigeren.

Herhaal deze oefening voor alle relevante koppelopgaven.



Oefening: Doel en verhaal van de wijk'

A. Vat het doel en verhaal van de wijk samen in een alinea:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B. Stel je vertelt dit doel en verhaal aan je collega's, zijn er nog specifieke aandachtspunten die je aan hen mee wilt geven?

.....

.....

.....

.....

.....

C. Stel je vertelt dit doel en verhaal aan bewoners uit de wijk, zijn er nog specifieke aandachtspunten die je aan hen mee wilt geven?

.....

.....

.....

.....

.....



1.7 Integrale teamsamenstelling voor waardecreatie

Team Waardecreatie Organisatie

We raken er steeds meer van doordrongen dat ontwikkelingsvraagstukken niet meer binnen één kolom opgelost kunnen worden. Om waardecreatie te realiseren moet je daarom minimaal twee hechte teams creëren:

1. Een team binnen de gemeente en;
2. Een team met de meest betrokken stakeholders.

Beide teams hebben als streven om de hoge ambities waar te maken én om elkaar vast te houden in moeilijke tijden. Dat heeft effect op het type mensen dat je in zo'n team wilt hebben. Denk daarom goed na over het soort kennis en de eigenschappen die nodig zijn voor het team.

Een transitieaanpak gericht op waardecreatie zal ook vanaf het begin als integraal programma binnen de gemeentelijke organisatie opgezet dienen te worden. Dat vereist ook commitment van het management op sturing over de kolommen heen. Waar opgavegericht gewerkt wordt, is het meestal al makkelijker om de werelden van het fysieke en sociale domein samen te laten komen.

Om een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen met beide teams helpt het om vooraf verschillende containerbegrippen te definiëren. Denk aan begrippen zoals: betaalbaarheid, woonlastenneutraliteit, integraliteit, toekomstbestendigheid en leefbaarheid. Dit schept helderheid

Jeroen Ooijevaar (wethouder in Schiedam): "Belangrijk: je moet een team hebben met wil en lef! Het gaat nauwelijks om de techniek voor de energietransitie. De succesfactoren zitten in de openheid en de dialoog tussen de partners en hoe je de aandacht ook houdt voor andere zaken in de wijk die je kan meekoppelen."

Jeroen Dejalle (strategisch adviseur Sociaal Domein, gemeente Schiedam): "Zorg ervoor dat je de energietransitie bij de gemeente echt integraal organiseert, over alle domeinen heen."

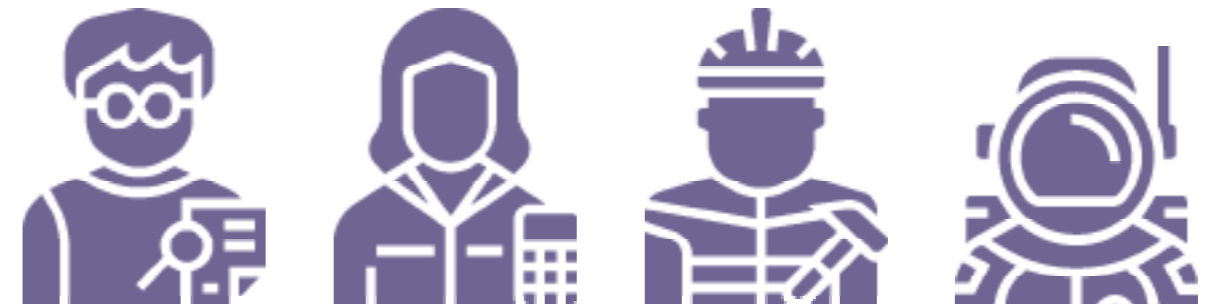
Saskia van Walwijk (planoloog, gemeente Schiedam): "Zorg ervoor dat je politiek draagvlak (over koppelkansen) hebt voordat je de bewoners gaat betrekken. Anders loop je het risico dat je niet kan waarmaken wat je beloofd."

De wijkaanpak als ontdekkingsstocht

Stel je voor dat je het wijkaanpak-traject zo inricht als een expeditieleider dat doet voor een ontdekkingsstocht. Welke kennis heb je dan nodig in het expeditieteam, en over welke vaardigheden moeten de teamleden dan beschikken?

Geef aan welke kennis en vaardigheden gedekt kunnen worden door betrokken stakeholders of extern moeten worden ingehuurd.

Kennis:



.....
.....
.....
.....
.....
.....

Vaardigheden:



.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.3 Leefwereld van bewoners en het DNA van de wijk als startpunt

Narratief

Participatie & communicatie

Waardecreatie

Elke wijk heeft zijn eigen kleur, dynamiek en opgaven. Een integrale aanpak vraagt om wijkspecifieke aandacht. Twee kernpunten daarbij zijn de leefwereld van bewoners en het DNA van de wijk:

1. Wat leeft er bij de bewoners van de wijk?

Hoe willen zij hun wijk verbeteren? Speelt voor hen 'de energietransitie'? Juist in de meer kwetsbare wijken geldt dat veel bewoners relatief vaak zorgen hebben over de bestaanszekerheid (voedsel, huisvesting, werk en veiligheid). Energietransitie heeft daarmee voor hen niet de hoogste prioriteit. Dat betekent dat in kwetsbare wijken voor de bewoners eerst de basis op orde moet zijn voordat energietransitie aan bod kan komen. Is dat niet het geval, dan is weerstand van bewoners een logische reactie. Uitzondering hierop is voorkomen van energiearmoede. In dat geval dient de energietransitie wel direct te leiden tot lagere kosten.

Vrijwel alle gemeenten die vooroplopen in de energietransitie benoemen 'weerstand bij bewoners' als belangrijk knelpunt. Door aan de voorkant van het traject met bewoners in gesprek te gaan krijg je een beeld van hun leefwereld. Vervolgens kan je die leefwereld als uitgangspunt gebruiken voor de wijkgerichte opgave die zoveel mogelijk waarde biedt voor de bewoners. Veelal is daarbij het formuleren van een overkoepelend gemeenschappelijk thema dat belangrijk is voor de toekomst van de wijk behulpzaam. Zo is in Groningen in de wijk Selwerd gezondheid tot leidend thema gemaakt, waar de energietransitie onderdeel van is. Het gaat dan om het slim aan elkaar verknopen van doelen voor de wijk en zo synergie te creëren, oftewel $1 + 1 = 3$.



Meer lezen over

- [De aanpak in Groningen, Selwerd](#)
- [De energietransitie vanuit burgerperspectief in het SCP rapport](#)

2. Wat is het DNA van de wijk?

Ook verschillen per wijk de demografische karakteristieken zoals aantal inwoners, gemiddelde leeftijd, gemiddeld inkomen, gezinssamenstelling en scores op de leefbarometer. Deze vormen samen het 'DNA van de wijk', dat in kaart moet worden gebracht om een wijkgerichte aanpak effectief vorm te kunnen geven. De betekenis van deze cijfers zijn mede afhankelijk van de lokale context. Zo zegt een hoge gemiddelde leeftijd van de inwoners van de wijk op zichzelf weinig. Komt dit door de aanwezigheid van een verzorgingstehuis? Of wonen er veel gepensioneerden zelfstandig? Ook kan op basis van een laag cijfer dat inwoners aan de veiligheid in de buurt geven, niet direct actie worden ondernomen. Komt dit door te weinig verlichting? Is er veel overlast op straat? Lopen er al programma's om het veiligheidsgevoel te verbeteren? Er wordt zo duiding gegeven aan de cijfers die in kaart zijn gebracht om de wijkaanpak effectief vorm te kunnen geven.

Inspiratie

Met de integrale aanpak willen we de leefwereld van bewoners en het DNA van de wijk leidend maken. Daarvoor kijk je naar de mogelijkheid om hun wensen en opgaven te realiseren. Vervolgens stel je in communicatie hun behoeften en de realisatie daarvan centraal en maak je de energietransitie daaraan ondergeschikt (hooguit als **enabler**).

Maar, dat is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Ter inspiratie hieronder twee voorbeelden uit Delft en Schiedam.



De belevingswereld in Groenoord, Schiedam

Groenoord wordt begrensd door een snelweg en is op reukafstand van de haven van Rotterdam. De flats langs de rand van de wijk kennen daardoor een hoge concentratie fijnstof en kampen met geluidsoverlast door verkeer. Veel bewoners prioriteren deze problematiek boven CO₂-reductie op nationale schaal. De koppelbare opgave is duidelijk zichtbaar: wanneer er werk wordt gemaakt van de energietransitie, kan door isolatiewerking ook geluidsoverlast verminderen en de lucht binnenshuis verbeteren. We horen dat dit benoemd wordt in het projectteam, maar merken dat het vervolgens in de communicatie geen rol meer speelt.



Het DNA van de Gillisbuurt, Delft

In het ambitiedocument van de wijkversterkingsopgave in de Gillisbuurt wordt het 'DNA van de wijk' kwantitatief samengevat in een factsheet met uiteenlopende cijfers over de Gillisbuurt: van aantal inwoners, tot type overlast dat ervaren wordt in de buurt. De duiding daarvan is echter nog belangrijker. Dit gebeurt in de rest van het ambitiedocument. Enkele voorbeelden:

- "De aanwezige bebouwing draagt, met haar veelal gesloten plinten, niet bij aan verbetering van de ruimtebeleving" (p. 7).
- "32% van de mensen in de Gillis voelt zich niet thuis bij de mensen in de wijk en 45% geeft aan dat men elkaar nauwelijks kent. Dit komt overeen met de ervaring van diverse partijen dat het een anonieme buurt is waar, zoals aangegeven wordt, een 'zwijgcultuur' heerst. Bewoners vinden het niet prettig om mensen aan te spreken en voelen zich niet veilig om te melden" (p. 8).
- De Gillisbuurt wordt als een anonieme buurt ervaren. Veel problematiek blijft "achter de voordeur" en dit lijkt zich de laatste jaren te versterken. Er is weinig zelf organiserend vermogen waardoor (latente) bewonersinitiatieven zonder programmering niet tot wasdom kunnen komen" (p. 8).

2.6 Betrekken van bewoners

Narratief

Participatie & communicatie

MIA

Bij een integrale wijkaanpak is een gemeenschappelijk doel en de visie op de ontwikkeling van de wijk het startpunt van de wijkaanpak. Na het selecteren van de wijk waar de wijkontwikkeling plaats gaat vinden (mede op basis van de TVW), worden direct alle belanghebbenden bijeengebracht voor verbreding van de scope. Vervolgens wordt de leefwereld van de bewoners in die wijk als uitgangspunt genomen. We sluiten aan bij de aanbeveling van Van Poelgeest (2020): "Een wijkaanpak kan ook geïnitieerd worden vanuit een andere (beleids-)doelstelling (bijvoorbeeld leefbaarheid). Energie moet dan meeliften en niet de lead willen hebben."

Om de leefwereld van bewoners als uitgangspunt te nemen en ook geborgd te houden gedurende de rest van het langjarige traject van de wijkontwikkeling en energietransitie, is het essentieel is om vanaf het begin bewoners van de wijk een gelijkwaardige rol te geven bij het bepalen van de opgaven in de wijk. Dit creëert wederzijds vertrouwen voor de rest van het traject, waarin de gemeente en bewoners elkaar hard nodig hebben om de transitie te realiseren. We kunnen met deze benadering wellicht beter spreken van 'participatie andersom': de overheid wil aansluiten bij wat in de wijk leeft.

Bewoners spelen een essentiële rol bij het inrichten van de wijkontwikkeling. Bewoners kunnen 'lastig' overkomen maar leveren als ze betrokken worden vaak waardevolle input die het plan naar een hoger niveau tilt. Zij weten het beste wat er speelt in de wijk. Ze zijn terecht kritisch en zijn benieuwd wat hun inzet hen oplevert. Natuurlijk zoeken ze naar **'what's in it for me'**. Daarom bepleiten we ook om samen te bepalen welke opgave prioriteit heeft en hoe die opgave wordt ingevuld. Wees oprecht nieuwsgierig naar elkaars prioriteiten. Vaak zijn opgaven die voor de overheid belangrijk zijn een ver van hun bed show voor bewoners. De voor hen meest prangende opgave die hen negatief beïnvloedt, is vaak het meest **top of mind**.



Belangrijk: Ben je ervan bewust dat je met een wijkontwikkeling niet alleen bezig bent met materiele zaken maar juist ook met emotionele zaken! De ontwikkeling raakt het 'thuis' en de leefomgeving van de bewoners.



Wil je meer weten over de lastige positie van de gemeente en de balancer-act tussen versnellen (urgentie van klimaat) en vertragen (dichtbij mensen, minder als hype)? Kijk dan naar [deze video](#).

Inspiratie: Het Sustainable Neighbourhood Action Program

Regelmatig wordt het Sustainable Neighbourhood Action Program (SNAP) uit Toronto genoemd als een wenkend voorbeeld. Elementen van die aanpak zijn terug te vinden in het leertraject voor Transform 2.0 aangezien SNAP-duurzaamheidsthema's altijd in verband brengt met leefbaarheidsvraagstukken. Bij SNAP kunnen bewoners werkervaring opdoen en legt men zich toe op het verbeteren van de sociale cohesie door culturen onderling te laten kennismaken. Het resultaat is meer veiligheid in de wijk.

Uit ons leertraject komt net als bij SNAP een behoefte op om op verschillende niveaus (wijk, blok en huis) locatiespecifiek de wensen en behoeften van bewoners op te halen. Belangrijke elementen van de SNAP-benadering zijn:

- Het DNA van de locatie (fysiek en sociaal), de duurzaamheidsdoelen en de belangen van de bewoners staan centraal;
- Doelen worden samen met betrokken partijen (inclusief bewoners) vertaald naar concrete doelen;
- Bekeken wordt welke kansen elkaar maximaal kunnen versterken. Die 'pakketjes' worden geprioriteerd in de uitvoering;
- Praktische oplossingen zoeken voor de knelpunten;
- De pakketjes worden in co-creatie uitgewerkt tot een praktisch uitvoeringsprogramma;
- Voor verschillende schaalniveaus kunnen verschillende arrangementen opgenomen worden in een actieplan;
- Waar mogelijk worden eerste successen eenvoudig meetbaar gemaakt en gevierd;
- Samen vieren van successen zorgt voor levend houden van de beweging en stimuleert 'doe-kampioenen';
- Steeds refereren naar de ambities op langere termijn en de focus leggen op de volgende mijlpaal;
- Leren wat de volgende keer beter kan.

Lees hier meer over het [Sustainable Neighbourhood Action Program](#).

Verdieping 4

Inclusieve energietransitie

Hoe zorg je ervoor dat mensen met een laag inkomen geactiveerd worden om aan energietransitie te werken? Gebaseerd op een evaluatie van de provincie Zuid-Holland vind je op de rechterpagina vijf inzichten voor een meer inclusieve energietransitie. Deze inzichten kunnen je helpen om de energietransitie voor iedereen in de wijk inzichtelijk en toegankelijk te maken.



Kader: Lessen uit de Gorinchemse Gildenwijk

De Gildenwijk in Gorinchem is een vergelijkbare wijk als de Gillesbuurt en Groenord. Ongeveer dezelfde bouwperiode, met hoog percentage corporatiebezit en een aangelegd een warmtenet. Een belangrijke les uit Gorinchem is dat de gemeente een sleutelrol heeft. Zij is bij uitstek degene die oog heeft voor verschillende besluitvormingsprocessen van de partijen en ruimte kan creëren door te zoeken naar een natuurlijk vervangingsmoment dat bijdraagt aan verduurzaming en uitrol van een warmtenet. Zij kan ook regie houden op het met elkaar ontdekken en zoeken naar de rek binnen de ogenschijnlijk strakke onderhouds- en vervangingsprogramma's. Het naar voren of juist naar achteren schuiven van posten levert ruimte in financiële zin en in tijd.

Ook kwam daar het belang van het continue werken aan draagvlak, actieve participatie en goede communicatie naar voren. Het gaat dan niet alleen om het vroegtijdig betrekken van huurders en bewoners bij het proces maar juist ook om stevig en blijvend bestuurlijk commitment van alle partijen die van belang zijn voor de realisatie, inclusief de gemeenteraad.



Karin Schrederhof, wethouder Wonen, WMO en Sport, gemeente Delft

“Tijdens de Stadvernieuwing werkten we al gebiedsgericht en die ervaringen zijn nog altijd relevant voor de wijkvernieuwing van nu. We waren als gemeente en corporatie fysiek zichtbaar in de wijk, waardoor je als gemeente en corporaties zichtbaar bent voor bewoners. De verbinding tussen de leefwereld van bewoners en systeemwereld van gemeente en andere organisaties komt dan natuurlijk tot stand. Daarnaast werd de verantwoordelijkheid van opgaven destijds niet hiërarchisch, maar vanuit de inhoud bepaald. Belangrijk daarbij is wel dat je snel bestuurlijk kan opschalen.”

Inspiratie: 5 inzichten voor een inclusieve energietransitie

1. Mensen bij elkaar brengen en persoonlijk contact is belangrijk

Maak verbinding tussen de belevingswereld van minima en de systemische wereld van de energietransitie. Zorg voor projectleiders met gevoel voor het sociaal domein met een focus op werk, participatie, wonen, zorg en jeugd. Kies voor de energietransitie een insteek die inzet op energiebesparing. Bewonersavonden rondom energie besparen een inzet van energiecoaches en laten mensen elkaar enthousiasmeren als ze samenwerken. Door de energie die ontstaat binnen de groep actieve deelnemers wordt de energietransitie onderdeel van hun belevingswereld. Als bijkomstigheid worden ook de sociale netwerken van bewoners uitgebreid en zijn nieuwe contacten gelegd.

2. Combinaties zoeken

De belevingswereld van de doelgroep is anders dan de systeemwereld van de energietransitie. Lange termijndoelen, zoals energieneutraal in 2030, vinden vrijwel geen of minder aansluiting bij mensen die op de korte termijn problemen ervaren met bijvoorbeeld woonlasten, werk of zorg. De uitdaging is om te zoeken naar combinaties tussen wooncomfort, energie besparen, gezondheid én de eigen bijdragen via gedrag om zoveel mogelijk mensen te bereiken en te betrekken.

3. Wijkgericht werk

Werk wijkgericht om de bestaande netwerken te benutten en te versterken. Buren en wijkgenoten kennen elkaar en zorgen voor herkenning, waardoor zij makkelijk kennis van elkaar aannemen en uitwisselen. Zoals ook eerder in dit document aangegeven, vragen verschillende wijken om verschillende aanpakken.

4. Investeren in de bewoners

Focus op en investeer in projecten waarbij de middelen ten goede komen aan de doelgroep. Organisatiekosten zijn nodig voor een verantwoorde inzet van middelen en een zo groot mogelijk leereffect. De investeringen in de wijken dienen echter wel te resulteren een beter geïsoleerde woningen van de bewoners, een verbetering van het binnenklimaat én zoveel mogelijk gebruik van lokale diensten en producten.

5. Samenwerking tussen energietransitie en het sociaal domein, wonen en gezondheid

De energietransitie sluit niet direct aan op de belevingswereld van veel mensen. Er ontstaat een integrale benadering wanneer het sociaal domein, wonen, gezondheid en veiligheid betrokken zijn bij wijkgerichte energieplannen en andere projecten die vanuit het energiedomein ontwikkeld worden. Echter, is er ook bij de meeste partijen die vanuit het sociaal domein of wonen in contact staan met de inwoners nog weinig kennis over de energietransitie en energie besparen. Hier ligt een kans: wanneer sociaal werkers meer kennis kunnen opdoen binnen de context van hun eigen werk, kunnen er sneller stappen worden gezet. Bijvoorbeeld: betrekken sociaal werkers signaleren wanneer mensen behoefte hebben aan een energiecoach. Een ander voorbeeld: het huurteam voor huurchecks kan door meer kennis mensen ook helpen bij het energiezuiniger maken van de huurwoning. Wel is er een beperkte capaciteit bij buurt- en wijkwerkers en er is een grens aan nieuwe taken die zijn kunnen oppakken zonder dat er aanvullende middelen tegenover staan.

Lees hier het hele onderzoeksrapport: [‘Energietransitie bij minima achter de voordeur’](#) Provincie Zuid-Holland (2021).

Oefening: Verschillende belangen in de wijk



Ga eens in gesprek met verschillende belangen in deze wijk en praat over hun belang in dit proces. Schrijf een korte samenvatting van de gesprekken hieronder op.

Stakeholder 1:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Stakeholder 2:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Stakeholder 3:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Oefening: herschrijf je doel in een verhaal



Je bent nu verder in het proces, je hebt meer geleerd over verschillende belangen van je stakeholders en de aspecten die nodig zijn. Lees opnieuw je doel en verhaal uit het eerste werkboek en herschrijf ze waar nodig met de kennis van nu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Opdracht: Communicatie tussen gemeente en bewoners

Werk uit hoe je gedurende het komende half jaar gaat communiceren met bewoners, dit doe je natuurlijk in overleg met de bewoners zelf.

Uitgangspunten communicatie:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Bewoners via wie communicatie verloopt:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Frequentie:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



Oefening: Vragen om vooraf te beantwoorden

Ga in gesprek met verschillende collega's (van verschillende afdelingen), verschillende type stakeholders en bewoners uit de wijk over onderstaande twee vragen. Deze gesprekken geven je inzicht in welke thema's essentieel zijn voor het slagen van de integrale wijkaanpak.

1. Van welke vragen lig jij bij wijze van spreken 's nachts wakker als het gaat om dit project en de integrale aanpak?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

2. Welke vragen, discussies en thema's steken nu veel de kop op (zowel intern als extern) als het gaat over de wijk in het algemeen of de energietransitie specifiek?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.6 Houd het proces van de integrale wijkontwikkeling levend

Uitvoering

Team

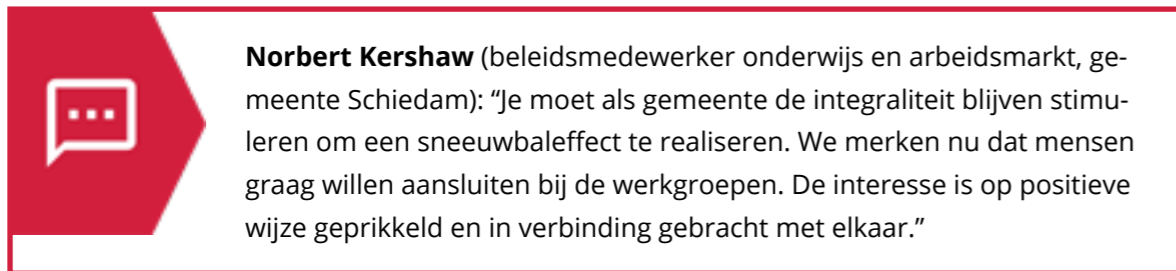
Met integrale wijkontwikkeling kun je tot een volhoudbaar en duurzaam resultaat komen. De realisatie van zo'n proces bestrijkt al snel 10 jaar (van plan tot finale realisatie). Om het team en de uitvoering zo goed mogelijk te laten functioneren, kan je bij het inrichten van een integrale wijkaanpak rekening houden met onderstaande factoren.

1: Er is helderheid over de kaders van het proces. Tegelijkertijd is er ruimte nodig om te leren en gaandeweg het proces bij te sturen

Het kan lastig zijn om momentum en enthousiasme tien jaar lang vol te houden, binnen de gemeente en binnen de wijk. Vaak zie je dat na de planning de betrokkenheid van verschillende stakeholders kan vervagen en over tijd enthousiasme kan verminderen. Ook is het soms lastig om alle stappen vooruit te zien als iets positiefs, zeker wanneer er soms ook tegenslagen zijn. Echter om ervoor te zorgen dat de realisatie zo spoedig mogelijk verloopt en de bewoners ook op lange termijn tevreden blijven, is het belangrijk gedurende de gehele periode de betrokkenheid hoog te houden.

2: Successen en mijlpalen worden tussendoor gevierd

Het vieren van tussentijds successen en mijlpalen zien we vaak over het hoofd. Maar juist het benadrukken van deze tussentijdse resultaten houdt de energie in het proces. Denk daarom na over mogelijke kleine successen die je kunt behalen en hoe je die gaat vieren. Zoek daarbij ook naar de mogelijkheid om het vieren van een succes te koppelen aan een manier om vooruit te blijven kijken in het proces.



Norbert Kershaw (beleidsmedewerker onderwijs en arbeidsmarkt, gemeente Schiedam): "Je moet als gemeente de integraliteit blijven stimuleren om een sneeuwbaaleffect te realiseren. We merken nu dat mensen graag willen aansluiten bij de werkgroepen. De interesse is op positieve wijze geprikkeld en in verbinding gebracht met elkaar."



Murphy van Elsen (procesregisseur Sociaal Domein, gemeente Delft): "Ga voor quick wins in integrale wijkgerichte aanpak. Daar win en behoud je vertrouwen mee en laat je zien dat je als gemeente bereid bent om dingen te doen en te luisteren."

Oefening: Periodiek evaluatiemoment



Periodiek evalueren draagt bij aan het verbeteren of hoog houden van de kwaliteit van het proces. Bedenk hoe vaak, wanneer en met wie de periodieke evaluatie plaats moet vinden.

Hoe houd je de betrokkenheid (binnen de gemeente) in het proces hoog?

.....
.....
.....

Zijn er geldstromen te vinden die voor de ene partij een uitgave zijn, maar voor de andere partij inkomsten?

.....
.....

Hoe houd je de betrokkenheid (binnen de gemeente) in het proces hoog?

.....
.....

Maak op basis van bovenstaande een agenda voor het periodieke evaluatiemoment:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....




1.2 De complexiteit van een integrale wijkaanpak

Organisatie Team Uitvoering

Bij een integrale wijkaanpak kan simultaan economische, sociale en ecologische meerwaarde gerealiseerd worden. Juist die integrale samenhang kan veel voeten in de aarde hebben voor de gemeentelijke organisatie.

Aspecten die dit traject complex maken zijn bijvoorbeeld:

- Bij het koppelen van opgaven zijn vaak verschillende externe stakeholders betrokken, met eigen belangen en planning. Dit vraagt om effectieve sturing vanuit de gemeente.
- Daarnaast moeten er voor een integrale aanpak verschillende gemeentelijke afdelingen betrokken worden, die ook regelmatig verschillende belangen hebben. Door de sturing vanuit jaarlijkse budgetten en aparte besluitvormingscycli per afdeling werken deze afdelingen in de praktijk ook nauwelijks samen.
- Aangezien grote ontwikkelingen zoals energie- en infrastructuurprojecten om langjarige aanpakken vragen, lopen deze vaak door verschillende politieke bestuursperiodes heen. Dit kan leiden tot verminderd bestuurlijk commitment of verschuiving van prioriteiten door de tijd heen.
- Daarnaast vragen wijkopgaven om grote investeringen en inspanningen. Denk bijvoorbeeld aan het vervangen van rioleringen, het aanleggen van prettige openbare ruimten en het creëren van mobiliteitsvoorzieningen. Dit vraagt om voldoende capaciteit van de gemeente, wat lang niet altijd voorhanden is.
- Tot slot kan het creëren van meerwaarde in een integrale wijkaanpak een split incentive tot gevolg hebben. Denk bijvoorbeeld aan de gemeente die investeert in sportvoorzieningen. Dit kan de gezondheid van de buurtbewoners bevorderen en daarmee de zorgkosten verminderen. De gemeente investeert, maar de zorgverzekeraar profiteert! Dit soort kosten en baten komen momenteel niet of nauwelijks terug in kosten-baten analyses.



Bert Vos (voormalig programmamanager NEVG voor de gemeente Schiedam): "Sturen op energietransitie is al enorm ingewikkeld. En we willen graag koppelkansen benutten, dat moet meerwaarde hebben voor de opdrachtgevers, de wijk en/of de bewoners. Je moet goede keuzes maken en ervoor waken dat het project niet te complex wordt."

Checklist: Conditie voor start

- Bestuurlijk commitment voor integrale aanpak**
Breder dan alleen wethouder, ook directeuren en management.
- Genoeg capaciteit voor uitvoering integrale aanpak**
Denk aan communicatie, projectleiders, projectleden en uitvoeringscapaciteit.
- Interne organisatie op orde en aangehaakt**
De juiste afdelingen geïnformeerd, de juiste mensen en rollen betrokken.
- Professionele stakeholders geïnformeerd en aangehaakt**
Professionele partijen die geraakt worden met de aanpak zijn op de hoogte en betrokken.
- Bewoners geïnformeerd en aangehaakt**
Bewoners die geraakt worden met de aanpak zijn op de hoogte en zijn betrokken.
- Juiste informatie en beeld integrale aanpak**
Heb je een helder beeld van wat een integrale aanpak is, heb je alle benodigde informatie?
- Randvoorwaarden en kaders aanwezig**
Zijn er kaders en randvoorwaarden die de integrale aanpak vooraf richting geven?

Notities:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....