

De derde succesfactor ontrafeld

Inzicht in gedrags- en organisatieprocessen die de transitie naar een energieneutrale gebouwde woonomgeving versnellen





De derde succesfactor ontrafeld

Ref. nr.: TESE 115019

Project nr: 5.3978

Duur: 10-2015 t/m 09-2017

Auteur(s)

M. van Lidth de Jeude (ECN)

J. Mastop (ECN)

M. Coen (Nyenrode Business Universiteit)

J.D.M. van Hal (Nyenrode Business Universiteit en TU Delft)

Voor contact met de auteurs, mailt u naar:

vanlidth@ecn.nl of

a.vanhal@nyenrode.nl

Dit project is uitgevoerd met subsidie van het Ministerie van Economische Zaken, Nationale regelingen EZ-subsidies, Topsector Energie uitgevoerd door Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

In samenwerking met



Disclaimer

Hoewel de informatie in dit document afkomstig is van betrouwbare bronnen en de nodige zorgvuldigheid is betracht bij de totstandkoming daarvan kan ECN geen aansprakelijkheid aanvaarden jegens de gebruiker voor fouten, onnauwkeurigheden en/of omissies, ongeacht de oorzaak daarvan, en voor schade als gevolg daarvan. Gebruik van de informatie in dit document en beslissingen van de gebruiker gebaseerd daarop zijn voor rekening en risico van de gebruiker. In geen enkel geval zijn ECN, zijn bestuurders, directeuren en/of medewerkers aansprakelijk ten aanzien van indirecte, immateriële of gevolgschade met inbegrip van gederfde winst of inkomsten en verlies van contracten of orders. Geen externe assurantie.

Voorwoord



Voor u ligt het rapport met de resultaten van twee jaar onderzoek naar de gedrags- en organisatiewetenschappelijke onderbouwing van praktijkbevindingen met betrekking tot 'de derde succesfactor'. Wat die derde succesfactor is en wat het onderzoek inhoudt, vindt u hierin beschreven.

We hebben het onderzoek met veel enthousiasme binnen deze voor ons allen nieuwe samenwerking tot stand gebracht. De aanleiding van dit onderzoek, onze constatering dat kennis van de gedragswetenschappen onterecht sterk onderbelicht blijft in de bouwwereld, is met dit onderzoek meer dan bevestigd. Wij denken waardevolle nieuwe informatie ontwikkeld te hebben met dit onderzoek doordat we erin zijn geslaagd theoretische onderbouwingen te vinden voor dat wat we zien in de praktijk. Hierdoor kan het begrip over wat wordt waargenomen in projecten toenemen en kan er een concreet handelingsperspectief ontstaan. Wij zijn er oprecht van overtuigd dat door deze kennis toe te passen in de praktijk de kans op succes van dergelijke renovaties aanzienlijk zal toenemen, waarmee het onderzoek ook een positieve bijdrage kan leveren aan de uitvoering van de Bouwagenda.

We hopen van harte dat deze onderzoeksresultaten hun weg zullen vinden binnen de wereld van woningrenovaties met hoge energieambities en hebben om die reden bijzonder veel aandacht besteed aan de wijze van kennisoverdracht. Ons onderzoek naar de meest effectieve wijze heeft geleid tot een scala van producten die elk op elkaar voortbouwen (van laagdrempelige filmpjes tot intensievere masterclasses).

Wij hopen van harte dat u na lezing van dit rapport ons enthousiasme over de waarde van de onderzoeksresultaten zult delen en dat u zich met ons wilt inzetten voor zo groot mogelijk verspreiding van de dankzij uw bijdrage opgedane kennis.

Tot slot willen de auteurs graag de volgende mensen bedanken voor hun feedback en inhoudelijke bijdragen: Henri Robben (Nyenrode), Danielle Zandee (Nyenrode), Daan Stam (EUR-RSM), Jan Cromwijk (Uneto-VNI/OTIB), Helen Visser (Bouwend Nederland), Annemarie Huibers (RVO.nl), Matthijs Uytendinck (voormalig ECN), Suzanne Brunsting (ECN).

Met vriendelijke groet,

Margriet van Lidth de Jeude (ECN)
Jessanne Mastop (ECN)
Anke van Hal (Nyenrode Business Universiteit en TU Delft)
Maurice Coen (Nyenrode Business Universiteit)
Eefje Stutvoet (TU Delft)
Tom Jongen (BAM Wonen B.V.)
Francesco Franchimon (BAM Energy Systems B.V.)

december 2017

Samenvatting



Al ruim dertig jaar wordt gestreefd naar het energiezuiniger maken van de bestaande woningbouw. Ondanks subsidies en de ontwikkeling van innovatieve technieken, is nog geen sprake van grootschalige realisatie. Zeker niet waar het renovaties met hoge energieambities betreft. Voor opschaling is inzicht nodig in de gedrags- en organisatieprocessen die van invloed zijn op de realisatie. Dat is – naast geld en techniek – de derde succesfactor. Met dit project wordt beoogd handelingsperspectief te bieden op basis van gedrags- en organisatiewetenschappelijke kennis. Dit doen we door kennis over gedragsmechanismen en organisatieprocessen die van invloed zijn op renovatieprojecten met hoge energieambities te ontrafelen en toepasbaar te maken voor uitvoeringsprofessionals. Dit doel verklaart de titel van het project; de derde succesfactor ontrafeld. De primaire doelgroep van het project zijn professionals die bezig zijn met woningrenovatie (zowel koop- als huurwoningen) in bewoonde staat met hoge energieambities. Hieronder vallen bouwbedrijven, aannemers, installateurs, ontwikkelaars en woningcorporaties, maar ook leveranciers en producenten, gemeenten en andere belanghebbenden zoals netwerkbedrijven. Door concreet inzicht te bieden in de werking van gedragsmechanismen en organisatieprocessen, worden professionals in staat gesteld om deze inzichten effectief in een projectplan, procesontwerp of lokale aanpak te integreren.

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt: *Welke mechanismen uit de gedrags- en organisatiewetenschappen kunnen worden benut om een structureel versnelde toepassing van energiereducerende concepten in de bestaande woningbouw te realiseren?*

Om tot een antwoord op deze vraag te komen, is allereerst een theoretisch kader gemaakt (zie bijlage) op basis van mogelijk relevante mechanismen uit de gedrags- en organisatiewetenschappen. Ook zijn eerdere studies over succesfactoren van renovatieprocessen met hoge energieambities hierin opgenomen. Op basis van de deelvragen die volgden uit het theoretisch kader, zijn met de betrokken woningcorporatiemedewerkers en renovatie-aanbieders van drie casussen uit de huursector (woningrenovaties met hoge energieambities) semigestructureerde interviews gevoerd. Zo ontstond een beeld van relevante processen en ervaringen. De gesprekken zijn diepgaand geanalyseerd en met elkaar vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Deze zijn getoetst aan de hand van het theoretisch kader: Wat kunnen we duiden aan de hand van de theorie en wat niet? Om nieuwe en openstaande vragen te beantwoorden, of ter illustratie van bevindingen, zijn waar nodig aanvullende casussen geselecteerd uit bestaande kennisbronnen en case studies. Zo zijn we gekomen tot de volgende bevindingen per deelvraag:

Deelvraag 1. *Samenwerking tussen partijen: Welke acties vormen de basis van een goede samenwerking?*

- a. Elkaar goed leren kennen -waardoor vertrouwen, een gelijkwaardigere relatie en een veilige leeromgeving ontstaan-
- b. Een projectorganisatie tot stand brengen met mandaat binnen een ondersteunende organisatiestructuur
- c. Een ambitie neerleggen die samen verder kan worden ingevuld
- d. Het speelveld verruimen door derden te betrekken

Deelvraag 2. *Interactie met bewoners: Hoe ziet dat eruit, 'bewoners centraal stellen'?*

- a. Bewoners zorgvuldig als meebeslisser behandelen vanaf het begin.
- b. Momenten van bezinning inlassen middels een competente begeleider
- c. Borgen van de belangen van de bewoner bij de start, tijdens en na oplevering

Deelvraag 3. *Presentatie van het aanbod: Hoe kom je tot renovatie met vergaande energie ambities ondanks dat bewoners daar niet om vragen?*

- a. Transparant zijn over energie-ambities.
- b. Problemen van bewoners oplossen.
- c. Contact maken met bewoners die al zijn voor gegaan.

Deelvraag 4. *Lerend vermogen van de organisatie: Hoe kun je waardevolle kennis genereren en behouden in je organisatie?*

- a. Het lerend vermogen vergroten door het systeem en gedachtegoed ter discussie te stellen.
- b. Kennis overdragen door middel van beeld en geluid.

Op basis van het voorgaande kan worden geconcludeerd dat het korte antwoord op de onderzoeksvraag als volgt luidt: *Bewoners centraal stellen, vertrouwen en een gelijkwaardige relatie, vormen de kern van de derde succesfactor. Een gerespecteerde, tevreden bewoner is een belangrijke voorwaarde voor een tevreden woningcorporatie en aanbieder.*

Tevens werd geconcludeerd dat 'kunnen omgaan met weerstand' als een rode draad door de antwoorden op alle deelvragen loopt. Weerstand treedt vaak op bij (grote) veranderingen en bleek ook hier een rol te spelen, bij de samenwerking tussen professionals en bewoners, maar ook bij de samenwerking tussen professionals. Weerstand ontstaat als er geen gehoor gegeven wordt aan hetgeen 'er leeft' in de ander. De aanbeveling tijd en energie in elkaar te steken, is dan ook wel de aanbeveling die we bovenaan willen zetten.

Om handelingsperspectief te kunnen bieden aan de professionals die hiermee aan de slag gaan, is een aantal gesprekken gevoerd met praktijkvertegenwoordigers over de weergave van de resultaten. Ook werd een korte enquête uitgezet onder professionals uit de doelgroep over waar en hoe men kennis op doet. Dit alles leidde tot de conclusie dat verschillende kennisdragers ontwikkeld zouden moeten worden die op elkaar aansluiten en in diverse combinaties via verschillende kanalen verspreid kunnen worden. De kennisdragers waarvoor binnen het kader van dit onderzoek werd gekozen zijn:

- Een openbaar toegankelijk (goed leesbaar en beknopt) rapport
- Zogenaamde 'kennisbommetjes' per deelantwoord op een deelvraag (beknopte toegankelijke uitwerking van de onderzoeksbevindingen) in verschillende vormen (tekst/beeld/quiz).
- Een masterclass 'de 3^e succesfactor ontrafeld'
- Een training: Weerstand voorkomen en (een beetje) genezen
- Korte interviews met professionals (in filmvorm) die de bevindingen illustreren.

Hiernaast wordt de opgedane kennis geïntegreerd in de eerder door Nyenrode ontwikkelde Realitygame Energiebesparing bestaande woningbouw. Ook worden de kennisdragers aangeboden aan lesprogramma's van derden die specifiek op de doelgroep zijn gericht (zoals BOB Opleidingen, training en advies en ISSO). Op basis van de resultaten van de enquête is besloten de kennis vooral via nieuwsbrieven en linked-in aan te bieden want deze kanalen worden het meest gebruikt door de doelgroep.

Professionals die aan de slag gaan met de materialen worden gestimuleerd hun ervaringen terug te koppelen, zodat de materialen en kanalen actueel en doeltreffend kunnen blijven.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
2. Doelstelling	9
3. Werkwijze	10
4. Resultaten	13
5. Discussie	31
6. Conclusie en aanbevelingen	33
7. Disseminatie mogelijkheden voor spin-off en vervolgactiviteiten	37
Referenties	39
Bijlage 1. Theoretisch kader	41
Bijlage 2. Online kennisbommetjes en filmpjes 'Professionals aan het woord'	68
Bijlage 3. Training 'Omgaan met Weerstand'	78
Bijlage 4. Masterclass 'De Derde Succesfactor ontrafeld'	79

1. Inleiding



In het Energieakkoord zijn ambitieuze doelen geformuleerd voor het verduurzamen van de woningvoorraad (SER, 2013). Uit een recente evaluatie van het Planbureau voor de Leefomgeving blijkt echter dat de realisatie daarvan niet op koers ligt: het tempo van energiebesparing in bestaande gebouwen moet omhoog (PBL, 2014). De vraag is: hoe kan die versnelling worden gerealiseerd? Al sinds de jaren tachtig wordt onderzoek gedaan naar effectieve manieren om energiebesparing in de bestaande woningbouw te realiseren. De nadruk lag daarbij aanvankelijk op het ontwikkelen van technische oplossingen en financiële arrangementen. Gaandeweg is het besef gegroeid dat naast geld en techniek ook andere factoren meespelen. Zelfs wanneer adequate en betaalbare technische oplossingen ruimschoots voorhanden zijn, leidt dit er niet toe dat eigenaar-bewoners en verhuurders op grote schaal investeren in woningverbetering. Ook de emotionele lading die verbonden is aan renovatieprocessen in bestaand woongebied lijkt van grote invloed op de slagingskans. Naast geld en techniek speelt dus een derde succesfactor een belangrijke rol: deze omvat alle emotionele, gedragsmatige en organisatorische processen die van invloed zijn op de realisatie van renovatieprocessen met hoge energieambities.

Voor rationeel ingestelde professionals is deze succesfactor vaak enigszins ongrijpbaar, maar de derde succesfactor is zeker geen *black box*. De gedrags- en organisatiewetenschappen (met name de sociale en organisatiepsychologie, organisatie- en innovatiewetenschappen) reiken inzichten aan die helpen begrijpen waarom mensen – consumenten, huurders, huishoudens of professionals bij bedrijven of overheden – regelmatig onlogische of irrationele keuzes maken. Zo laten mensen zich minder snel beïnvloeden door objectieve informatie van een expert, dan door mensen die op hen lijken (*social comparison*; Festinger, 1954) of tegen wie ze opkijken (*authority principle*; Cialdini, 2001). En bij investeringen is niet het beschikbare budget maar het referentiekader doorslaggevend (*prospect theory*; Kahneman & Tversky, 1979): men ‘labelt’ impliciet het budget in verschillende posten, zoals boodschappen, sparen, vakantie en kleding. Of men een uitgave verantwoord vindt, hangt af van de post in de psychologische boekhouding waaruit deze betaald wordt en waarmee de kosten en baten vergeleken worden. De investering in een verbouwing valt bijvoorbeeld meestal in een ander *frame* dan besparing op de energierekening of het ervaren van meer wooncomfort.

Ook laten verkennende studies naar renovatieprocessen zien dat ‘samen’ een sleutelwoord is: *samen* (iets) willen, de energieopgave *samenbrengen* met andere bewonerswensen en *samenwerken* om een doel te realiseren. In de praktijk betekent dat: bewonersbelangen centraal stellen, een project inbedden in de bredere (lokale) context – bijvoorbeeld door energiebesparing te verknopen met andere duurzaamheidsthema’s, leefbaarheid en sociale cohesie. Het gaat daarbij niet alleen om samenwerking *tussen* partijen – bewoners, corporaties, aanbieders, installateurs, gemeenten, netbeheerders, etc., maar ook om samen *binnen* organisaties. Vaak zijn er wel koplopers binnen de organisatie, maar zij stuiten regelmatig op weerstand die een uiting kan zijn van de *status quo bias*: de neiging van mensen om vast te houden aan wat ze gewend zijn (eerder gedrag is een goede voorspeller van toekomstig gedrag; Samuelson & Zeckhauser, 1988).

Eind 2014 lanceerde Nyenrode samen met verschillende partners het onafhankelijke kennisplatform HomeMates (zie kader), over de derde succesfactor, voor professionals op het gebied van woningrenovaties met (hoge) energieambities. Met dit kennisplatform wordt door middel van inspirerende praktijkvoorbeelden en bestaande kennis over 'de derde succesfactor' concreet zichtbaar gemaakt hoe deze factor zich manifesteert. Het is echter nog niet precies grijpbaar wat de werkzame elementen zijn en hoe je die zelf kunt toepassen of reproduceren. Dit project speelt in op deze kennislacune door op zoek te gaan naar de sociaalwetenschappelijke verdieping en onderbouwing waarmee deze inzichten concreet toepasbaar kunnen worden gemaakt in de dagelijkse praktijk van renovatieprofessionals.

Kadertekst: HomeMates – energievriendelijk renoveren

Het onafhankelijke kennisplatform HomeMates (www.homemates.nl) is een initiatief van Nyenrode Business Universiteit in samenwerking met de TU Delft, het ministerie van BZK en vele professionals. HomeMates heeft als doel de slaagkans van energiebesparingsprojecten te vergroten door kennis en praktijkvoorbeelden op het gebied van 'de derde succesfactor' van energiebesparing in de bestaande woningbouw te ontwikkelen en te ontsluiten. Naast het beschikbaar stellen van publicaties en praktische factsheets en het aanbieden van laagdrempelige masterclasses, een collegereeks en (online) onderwijs voor renovatieprofessionals, bevat HomeMates 'mooie verhalen' over 'stille helden': inspirerende praktijkverhalen over mensen die met succes energiebesparingsprojecten in de bestaande woningbouw hebben gerealiseerd doordat zij op een bijzondere manier invulling gaven aan samenwerking tussen belanghebbenden. Naast grootschalige en ambitieuze projecten, richt HomeMates zich ook op kleinere en minder geruchtmakende initiatieven. Voorbeelden zijn de lokale aannemer die dorpsgenoten enthousiast kreeg voor energiebesparende maatregelen en de installateur die extra zijn best deed om het 'zijn' bewoners naar de zin te maken of de woningcorporatie die op speelse wijze de samenwerking tussen partijen een extra impuls wist te geven. De casuïstiek van HomeMates wordt verzameld in samenwerking met onder andere Energieplein20 (www.energieplein20.nl).

2. Doelstelling



Met het Energieakkoord groeit de urgentie om inzicht te krijgen in de werkzame elementen ‘achter’ de derde succesfactor. De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *Welke mechanismen uit de gedrags- en organisatiewetenschappen kunnen worden benut om een structureel versnelde toepassing van energiereducerende concepten in de bestaande woningbouw te realiseren?*

Het concrete doel van ‘De derde succesfactor ontrafeld’ is om kennis over gedragsmechanismen en organisatieprocessen die van invloed zijn op het verbeteren van de energieprestatie van de woningvoorraad, toegankelijk en toepasbaar te maken voor uitvoeringsprofessionals. Daarmee draagt het project bij aan de bredere beleidsdoelstelling – mede ingegeven door het Energieakkoord – om de transitie naar een energieneutrale gebouwde woonomgeving te versnellen.

De primaire doelgroep van het project zijn professionals die bezig zijn met woningrenovatie (zowel koop- als huurwoningen) in bewoonde staat met hoge energieambities. Hieronder vallen bouwbedrijven, aannemers, installateurs, ontwikkelaars en woningcorporaties, maar ook leveranciers en producenten. Door concreet inzicht te bieden in de werking van gedragsmechanismen en organisatieprocessen, worden professionals in staat gesteld om deze inzichten effectief in een projectplan, procesontwerp of lokale aanpak te integreren. De intermediaire doelgroep wordt gevormd door bewoners – zowel huurders als woningeigenaren. Hun draagvlak en medewerking is immers essentieel om te komen tot grootschalige energetische verbetering van de woningvoorraad. Als de belangen van huurders in renovatieprojecten onvoldoende worden behartigd, zullen ze minder snel hun medewerking verlenen. Daar staat tegenover dat hun motivatie sterk zal toenemen wanneer gelijk met het treffen van energetische maatregelen een oplossing wordt gerealiseerd voor problemen die zij ervaren of wanneer aan een latente behoefte wordt voldaan (denk bijvoorbeeld aan een relatie met de zorgopgave of de behoefte buurtbewoners beter te leren kennen). Dit project streeft ernaar bij te dragen aan de grootschalige toepassing van energie-innovaties die de belangen van zowel bewoners als professionals behartigen. Om dit doel te bereiken is er voor gekozen in dit onderzoek het gedrag van professionals in hun organisatieperspectief centraal te stellen. Het gedrag en het perspectief van bewoners staat minder centraal. Hun perspectief is via evaluatiedocumenten meegenomen in de analyse.

3. Werkwijze



Om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen, zijn de volgende werkpakketten ontwikkeld : 1. theoretisch kader, 2. verzamelen, 3. valideren, 4. verrijken, 5. verspreiden.

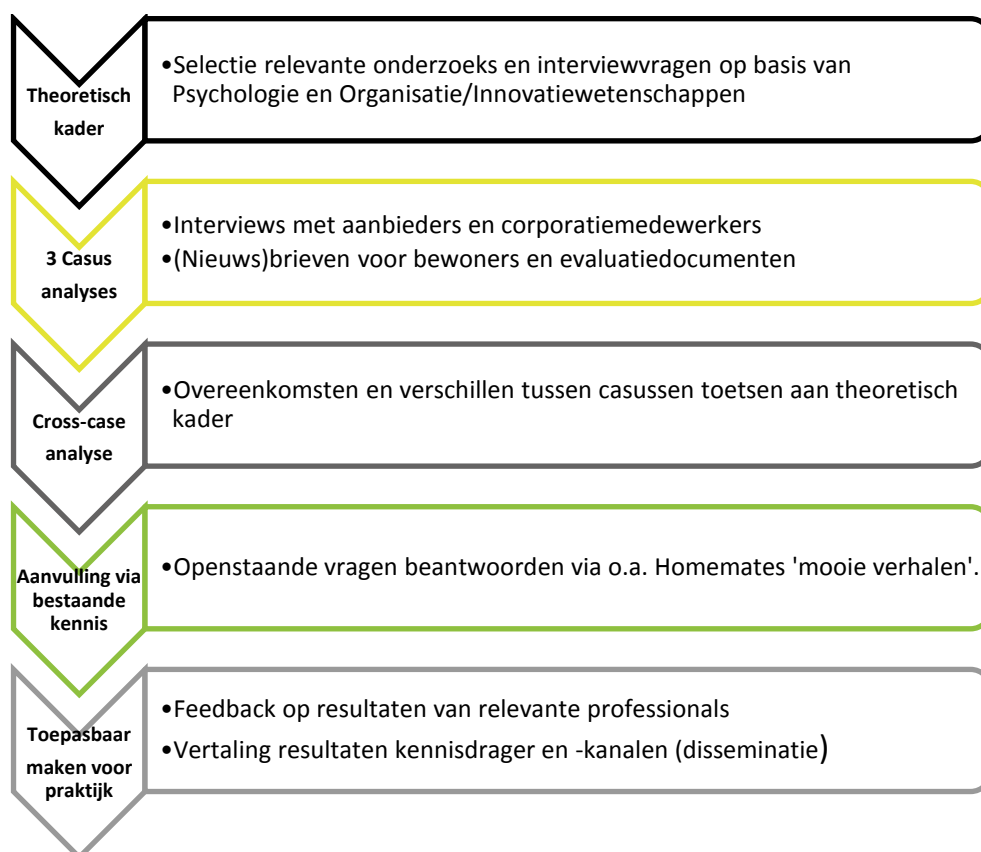
Het **theoretisch kader** had tot doel inzicht te verkrijgen in de werkzame gedragsmechanismen en -processen – aspecten die zowel versnellend als belemmerend kunnen werken m.b.t. de acceptatie van energiemaatregelen in de bestaande woningbouw. Het is ontwikkeld op basis van een literatuurstudie naar de naar verwachting relevante theorieën en begrippen uit de sociale en organisatiepsychologie, organisatie- en innovatiewetenschappen. Op basis van deze literatuurstudie zijn vier onderwerpen geselecteerd (in de onderzoeksvraag werkhypotheses genoemd) die het meest van invloed zijn op het succesvol verloop van een renovatieproces met energieambities. Aan deze onderwerpen zijn deelvragen gekoppeld die centraal stonden in het tweede deel van het onderzoek. Lopende de uitvoering van werkpakket 1 is een selectie van casussen en projecten gemaakt waarin gestreefd werd naar woningrenovaties met hoge energieambities. Er zijn drie casussen gekozen voor de diepgaande analyse op basis van de deelvragen waaronder projecten die BAM recent in het kader van de Stroomversnelling heeft gerealiseerd of die nog in uitvoering zijn. Al deze casussen kwamen uit de huursector. De bevindingen gelden dus met name voor renovatieprojecten waarin huurders centraal staan.

Het analyseproces (werkpakket 2: **verzamelen**) startte met een factsheet per casus waarin het historisch verloop van de casus is vastgelegd. Met de betrokken woningcorporatiemedewerkers en renovatie-aanbieders werden vervolgens semigestructureerde interviews gevoerd. We deden acht interviews. Deze gesprekken duurden een tot twee uur. Zo ontstond een beeld van relevante processen en ervaringen die bij een casus horen. Het bewonersperspectief is via geleverde en online gevonden (nieuws)brieven en evaluatiedocumenten verwerkt in de analyse. Er is niet met bewoners gesproken, dus het bewonersperspectief is onderbelicht vergeleken met het perspectief van professionals. Daarna werd op basis van het interviewmateriaal en de aangeleverde en online gevonden documentatie een analyse per casus gemaakt. Vier hoofdonderwerpen uit het theoretisch kader stonden hierbij centraal: Samenwerking tussen partijen, Interactie met bewoners, Presentatie van het aanbod, en Lerend vermogen van de organisaties. Voor deze vier onderwerpen zijn per casus relevante elementen genoteerd met bijbehorende illustrerende quotes. De elementen, quotes en de interpretaties zijn bediscussieerd door projectteamleden van ECN, TU Delft en Nyenrode om zo de bevindingen zo goed als mogelijk te kunnen ‘objectiveren’.

Nadat de casussen per stuk geanalyseerd waren, begon het **valideren** door middel van het maken van een cross-case analyse: Per hoofdonderwerp zijn de resultaten uit de verschillende casussen naast elkaar gelegd en overeenkomsten en verschillen vastgesteld. Deze zijn getoetst aan de hand van het theoretisch kader: Wat kunnen we duiden aan de hand van de theorie en wat niet? Om nieuwe en openstaande vragen te beantwoorden, of ter illustratie van bevindingen zijn waar nodig aanvullende casussen geselecteerd uit bestaande kennisbronnen en case studies (Er is met name geput uit de ‘mooie verhalen’ op de website van Homemates). In de resultaten staat aangegeven welke resultaten komen uit deze aanvullende casussen.

Praktijkvertegenwoordigers hebben vervolgens meegedacht over het antwoord op de vraag die centraal stond in werkpakket 4 (**verrijken**): Hoe de bevindingen dusdanig weer te geven dat deze handelingsperspectief bieden aan de doelgroep? Daarnaast werden andere bronnen geraadpleegd en werd een korte enquête uitgezet onder de doelgroep. Wat de kanalen precies zouden moeten zijn waardoor de kennis verspreid zou moeten worden was de vraag die centraal stond in werkpakket 5 (**verspreiden**). De uitwerking van werkpakket 4 en 5 vond integraal plaats waardoor werkvorm en kanaal soms sterk samenhangen (zie figuur 1).

Figuur 1: Overzicht stappenmethode



Ten tijde van de interviews was slechts een van de drie dieptecasussen geheel afgerond. De resultaten van dit onderzoek gaan daardoor met name over de planvorming, ontwikkeling en uitvoeringsfase. De gebruiksfase die volgt als de woning is opgeleverd, is minder belicht. Er zijn wel enkele opmerkingen over resultaten en bewonerstevredenheid opgenomen in dit rapport, maar de gebruiksfase staat niet centraal in dit onderzoek.

De drie gekozen dieptecasussen zijn hieronder beknopt beschreven:

1. Een middelgrote corporatie en een groot bouwbedrijf hebben samen in een gefaseerde aanpak ruim 50 huizen gerenoveerd naar Nul op de Meter. Ten tijde van de interviews was dit project afgerond.
2. Een middelgrote corporatie en een consortium van aanbieders hebben samen twee flats met beiden enkele tientallen woningen gerenoveerd naar Label A en Nul op de Meter. Ten tijde van de interviews was de bouwfase aan de gang.
3. Een grote corporatie en een groot bouwbedrijf zijn bezig met een traject om rond de 75 woningen te renoveren naar Nul op de Meter. Ten tijde van de interviews zijn zij bezig met de planvormingsfase.

Zoals eerder benoemd zijn er ter aanvulling en verdieping aanvullende casussen geanalyseerd uit bestaande kennisbronnen en case studies (de 'mooie verhalen' op de website van Homemates).

In dit onderzoek zijn met name Nul op de Meterprojecten geanalyseerd. De bevindingen zijn echter naar alle waarschijnlijkheid relevant voor alle renovatieprojecten waarin gestreefd wordt naar vergaande energiereductie.

De rollen van de consortiumleden waren als volgt:

De TU Delft interviewde de deelnemers en bracht expertise in over opschalingsmogelijkheden van initiatieven voor renovatie en energiebesparing. Sociale wetenschappers van ECN (met sociale en organisatiepsychologie als achtergrond) analyseerden de casussen vanuit gedrags- en organisatieperspectief. Naast de inbreng van aanvullende casussen, kennis uit de innovatie-/organisatiewetenschap en organisatorische en sectorale kennis, leverde Nyenrode input over het inbedden van kennis in de praktijk van renovatieprofessionals. BAM zorgde voor reflectie op de resultaten vanuit haar praktijkervaring met ambitieuze renovatieprojecten en zal – samen met de onderzoeksinstellingen – de ontwikkelde kennis gebruiken ter validatie en verrijking.

Er is een begeleidingscommissie bestaande uit praktijk en theorie vertegenwoordigers bijeen gekomen om processen en bevindingen te voorzien van feedback en te adviseren over disseminatie van de resultaten.

4. Resultaten



Hoe interessant ook; in dit rapport laten we niet de transcripts zien van de interviews. Dit omdat met de geïnterviewden is afgesproken deze niet verder te verspreiden en de informatie die de interviews opleverden anoniem te verwerken. Wel tonen we de resultaten van de cross-case analyse. In dit overzicht van de resultaten is elk van de vier onderwerpen die als meest invloedrijk uit werkpakket 1 naar voren kwam, uitgewerkt in een aparte paragraaf waarbij een combinatie is gemaakt tussen lessen uit de praktijk en uit de theorie. De bevindingen uit de praktijk worden gerelateerd aan de theorie om het onderliggende mechanisme te illustreren. De theorie is steeds in een box geplaatst waardoor de resultaten gemakkelijk met en zonder theoretische inzichten gelezen kunnen worden.

De vier onderwerpen die centraal staan, zijn:

1. Samenwerking tussen partijen: Wat lijkt de basis van een goede samenwerking?
2. Interactie met bewoners: Hoe ziet dat eruit: bewoners centraal stellen?
3. Presentatie van het aanbod: Hoe kom je tot vergaande renovatie ondanks dat bewoners daar niet om vragen?
4. Lerend vermogen van de organisatie: Hoe kun je waardevolle kennis genereren en behouden binnen je organisatie

1. Samenwerking tussen partijen: Wat lijkt de basis van een goede samenwerking?

Voor het realiseren van een renovatie met vergaande energieambitie, is een optelsom van 'standaard' maatregelen niet voldoende. Dan wordt de energieambitie niet gehaald, blijkt uit de praktijk. Woningen moeten conceptmatig worden aangepakt. De corporatie kan daardoor niet een standaard aanbesteding uitschrijven, maar moet om een doordacht concept vragen dat pas geheel kan worden uitgewerkt later in het traject als bewoners zijn betrokken en als er is geëxperimenteerd met het concept. De aanbieder krijgt hierdoor een andere rol. Hij neemt geen werk aan, maar levert een concept. De aannemer wordt een aanbieder en krijgt meer invloed. Ook krijgt de aanbieder direct contact met bewoners omdat direct contact sneller tot technische oplossingen zal leiden waarin de bewoners zich kunnen vinden dan wanneer dat contact er niet is (De aanbieder ervaart immers direct wat de bewoner wel en niet belangrijk vindt). De woningcorporaties kiezen er daarom voor, zo blijkt uit de drie dieptecasussen, om bij renovaties met hoge energieambities de aanbieder verantwoordelijk te maken voor het behalen van de benodigde 70% instemming (vaak wordt ook 100% instemming gevraagd). Deze taak lag eerst bij de corporatie. De rolverschuivingen vragen heel wat van de betrokken partijen. Uit het onderzoek komt vooral naar voren dat zij a) elkaar goed moeten leren kennen -waardoor vertrouwen, een gelijkwaardigere relatie en een veilige leeromgeving ontstaan-, b) er sprake moet zijn van een projectorganisatie met mandaat en een ondersteunende organisatiestructuur, c) zij een ambitie moeten neerleggen die samen verder kan worden ingevuld en, tenslotte, d) het speelveld moeten verruimen door derden te betrekken. Deze vier voorwaarden worden hieronder uitgewerkt.

- a. Elkaar goed leren kennen waardoor vertrouwen, een gelijkwaardigere relatie en een veilige leeromgeving ontstaan

Om de nieuwe rolverdeling succesvol te laten zijn is het noodzakelijk dat de relatie tussen corporatie en de aanbieder gelijkwaardiger is dan bij de tot nu toe gebruikelijke werkwijze. Het is hiervoor nodig elkaars belangen, capaciteiten en onzekerheden goed te leren kennen.

Woningcorporaties zijn gevoelig voor de wijze waarop aanbieders omgaan met (hun) bewoners. In twee van de drie geanalyseerde projecten kwam het voor dat huurders niet zo tevreden waren over hoe zij betrokken werden bij de renovatie(plannen). Werknemers van de woningcorporaties reageerden daar sterk op. Zij probeerden de nieuwe rollen en taken te verduidelijken of pakten hun traditionele rol van opdrachtgever terug. Deze beweging van woningcorporaties richting hun oude rol lijkt sterker te zijn als er geen **vertrouwen** is dat de aanbieder de belangen van de bewoner goed behartigt. Of er wel of geen vertrouwen is, lijkt onder andere te zijn gebaseerd op ervaring. Zo laat een grotere woningcorporatie, met ervaring in renovaties met hoge energieambities, weten de overtuiging te hebben dat veel aanbieders geldbelust zijn en dat samenwerking '*niet in hun DNA*' zit. Deze corporatie pakte de oude rol in het casusproject daarom grotendeels terug: Ze startten een hernieuwde belangenverkenning met de aanbieder en pakten de communicatie met de bewoners weer grotendeels zelf op.

Het is een bekend fenomeen dat mensen vuistregels maken op basis van ervaringen en zich hierdoor laten leiden. Deze vuistregels helpen bij het filteren van informatie maar maken ook 'blind' voor uitzonderingen op de vuistregel. Hierdoor ontstaat de zogenaamde groepsattributiefout (zie kader).

De groepsattributiefout

We zijn geneigd om verschillen tussen mensen, die behoren tot een zelfde groep, over het hoofd te zien (Allison & Messick, 1985). Om het onszelf gemakkelijk te maken, hanteren we vuistregels (bijvoorbeeld: 'Aanbieders zijn geldbelust en slecht in samen werken'). Echter, zo verliezen we aandacht voor wat zich werkelijk voordoet.

Hoe je deze fout kunt voorkomen, wordt genoemd door een van de geïnterviewden: '*Het is de belangrijk dat je nieuwsgierig bent naar elkaar.*'

De perceptie van corporaties over hoe belangrijk aanbieders de mening van bewoners vinden lijkt een zeer bepalende rol te spelen in de keuze voor, en samenwerking met een aanbieder. Een geïnterviewde corporatiemedewerker gaf zelfs aan dat dit het eerste selectie criterium was, belangrijker dan de visie van een aanbieder op een mogelijk ontwerp. Om in te schatten hoe belangrijk een aanbieder de samenwerking met bewoners vindt, moet de tijd worden genomen elkaar goed te leren kennen. **Elkaar goed kennen** lijkt dan ook een basisvoorwaarde voor succes. In de geanalyseerde projecten lukte dit als bijvoorbeeld een gefaseerde langere termijn aanpak of een uitgebreider selectieproces werd gehanteerd. Door een grondige periode van samenwerken groeide het wederzijds vertrouwen. "*Door het selectieproces hebben we een goed gevoel opgebouwd.*"

Het goed kennen van en kunnen opschieten met elkaar wordt als belangrijke oorzaak van succes genoemd. Dit blijkt bijvoorbeeld uit deze quote van een van de projectleiders: "*Hoe softer het is, hoe harder je kunt opereren met elkaar. Ik ben nu bezig om op dit niveau te komen. De vraag 'Wie ben je nu?' is heel persoonlijk. Hoe ben je hier gekomen? Wat is jouw achtergrond? Wat is jouw visie? Dat is volgens mij de rode draad in projecten. Wie zijn de mensen die er nu zijn? Projecten gaan niet verkeerd, omdat mensen het niet kunnen, maar om hoe ze met elkaar om gaan. Kunnen ze het met elkaar vinden? Die zaken zijn belangrijk.*"

Een positief gevolg van het goed leren kennen van elkaar is het ontstaan van een **veilige leeromgeving**. Een van de aanbieders zag zichzelf meer als partner dan als opdrachtnemer. Dit leidde tot een gelijkwaardigere relatie dan die van opdrachtgever en opdrachtnemer. '*Je durft je als aanbieder kwetsbaarder op te stellen en ook aan te kloppen met vragen over draagvlak onder hun bewoners.*'

Als de woningcorporatie het vertrouwen heeft dat de aanbieder bij twijfel zal overleggen wordt het makkelijker voor de woningcorporatie om meer op afstand te blijven. Het kennen van elkaars belangen en sterke en minder sterke kanten, helpt bij het loslaten van oude taken en rollen en het omgaan met tegenslag en weerstand tegen gevolgen van 'fouten' die onherroepelijk horen bij het leren werken met een nieuwe, meer **gelijkwaardige relatie** waarin **belangencongruentie** in plaats van belangentegenstelling centraal staat (zie kader).

Gelijkwaardige relatie

De gangbare manier om naar relaties in en tussen organisaties te kijken is sterk beïnvloed door de Agentschapstheorie (Jensen & Meckling, 1976). Deze theorie beschrijft de relatie tussen de principaal (shareholder, opdrachtgever) en het topmanagement (agent, uitvoerder) waarbij er wordt uitgegaan van een mensbeeld waarbij de agent gericht is op bevrediging van de eigen behoefte. De principaal moet vanuit dit mensbeeld door middel van onder andere belonen, straffen, controleren en beheersen zorgen dat de agent de belangen van de principaal nastreeft. Sleutelbegrippen bij deze theorie zijn: wantrouwen, focus op verschil in belangen en informatie-asymmetrie.

Deze theorie, met het volgens velen te eenvoudig voorgestelde mensbeeld, voldoet niet om alle typen relaties te beschrijven (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997). Er is een aanvullende 'bril' nodig. Dit heeft geleid tot de Stewardship theorie. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de agent zich gedraagt als een steward die de belangen van de principaal centraal stelt. Een dergelijke relatie is gericht op belangencongruentie in plaats van belangentegenstelling, en op vertrouwen in plaats van wantrouwen. Anders dan in de traditionele manier van werken onder corporaties en aanbieders, kunnen partijen kiezen voor een dergelijke, meer gelijkwaardige (stewardship) relatie.

Belangencongruentie

Wanneer verschillende typen partijen met elkaar samen werken in een project is er veelal sprake van conflicterende belangen. Bij traditionele bouwprojecten bijvoorbeeld wil de aannemer zoveel mogelijk winst maken op een project, verkoopt een toeleverancier liever product X omdat daarvan nog een grote voorraad is, terwijl er misschien ook een product is die dezelfde specificaties heeft, maar minder snel te verwerken is voor de aannemer. Ook kan het zijn dat een bewoner zo min mogelijk overlast wil van een renovatie, terwijl de aannemer het liefst meerdere klussen tegelijk uitvoert waardoor hij per woning over een langere periode bezig is dan wanneer hij woning per woning zou aanpakken..

Om conflicten te voorkomen en een gelijkwaardige relatie op te bouwen, is het allereerst van belang dat er geregeld over ieders belangen wordt gesproken met elkaar. Het is dus nodig om heldere en frequente communicatie te hebben tussen partijen. In de communicatie moet rekening gehouden worden met de verschillende perspectieven en kennisniveaus van de betrokken partijen. Werken aan een Fusie van Belangen wordt dat genoemd (Van Hal, 2014). Er is een projectleider nodig die het speelveld kan overzien en vanuit verschillende belangen kan luisteren, observeren en verbinden.

Volgens dit Fusie van Belangenperspectief (Van Hal, 2014) is de volgorde in de werkwijze bij de aandacht voor belangen bepalend. Eerst moeten alle belangen van alle direct belanghebbenden in kaart worden gebracht (People), daarna moet er naar gestreefd worden die te behartigen met duurzaamheidsmaatregelen (maatregelen die de belangen van de toekomstige generaties behartigen - Planet) en pas daarna moet naar de financiële consequenties worden gekeken (Profit). Het koppelen van de duurzaamheidsingrepen aan de belangen van de betrokken partijen brengt namelijk naast een groter speelveld ook meer enthousiasme voor de duurzaamheidsingrepen met zich mee waardoor de behoefte aan de toepassing ervan en daarmee creativiteit bij het zoeken naar mogelijke oplossingen voor financiering toenemen.

Het belang van elkaar kennen geldt voor woningcorporaties en aanbieders, maar ook voor woningcorporaties, aanbieders en bewoners. De Reality Game, een belangenspel van Nyenrode Business Universiteit dat is gericht op woningrenovaties met energieambities, heeft in één van de projecten volgens de geïnterviewden enorm geholpen 'echt te begrijpen' wat bewoners belangrijk vinden. Bijvoorbeeld: Uit reeds eerder gemaakte evaluaties van projecten (dus niet evaluaties die binnen het kader van dit onderzoek

plaatsvonden) blijkt dat bewoners het belangrijk vinden te weten waar ze aan toe zijn; te weten wanneer er wat gebeurt. Dit is ook een les die spelers van de Reality Game ervaren. Een van de geïnterviewden heeft, doordat hij in de game leerde bewoners te informeren over wat zij kunnen verwachten, hieraan extra aandacht besteed in zijn project: Hij hield de bewoners goed op de hoogte van aanpassingen in het overzicht van wat er wanneer gebeurt. Zodra er iets anders ging dan gecommuniceerd was, gaf de aanbieder dat aan bewoners door. Dit tot tevredenheid van de bewoners.

- b. Een projectorganisatie tot stand brengen met mandaat binnen een ondersteunende organisatiestructuur.

Voor het slagen van renovatieprojecten met hoge energieambities heeft een projectorganisatie mandaat nodig om af te kunnen wijken van standaardprocedures. Ook moet er sprake zijn van een organisatiestructuur die de innovatie ondersteunt. Hiervoor is draagvlak nodig in de organisatie.

Op basis van de dieptecasussen kan geconcludeerd worden dat er verschillen zijn tussen hoe gemakkelijk en snel projectorganisaties beslissingen (kunnen) nemen. Dit lijkt samen te hangen met het **mandaat** dat de projectorganisatie heeft om flexibel om te gaan met onvoorziene situaties. Dit kan bijvoorbeeld een mandaat zijn om af te kunnen wijken van procedures en regelgeving (denk aan aanbestedingsrichtlijnen, etc) zodat men niet voor elk 'wissewasje' toestemming hoeft te vragen. In de drie geanalyseerde projecten was slechts in beperkte mate sprake van een mandaat. Men moest nog veel toestemming vragen alvorens beslissingen genomen konden worden. In die gevallen maakt het uit hoe gemakkelijk je een beslissing kunt nemen. Een projectleider sprak over het overwinnen van bureaucratie: *'Dan komt de gelaagdheid, de verantwoordingsorganisatie naar voren'*. Hij werkt bij een grotere woningcorporatie en had last van het lange tijdsbeslag dat besluitvorming neemt. In een kleinere woningcorporatie had men het makkelijker: *'Dat is het voordeel van zo'n kleine organisatie, dat zoiets snel geregeld is, korte lijnen, snel schakelen.'*

Het hebben van mandaat of anders korte lijnen naar beslissers lijkt een succesfactor te zijn. Het hebben van mandaat maakt medewerkers autonoom en dat is een zeer belangrijke, zo niet de belangrijkste voorwaarde voor motivatie, volgens de motivatietheorie van Ryan en Deci (2000) die tevens staat genoemd in het theoretisch kader (bijlage) en in het kader op pagina 21.

De theorie van Christensen over het slagen van een 'disruptieve innovatie' (zie onderstaand kader) stelt dat het vooral belangrijk is dat er een **ondersteunende organisatiestructuur** is. In een van de projecten had de corporatie net een structuurwijziging doorgevoerd. *"De bewoner is bovenaan komen te staan in het organogram. Er is een klantgedreven en lerende organisatie vorm gegeven. De medewerker is er voor de klant en de leidinggevende is er voor de medewerkers."* Het is moeilijk te zeggen wat de relatie is tussen deze wijziging en het projectresultaat, maar vanuit de theorie van Christensen kunnen we stellen dat een ondersteunende structuur een succesfactor is.

Slagen van een disruptieve innovatie

Christensen (2000) onderscheidt behoudende (sustaining) en disruptieve innovaties. De transitie in de bouwsector die het verduurzamen van woningen met hoge ambities met zich meebrengt is voor veel organisaties, zowel aan de vraagzijde als aan de aanbodzijde te typeren als een disruptieve innovatie. Disruptieve innovaties zijn niet gericht op het verder ontwikkelen en verbeteren van bestaande concepten, maar op het ontwikkelen van radicaal nieuwe concepten, die veelal organisatie overstijgende vernieuwingen omvatten omdat ze inbreng van uiteenlopende soorten kennis en vaardigheden vergen.

Christensen (2000) stelt dat voor het slagen van een disruptieve innovatie het niet zozeer om bureaucratie of cultuur gaat, maar vooral gaat over de structuur van de organisatie. De structuur bepaalt hoe mensen met elkaar samenwerken en communiceren. Een structuur kan een beletsel zijn om te innoveren. Bijvoorbeeld als er sprake is van een volledige andere manier om producten te ontwerpen en ontwikkelen. Het neerzetten van een ondersteunende structuur, eventueel (tijdelijk) naast de bestaande organisatiestructuur, kan helpen de innovatie te realiseren.

Voor een ondersteunende structuur is toestemming voor experimenteerruimte nodig in de organisatie.

Voor mandaat en aanpassingen in de organisatiestructuur is **draagvlak** binnen de organisatie nodig, onder andere van het hogere echelon. *‘Er is een bestuurder nodig die zijn kop boven het ijs durft uit te steken, rugdekking geeft en ervoor gaat.’* Dit wordt sneller gedaan als bestuurders ervaring hebben met enigszins vergelijkbare processen: *‘Een deel van de RvC komt uit de civiele hoek, waarin dit veel gebruikelijker is.’*

Draagvlak binnen de directie is nodig, maar ook onder collega’s die gaan over kwaliteit, de bouw, herstelwerkzaamheden, etc (alle onderdelen die anders ingevuld worden bij een Nul op de Meter-renovatie). Door een aantal geïnterviewden zijn hiervoor verschillende strategieën genoemd: weerstand voorkomen door (empathisch) luisteren naar medewerkers (Luisteren met hoofd en hart: Wat leeft er in de ander; Wat denk en voel je bij dit voorstel, en waar heb je behoefte aan?), gedoseerd informatie geven, en het betrekken van collega’s, door ze bijvoorbeeld een rol te geven op bewonersbijeenkomsten. Dit laatste werd gedaan in één van de projecten. Het directe contact met bewoners hielp de collega’s bij het inzien van de belangen van bewoners. *‘Iedereen moet ervaren (voelen) voor wie je het allemaal doet. Je geeft collega’s een rol zodat ze niet hoeven te zitten of praten maar kunnen rondlopen met bijvoorbeeld de presentielijst.’* Door mensen (publiekelijk) mee te laten doen, verbinden ze zich met de renovatie en zijn ze eerder geneigd in een volgende situatie weer mee te doen, omdat mensen graag **consistent** gedrag vertonen aangezien dit betrouwbaar over komt. Dit is het principe van commitment en consistentie (zie onderstaand kader).

Commitment en consistentie

Cialdini (1984) heeft aangetoond dat als (potentiele) klanten een klein stapje hebben gezet, zoals het inschrijven voor een nieuwsbrief, ze eerder bereid zijn om “ja” te zeggen tegen grotere stappen als een aankoop of een contactaanvraag. Mensen willen namelijk consistent gedrag vertonen. We willen liever niet inconsistent lijken, omdat dit een eigenschap is die door anderen als negatief wordt gezien.

Voor het verkrijgen van medewerking is het dus handig te beginnen met het vragen van een kleine bijdrage.

- c. Een ambitie neerleggen, verwachtingen managen en intensief samen op pad gaan.

Omdat er bij renovatie met hoge energieambities veel onbekend is, is het nodig dat verwachtingen worden gemanaged en aanbieders, corporaties en bewoners intensief samen op pad gaan aan de hand van een ambitie.

Omdat Nul op de Meter een radicaal nieuw concept was in de onderzochte casussen, was veel onbekend voor de betreffende partijen. In een aantal projecten was dit vanaf het begin duidelijk en was er daarom niet sprake van een vast plan, maar werd een **ambitie** neergelegd. Hoe dit uitpakte, verschilde per project. Een crux leek te liggen in het steeds weer gezamenlijk bekijken of en hoe de ambities haalbaar zijn en het voortdurend monitoren of alle partijen (inclusief bewoners) zich beseffen dat het nog onduidelijk is waar men op uit zal komen. Uit de casussen blijkt dat in onzekere situaties **verwachtingen managen** en **intensief samen op pad gaan** (corporatie, aanbieders, bewoners) van groot belang is voor het behalen van succes. In een aantal projecten kwamen deze succesfactoren uitermate duidelijk naar voren.

Zo werd er in een van de dieptecasussen gesproken over een ‘groeiproses’. Drie aanbieders/consortia zijn samen met de corporatie en bewoners gekomen tot haalbare plannen. Daarvoor moest gedurende de planvormingsfase intensief worden samengewerkt. Zo kwam men er achter dat voor een van de complexen niet Nul op de Meter, maar label A haalbaar was. Daar was iedereen het mee eens. Er was ruimte voor een aanpassing. Volgens een betrokken corporatiemedewerker is dit gelukt doordat partijen open naar elkaars ideeën bleven staan: *“Alle drie de partijen stonden ervoor open om kennis te delen en inbreng van anderen mee te nemen.”* Bijkomend voordeel: De woningcorporatie was blij met de expertise die zij op deze wijze in het finale plan hebben kunnen meenemen.

In een ander project dat als aanvullende casus is bestudeerd was er ook niet veel meer dan een ambitie, maar werd er minder (intensief) samen gewerkt. Dit leidde niet tot een succes. Men kwam er pas laat achter dat er maar één aanbieder was met een voor de corporatie haalbaar concept. Dat was een probleem omdat de corporatie tegen de bewoners had gezegd dat ze tussen concepten zouden kunnen kiezen. Nu er niets meer te kiezen viel, werd er onvoldoende draagvlak behaald. De woningcorporatie is van mening dat de aanbieders te veel ruimte kregen om met een concept te komen. Ondanks dat die vrijheid de creativiteit vergrootte, zijn er volgens deze corporatie meer kaders nodig om tot een goed concept te komen. Echter, als we het voorbeeld van hierboven, waarin er werd gesproken over een 'groeiproces' beschouwen, dan lijkt het er op dat juist door intensief samen werken wellicht meer haalbare plannen ontwikkeld hadden kunnen worden.

Intensief samen op pad gaan kost veel tijd gedurende het proces, maar het proces hoeft niet persé lang te duren. Er is een aanvullende casus bestudeerd waar consortia in zes weken tijd verschillende concepten ontwikkelden. Samenwerken, openheid en transparantie stonden centraal in dit proces. In een leegstaande woning in de wijk konden de consortia werken, de bewoners ontmoeten en vragen aan de bewoners stellen en vice versa. Het meest energieambitieuze concept werd uiteindelijk gekozen. Ook kon elk huishouden aangeven welke opties ze wel en niet uitgevoerd wilden zien in hun huis. Voorafgaand aan de zes weken was er wel al een uitvraag ontwikkeld, waarbij de corporatie verschillende belanghebbenden nauw betrokken had. De belanghebbenden bestonden uit de bewoners, die aan de hand van nieuwsbrieven, vragenlijsten en gesprekken met de corporatie hun ideeën konden inbrengen, een woonconsumentenorganisatie die als klankbordgroep diende en de gemeente. Met de input van de belanghebbenden is de uitvraag opgesteld, waarbij onderscheid is gemaakt tussen kaderstellende, richtinggevende en informatieve aspecten. Door samenwerking in de voorbereiding konden in zes weken tijd diverse bruikbare concepten op tafel komen.

In twee van de drie dieptecasussen was er een aanbieder die niet samen met belanghebbenden een concept ontwikkelde. Deze aanbieder bood een standaardoplossing aan; een standaard Nul op de Meterwoning concept. In beide dieptecasussen bleek dat er echter behoefte was aan aanpassingen van dit concept. Bewoners en corporaties moesten flink druk uitoefenen om die aanpassingen erdoor te krijgen. Dat is niet prettig volgens de geïnterviewde corporatiemedewerkers. Het 'beknelt' en 'beperkt'. *"De inspraak is een knelpunt. Ons maakt het niet uit of 'de unit' aan de voor of achterkant zit, maar vanuit de aanbieder kan dat niet. Daarin vind ik de aanbieder niet star maar het concept vraagt om meer flexibiliteit. Bij een andere aanbieder was dat beter. Zij hadden plaatjes met verschillende opties en dan gelden de meeste stemmen. Dat heeft het concept van deze aanbieder nog niet. Dat beperkt de manier van werken weleens. Ze hebben één product die ze een aantal keer moeten uitrollen. En dan pas gaan ze naar concept 2.0."* Een minimale vorm van het samen intensief op pad gaan is dan ook het hebben van inspraak.

In andere industrieën is het heel gewoon dat de klant zelf inbreng heeft op het product dat hij of zij koopt. Zo kunnen we een voorbeeld nemen aan productielogistiek in bijvoorbeeld de auto-industrie. Hier worden flexibele concepten gemaakt die beheersbaar zijn voor de aanbieder, maar keuze laat aan de koper. In de auto-industrie wordt gewerkt met 'klantenorderontkoppelpunten'. Dat is het punt in de organisatie tot waar een klantorder doordringt. Hoe verder het doordringt hoe kostbaarder de alternatieven. Door de kosten van alternatieven af te wegen, kan er ruimte ontstaan om binnen een bepaalde marge meer keuzes te bieden.

- d. Het speelveld verruimen door derden te betrekken

Derden kunnen het speelveld verruimen en nieuwe ideeën leveren die zonder hun inmenging niet op tafel zouden komen. Dit is met name effectief als directe belanghebbenden oplossingen zoeken voor belangen die uiteenlopen.

De twee verder gevorderde dieptecasussen en een aanvullende casus laten zien dat naast het betrekken van de **directe belanghebbenden** (bewoner, aanbieder en corporatie), het betrekken van **indirecte belanghebbenden** en **onafhankelijke derden**, een positief effect heeft op het resultaat. Zij kunnen het speelveld verruimen. Dit is effectief als het oplossingsrichtingen biedt die niet vanzelfsprekend zijn als men uit gaat van belangen(verschillen) van bewoners, aanbieder en corporatie.

Indirecte belanghebbenden zijn bijvoorbeeld de gemeente, een energiebedrijf, netbeheerder, winkels die tijdens de renovatie moeilijk bereikbaar zijn, etc. Sommigen worden 'geraakt' door de renovatie en zijn daardoor afhankelijke derden te noemen. Anderen hebben invloed op de renovatie, zoals de gemeente. Hier is het de renovatie die afhankelijk is (van een derde).

Het belanghebbendenpeelveld

Belanghebbenden (Stakeholders) zijn individuen of groepen die invloed hebben op, of beïnvloed worden door de resultaten van een project (Freeman, 1984). Latere definities van belanghebbenden omvatten ook de belangen van de flora, fauna en de toekomstige belanghebbenden (Clarkson et al., 1994). Stakeholder-theorieën zijn dan ook verwant aan MVO (CSR) en gaan ervan uit dat organisaties met meer bezig moeten zijn dan louter (zielloos) de aandeelhouder tevreden stellen. Zij stellen dat organisaties alleen kunnen overleven als rekening wordt gehouden met belangen van alle belanghebbenden. Voor organisaties en mensen die bezig zijn met verduurzamen, dus met de belangen van mensen nu en later, zou dit vanzelfsprekend moeten zijn.

Bij het in kaart brengen van de belanghebbenden kan men aan de omgeving, de flora en fauna en de toekomstige generatie(s) denken.

Het **veranderende belangenspeelveld** bij renovaties met hoge energieambities is niet te missen. Energiebedrijven, netwerkbedrijven en gemeenten zijn indirecte belanghebbenden die in ieder geval betrokken moeten worden. Energiebedrijven moeten bijvoorbeeld andere contracten aanbieden en netwerkbedrijven moeten het net anders inrichten; Zij worden beïnvloed doordat Nul op de Meterwoningen van het gas af gaan en energie terug leveren op zonnige dagen. De gemeente is ook een derde die betrokken moet worden; De gemeente moet de vergunningen leveren en heeft duurzaamheidsambities die gerealiseerd moeten worden.

Het belangenspeelveld verandert ook doordat er op een andere manier wordt gewerkt bij dergelijke projecten. Bijvoorbeeld, doordat de woning aan zeer hoge prestatie-eisen moet voldoen, vragen de corporaties garanties. Aanbieders geven die, maar vaak alleen onder de voorwaarde dat ze zelf het onderhoud kunnen doen. Er wordt dus veelal naast de woning, ook meteen het onderhoud ingekocht. Ook de belangen van de zogenoemde directe belanghebbenden veranderen.

Onafhankelijke derden zijn partijen die geen belang hebben maar betrokken worden door de belanghebbenden om mee te denken over oplossingen, zoals bijvoorbeeld een architect. Belanghebbenden en onafhankelijke derden kunnen helpen bij het creëren van synergie (zie kader).

Synergie creëren

Stephen Covey laat zien in zijn boek 'The seven habits of highly effective people' (1987) hoe je de belangen van meerdere partijen kunt betrekken op een manier die meer oplevert dan de som der delen. Er is meer mogelijk dan 'jouw manier of mijn manier', stelt hij. Alles begint met een open, accepterende houding ten aanzien van de ander en het op waarde schatten van diens opvattingen. Als synergie serieus wordt nagestreefd zijn er doorbraken mogelijk. Covey laat zien dat echte, duurzame oplossingen alleen mogelijk zijn als het 'ik versus jou'-denken loslaten losgelaten wordt en er gezocht wordt naar het derde alternatief: geen compromis maar een nieuwe uitkomst waar iedereen beter van wordt.

Bij het vinden van synergie helpt het als uitgangspunt te nemen, dat de taart niet verdeeld maar vergroot kan worden.

In meerdere casussen is gesproken over belanghebbenden en onafhankelijke derden betrekken. Opvallend vaak zijn architecten, een onafhankelijke derde, ingezet. In één van de dieptecasussen hielp de architect bij het vertalen van 'een ingenieursoplossing' naar iets esthetisch interessants voor bewoners. De architect

speelde een brugfunctie tussen de woningcorporatie, die de woning niet mooi vond, maar daar niets van zei omdat ze minder opdrachtgever wilde spelen, en de aanbieder, die oefende met het bewonersperspectief centraal stellen.

In een van de aanvullende casussen hielp een architect ook bij de aansluiting op de wensen van bewoners. In workshops met de architect konden bewoners zelf de woningplattegronden tekenen. Vanwege de grote culturele en etnische mix en vele allochtone bewoners kwamen hier andere typen woningen uit dan de woningcorporatie en architect in eerste instantie gepland hadden. De diversiteit aan plattegronden en woningtypen werd daarom vergroot. Er is bijvoorbeeld geen vloerverwarming maar plafondverwarming gekozen omdat veel bewoners van (dikke) tapijten hielden. Dit was ook mogelijk omdat de woningcorporatie van tevoren enkel een aantal kaders had opgesteld, zoals het duurzaam renoveren van de woningen, maar de verdere invulling van het plan nog open had gelaten.

Ook belanghebbenden zoals gemeenten en energiebedrijven werden geregeld betrokken in de casussen, al gebeurde dit in de twee verder gevorderde dieptecasussen niet tijdig. In beide projecten werd genoemd dat de invloed van deze partijen werd onderschat: procedures duurden langer dan gehoopt en wat gewenst werd was niet (meteen) mogelijk. Een iemand noemde dat het lastig is energiebedrijven ('grote tankers') te bewegen. Iemand anders noemde dat het moeilijk is geduld op te brengen voor 'het trage ambtelijke apparaat van bouwtoezicht en welstand'. Vanuit de theorie van Covey lijkt het aannemelijk dat, als deze partijen tijdig en serieus worden betrokken, hun betrokkenheid synergie kan opleveren; door een alternatief voor te stellen kan een compromis worden overwonnen.

2. Interactie met bewoners: Hoe ziet dat eruit: bewoners centraal stellen?

Het centraal stellen van 'de klant' is erg normaal voor vele sectoren. 'De klant is koning' is een zeer bekende leus. Alles lijkt aangepast te kunnen worden op de wensen van de klant; rechten, vakanties, auto's, etc. Dat ook woningen aangepast kunnen worden op de wensen van de bewoners lijkt dan ook niet meer dan logisch. Echter, uit de analyses van de casussen blijkt dat bewoners die gevraagd worden voor Nul op de Meterrenovaties te kiezen vaak niet 'koning' lijken te zijn. Ze worden regelmatig laat betrokken, niet goed gehoord, niet geïnformeerd over daadwerkelijke belangen, en gezien als lastig. Dat kan anders. Uit het onderzoek volgen drie alternatieve manieren: Bewoners zorgvuldig als meebeslisser behandelen vanaf het begin, momenten van bezinning inlassen middels een competente begeleider en de belangen van de bewoner borgen bij de start en tijdens en na oplevering. Deze drie voorwaarden, zoals ze genoemd kunnen worden, worden hieronder uitgewerkt.

- a. Bewoners zorgvuldig als meebeslisser behandelen vanaf het begin.

Als bewoners worden betrokken op een moment dat ze nog invloed kunnen uitoefenen op belangrijke beslissingen, staan ze nog open voor andermans belangen. Als zij daarentegen worden gekort in hun autonomie (zelfbeschikking), gaan zij zelf hun macht organiseren en wordt het moeilijker. Enquêtes en grootschalige informatiebijeenkomsten zijn voor bewoners niet genoeg om zich gehoord te voelen. Bewoners willen op kleine schaal face-to-face contact en een adviserende of meebeslissende rol. Door dit zorgvuldig te doen, kan (tijds)winst geboekt worden.

Op elke situatie waarin verandering centraal staat is een zeer universele motivatietheorie over de menselijke basisbehoefte aan autonomie toepasselijk (zie onderstaand kader). **Bewoners moeten vroegtijdig betrokken worden.** Als blijkt dat belangrijke beslissingen al genomen zijn voordat bewoners betrokken worden, is het niet gek dat bewoners in opstand komen, hun eigen macht organiseren en de regie (autonomie) terug nemen. Als **autonomie** wordt onderdrukt, gaat men het zelf organiseren: In een van de geanalyseerde casussen is de klankbordgroep een legale status als bewonerscommissie bij de corporatie aan gaan vragen om te voorkomen dat ze (opnieuw) gepasseerd worden. Ook al was er in dit project een enquête gehouden en waren er zowel een bewonerscommissie -bijeenkomst als een informatiemarkt voor bewoners georganiseerd; Dit leidde niet tot succes. Het werd bewoners tijdens die bijeenkomsten namelijk duidelijk dat er al besloten was over een oplossing. *"De term Nul op de Meter was te vroeg gelanceerd."* Op de informatiemarkt, getiteld 'de Stroomversnelling', waar velen er voor het eerst iets over hoorde, was het doel: 'enthousiasmeren voor NOM' (Nul op de Meter). Dat gaat lastig samen met luisteren, dus de focus lag meer op zenden dan op ontvangen. De legale status van bewonerscommissie moest de bewoners

uiteindelijk beschermen tegen het zich 'niet gehoord' voelen. Er was geen natuurlijk **vertrouwen** ontstaan dat hun belangen zouden worden meegenomen in de plannen.

Behoeft aan autonomie

Naast competentie en verbondenheid is autonomie (zelfbeschikking) volgens Ryan en Deci (2000) één van de drie aangeboren psychologische menselijke behoeften. In hun zelfbeschikkingstheorie stellen zij dat veranderingen (vermindering, vermeerdering) van autonomie de grootste impact heeft op de motivatie van mensen.

Nesterkin (2013) geeft aan dat de motivatie om autonomie te herstellen één van de vier verschijningsvormen van verzet is. Deze vier vormen zijn:

- *Wantrouwen. Affectieve reacties ('Ik vind het niet leuk') en cognitieve reacties ('Ik geloof het niet') op een beïnvloedingspoging.*
- *Twijfel. Een op de inhoud gerichte component van verzet die zich veelal manifesteert in de vorm van kritisch onderzoek, tegenwerking of ambivalentie.*
- *Inertie. Passieve vermijding van het ondernemen van welke actie dan ook die afwijkt van de status quo.*
- *Blinde weerstand. Iemands motivatie om de autonomie te herstellen (zie ook Knowles & Linn, 2004; Knowles & Riner, 2007).*

Bij weerstand heeft het meestal geen zin om tegendruk te geven. Het is verstandiger om autonomie terug te geven aan de ander door empathisch te luisteren naar wat er in de ander 'leeft' en vanuit daar naar nieuwe oplossingsrichtingen te zoeken.

Omgaan met weerstand wordt niet gemakkelijk gevonden. Een aanbieder zei: *'We missen mensen met verstand van hoe je omgaat met weerstand en hoe je mensen om kunt zetten'*. Een manier om weerstand te voorkomen en motivatie voor de renovatie te verhogen, is dus het betrekken van bewoners als er nog iets wezenlijks te beslissen valt. Er zijn meerdere voorbeelden van hoe dat is gedaan. Het zijn voorbeelden waarin bewoners vroeg gezien en gehoord zijn, op kleine schaal direct contact hadden met de aanbieder, samen werkten met aanbieders en derden om tot een plan te komen, en waarin ze een **adviserende of meebeslissende stem** hadden bij de keuze van een aanbieder.

In een van de geanalyseerde casussen was, bij de selectie van een aanbieder, de omgang en communicatie met bewoners een heel belangrijk selectiecriteria. De corporatie had eerder een fout gemaakt door niet goed met bewoners te communiceren en dit wilden zij nu anders doen. Ze begonnen vroeg in het proces met een bewonersbijeenkomst waar zij excuses aanboden voor de eerder gemaakte fout; Er was aandacht besteed aan 'oud zeer'. Samen met de bewoners is daarna een lijst met wensen van bewoners opgesteld. De drie (uit twaalf) aanbieders die door de eerste selectierondes heen waren kregen deze wensenlijst van bewoners mee om mee te nemen in hun plannen. Hun ideeën werden meermaals besproken met de bewonerscommissie en later aan alle bewoners voorgelegd ter stemming. Bewoners hadden een adviesrol. De geïnterviewde aanbieder (degene die gewonnen had) sprak over een 'geëmancipeerde' bewonerscommissie. De commissie kon constructief omgaan met de lange termijnfocus en de duurzaamheidsambitie van de corporatie waar zij vanaf het eerste uur over geïnformeerd waren. Zij stonden daardoor open voor de belangen van de corporatie en de aanbieders. Het plan is ruimschoots goed gekeurd. *'Toestemming uiteindelijk was 98%. Was meer een formele kwestie wat nog even moest.'* Dat de bewonerscommissie gezien werd als 'geëmancipeerd' kwam doordat ze zich gewaardeerd voelden. De bewoners zijn vroeg gevraagd om mee te denken. Deze aanpak is voortgekomen uit de overtuiging van een van de betrokken corporatiemedewerkers dat veel direct contact met bewoners een succesfactor is. Zij heeft de aanbieders vroegtijdig geholpen door hen vragen te stellen zoals: *"Als je iets zou moeten bouwen voor je Tante Toos; Wat zou je dan doen? Wat vind je belangrijk en wat zou je haar vragen?"* Deze medewerker stelde ook dat dit vooral slaagt als dit contact ook leuk wordt gemaakt. Niet alleen in de planvorming maar ook in de uitvoering, bijvoorbeeld door samen te sjouwen en een BBQ te houden met de werklieden erbij. Direct face-to-face contact helpt de 'vloek van kennis' (zie kader) onder professionals tegen te gaan en op deze wijze de aansluiting bij de beleavingswereld van niet-experts.

De vloek van kennis is een cognitieve bias die plaatsvindt als een individu met veel kennis over een onderwerp deze kennis wil delen met een niet-expert. Het probleem is dat zodra we kennis hebben vergaart, we het vaak moeilijk kunnen voorstellen om deze kennis niet te hebben: Professionals *vinden* het hierdoor moeilijk om vanuit het perspectief van minder geïnformeerde mensen te redeneren en zich te verplaatsen in de kennis die een ander over een onderwerp heeft. Door een dergelijke onbalans van informatie tussen twee individuen is de uitleg van een expert vaak niet duidelijk voor een niet-expert (Heath & Heath, 2006).

Door face-to-face contact krijg je eerder door of bewoners je begrijpen. Dat kun je vervolgens checken door te vragen of de bewoner wil navertellen in eigen woorden wat hij/zij gehoord heeft (ten behoeve van wederzijds begrip).

Een van de aanvullende casussen laat zien dat door actieve zorgvuldige bewonersparticipatie te verkiezen boven snelle stappen maken, het planontwikkelingsproces ongeveer twee jaar sneller verliep dan gepland. De corporatie had er bewust voor gekozen om gedurende het gehele renovatietraject de bewoners actief te laten participeren in de planvorming. Een bewonerscommissie werd opgezet als formeel aanspreekpunt gedurende het traject. Verder zocht de woningcorporatie naar nieuwe innovatieve vormen van participatie om de bewoners actief te betrekken in het traject en vooral om de vaak onderbelichte doelgroepen zoals (allochtone) vrouwen en kinderen te betrekken bij de renovatie. Van een vrouwenraad en kinderraad tot excursies, het betrekken van de buurtschool en actieve begeleiding tijdens het verhuisproces, de woningcorporatie trok alles uit de kast om de bewoners te betrekken. De bewoners kregen hierbij professionele ondersteuning die ze zelf mochten uitzoeken. Ondanks dat veel bewoners eerst sceptisch waren tegenover de renovatie is dit omgeslagen in vertrouwen door de nauwe samenwerking en goede communicatie tussen de woningcorporatie en de bewoners.

Met de bewonerscommissie kwam de woningcorporatie tot overeenstemming over het sociaal plan, plattegronden, energiemaatregelen, huren en servicekosten. Bovendien werd een aantal woningen die als eerste waren gerenoveerd opengesteld voor bewoners. De bewoners merkten dat de woningen werden gerenoveerd volgens de gemaakte afspraken waardoor de bewoners ervaarden dat hun mening telde en hun vertrouwen in de woningcorporatie groeide. De woningcorporatie had als doel de bewoners na de renovatie terug te laten keren om de sociale structuur in de buurt te behouden. Normaal gesproken keert na een renovatieproject 17% van de oorspronkelijke bewoners terug maar in dit project was dit ongeveer 50%. De corporatie leerde dat zorgvuldigheid belangrijker is dan snelheid.

In alle casussen die geanalyseerd zijn voor dit onderzoek mochten bewoners adviseren. De mate van invloed varieerde echter. De grootste invloed leek plaats te vinden in één van de aanvullende casussen waarin een bewonersvertegenwoordiger mocht meebeslissen over de aanbieder naar keuze door zitting te nemen in de selectiejury (deze bestond uit 4 leden van de woningcorporatie en 1 bewonersvertegenwoordiger).

b. Momenten van bezinning inlassen middels een competente begeleider.

Er is een competente begeleider nodig die het proces even stil kan leggen als bewoners of collega's gevoelens van onmacht hebben. Door regelmatig stil te staan bij wat betrokkenen nodig hebben in een specifieke situatie, en hiernaar te handelen, kan materiele en immateriële schade voorkomen worden.

Bewoners en corporaties worden heel zenuwachtig als er problemen zijn gesignaleerd maar de bouw 'gewoon door gaat'. Dan spreken gevoelens van onmacht zich uit: *'Dit is een soort "grote machine" die lastig is te stoppen.'* Vanuit de kant van de aanbieder is het goed te begrijpen dat er niet voor elk wisselwasje een pas op de plaats kan worden gemaakt. Om de verschillende belangen goed te kunnen managen, lijkt er een **competente begeleider** nodig. Iemand die het proces overziet, op de rem kan trappen als dat nodig is, originele ideeën kan loslaten, en er kan zijn als het nodig is. *"Belangrijk voor de projectorganisatie is dat het uit mensen bestaat die van de hoed en de rand weten, maar ook onder de grote druk van het project niet te*

snel willen. Zodat gelegenheid wordt gegeven de boodschap bij bewoners te laten landen en vragen te stellen.”

Als je in de doe-modus zit, is het lastig voeling te houden met wat je nu van iets vindt; een **moment van bezinning** te hebben. Een van de geïnterviewden gaf een voorbeeld van hoe dat nu door een bewonerscommissie gedaan wordt. *In iedere vergadering een kwartier ‘de benen op tafel’: Gewoon mens zijn en zeggen wat je er nu echt van vindt.* Zo vraag je de betrokkenen om buiten hun rol om, als ‘gewoon mens’, te checken of men nog wel met de juiste dingen bezig is. Iets dat nodig is om te voorkomen dat wordt doorgegaan op de ingeslagen weg omdat hier nu eenmaal al voor gekozen is. Doorgaan op de ingeslagen weg wordt ‘escalation of commitment’ genoemd (zie kader).

Escalation of commitment: *De neiging tot het blijven doorgaan op de ingeslagen weg (Staw, 1981). Dit is een menselijke beslisfout die voorkomt dat we ‘telkens’ een nieuwe strategie hoeven te zoeken. We zien vaak niet dat alternatieven, zoals even stoppen, beter zijn omdat we de neiging hebben te zoeken naar informatie die bevestigt wat we al denken (‘my side bias’). Dit helpt ons ook bij onze ‘verliesaversie’; het vervelende gevoel dat ontstaat als je moet stoppen met waar je in hebt geïnvesteerd en je ‘verlies’ moet nemen.*

Het is af en toe nodig om ‘uit te zoomen’ om de voorkomen dat er energie gestopt wordt in zaken die niet leiden tot het gewenste effect.

c. Borgen van de belangen van de bewoner bij de start, tijdens en na oplevering

Bewoners hebben een vertegenwoordiger nodig die hun belangen borgt. Dit hoeft geen corporatiemedewerker te zijn. De corporatie kan echter niet geheel van het toneel verdwijnen. Zij worden door bewoners immers verantwoordelijk gehouden voor hun woning-gerelateerde welzijn.

Van nature behartigt een corporatie de belangen van haar huurders. Het zijn immers de ‘klanten’. In de nieuwe rolverdeling die zich bij Nul op de Meterprojecten voordoet verschuift deze rol naar de aanbieders. Wat blijkt echter uit de drie dieptecasussen: de corporatie kan niet geheel van het toneel verdwijnen. Bewoners grijpen terug naar hun verhuurder als er iets mis gaat of dreigt te gaan. Ze huren bij de woningcorporatie en willen dat die als verantwoordelijke zichtbaar blijft of anderzijds hun **belangen** blijft **borgen**. Bewoners hebben iemand nodig die hen vertegenwoordigt bij **de start, tijdens en na oplevering**. Dit moet iemand zijn die in de gaten houdt of zij nog wel tevreden zijn en die daar iets mee kan doen. Uit de dieptecasussen blijkt dat dat een corporatiemedewerker kan zijn maar ook een onafhankelijke ‘externe derde’; een bewonersbegeleider.

In de casus waar bewonersbelangen het meest duidelijk onder iemands verantwoordelijkheid vielen, was een onafhankelijke ‘bewonersbegeleider’ ingehuurd. Zij waakte tijdens de uitvoeringsfase over de belangen van de bewoners. Zij stond dichtbij hen want ze was veel aanwezig, hielp mee sjouwen, organiseerde een barbecue en zorgde ervoor dat ze een laagdrempelig aanspreekpunt was. Ze legde zelfs een keer de bouw stil. Dat mandaat had ze. De bewoners, corporatie en aanbieder waren over het algemeen tevreden over de resultaten. Toch kon ook in dit project de corporatie niet geheel van het toneel verdwijnen. De bewoners misten de betrokkenheid van de woningcorporatie. Zij zijn daarom later in het bouwproces, zij het minimaal, weer meer zichtbaar geworden voor bewoners.

3. Presentatie van het aanbod: Hoe kom je tot vergaande renovatie ondanks dat bewoners daar niet om vragen?

Uit het onderzoek kwamen geen bewoners naar voren die in eerste instantie zelf vroegen om een energieneutrale woning of Nul op de Meterwoning. Dit is kenmerkend voor disruptieve innovatie; de behoefte aan de innovatieve dienst of product bestaat niet. In het geval van huurders zal de behoefte zelden ‘een energieneutrale woning’ zijn. Ze zoeken echter wel een oplossing voor problemen zoals vocht, tocht, geluidsoverlast en kou. Hoe bied je een energieneutrale woning aan (inclusief ongevraagde zaken zoals een warmtepomp, zonnepanelen, elektrisch koken), als bewoners daar niet specifiek om vragen? Het onderzoek leverde drie antwoorden op deze vraag: Transparant zijn over energie-ambities en de impact ervan laten

ervaren, de problemen van de bewoner oplossen, en bewoners in contact brengen met andere bewoners (die al zijn voor gegaan). Deze drie antwoorden worden hieronder uitgewerkt.

a. Transparant zijn over energie-ambities

Als de corporatie en aanbieder niet transparant zijn naar de bewoners toe over de energie-ambitie die men heeft terwijl deze bepalend is voor de gekozen oplossing, roept dit weerstand op onder bewoners. Op het moment dat duurzaamheid als bijzaak wordt gepresenteerd maar wordt gevoeld als hoofdzaak, ontstaat wantrouwen onder bewoners. Dit kan worden voorkomen door wel transparant te zijn en te laten zien wat de voorgestelde aanpassingen inhouden door met modelwoningen te werken en/of gefaseerd te renoveren.

Twee van de drie corporaties en aanbieders uit de casussen vertelden hun bewoners niet, op het moment dat zij een verkenning deden naar hun woonproblemen, dat ze van plan waren hun woningen te renoveren volgens het Nul op de Meterprincipe. Zij deden alsof nog open lag wat de geboden oplossing voor deze problemen zou zijn. Dit niet **transparant zijn over hun energie-ambitie** leidde tot weerstand in een project waarbij de bewonersklankbordgroep dit door had. Eén van de geïnterviewde aanbieders uit dit project gaf een toelichting op de overwegingen die speelden: *“We hebben die enquête gedaan naar woonbeleving. Toen kwam de klankbordgroepbijeenkomst. Daar was al te zien wat we wilden en toen schoot die klankbordgroep helemaal in de... Als je dat eigenlijk goed zou willen managen, dan had je nog niet moeten willen vertellen dat je Nul op de Meter of stroomversnelling of wat dan ook ging doen. Meer eerst moeten aanhoren, waar zit die schimmel, wie heeft waar last van? En dan de keuze geven van hoe je dat zou kunnen oplossen. Met als risico dat je daar een reguliere renovatie gaat uitvoeren.”*

Ook als de energie-ambitie niet wordt verteld, kan de bewoner deze ambitie aanvoelen als in een brief en tijdens de bewonersbijeenkomst, die volgt op de inventarisatie, alleen de Nul op de Meterwoning als oplossing wordt aangedragen. Zeker als niet wordt uitgelegd hoe tot deze oplossing gekomen is (Waarom geen ander concept? Wat waren de voor en tegenargumenten?). Het wordt ook duidelijk dat de corporatie hoge energieambities heeft wanneer er na de inventarisatie in de brief en tijdens de bijeenkomst meer aandacht wordt besteed aan het onderwerp energie dan aan andere onderwerpen die uit de inventarisatie naar voren kwamen. Ook als men alleen via een enquête is gehoord, en de aangedragen oplossing voor bewoners niet voor de hand ligt, ligt een wantrouwende reactie op de loer.

Twee van de drie aanbieders gaven aan dat zij duurzaamheid als bijzaak presenteren, of als ‘middel’ voor het gewenste doel (comfortverbetering), maar hun brieven geven vaak de indruk dat het de hoofdzaak is. Een voorbeeld (tekst uit een brief):

Welke aanpak past het beste bij uw wensen voor verbeteringen aan uw woning? Met die vraag zijn we de afgelopen maanden aan de slag gegaan. We zijn tot de conclusie gekomen dat de ‘Stroomversnelling’ het beste past bij het verhelpen van de kou-, tocht- en schimmelklachten. Bij deze methode krijgen huizen ‘een warme jas aangetrokken’. Dat betekent dat er een nieuwe isolerende gevel tegen de bestaande gevel wordt gezet. Over het bestaande dak wordt een geïsoleerd dak met zonnepanelen aangebracht. De woning krijgt nieuwe installaties. Het resultaat is een heel erg comfortabel huis, dat bij normaal gebruik per jaar net zoveel energie verbruikt als het zelf opwekt. Extra voordeel, van de buitenkant komt uw huis er anders, nieuw en fris uit te zien.

Het lijkt zinvol voor corporaties en aanbieders om de energie-ambitie *wel* te benoemen want als ze dit niet doen, ontstaat er wantrouwen onder de bewoners. Nu doen corporaties en aanbieders dat niet uit angst dat ‘onbekend onbemind maakt’. De onbekendheid kan echter worden opgevangen op meerdere manieren. Bijvoorbeeld door met modelwoningen te werken waarin bewoners kunnen **ervaren** hoe de renovatie bestaande problemen oplost. Door een tijdje in de woning te verblijven of te proeflogeren kunnen mispercepties (onjuiste vooroordelen) worden weggenomen. Ook gefaseerd aan de slag gaan (het blok dat als eerste 100% mee wil doen, als eerste renoveren) heeft een dergelijk effect. Dit geeft niet alleen ruimte aan de ontwikkeling van het concept en proces, maar ook ruimte aan het beslissingsproces van de bewoners die (nog) niet overtuigd zijn. Een modelwoning leren kennen en gefaseerd werken, maken leren van ervaring en voorgangers mogelijk. Dit past bij de adoptietheorie van Rogers (zie kader).

Adoptietheorie

Everett Rogers is bekend van zijn adoptiemodel (1964). Hij maakt onderscheid in vijf groepen adoptoren van innovaties, elk met hun eigen instelling en wensen ten opzichte van de nieuwe vinding en een aparte manier waarop zij benaderd moeten worden om hen tot adoptie over te halen. Dit zijn:

- 1. Innovatoren: een beperkte groep mensen met visie en verbeeldingskracht. Dit zijn de mensen die als eerste nieuwe technologie kopen, terwijl het dan nog zeer duur is en vaak nog niet erg gebruikersvriendelijk. Ze kunnen bij de pragmatische meerderheid onpraktisch en idealistisch overkomen, maar zijn essentieel bij de verspreiding van innovaties omdat deze anders überhaupt niet van de grond zouden komen.*
- 2. Vroege gebruikers: Zij zijn vaak 'modebewust' en worden graag gezien als voortrekkers. Ze praten graag over hun vernieuwingen en zijn daarom goede verkondigers van de boodschap van de innovatie. Ze zijn bovendien essentieel voor de verdere verspreiding van de innovatie omdat ze een soort gratis testpanel vormen; hun gebruikservaring levert de informatie waarmee de innovatie het grote publiek kan gaan veroveren.*
- 3. Vroege meerderheid: in het algemeen zijn dit praktisch ingestelde mensen die met mate vernieuwingen omarmen; ze staan open voor iets nieuws, maar dit moet duidelijk voordeel bieden. Meerderheden zijn kostenbewust en houden niet van risico's. Ze hebben een voorkeur voor eenvoudige standaardartikelen met een goede garantie.*
- 4. Late meerderheid: dit zijn de meer behoudend ingestelde pragmatici die er geen zin in hebben uit de boot te vallen en om die reden de algemene mode en gevestigde praktijken volgen. Ze zijn kostenbewust en wars van het nemen van risico's.*
- 5. Achterblijvers. Mensen die zich blijven verzetten tegen nieuwe ideeën of spullen omdat ze daarin te veel risico zien. De late meerderheid is vaak gevoelig voor hun kritiek.*

De verhouding tussen innovatoren en vroege gebruikers samen, vroege en late meerderheid samen, en achterblijvers, is vaak 20:60:20.

Vroege gebruikers kun je goed inzetten om de vroege meerderheid te overtuigen.

b. Problemen van bewoners oplossen.

Uit evaluaties blijkt dat veel bewoners tevreden zijn met het resultaat van de renovatie. De binnenklimaatproblemen zijn opgelost, het is mooi geworden en elektrisch koken wordt gewaardeerd. Over het energie-aspect wordt weinig gezegd, zo blijkt uit evaluaties. *'Bewoners vinden het belangrijk dat de woning weer 'up to date' is.'*

Overigens: Uit evaluaties blijkt ook dat bewoners over het algemeen niet geheel tevreden zijn over het proces (Cozijnsen, Leidelmeijer, Borsboom, & van Vliet, 2015). De intensiteit, informatievoorziening tijdens en na de renovatie en de duur valt nogal eens tegen, zo blijkt. De vraag die vaak wordt gesteld, luidt: Kun je wel thuis blijven wonen?

Een aantal illustrerende stukjes uit evaluatie-rapporten (dit zijn geen conclusies van dit onderzoek): *Bewoners geven aan dat het proces zwaar was en dat de werkzaamheden langer hebben geduurd, maar zijn erg positief over hoe het geworden is. De meest gehoorde positieve opmerkingen over het eindresultaat zijn dat het mooi is geworden en dat het binnenklimaat sterk is verbeterd. Schimmel en tochtproblemen zijn verleden tijd. Bewoners ervaren een aangename temperatuur in de woning (één uitzondering daargelaten). Tevredenheid heeft niet per se te maken met de verbeterde energieprestatie. Bewoners vinden het belangrijk dat de woning weer 'up to date' is. Zij zijn blij met hun nieuwe badkamer en keuken en hoe mooi dit er allemaal uitziet. Ook – en dat hangt natuurlijk wel weer samen met de verbeterde energieprestatie – wordt het verbeterde comfort (lekker warm, geen tocht, minder geluid van buiten) vaak genoemd als positief resultaat. Daarnaast wordt opvallend vaak de inductiekookplaat genoemd als iets waar men blij mee is. Er waren wat klachten rond de afwerking en geluidsoverlast van installaties. Een aantal bewoners had te maken met aanloopproblemen rond installaties, in het bijzonder met de warmtepomp. Het oordeel over de totstandkoming is minder positief dan het oordeel over het resultaat. Men is vooral ontevreden over het*

aspect 'planning en opzet'. Bijna de helft van de bewoners is hier ontevreden over. Dat lijkt – op basis van de interviewverslagen – vooral voort te komen uit het feit dat de renovatie langer duurde dan is gecommuniceerd en gepland. Ook waren er nogal wat mensen die meldden dat het renoveren in bewoonde staat hen erg is tegengevallen.

De huurders in xx waren in eerste instantie niet enthousiast over hun nieuwe Nul op de Meterwoning. Zij vonden de huizen te koud of juist te warm en hadden last van geluidsoverlast door installaties. Verhuurder xx is het gesprek met de bewoners aangegaan en heeft naar oplossingen gezocht. Dat bleek uit een bijeenkomst afgelopen week van de Woonbond in xx. Terugblikkend gaven bewoners het experiment een 4,8 voor het proces en een 8,1 voor het resultaat. De conclusie van de betrokken corporatie was: zo'n grote renovatie in bewoonde staat moet je niet willen.

- c. Contact maken met andere bewoners (die al zijn voor gegaan).

Vergelijken met vergelijkbare anderen helpt bewoners inzicht te krijgen in wat hen mogelijk te wachten staat bij een renovatie met grote energieambities. Zij nemen dit als sociaal bewijs aan. Een gesprek tussen burens over de hoogte van de energieprestatievergoeding heeft een vergelijkbaar effect: Dit geeft aan wat mogelijk te winnen valt door ander energiegedrag. Van belang is dat wat bewoners zien en ervaren beter onthouden wordt dan dat wat ze lezen.

In een aanpak waarbij niet alle woonblokken tegelijk worden aangepakt, **raken burens met elkaar in contact en overtuigen de bewoners 'die al zijn voor gegaan' de bewoners die nog moeten beslissen**, blijkt uit een van de dieptecasussen. De ervaringen dienen als 'sociaal bewijs' (zie kader) voor bewoners die nog moeten beslissen of ze mee willen doen. 'Vergelijkbare' onafhankelijke anderen verstrekken betrouwbaarder bewijs dan afzenders van het product of belanghebbenden. Als er geen gefaseerde blok-aanpak mogelijk is, kan ook een excursie naar een reeds gerealiseerd NOM-project elders dit effect hebben. Als het project naar idee van de bewoners lijkt op wat hen mogelijk te wachten staat, is dat een prima alternatief.

Sociaal bewijs

Een bijzonder en onbekend iets, houdt voor veel mensen een risico in. We zullen het niet gauw toegeven, maar het liefst willen we allemaal iets normaals; iets dat anderen ook hebben. Want dat is bewijs voor dat 'het wel goed zal zijn'. We halen onze informatie over wat we het beste kunnen doen, dus uit wat anderen doen, uit wat gangbaar is (een sociale norm). Deze kennis komt voort uit de theorie van normatief gedrag (Theory of Normative Conduct: Cialdini, Reno, & Kallgren, 1990; Cialdini, Kallgren, & Reno, 1991). Deze theorie laat zien hoe sociale normen van invloed zijn op gedrag. Volgens Robert Cialdini werkt het aanreiken van normen het best wanneer een passende, relevante vergelijking wordt aangereikt, bijvoorbeeld door te vergelijken met een huishouden dat exact vergelijkbaar is met dat van jezelf (bijvoorbeeld een gezin met twee kinderen in een vrijstaande eengezinswoning uit 1998).

Huishoudens die op elkaar lijken nemen sneller informatie van elkaar aan.

Sociaal bewijs bleek ook een rol te spelen bij het bewust worden van energieverbruiksgedrag in de woning. In een van de dieptecasussen kregen bewoners te horen hoeveel energieprestatievergoeding zij moesten betalen aan de corporatie. Dat was gebaseerd op de energieverbruiken van de afgelopen jaren. Doordat dit verschilde per bewoner, terwijl bewoners in dezelfde woning woonden, zorgde dit voor een gesprek over gedrag. Volgens de corporatie zorgde dit ook voor gedragsverandering, want uit de monitoring blijkt dat mensen in het eerste jaar minder energie hebben verbruikt dan verwacht (en meer energie hebben opgewekt). Ze zijn dus zuiniger gaan leven. Dit zal waarschijnlijk door een mix van factoren komen, maar het is vanuit de theorie te veronderstellen dat een vergelijking met de burens ander gedrag tot gevolg heeft.

Van belang bij dit proces van vergelijken is dat het **modaliteitseffect** in acht wordt genomen (zie kader): dat wat bewoners zien en horen wordt beter onthouden dan dat wat geschreven wordt. Dit betekent dat als er aanpassingen gemaakt worden in het design van hun woning, dit nauwelijks wordt onthouden, als dit niet ook wordt getoond. Dit kwam duidelijk naar voren bij een van de proefwoningen. Bewoners waren

teleurgesteld dat hun woning er niet precies zo uitzag. De aanbieder had niet alle aanpassingen in de proefwoning verwerkt. De modelwoning moet dus realistisch blijven.

Modaliteitseffect

Door middel van twee experimenten toonden Moreno en Mayer (1999) het modaliteitseffect aan: Studenten begrepen het ontstaan van bliksem beter na een uitleg in gesproken tekst + afbeelding dan na het lezen van een geschreven tekst + afbeelding. Resultaten van gerelateerde studies tonen ook duidelijk aan dat leren in de vorm van multimedia vele malen effectiever is dan in tekstvorm (Ginns, 2005). In de praktijk houdt dit effect dus in dat informatie beter wordt onthouden als het wordt aangeboden door gesproken woord en beeld dan in tekstvorm alleen omdat dit zowel het auditieve als het visuele deel van het geheugen aanspreekt; dit is ook van toepassing buiten de schoolbanken.

Een multimediale boodschap is effectiever dan een stuk tekst alleen.

Door zichtbaar te maken wat er gaat gebeuren, kan ook een eventuele taalbarrière overwonnen worden. In een van de casussen die staat beschreven op Homemates, koos de woningcorporatie ervoor om met bewoners te communiceren via een stripboek omdat veel bewoners vrijwel geen Nederlands spreken. Door het visueel maken van het renovatieproject en de overwegingen hoopte de woningcorporatie de bewoners op een positieve manier te bereiken. De corporatie begon met het triggeren van de bewoners door aan elke voordeur een deurhanger te hangen waarop vermeld stond dat er iets ging gebeuren. Daarna werden er drie keer strips uitgedeeld aan de bewoners waarin de reden van de renovatie werd uitgelegd en vermeld stond wat er ging gebeuren. Dit sloeg goed aan: Door het visueel te maken begrepen zij wat er ging gebeuren en wisten ze waar ze aan toe waren. Verder keek de corporatie naar hoe de bewoners normaal gesproken met elkaar communiceerden. Veel bewoners communiceren met elkaar door het ophangen van briefjes voor elkaar. Daarom besloot de corporatie borden op te hangen in de portieken. In de tweede editie van de stripboeken zaten stickers die de bewoners vervolgens op de borden in de portieken konden plakken om zo te communiceren. Verder is geprobeerd om met iedere bewoner persoonlijk het gesprek aan te gaan om zo de persoonlijke benadering te waarborgen. Bovendien werd een klankbordgroep ingezet, bewonersavonden, een proef/demonstratie woning, spreekuren tijdens onderhoudswerkzaamheden en een opruimactie voor bewoners. Uiteindelijk slaagde het project met een bewonerstevredenheidscijfer van 8.5 en een instemmingspercentage van 95%.

4. Lerend vermogen van de organisatie: Hoe kun je waardevolle kennis genereren en behouden binnen je organisatie?

Het lerend vermogen van mensen en van organisaties is een belangrijke factor van (bestendigen van) succes, die nog belangrijker wordt in tijden van verandering en innovatie zoals het geval is bij de renovatieopgave van de bestaande woningbouw. Het lerend vermogen betreft enerzijds het leren van fouten die zijn gemaakt tijdens het werk – het handelen - zodat ze in het vervolg niet meer worden gemaakt. Het betreft dus ook het hebben van de ruimte om fouten te mogen maken, met name als iets voor de eerste keer wordt uitgeprobeerd, en de ruimte om fouten te corrigeren. Maar het lerend vermogen betreft ook het hebben van mandaat – handelingsperspectief - om bestaande regels, gewoonten of richtlijnen die de verandering of innovatie tegenwerken, ter discussie te stellen of terzijde te kunnen schuiven. En in vervolg hierop, mandaat om nieuwe regels of richtlijnen in te kunnen voeren die de verandering of innovatie juist ondersteunen. Lerend vermogen gaat dus enerzijds over ‘handelen’ en anderzijds over het ‘gedachtengoed’ waarop dat handelen is gebaseerd. Dit laatste noemen we ook wel collectief leren.

Collectief leren

Chris Argyris (1978) maakt onderscheid tussen single loop- en double loop-leren. Als er iets verkeerd gaat, wordt bij single loop-leren de handeling herhaald of hoogstens aangepast zodat het niet meer verkeerd gaat. Bij double loop-leren wordt het gedachtengoed, de actietheorie, waarop het handelen is gebaseerd tegen het licht gehouden. Pas dan kan er volgens hem sprake zijn van collectief leren. Bij collectief leren stel je de telkens de waarom-vraag: waarom doen we het zo? En waarom is dat zo? En waarom willen we dit zo, of vinden we dat dit zo moet? Wat vinden we hiervan?

Door tijd een aandacht te hebben voor waarom iets niet goed werkt, is de kans op een structurele verbetering groter.

Er zijn uit de geanalyseerde dieptecasussen geen bevindingen gekomen die erop wijzen dat er sprake is van **collectief leren**. Dit komt mogelijk doordat het stadium van verankering in de meeste casussen nog niet was aangebroken ten tijde van het onderzoek, maar mogelijk ook doordat er in de cases geen aanwijzingen zijn gevonden die erop wijzen dat de bij de cases betrokken organisaties sowieso met lerend organiseren bezig zijn. En in de waan van de dag is het voor een individu niet makkelijk om tijd en capaciteit vrij te maken voor dit soort reflectie, als dit niet een gewoonte is.

Ondanks dat er geen aanwijzingen (en dus geen lessen) over het lerend vermogen van de betrokken organisaties zijn gevonden in de cases, hebben wij vanwege het belang dat wij hechten aan dit onderwerp er toch voor gekozen deze paragraaf niet te schrappen. De theorie zal de boventoon voeren. Uit de theorie zijn de volgende antwoorden geformuleerd op de vraag 'Hoe kun je waardevolle kennis genereren en behouden in je organisatie?' a) Het lerend vermogen vergroten door het systeem en gedachtengoed ter discussie te stellen en b) Kennis overdragen door middel van beeld en geluid.

- a. Het lerend vermogen vergroten door het systeem en gedachtengoed ter discussie te stellen

Om tot collectief leren te komen moet het lerend vermogen van organisaties worden aangesproken. Dit betekent dat de vraag gesteld moet worden: Waarom doen we de dingen zoals we ze doen?

Hebben professionals de tijd om het gedachtengoed en de bijbehorende systeemstructuren die bepalend zijn voor een situatie ter discussie te stellen? En worden zij gestimuleerd om te onderzoeken wat zij van andere domeinen kunnen leren? We hebben dit niet uit de geanalyseerde documenten en gesprekken kunnen halen. We zien wel dat als er iets mis gaat, lijstjes met taken- en verantwoordelijkheden worden aangescherpt, of een project even wordt stil gelegd; op korte termijn effectieve acties. Een collectief leren vraag zou zijn: Hoe ontstaat deze situatie, deze druk? Om tot collectief leren te komen moet een organisatie de onderliggende aannames ter discussie stellen, de **systeemstructuur** onder de loep nemen en zich richten op **externe processen** (zie kader).

Het is niet eenvoudig om te doorgronden waarom iets wel of niet werkt, zo blijkt. Een voorbeeld: Een aanbieder heeft in twee verschillende projecten precies dezelfde aanpak gehanteerd. In het ene project werkte de aanpak goed. In het volgende project is de aanpak herhaald. Toch gaat het de tweede keer niet goed, alhoewel de situatie zeer vergelijkbaar is. De aanbieder denkt na over hoe dit kan, maar er is nog geen antwoord gevonden.

De lerende organisatie

Senge (1990) is één van de grondleggers van organizational learning. Hij stelt dat systeemdenken hierbij de meest belangrijke discipline is. Hij beschrijft dat mensen beslissingen vaak toelichten met zoals hij dat noemt de 'gebeurtenissen-uitleg'. Een gebeurtenis wordt aangehaald om te verklaren dat een bepaalde beslissing is genomen. Deze beperkte blik leidt volgens Senge tot reactief gedrag en hij geeft aan dat dit de meest voorkomende manier van verklaren is in onze huidige cultuur. Hij gaat uit van 3 verklaringsniveaus:

- *Gebeurtenissen – reactief verklaren. Een beslissing verklaren als reactie op een gebeurtenis.*
- *Gedragspatroon – responsief verklaren. Een beslissing verklaren als gevolg van ons gedrag of als gevolg van de aard van het systeem waarbinnen wordt gewerkt. Dergelijke verklaringen hebben een beetje voorspellend karakter omdat ze ook toekomstig gedrag kunnen verklaren.*
- **Systeemstructuur – generatief verklaren.** *Antwoord op de achterliggende vraag ‘Wat veroorzaakt dat gedragspatroon?’ vinden. Dit betreft meer structurele verklaringen.*

Deze niveaus worden ook beschouwd als niveaus van leren.

Door tijd een aandacht te hebben voor waarom iets niet goed werkt, is de kans op een structurele verbetering groter.

Zowel de wijze waarop binnen renovatieprojecten wordt geleerd van ervaringen als de onderwerpen waarover wordt geleerd, veranderen. Bijvoorbeeld bij traditionele bouwprojecten is leren door aanbieders onder andere gericht op het zo goed en efficiënt mogelijk omgaan met de voorgeschreven specificaties. Hierbij is niet een tevreden bewoner, maar het precies voldoen aan de specificaties het doel dat nagestreefd wordt. Het leren is dan ook hierop gericht. Het gaat om projectmanagement en –beheersing. Het is niet verwonderlijk dat ‘lean werken’ in traditionele bouwprojecten veel aandacht krijgt. In de nieuwe situatie, die het gevolg is van het nastreven van renovaties met hoge energieambities, zijn juist andere zaken belangrijk. Het project is niet geslaagd als louter binnen de afgesproken tijd en middelen opgeleverd wordt maar het is pas succesvol als de bewoners tevreden zijn en als de belangen van andere belanghebbenden een plek hebben gekregen. De aanbieder speelt hier een veel grotere rol bij dan voorheen, toen de verantwoordelijkheden hiervoor met name bij de opdrachtgever lagen. Daarnaast zijn er ook andere, voor een aanbieder belangrijke zaken bijgekomen zoals het toetsen en verder ontwikkelen van technische concepten op basis van de ervaringen die hiermee in projecten zijn opgedaan.

Het collectieve leren is bij traditionele projecten voornamelijk gericht op interne processen en vindt plaats vanuit een stabiele situatie. Het betreft met name ‘leren om te verbeteren’. Nu er sprake is van verandering is de situatie niet stabiel. Het leren is daarom **meer gericht op externe processen**, op omgaan met een veranderende omgeving, omgaan met anderen en op leren in de andere domeinen. Het leren is gericht op vernieuwen en ontwikkelen.

Binnen dit onderzoek sprak een aantal geïnterviewden over problemen in een project en de mogelijke aannames die daaraan ten grondslag lagen. Echter is niet uit het onderzoek gebleken dat men als gevolg daarvan in gesprek ging met de betrokken partijen om deze aannames ter discussie te stellen. *“Nu blijven we vaak hangen in probleem versus oplossing, maar gaan we zelden het probleem analyseren.”* En op een project overstijgend-niveau lijkt men wel *over* maar niet *met* elkaar te spreken als het problemen betreft van (systeem)structurele aard.

Om op basis van collectief leren iets te kunnen veranderen, hebben professionals **handelingsruimte** nodig. Of die ruimte er is, is een vraag die organisaties zich kunnen stellen.

- b. Kennis overdragen door middel van beeld en geluid

Kennis wordt overgedragen via personen (mond-op-mond) en via papier (protocollen, interviews). Het is onoverkomelijk dat er kennis verloren gaat want herinneringen zijn vaak inaccuraat en we onthouden maar een deel van dat wat we lezen van papier.

“Leren hangt aan personen” is een aantal keer in interviews gezegd. In de geanalyseerde casussen blijkt kennis en ervaring vooral mond-op-mond, bijvoorbeeld via ‘zeepkistsessies’ overgedragen te worden. Verhalen horen van mensen met ervaring kan, als dit levendig is verteld, dichtbij een eigen leerervaring komen. Het is echter de vraag of de lessen die nodig zijn, of die nu zijn beleefd of gehoord, terug te halen zijn op het moment dat ze nodig zijn. Komt uit een lang geleden verteld verhaal nog een accuraat beeld tevoorschijn van wat er toen is gebeurd? Die kans is niet groot vanwege de herinnerings-biases (zie kader).

Herinnerings-biases (*memory biases*) zijn een subgroup van cognitieve biases die verantwoordelijk zijn voor het vervormen van herinneringen. Mensen herinneren bijvoorbeeld vaak de informatie die hun eigen standpunt ondersteunt beter (*confirmation bias*), wijzen herinneringen soms toe aan een verkeerde bron (*misattribution bias*), of herinneren slechts selectieve informatie, beïnvloed door andere herinneringen (*retrospective bias*; Schacter, 1999). Mede door deze biases hebben beslissers vaak vervormde herinneringen van eerder gemaakte keuzes, wat de mogelijkheid tot leren van het verleden beperkt. Door te beseffen dat we selectief informatie onthouden, begrijpen we beter dat we niet op ons geheugen kunnen vertrouwen.

Veel kennis komt op papier terecht, bijvoorbeeld via interviews en protocollen die verrijkt worden op basis van evaluaties. Ook hier geldt echter dat professionals, net als bewoners, zaken die op papier staan minder goed opnemen dan visuele cues of gesproken verhalen vanwege het eerdere genoemde modaliteitseffect; Informatie wordt beter onthouden als het aangeboden wordt door gesproken woord en beeld. Opnames van situaties waaruit lessen zijn te leren (multimedia; een combinatie van gesproken woord en beeld) levert, in combinatie met een protocol waarin details staan uitgewerkt, wellicht het meeste op. Het spreekt het visuele en auditieve geheugen aan, en kan dienen als geheugensteun.

5. Discussie



Het doel van dit onderzoek was het toegankelijk en toepasbaar maken van kennis over werkende mechanismen die de derde succesfactor bepalen. We hebben heel wat werkende mechanismen weten te vinden die naar ons inziens van belang zijn om te kennen en te kunnen toepassen. Het is geen volledige verklaring want we hebben te maken met complexe processen en situaties en niet alle relevante theorie hebben we kunnen betrekken. Ook waren niet alle drie de dieptecasussen ten tijde van de interviews afgerond dus in de cross-case analyse was er voor sommige vergelijkingen minder informatie beschikbaar. We hebben waar we de beschikbare informatie beperkt vonden gezocht naar aanvullende reeds bestaande bronnen. Daarin bleek goede aanvullende informatie te vinden met name over mogelijke interactie met bewoners, presentatie van het aanbod en de rol van 'derden' in een project, zoals een architect. Het geheel heeft ons een aantal duidelijke en een aantal minder duidelijke verklarende mechanismes en illustraties daarvan opgeleverd.

Een centraal begrip in relevante mechanismen is 'vertrouwen'; nodig om een gelijkwaardige relatie te hebben en te houden. Er is tijd en aandacht voor elkaar nodig, omdat er anders snel wordt terug gegrepen op foute veronderstellingen die gebaseerd zijn op andere tijden, andere mensen, en andere omstandigheden. De menselijke neiging te versimpelen om te begrijpen is normaal maar maakt een open houding lastig en leidt makkelijk tot weerstand bij de andere partij. Weerstand treedt vaak op bij (grote) veranderingen en bleek ook hier een rol te spelen, bij de samenwerking tussen professionals en bewoners, maar ook bij de samenwerking tussen professionals. Weerstand ontstaat als er geen gehoor gegeven wordt aan hetgeen 'er leeft' in de ander. De aanbeveling tijd en energie in elkaar te steken, is dan ook wel de aanbeveling die we bovenaan willen zetten. Met 'De Realitygame' en training 'Omgaan met Weerstand', als mede het kennisbommetjes over dit onderwerp, hopen we professionals dieper inzicht te geven in hoe weerstand ontstaat, welke effecten dit kan hebben en wat je kunt doen om dit te voorkomen of genezen. Onze ervaring is dat het niet eenvoudig is om startende consortia die onbekend zijn met een renovatieopgave met vergaande energieambitie, ervan te overtuigen dat juist aan de samenwerking tijd en aandacht besteed moet worden. Het zou zeer nuttig zijn om verder te onderzoeken hoe dat voor elkaar te krijgen is. Het verspreiden van succesverhalen en mond op mond reclame voor bestaande nuttige expertise en tools, is een begin, maar of dit voldoende snel resultaat oplevert om de bredere beleidsdoelstelling -de transitie naar een energieneutrale gebouwde woonomgeving te versnellen- is de vraag. De 'innovatoren', de koplopende bedrijven en corporaties die als eerste zijn begonnen, zullen veel van de resultaten herkennen. Hopelijk helpen de resultaten van dit onderzoek hen bij de explicitering en verdieping van de bij hen reeds bestaande kennis en ervaring. Net zo belangrijk is volgens ons: Hoe krijgen we het voor elkaar dat cruciale kennis over deze succesfactor benut wordt door de groep die deze 'innovatoren' op volgen? Hoe gaan zij de meerwaarde ervan inzien zich hierin te verdiepen (terwijl ze er vrijwel nooit in onderwezen en op de meerwaarde gewezen zijn)? Dat lijkt een enorme uitdaging.

Naar het onderwerp samenwerken is bovendien meer onderzoek nodig. We stellen dat een ondersteunende organisatiestructuur nodig is voor een goede samenwerking. Het was echter moeilijk te zeggen wat de relatie is tussen een organisatiestructuur en het projectresultaat dat we zagen, laat staan dat het mogelijk

was projectorganisaties met elkaar te vergelijken op hun structuur. Dat hebben we dan ook niet gedaan. Deze conclusie is dan ook mede getrokken op basis van theorie. We kunnen echter weinig zeggen over hoe deze structuur eruit zou kunnen zien. Het zelfde geldt voor mandaat. Mandaat om anders te kunnen handelen dan gebruikelijk, draagt bij aan succes. Welk mandaat minimaal nodig is, kunnen we niet concluderen uit dit onderzoek. Dat zal wellicht verschillen per organisatie, maar hoe daar achter is te komen, is een relevante vervolgvraag.

Naast vertrouwen is zelfbeschikking of autonomie; het hebben van inspraak en een keuze, een tweede centrale begrip. Dit komt vooral naar voren bij het onderwerp 'interactie met bewoners'. Dit is een duidelijk resultaat waarover weinig discussie gevoerd kan worden aan de hand van onze resultaten. In alle diepte- en aanvullende casussen blijkt dat het geven van inspraak, vruchten af werpt. Het is echter wel een moeilijke opgave voor corporaties en aanbieders die bang zijn dat bij het geven van een keuze de vergaande renovatie wordt tegen gehouden door bewoners die niet instemmen. We zouden graag verder onderzoeken of het klopt dat als bewoners vroeg en oprecht worden betrokken deze angst niet nodig is. Het bewonersperspectief is in ons onderzoek onderbelicht gebleven. Hun perspectief zouden we graag in een volgend onderzoek meer aandacht geven.

Het derde centrale mechanisme is gerelateerd aan 'leren in organisaties'. Het betreft 'double loop learning'. Het is de vraag of we de juiste vragen hebben gesteld om erachter te komen hoe mensen in de organisatie leren. We hebben niet voldoende informatie gevonden om vast te kunnen stellen of dit plaats vindt, ook niet in de aanvullende casussen, maar stellen op basis van theorie dat dit wel heel belangrijk is voor het versnellen van de energietransitie in de bouwwereld.

De resultaten hebben met name betrekking op huurwoningen. Het is de vraag of conclusies gelden voor koopwoningen of een mix daarvan. Voor particulieren geldt waarschijnlijk ook dat het aangaan van een gelijkwaardige relatie en het ervaren van autonomie belangrijk zijn. Echter kunnen hier ook nieuwe mechanismen een rol spelen. In een vervolgonderzoek zou het goed zijn ook particuliere wooneigenaren te betrekken om hier achter te komen.

6. Conclusie en aanbevelingen



In dit onderzoek hebben we gezocht naar antwoorden op de vraag: *Welke mechanismen uit de gedrags-, en organisatiewetenschappen kunnen worden benut om een structureel versnelde toepassing van energiereducerende concepten in de bestaande woningbouw te realiseren?*

Het korte antwoord op deze vraag luidt: ***Gezamenlijk de bewoners centraal stellen, vertrouwen in elkaar hebben en een gelijkwaardige relatie vormen de kern van de derde succesfactor. Een gerespecteerde, tevreden bewoner is een belangrijke voorwaarde voor een tevreden woningcorporatie en aanbieder.***

De mechanismen die hebben bijgedragen aan het ontrafelen van de derde succesfactor in de geanalyseerde casussen, staan centraal in deze conclusie. In de aanbevelingen gaan we verder in op hoe deze kunnen worden benut. Om het overzichtelijk te houden, brengen we de mechanismen onder bij de vier hoofdonderwerpen die dit onderzoek hebben gestructureerd. Er is echter sprake van overlap tussen de thema's en er zijn mechanismen werkzaam op meerdere onderwerpen. Om deze reden is deze indeling niet strak te hanteren.

1. Samenwerking tussen partijen

Het mechanisme dat een zeer belangrijke rol speelt in de samenwerking tussen partijen, heeft alles te maken met vertrouwen, iets dat nodig is voor het opbouwen van een gelijkwaardigere relatie en het samen leren. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, zoals een bekend gezegde zegt. Dat kwam duidelijk naar voren in de resultaten van dit onderzoek. Zodra een corporatie het vertrouwen verloor in de aanbieder – meestal had dit betrekking op het op een goede manier betrekken van huurder-, nam deze de regie terug en veranderde de gelijkwaardigheid; de corporatie ging de aanbieder dicteren. Dit effect wordt versterkt als er veel onterechte aannames over de ander aanwezig zijn gebaseerd op vuistregels over de groep waar de ander toe hoort (de groepsattributiefout).

Succeskanen werden vergoot als derden werden betrokken (bijvoorbeeld gemeente, energiebedrijf, netbeheerder, nabij gelegen winkels, architect): Door 'derden' te betrekken kwamen opties in beeld die meer opleverden dan wat de corporatie en aanbieder samen konden bedenken (synergie). Het betrekken van een architect die een woning niet alleen functioneel goed, maar ook esthetisch interessant maakte, is hier een voorbeeld van.

Een soepele effectieve samenwerking tussen partijen wordt makkelijker door het hebben van mandaat, of anderszins korte lijnen naar beslissers. Het hebben van mandaat maakt medewerkers autonoom en dat is een zeer belangrijke, zo niet de belangrijkste voorwaarde voor motivatie, volgens de motivatietheorie van Ryan en Deci. Mandaat bleek in veel gevallen niet optimaal geregeld. Dit tot ergernis van vele projectleiders en medewerkers die veelal negatief spreken over het effect van gelaagdheid en bureaucratie op hun project. Naast mandaat is een ondersteunende organisatiestructuur een succesfactor; een structuur die het tot stand komen van een radicaal nieuw product of dienst vergemakkelijkt. In een ondersteunende organisatiestructuur hoeft niet de traditionele samenwerking gevolgd te worden, maar kan men buiten de gebaande paden mensen betrekken om oplossingen te zoeken voor nieuwe vraagstukken. Een dusdanig

vergaande renovatie als (bijna) Nul op de Meter leent zich hier zeker voor. In een van de geanalyseerde projecten was een ondersteunende structuur aanwezig: de medewerkers stonden in dienst van de klant, en het management stond volledig in dienst van de medewerkers. Zo stond de klant centraal in de organisatie. Het is onmogelijk conclusies te trekken over de effectiviteit vergeleken met een andere structuur, maar de betrokken projectmedewerkers waren zeer te spreken over de werkwijze die een klantgedreven benadering opleverde.

Voor veranderingen in een organisatie is draagvlak nodig. In de geanalyseerde projecten is dat bereikt door ruimhartig te luisteren naar collega's (empathisch luisteren), gedoseerd informatie te geven, en collega's te betrekken door ze een rol te geven op bewonersbijeenkomsten. Bij deze laatste strategie werd slim gebruik gemaakt van het principe van commitment en consistentie: Door mensen (publiekelijk) mee te laten doen, verbinden ze zich met de opgave en zijn ze eerder geneigd in een volgende situatie weer mee te doen, omdat mensen graag consistent gedrag vertonen aangezien dit betrouwbaar over komt.

AANBEVELINGEN:

Projectteams verbeteren hun onderlinge samenwerking door:

Tijd en energie in elkaar te steken. Dit is de aanbeveling die we bovenaan willen zetten.

Verder:

- a) Elkaar goed te leren kennen -waardoor vertrouwen, een gelijkwaardigere relatie en een veilige leeromgeving ontstaan-.
- b) Een projectorganisatie tot stand te brengen met mandaat binnen een ondersteunende organisatiestructuur.
- c) Een ambitie neer te leggen die samen verder kan worden ingevuld.
- d) Het speelveld te verruimen door derden te betrekken.

2. Interactie met bewoners

Het mechanisme dat een belangrijke rol speelt bij interactie met bewoners is de mate van zelfbeschikking die bewoners ervaren over de veranderingen die zij 'ondergaan'. Als bewoners face-to-face worden betrokken op een moment dat ze nog invloed kunnen uitoefenen op belangrijke beslissingen, is de kans groter dat zij zich gehoord voelen en open staan voor andermans belangen. Zo kon in een van de geanalyseerde projecten een 'geëmancipeerde' bewoners commissie ontstaan; de commissie kon constructief omgaan met de lange termijnfocus en de duurzaamheidsambitie van de corporatie waar zij vanaf het eerste uur over geïnformeerd waren. Wat ongetwijfeld ook geholpen heeft, is dat er aandacht is besteed aan 'oud zeer'.

Als bewoners daarentegen werden betrokken als belangrijke beslissingen al gemaakt zijn, gingen zij zelf hun macht organiseren en werd het moeilijker. Blinde weerstand ontstond als poging om de autonomie te herstellen. Een enquête bleek niet genoeg voor bewoners om zich gehoord te voelen. Luisteren naar bewoners levert dus meer op als het serieus, vroegtijdig en direct 'face-to-face' gebeurt.

Direct face-to-face contact helpt ook de 'vloek van kennis', ook wel 'expert bias' genoemd onder professionals, tegen te gaan en vergroot op deze wijze de aansluiting bij de belevingswereld van bewoners.

Niet alleen aan het begin van een traject is inspraak een succesfactor gebleken. Ook als er met de uitvoering wordt gestart blijken momenten van bezinning te helpen bij het voorkomen van een menselijke beslisfout die 'escalation of commitment' wordt genoemd. Dit is het doorgaan op de ingeslagen weg, 'omdat dit nu eenmaal besloten is', terwijl er wel signalen zijn dat er iets niet goed gaat. Er werd gesproken over gevoelens van onmacht onder bewoners en corporatiemedewerkers. Er blijkt tijd nodig voor het stellen van vragen over de bouw. De strijd tussen de aanbieder die graag wil doorpakken en de bewoner en/of corporatie die tijd nodig heeft voor het stellen van vragen en bedenken van oplossingen of aanpassingen voor wat zich voor hen voor het eerst aan dient, is er een die middels competente begeleiding kan worden beslecht; er is iemand nodig die dichtbij de bewoners staat en die het bouwproces kan stil leggen als dat voor bewoners

nodig is. Ook concluderen we dat de corporatie zichtbaar moet blijven voor bewoners. Bewoners houden hen uiteindelijk verantwoordelijk voor hun woonplezier.

AANBEVELINGEN:

Projectteams verbeteren de interactie met bewoners door:

- a) Bewoners zorgvuldig als meebeslisser te behandelen vanaf het begin.
- b) Momenten van bezinning in te lassen middels een competente begeleider.
- c) De belangen van de bewoner te borgen bij de start, tijdens en na oplevering.

3. Presentatie van het aanbod

Het mechanisme dat een belangrijke rol speelt bij de presentatie van het aanbod, heeft alles te maken met vertrouwen in de aanbiedende partijen (corporatie en aanbieder) en het aanbod.

Als er uitgebreid geluisterd wordt naar bewoners wensen en als de corporatie en aanbieder transparant zijn over hun wensen (inclusief de energie-ambitie), ontstaat er meer vertrouwen in het aanbod, dan als dit niet zo is. Door openheid en tijd en aandacht voor klachten, kan er vertrouwen ontstaan in een aanbod waarin verschillende ambities samen gaan.

Een vaak gehoorde angst heeft betrekking op 'onbekend maakt onbemind'. Onbekendheid werd in de geanalyseerde casussen succesvol opgevangen door met modelwoningen te werken waarin bewoners konden ervaren hoe de renovatie bestaande problemen oploste. Door een tijdje in de woning te verblijven (proeflogeren) konden mispercepties (onjuiste vooroordelen) worden weggenomen. Ook gefaseerd aan de slag gaan (het blok dat als eerste 100% mee wil doen, als eerste renoveren) had een dergelijk effect. Dit gaf niet alleen ruimte aan de ontwikkeling van het concept en proces, maar ook ruimte aan het beslissingsproces van de bewoners die (nog) niet overtuigd waren. De vroege gebruikers (voortrekkers) vertelden over hun ervaring en verspreidden dit onder bewoners die volgden (adoptietheorie). Uit evaluaties bleek dat veel bewoners tevreden zijn met het resultaat van de renovatie, dus kan er goed gebruik worden gemaakt van dit mechanisme. Bewoners kunnen elkaar sociaal bewijs leveren; Niet de verkoper maar de gebruiker die lijkt op de geïnteresseerde 'koper' bewijst dat het product waarde heeft door erover te vertellen. We weten dat het toevoegen van beeld het beste leereffect heeft, omdat dit zowel het auditieve als het visuele deel van het geheugen aanspreekt (modaliteitseffect). Een bezoek aan een bewoner die vertelt en laat zien wat de renovatie oplevert, en een ervaring in een modelwoning, werkt dus beter dan een (nieuws)brief met plaatjes.

AANBEVELINGEN:

Projectteams verbeteren de presentatie van het aanbod door:

- a) Transparant te zijn over hun energie-ambities.
- b) Problemen van bewoners op te lossen.
- c) Bewoners in contact te brengen met bewoners die al zijn voor gegaan.

4. Lerend vermogen van de organisatie

Het mechanisme dat een belangrijke rol speelt bij leren in tijden van verandering en innovatie, heet collectief leren. Bij collectief leren wordt een probleem dat zich voor doet diepgaander geanalyseerd; het systeem en de gedachte die de innovatie tegenwerkt wordt onder de loep genomen. Dit is nodig voor vernieuwen en ontwikkelen in een veranderende omgeving. Uit de resultaten van dit onderzoek hebben we niet kunnen opmaken dat er collectief leren plaats vindt. We zien dat als er iets mis gaat, er lijstjes met taken- en verantwoordelijkheden worden aangescherpt, of een project even wordt stil gelegd. Dit zijn korte termijn effectieve acties. De 'collectief leren'-vraag die gesteld kan worden, hebben we niet gehoord: Hoe ontstaat deze situatie? Worden professionals uitgenodigd om het gedachtengoed en de systeemstructuren

die bepalend zijn voor hun situatie ter discussie te stellen? Is er handelingsruimte; ervaren professionals de mogelijkheid iets aan de situatie te doen? Dit zijn vragen die een organisatie zichzelf kan stellen.

Tot slot een mechanisme dat actief is bij het overdragen van geleerde lessen aan anderen. We concluderen dat veel kennis wordt overgedragen via zeepkistsessie en mond-op-mond verhalen. Een levendig gesproken verhaal wordt vaak beter onthouden dan een droog protocol (modaliteitsbias) maar het is de vraag of de kennis kan worden terug gehaald op het moment dat het nodig is. Er zijn herinneringsbiassen actief. Dit zijn vertekeningen van herinneringen doordat men maar selectief informatie op slaat, hetgeen leren van het verleden beperkt.

AANBEVELINGEN:

Projectteams verbeteren het lerend vermogen van hun organisatie door:

- a) Het systeem en gedachtegoed op basis waarvan zij handelen ter discussie te stellen.
- b) Kennis over te dragen door middel van beeld en geluid.

7. Disseminatie van de resultaten en vervolgactiviteiten



Praktijkvertegenwoordigers hebben meegedacht over het antwoord op de vraag die centraal stond in werkpakket 4 (verrijken): Hoe de bevindingen dusdanig weer te geven dat deze handelingsperspectief bieden aan de doelgroep?

Op basis van diverse gesprekken met praktijkvertegenwoordigers, ervaringen van de onderzoekers met (de ontwikkeling van) verschillende vormen van kennisdragers, een aantal bronnen uit de literatuur, en de resultaten van een korte enquête over kennisoverdracht, die is uitgezet onder de doelgroep, is besloten: Naast dit **rapport** waarin alle onderzoeksresultaten zijn beschreven, zijn de hoofdbevindingen van het onderzoek verwerkt tot een serie zogenaamde '**kennisbommetjes**'. In deze kennisbommetjes wordt de tekst zowel samengebracht met beeld (powerpoints), als met beeld én geluid (filmpjes). In deze 'kennisbommetjes' zal ook kennis vanuit de theorie worden opgenomen. Om de kernboodschap te laten herhalen zijn aan de powerpoints quizvragen toegevoegd, evenals reflectieopgaves. Om de hoofdboodschap uit de kennisbommetjes te onderschrijven zijn **filmpjes** gemaakt waarin professionals vertellen over hun ervaringen met dergelijke projecten.

In werkpakket 5 stond de vraag centraal wat de kanalen precies zouden moeten zijn waardoor de kennis verspreid zou moeten worden. Vanuit **Nyenrode** worden al masterclasses over elementen van de derde succesfactor aangeboden (zie www.homemates.nl) en aan deze masterclasses zijn op basis van de onderzoeksresultaten een masterclass en een training worden toegevoegd: een masterclass over de resultaten van het onderzoek in zijn totaal (waarin onderscheid tussen managers en mensen in het veld) en een training specifiek over het omgaan met weerstanden. Uitgezocht zal worden of het mogelijk is hier studiepunten aan te koppelen. Daarnaast is de opgedane kennis geïntegreerd in de eerder door Nyenrode ontwikkelde realitygame Energiebesparing bestaande woningbouw. Uit de literatuur (Wouterse et al, 2013) blijkt dat leren via spelvorm tot betere leereffecten leidt dan leren volgens de traditionele methoden waarin de lesstof niet zelf wordt ervaren maar wordt overgedragen. De Realitygame Energiebesparing bestaande woningbouw bestaat nu sinds enige jaren en wordt voortdurend aangepast op basis van de ervaringen die er mee worden opgedaan en op basis van nieuwe kennis. De resultaten van het 3SFO-onderzoek zijn vooral ingezet bij de reflectie op de speelervaring.

Ook zijn de kennisdragers aangeboden aan derden die specifiek op de doelgroep zijn gericht (zoals **BOB en ISSO**).

Naast het bestaand kennisplatform HomeMates, dat al enkele jaren specifiek op de derde succesfactor is gericht (en waar dit onderzoek in feite uit voortvloeit), zullen ook kanalen waar al veel contacten mee zijn worden ingezet om de resultaten te verspreiden, zoals bijvoorbeeld **Energieplein, Renda, Duurzaamgebouwd en Aedes**. Dit in het algemeen in de vorm van blogs en artikelen.

Om een goed beeld te krijgen van de vindstrategie van de doelgroep is een enquête ontwikkeld. Deze had vooral als doel na te gaan welke informatiebronnen de doelgroep nog meer gebruikt. Heeft het bijvoorbeeld

zin om in te zetten op vlogs, facebook, linkedin en twitter? Er zijn 52 mensen geweest die de enquête hebben ingevuld. De resultaten staan in onderstaand kader samengevat.

Resultaten enquête: Hoe krijg je kennis op effectieve wijze bij professionals? (n=52)

1. Het eigen netwerk is belangrijk. Veel kennisuitwisseling vindt **face-to-face** plaats. Ook een **email** met daarin bijvoorbeeld een nieuwsbrief wordt vaak gelezen, helemaal als dit van een bekende komt.
2. De social media die door de meeste mensen het meest gebruikt worden voor zakelijke kennisuitwisseling zijn **Whatsapp** (71% gebruikt dit vaak; 26% soms; 3% nooit) en **Linked in** (45% vaak; 45% soms; 10% nooit), gevolgd door Twitter (23% vaak; 36% soms; 42% nooit) en Facebook (22,5% vaak; 22,5% soms; 55% nooit). Instagram en Vlogs worden door een klein deel (respectievelijk 23% versus 16%) van de mensen gebruikt.
3. Er wordt door de meeste mensen (80%) wel eens aanvullend onderwijs genoten. Alleen online onderwijs is onvoldoende; het meest populair is een combinatie van klassikaal en online onderwijs.
4. De websites die worden bekeken om kennis op te doen zijn: Stroomversnelling, Platform 31, Aedes, RVO.nl, Renda, Cobouw, Bouwwereld, Energievastgoed.

De resultaten laten zien dat kennis inbrengen via (sleutelfiguren in) netwerken het meest succesvol lijkt. De respondenten gaven aan vooral face to face, via whatss app, nieuwsbrieven (die worden toegezonden per email), en linked-in kennis op te doen. Op basis hiervan is besloten om vooral op **niewsbrieven en Linked-in** in te zetten.

De gesprekken met de verschillende praktijkdeskundigen hebben onder meer geleid tot het voornemen om in samenwerking met één van de geïnterviewden een business model Canvas te maken (<http://www.duurzaam-projectmanagement.nl/kennis/dpm-canvas.html>). Dit is een model voor strategisch management om een nieuw bedrijfsmodel te creëren of een bestaande in kaart te brengen. Ook ligt er een eerste schets om in samenwerking met derden tot onderwijsprogramma's te komen voor specifieke doelgroepen (zoals installateurs) en is het de bedoeling rond de presentatie van het rapport en de aanvullende kennisdragers een (mini)congres te organiseren waarin sprake zal zijn van co-creatie. Vanuit een zelflerende cyclus moeten tenslotte de ervaringen die in de praktijk worden opgedaan met zowel de kennisdragers als de kenniskanalen teruggekoppeld worden, zodat ook in een later stadium herziening en actualisatie mogelijk is. Bij het beantwoorden van deelvraag 4 van het onderzoek kwam het begrip double-loop learning al ter sprake. Bij collectief leren stel je telkens de waarom-vraag: waarom doen we het zo? En waarom is dat zo? En waarom willen we dit zo, of vinden we dat dit zo moet? Wat vinden we hiervan? Deze wijze van leren zal ook worden ingezet om de effectiviteit van de kennisdragers te beoordelen. Waar mogelijk zal aan degenen die hiermee in aanraking komen (deelnemers aan masterclasses, realitygame en online-onderwijs bijvoorbeeld) met behulp van een enquête of kort nagesprek gevraagd worden naar hun ervaringen. De powerpoints sluiten eveneens af met de oproep ervaringen te delen. Gestreefd wordt bovendien naar vervolgonderzoek zodat de kennisdragers ook inhoudelijk voortdurend aangepast en uitgebreid kunnen worden.

Aanvullend op hetgeen hiervoor al werd genoemd en deels al in ontwikkeling is (Canvas, vertaling naar specifieke doelgroepen, (mini)congres, enquête, nagesprekken, vervolgonderzoek) zijn er nog de volgende ideeën voor spin-off en vervolgactiviteiten bij het onderzoeksteam:

- Bewonersperspectief toevoegen.
- Hulp bij lerend vermogen. Ondersteuning bij reflectie (mogelijk een deels zelf in- of aan te vullen CANVAS) en ondersteuning bij kennisoverdracht via beeld en geluid. Een idee is om een gemotiveerd iemand toe te voegen aan een projectteam die leermomenten wil vastleggen.
- Kennisproducten in introductieprogramma op maat aanbieden voor startende projecten.
- Verder uitwerken profiel projectleiders (niet voorschrijvend maar ter inspiratie).
- Verzamelen van ervaringen van een goede kennismakingsfase waarin vertrouwen en ambitie kan groeien.

Referenties



- Allison, S.T., & Messick, D.M. (1985). The group attribution error. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(6), 563-579.
- Argyris, C., & Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & D. Schön (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Christensen, C.M. (2000). *The innovator's dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66-76.
- Cialdini, R.B. (1984). *Influence: The science of persuasion*. Quill, NY: Paperback.
- Cialdini, R.B., Reno, R.R., & Kallgren, C.A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015-1026.
- Cialdini, R.B., Kallgren, C.A., & Reno, R.R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201-234.
- Cialdini, R. B. (2000). *Influence, science and practice*. New York, NY: Pearson Education.
- Cialdini, R.B. (2001). Harnessing the science of persuasion. *Harvard Business Review*, 79, 72-79.
- Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., Jones, T., et al. (1994). The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory. *Business and Society*, 33(1), 89-95.
- Covey, S.R. (1987). *The seven habits of highly effective people*. New York, NY: Free Press.
- Cozijnsen, E., Leidelmeijer, K., Borsboom, W., & van Vliet, M. (2015). *Tevreden bewoners*. Bron: [http://www.energielinq.nl/wp-content/uploads/2016/08/Tevreden bewoners DEF-2-1433240342-1.pdf](http://www.energielinq.nl/wp-content/uploads/2016/08/Tevreden_bewoners_DEF-2-1433240342-1.pdf)
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). Reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. *The Academy of Management Review*, 22(3), 611-613.
- Di Stefano, G., Giono, F., Pisano, G., & Staats, B. (2016). *Making experience count: The role of reflection in individual learning* (Working paper 14-093). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Energieplein20, n.d. Website. Bron: www.energieplein20.nl
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholders approach*. Boston, MA: Pitman
- Guinn, P. (2005). Meta-analysis of the modality effect. *Learning and Instruction*, 15, 313-331.

- Van Hal, A. (2014). *De Fusie van Belangen 2.0 - Het verhaal achter een perspectiefverschuiving*. Breukelen, NL: Nyenrode Business Universiteit.
- Heath, C., & Heath, D. (2006). The curse of knowledge. *Harvard Business Review*, 84(12), 20-22.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Made to stick: Why some ideas survive and others die*. New York, NY: The Random House Publishing Group.
- HomeMates, n.d. *Energievriendelijk innoveren*. Bron: <http://www.homemates.nl/>
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 3: 305–360.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Knowles, E.S., & Linn, J.A. (2004). *Resistance and Persuasion*. New York, NY: Psychology Press.
- Knowles, E.S., & Riner, D.D. (2007). Omega approaches to persuasion: Overcoming resistance. In A.R. Pratkanis (ed.). *The science of social influence: Advances and future progress*. New York, NY: Psychology Press.
- Moreno, R., & Mayer, R.E. Cognitive principles of multimedia learning: The role of modality and contiguity. *Journal of Educational Psychology*, 91(2), 358-368.
- Nesterkin, D. A. (2013). Organizational change and psychological reactance. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 573- 594.
- PBL (2014). *Energie besparen gaat niet vanzelf. Evaluatie energiebesparingsbeleid voor de gebouwde omgeving*. Bron: http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2014_Energie_besparen_gaat_niet_vanzelf_1452.pdf
- Roam, D. (2009). *The back of the napkin: Solving problems and selling ideas with pictures*. London, UK: Marshall Cavendish Business.
- Rogers, E.M. (1964). *Diffusion of Innovations*. New York, NY: Free Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59.
- Schacter, D.L. (1999). The seven sins of memory: Insights from psychology and cognitive neuroscience. *American Psychologist*, 54(3), 182-203.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- SER. (2013). *Energieakkoord*. Bron: https://www.ser.nl/~media/files/internet/publicaties/overige/2010_2019/2013/energieakkoord-duurzame-groei/energieakkoord-duurzame-groei.ashx
- Starik, M. (1993). Is the Environment an organizational stakeholder? Naturally! *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 4, 921-932.
- Staw, B.M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6(4), 577-587.
- Wouters, P., van Nimwegen, C., van Oostendorp, H., & van der Spek, E. (2013). A meta-analysis of the cognitive and motivational effects of serious games. *Journal of Educational Psychology*, 105(2), 249-265.

Bijlage 1. Theoretisch kader



Inhoudsopgave

1.	Inleiding	42
2.	Gedrag en besluitvorming bij individuen	46
2.1	Bewuste gedragsprocessen	46
2.2	Sociale invloed	47
2.3	Onbewuste gedragsprocessen	48
2.4	Omgevingsfactoren	51
2.5	Persoonlijkheidskenmerken	52
3.	Gedrag en besluitvorming tussen en binnen organisaties	54
3.1	Een sector in transitie	54
3.2	Individueel gedrag binnen organisaties	56
3.3	Samenwerking binnen organisaties	58
3.4	Veranderingsprocessen binnen organisaties	59
3.5	Samenwerking in tijdelijke organisaties	61
4.	Succesfactoren bij renovatie- en energiebesparingsprogramma's	64

1. Inleiding

Al sinds de jaren tachtig wordt in Nederland onderzoek gedaan naar effectieve manieren om energiebesparing in de bestaande woningbouw te realiseren. De nadruk heeft altijd vooral op het ontwikkelen van technische oplossingen en financiële arrangementen gelegen, maar daarmee zijn de beoogde doelen niet gehaald. We staan nu in Nederland meer dan ooit voor een grote energieopgave in de bestaande woningbouw. Van de in totaal bijna 4,5 miljoen koopwoningen die Nederland telt is meer dan twee derde voorzien van een indicatief C-label of lager. Ruim 3,2 miljoen van deze koopwoningen beschikt over een aanzienlijk verbeteringspotentieel dat vooralsnog niet wordt benut. Het beeld in de sociale huursector is niet veel gunstiger.

Hoewel met het Energieakkoord (2013) recent opnieuw diverse beleidsmaatregelen en initiatieven zijn ingezet om energiebesparing in de woningbouw te stimuleren, is de markt voor energiebesparende maatregelen nog steeds latent (Uyterlinde, 2015). Uit onderzoek blijkt dat slechts een vijfde van de woningeigenaren überhaupt geïnteresseerd is in energiebesparing en die interesse concurreert met andere investeringswensen, zoals de verbouwing van keuken of badkamer, een nieuwe auto of het aflossen van de hypotheekschuld. De rest ervaart nut noch noodzaak: de hoogte van de energierekening is voor hen vanzelfsprekend en het wooncomfort geeft evenmin aanleiding tot investeren. Het gevolg is dat vooral in de particuliere sector de realisatie nog steeds substantieel achterblijft bij doelstellingen en ambities. (Schoots en Hammingh, 2015; Vringer et al., 2014).

Programma's zoals *Meer met Minder* en *Blok voor Blok* richtten zich hoofdzakelijk op de aanbodkant (door middel van informeren en ontzorgen), maar kennisoverdracht en een 'one size fits all'-aanbod leiden op zichzelf niet tot een positievere houding bij bewoners (Klandermans en Seydel, 1991). Dát er echter serieus werk van de energiebesparingsopgave in de bestaande woningbouw gemaakt moet worden, staat niet ter discussie. De klimaatconferentie in Parijs (november 2015) heeft de urgentie benadrukt en de noodzaak tot ingrijpen van nationale overheden vergroot. We kunnen het er simpelweg niet bij laten. Er is dus sprake van een grote uitdaging voor de woningbouwsector.

Uitdagingen voor de bouwsector

De Nederlandse bouwsector staat voor meer grote uitdagingen. Zoals emeritus hoogleraar Mick Eekhout benadrukte in zijn artikel voor Cobouw van juli 2015 (<http://www.cobouw.nl/artikel/1154606-naar-een-transitie-de-bouw>) wordt de bouwsector beïnvloed door diverse ontwikkelingen waarvan er vele nog onzeker zijn. In zijn opsomming staan bevolkingsgrootte, vergrijzing, gezondheid, individualisering, informatisering, culturele beleving, mobiliteit, verstedelijking, veiligheid, toegankelijkheid, energieschaarste, milieuverontreiniging, bouwefficiëntie, juridisering en procescomplexiteit. In plaats van nieuwbouw zal er nu op veel kleinere schaal herbestemd, vernieuwd en geüpgrade worden dan in het verleden. Dus wat er ook gebeurt; volgens hem staat vast dat we gaan naar een transitie in de bouw, een overgang naar een volgende fase.

Ook wij gaan in dit onderzoek uit van de noodzaak van verandering. Ook woningbouwprofessionals ontkomen, zo is onze stellige overtuiging, niet aan een andere wijze van werken dan gebruikelijk was. Ontwikkelingen als 'De Stroomversnelling', waarbij de transitie van na-oorlogse woningen naar Nul op de Meterwoningen op bijna geïndustrialiseerde wijze plaatsvindt, staan symbool voor deze verandering. Maar ook de lokale aannemer en installateur zullen zich genooddaakt zien te veranderen. Als immers bewoners niet uit zichzelf om energiebesparende maatregelen vragen maar er toch op dat vlak een flinke slag geslagen moet worden, ligt er een grote uitdaging bij de sector om het treffen van energiebesparende maatregelen veel aantrekkelijker te maken dan nu het geval is. Het stimuleren van de vraag naar

energiebesparingsmaatregelen kreeg in de energiebesparingsprogramma's voor de Nederlandse woningbouw, zoals *Meer met Minder* en *Blok voor Blok*, nauwelijks aandacht (Schneider en Jharap, 2010; Brunsting et al., 2013; Vringer et al., 2014). Dat moet dus veranderen en dat vereist nieuwe vaardigheden van de, tot nu toe vooral op techniek en financiën, gerichte woningbouwprofessional.

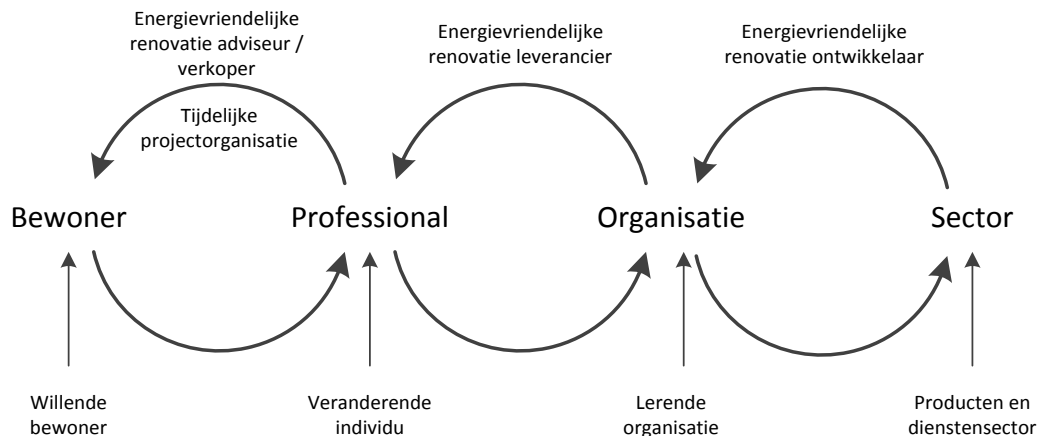
Voor rationeel ingestelde professionals zijn dergelijke gedragsprocessen vaak enigszins ongrijpbaar. De sociale en organisatiepsychologie reiken echter inzichten aan die helpen begrijpen waarom mensen – consumenten, huurders, huishoudens of professionals bij bedrijven of overheden – regelmatig onlogische of irrationele keuzes maken. Zo laten mensen zich minder snel beïnvloeden door objectieve informatie van een expert dan door mensen die op hen lijken (*social comparison*) of tegen wie ze opkijken (*authority principle*). En bij investeringen is niet het beschikbare budget maar de psychologische kostenpost doorslaggevend (*mental accounting*): men 'labelt' impliciet het budget in verschillende posten, zoals boodschappen, sparen, vakantie en kleding. Of men een uitgave verantwoord vindt, hangt af van de post in de psychologische boekhouding waaruit deze betaald wordt en waarmee de kosten en baten vergeleken worden. De investering in een verbouwing valt bijvoorbeeld meestal in een ander *frame* dan besparing op de energierekening of het ervaren van meer wooncomfort.

Het kennisplatform HomeMates is in het recente verleden door professionals en wetenschappers met ondersteuning van de overheid opgezet om kennis op dit gedragswetenschappelijke vlak op laagdrempelige wijze te ontsluiten voor de beroepspraktijk. Het uitgangspunt dat ook bewoners de energiebesparende maatregelen echt moeten willen (samen willen), de gevolgtrekking dat het thema energie dan in relatie gebracht moet worden met zaken die bewoners wel erg aan het hart gaan (samenbrengen) en de overtuiging dat een hoge kwaliteit van samenwerken hierbij een voorwaarde is, staan centraal in visie van dit kennisplatform. 3xSamen!, luidt dan ook de slogan die het kennisveld waar HomeMates zich op richt, beschrijft. Als alles omvattend begrip werd voor 'de derde succesfactor' (naast goede techniek en voldoende financiële middelen) gekozen.

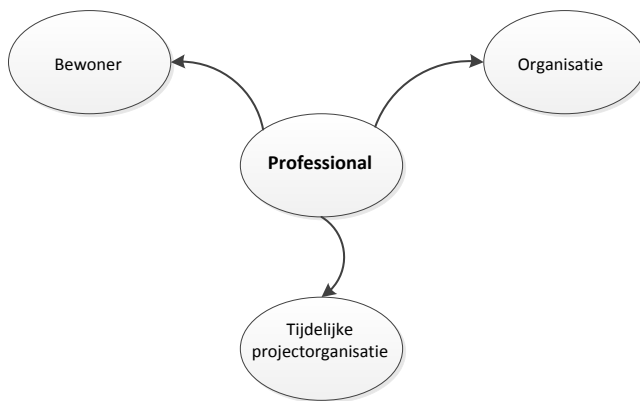
De derde succesfactor

In navolging van de terminologie van Homemates kreeg dit onderzoek de titel; *de derde succesfactor ontrafeld*. Het project richt zich op de wijze waarop woningbouwprofessionals, met behulp van onder andere gedragswetenschappelijke kennis, bewoners kunnen stimuleren voor energiebesparende maatregelen te kiezen. Wij onderscheiden voor deze professional drie verschillende rollen: het adviseren en/of verkopen (1), het leveren en aanbrengen (2) en het ontwikkelen van energiebesparende maatregelen (3). Om hiertoe te komen is een verandering in de gebruikelijke werkwijze van de professional onvermijdelijk. Het betreft hierbij zowel een verandering in werkwijze van de professional individueel als van de organisatie waarbinnen de professional werkzaam is (en uiteindelijk zal ook de sector in zijn geheel moeten veranderen). Het begrip 'organisatie' is hierbij voor meerderlei uitleg vatbaar. Het betreft hier zowel de 'eigen' organisatie (het bedrijf waar de professionals werkzaam is) als de 'tijdelijke project organisatie' waarbinnen de individuele professionals in teamverband rond een bepaald project werkzaam is.

Figuur 1.1: Overzicht van het speelveld van verandering waar professional zich in bevindt



Figuur 1.2: De positie van de professional op het speelveld



De vraagstelling van dit onderzoek luidt: *Welke mechanismen uit de gedrags- en organisatiewetenschappen kunnen worden benut om een structureel versnelde toepassing van energie-reducerende concepten in de bestaande woningbouw te realiseren?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden worden eerst twee subvragen beantwoord:

- *Welke gedragswetenschappelijke mechanismen beïnvloeden de keuzes die bewoners maken?* (hoofdstuk 2)
- *Welke gedragswetenschappelijke mechanismen zijn vervolgens van invloed – als gevolg van het in de praktijk toepassen van het antwoord op deelvraag 1 – op de veranderingen in het werk van professionals (zowel individueel en professionals binnen hun vaste of tijdelijke organisatie)?* (hoofdstuk 3)

Om de deelvragen te beantwoorden gebruiken we eerst kennis en inzichten uit verschillende sociaalwetenschappelijke disciplines, met name de sociale en organisatiepsychologie, en de organisatie- en innovatiewetenschappen (literatuurstudie) om een wetenschappelijk onderbouwd kader te ontwikkelen. Vervolgens analyseren we cases uit de praktijk waarin aantoonbaar een of meerdere elementen uit de bestudeerde literatuur naar voren komen. Deze analyses leiden weer tot nieuwe inzichten waar we literatuur bij zoeken en zo verder.

Vervolgens zal antwoord op de hoofdvraag worden verwerkt op een wijze die de ontsloten kennis voor de sector laagdrempelig beschikbaar maakt. Hoe dit zijn vorm zal krijgen, zal in de loop van het onderzoek concreet duidelijk worden. Het onderzoek moet leiden tot handvatten voor een woningbouwprofessional om kennis over bewoners, de professional zelf en de professional binnen zijn organisatie (wat ook een tijdelijke projectorganisatie kan zijn) op basis van gedragswetenschappelijke mechanismen toe te passen in zijn dagelijkse werkprocessen.

Samengevat worden de volgende stappen doorlopen:

1. **Theoretisch kader** op basis van literatuurstudie de meest relevante theoretische inzichten om het (keuze)gedrag van individuen en organisaties te verklaren (dit werkdokument).
2. **Opstellen werkhypothesen** op basis van het theoretisch kader
3. **Verzamelen praktijkcases** op basis van vastgesteld case study format
4. **Analyseren case study data** op basis van in stap 2 geformuleerde werkhypothesen
5. **Reflectie & bijstelling theoretisch kader** (welke gedragsmechanismen zijn van invloed en hoe kun je hierop in de praktijk anticiperen?)
6. **Vertaling resultaten in handzame producten** voor de praktijk

2. Gedrag en besluitvorming bij individuen

In de sociale wetenschappen bestaan diverse ordeningen van gedragstypen (zie o.a. WRR, 2009). Een veelvuldig gemaakt onderscheid is dat tussen *bewust gedrag* en *onbewust gedrag*. Het overgrote deel van het gedrag dat mensen vertonen is onbewust gedrag: men handelt op basis van gewoonten en ingesleten gedragspatronen (routines). Hieronder vallen alle dagelijkse beslissingen die op de automatische piloot worden genomen, zoals autorijden, langdurig douchen of boodschappen doen. Bewust gedrag daarentegen, omvat alle beslissingen waaraan enige mate van denkwerk te pas komt. Denk aan het kopen van een alternatief product omdat de standaardkeuze niet voorradig is of het kiezen van een afwijkende route omdat er werkzaamheden zijn op de gebruikelijke woon-werkroute – in dat geval wordt het routinegedrag ontwricht door een externe factor (disruptie).

One-shot gedrag is een bijzondere vorm van bewust gedrag (Brunsting, et al. 2013). Hieronder wordt zeldzaam en/of onregelmatig voorkomend zeer beredeneerd gedrag verstaan, bijvoorbeeld de aanschaf van een nieuwe auto, het installeren van zonnepanelen, het boeken van een verre reis of het beslissen over een verbouwing. Vaak brengt one-shot gedrag substantiële kosten met zich mee; mede daarom gaat dit gedrag meestal gepaard met een actieve zoektocht naar informatie.

Het onderscheid tussen bewust en onbewust gedrag is niet altijd scherp te maken; in de praktijk is sprake van een continuüm. Bewust gedrag kan onbewust worden als een nieuwe handeling na verloop van tijd 'inslijt' – denk bijvoorbeeld aan overstappen op het kopen van biologische producten. Hoewel het dagelijkse energiegedrag sterk geworteld is in routines, geldt voor het nemen van energiebesparende maatregelen of het deelnemen aan een renovatieproject dus juist het tegenovergestelde: het is one-shot gedrag waaraan een gedegen keuzeproces ten grondslag ligt.

2.1 Bewuste gedragsprocessen

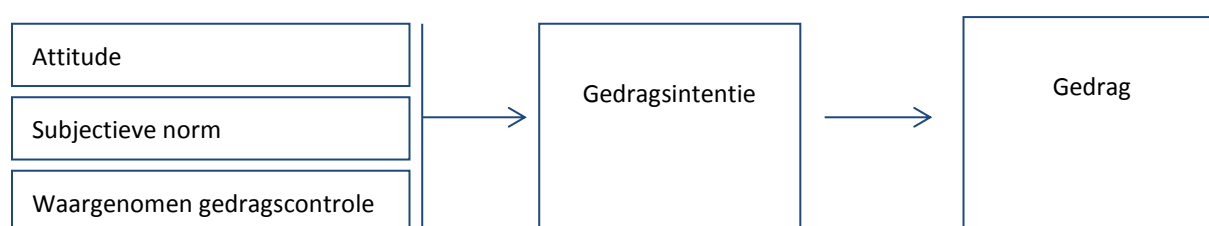
Centrale concepten in de sociale en organisatiepsychologie als het gaat om het voorspellen van bewust gedrag zijn *attitudes*, *subjectieve normen*, *waargenomen gedragscontrole* en *gedragsintenties*. In het algemeen wordt een attitude beschouwd als een evaluatie of een expressie ten aanzien van een persoon, plaats, object, idee, activiteit of gebeurtenis in iemands omgeving (Allport, 1935). Kortgezegd: een attitude is een houding of een mening ergens over. De betekenis van een attitude wordt bepaald door de verschillende onderdelen van de attitude en door het belang dat aan elk onderdeel gehecht wordt. Als een attitude bijvoorbeeld bestaat uit de twee onderdelen 'renoveren van mijn huis is nuttig' (positief) en 'renoveren van mijn huis kost veel geld en is een hoop gedoe' (negatief), dan wordt de sterkte van de attitude door beide onderdelen bepaald. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat iemand het renoveren van zijn huis wel nuttig vindt, maar het niet vindt opwegen tegen de kosten die dit met zich meebrengt.

De *subjectieve norm* heeft betrekking op de norm (opvatting) die subjectief door iemand wordt waargenomen: deze geeft dus aan welke overtuigingen een individu heeft over het gedrag dat er van hem wordt verwacht en de mate waarin hij zich aan deze normatieve druk wil conformeren. De betekenis van de subjectieve norm wordt, net als bij attitudes, bepaald door de verschillende onderdelen ervan en het belang dat er aan die onderdelen gehecht wordt. Meer over de werking van subjectieve normen bij de paragraaf over sociale invloed.

In 1975 presenteerden Ajzen en Fishbein de theorie van beredeneerd gedrag (*theory of reasoned action*) waarin ze het begrip *gedragsintentie* introduceerden. De intentie kan worden gezien als de 'voorloper' van het feitelijke gedrag: de mate waarin men 'van plan is om...'. De gedragsintentie wordt zowel bepaald door de attitude als door de subjectieve norm, en behelst het bewuste

besluit om moeite te gaan stoppen in het uitvoeren van gedrag. Hoe sterker de gedragsintentie, hoe sterker het streven naar het gedrag, hoe groter de kans dat het gedrag ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Ruim 15 jaar later poneerde Ajzen (1991) hierop voortbouwend de theorie van gepland gedrag (*theory of planned behaviour* - TPB, zie Figuur 2.1). Deze wordt tot op heden het meest gebruikt om bewust gedrag te verklaren en te voorspellen. In de TPB heeft Ajzen naast attitude en de subjectieve norm ook de *waargenomen gedragscontrole* meegenomen als voorspeller van gedragsintentie en gedrag. De waargenomen gedragscontrole is de mate waarin iemand denkt dat het uitvoeren van het gedrag binnen zijn of haar macht ligt – dus de mate waarin men zichzelf ‘in staat acht tot...’. Het gaat hier dus nadrukkelijk om *perceptie*, en niet om iemands daadwerkelijke vaardigheid of vermogen. Eerdere ervaringen spelen een hierbij een grote rol.

Figuur 2.1: schematische weergave van de theorie van gepland gedrag (TPB)



Simpel gezegd betoogt de TPB dus dat gedragsintenties voortkomen uit de samenhang tussen het *zelf iets willen* (attitude), *iets willen omdat men vindt dat dit hoort* (subjectieve norm) en het *zelf denken te kunnen* (waargenomen gedragscontrole). De TPB heeft de meest voorspellende waarde wanneer de actie, het doel daarvan en de context zo specifiek mogelijk omschreven zijn. Ook kan de uitvoering van gedrag beter worden voorspeld door de TPB als er weinig tijd zit tussen de verschillende aspecten die gedrag bepalen en de uitvoering van het gedrag. E omdat de TPB vooral bewust gedrag adresseert, laten gewoontes en minder bewust gedrag zich minder goed verklaren door dit model.

2.2 Sociale invloed

Een belangrijk kritiekpunt op de TPB heeft ermee te maken dat de theorie relatief weinig aandacht schenkt aan contextuele factoren. Invloed uit de sociale omgeving is weliswaar een onderdeel van de theorie, maar precieze werking daarvan blijft onderbelicht. Juist als het gaat om energiegedrag is dit aspect relevant. Uit diverse studies blijkt dat de meeste mensen zich nauwelijks bewust zijn van de hoogte van hun energierekening, doordat energieverbruik op zichzelf geen activiteit vormt, maar een neveneffect is van talloze dagelijkse handelingen en praktijken – zoals douchen, koken en televisie kijken – die voortkomen uit de behoefte aan warmte, comfort, ontspanning, mobiliteit en hygiëne. Energie is daardoor min of meer ‘onzichtbaar’ in ons dagelijks leven (Gram-Hansen, 2010; Guerra-Santin & Itard, 2010). Veel van deze handelingen betreffen routinegedrag dat voortkomt uit sociale normen of conventies over het juiste niveau van hygiëne (douchen, baden en wassen), comfort (gebruik van airconditioning en verwarming) en gemak (autogebruik in de vrije tijd, het hebben van meerdere telefoons, tv's en computers per huishouden) (Shove, 2003).

Dergelijk routinegedrag is tevens een uiting van identiteit: met leefstijlgedragingen kunnen mensen zich associëren met of juist onderscheiden van anderen. Attitudes vallen vaak samen met de heersende opvattingen in de sociale omgeving – wat ‘normaal’ gevonden wordt in door familie, vrienden, collega's, etc. – en dat maakt veranderen niet gemakkelijk. Voor veel mensen is vijf keer per week vlees eten de norm en veel licht in huis een teken van gezelligheid. De diepere motivatie voor aankoop- en investeringsbeslissingen is vaak dus emotioneel geworteld: iemand kan zich

dankzij een aankoop goed voelen over zichzelf, of kan het als sociaal aantrekkelijk worden ervaren. De interactie tussen het individu en zijn/haar (sociale) omgeving is dus van grote invloed op iemands attitude, motivatie en vermogen om het gedrag te veranderen (Breukers et al. 2009). Als anderen niet ook hun gedrag veranderen, als dit niet ondersteund wordt door (veranderingen in de) gedeelde normen en waarden, als het niet wordt ondersteund door technologie, en/of door beleid, dan is de kans groot dat het individu zal terugvallen in het 'oude' gedrag. Breukers et al. (2009) onderstrepen daarom het belang om rekening te houden met sociaal-emotionele afwegingen bij bewoners.

De theorie van normatief gedrag (*theory of normative conduct* – Cialdini et al, 1991; Cialdini et al., 1990) laat zien hoe sociale normen van invloed zijn op gedrag door onderscheid te maken tussen beschrijvende en injunctieve (morele) normen. Beschrijvende normen geven informatie over wat algemeen gangbaar is (bijvoorbeeld het energieverbruik), terwijl injunctieve normen informatie verstrekken over wat de meeste mensen 'passend' vinden. Waar de beschrijvende norm bijvoorbeeld stelt dat een gemiddeld huishouden 3.000 kWh elektriciteit verbruikt, kan de injunctieve norm juist stellen wil dat een huishouden maximaal 1.500 kWh zou moeten consumeren. Mensen aanspreken op basis van een beschrijvende norm levert in veel gevallen geen sterke motivatie op om beter te presteren dan gemiddeld. Wanneer deze echter wordt gecombineerd met een injunctieve norm is de kans groter dan mensen hun best doen om een goed resultaat te behalen. Volgens Cialdini werkt het aanreiken van normen het best wanneer een passende, relevante vergelijking wordt aangereikt, bijvoorbeeld door het energieverbruik te vergelijken met een huishouden dat exact vergelijkbaar is met dat van jezelf (bijvoorbeeld een gezin met twee kinderen in een vrijstaande eengezinswoning uit 1998). Hiermee laat Cialdini zien dat veel gedragskeuzes onbewust en onberedeneerd plaatsvinden.

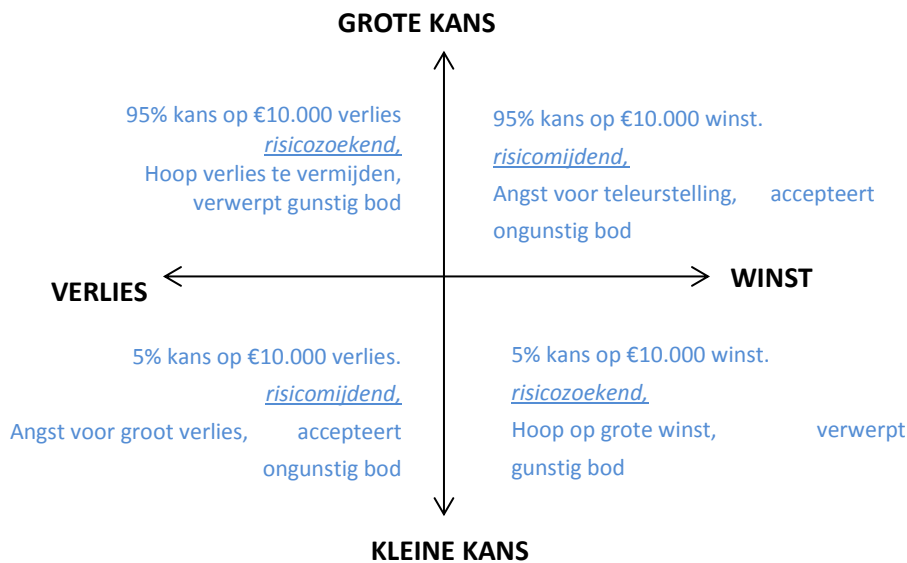
2.3 Onbewuste gedragsprocessen

In de economie worden beslissingen met een zeker risico al sinds de 18^e eeuw beschreven door de verwachte nuthypothese (*expected utility hypothesis* - Bernoulli, 1738), welke stelt dat mensen bij het maken van economische en onzekere beslissingen het persoonlijke nut van een beslissing maximaliseren. Tversky en Kahneman (1979) toonden echter aan dat de meeste mensen op een systematische manier de grondstellingen van deze theorie schenden. Ze ontwikkelden een alternatief dat meer recht doet aan hoe menselijk daadwerkelijk tot besluitvorming komen: de *Prospect Theory* ('vooruitzicht'-theorie). Ze vestigen daarbij aandacht op drie aspecten:

- De waarde van een uitkomst staat niet op zichzelf, maar is afhankelijk van een referentiepunt. De waarde die bijvoorbeeld gehecht wordt aan 500 euro is voor een gezin in de bijstand veel groter dan voor een gezin dat drie keer modaal verdient. Voor het gezin in de bijstand ligt het referentiepunt lager;
- verschil in kleine uitkomsten voelen groter dan verschil in grote uitkomsten: het psychologische verschil tussen 10 en 20 euro is groter dan het verschil tussen 1110 en 1120 euro;
- Winst en verlies zijn psychologisch niet complementair (verliezen voelen vervelender dan dat winst fijn voelt).

Samen met het feit dat mensen kleine kansen neigen te overschatten vergeleken met grote kansen (een kans van 0.1% op een prijs van 100.000 euro wordt vaak op hogere waarde geschat dan een kans van 99% op 100 euro), leiden de uitgangspunten van de *Prospect Theory* tot een voorspelling over of mensen risicomijdend dan wel risico zoekend gedrag vertonen. Afhankelijk van of er een winst of verlies te behalen valt en of de kans daarop groot of klein is, handelen mensen dus risicomijdend of juist risicozoekend. Dit is schematisch weergegeven in Figuur 2.2.

Figuur 2.2: Risicomijdend en risicozoekend gedrag



De *Prospect Theory* van Kahneman en Tversky gaf het startschot voor het concept van het 'feilbare denken' dat Kahneman uitwerkt in zijn boek *Thinking, fast and slow* (2011). Hij beschrijft twee manieren van informatieverwerking :

- Het snelle systeem (systeem 1) werkt intuïtief, snel en automatisch, heeft een groot verwerkingsvermogen en kan zeer moeilijk onder bewuste controle gehouden worden.
- Het langzame systeem (systeem 2) werkt daarentegen rationeel, langzaam en bewust, heeft een beperkt vermogen; het vraagt veel energie en kan met wilskracht gevoed worden.

Systeem 1 is van oudsher het gebied van vuistregels (ook wel *mental shortcuts* of heuristieken genoemd) die ons helpen met beslissingen maken; daarmee helpen ze het bewuste systeem 2 met zijn beperkte capaciteit te ontlasten. Zo is het bijvoorbeeld heel praktisch dat je met autorijden niet meer elke handeling bewust hoeft uit te voeren, waardoor je snel kunt reageren op knipperende lampjes. Maar in het gros van de gevallen zit systeem 1 er systematisch naast – Kahneman spreekt in dit verband van cognitieve *biases*. Zo zorgt systeem 1 er bijvoorbeeld voor dat je iemands gedrag eerder toeschrijft aan iemands karakter dan aan zijn of haar omgeving (de attributiefout), zijn veel mensen onbewust maar ongunstig bevooroordeeld ten opzichte van mensen met een donkere huidskleur (stereotypering; ook wel impliciete associaties genoemd) en herinner je informatie beter als je erom gelachen hebt (het humoreffect).

De literatuur over *biases* is, nadat Kahneman en Tversky in 2002 de nobelprijs in de economie kregen voor hun werk, enorm gegroeid. Thaler en Sunstein (2008) schreven een boek over *nudging*, waarin adviezen gegeven worden om *biases* te omzeilen zodat er betere beslissingen gemaakt kunnen worden op het gebied van gezondheid, voorspoed en geluk. Egan (2013) stelde een database samen van empirisch onderzoek waarin het bestaan van *biases* in tien verschillende gedragsdomeinen werd aangetoond (denk bijvoorbeeld aan energie efficiënt gedrag of belasting ontduikend gedrag). Carter, Kaufman & Michel (2007) beschreven *biases* die voorkomen specifiek bij inkoopbeslissingen, en Houde en Todd (2011) schreven een paper over hoe kennis over *biases* beleidsmakers kan helpen betere beslissingen over energiebeleid maken. Op basis van bovenstaande literatuur is onderstaande lijst van *biases* geselecteerd (Tabel 2.1) die van toepassing kunnen zijn op het wel of niet slagen van renovatieprojecten in de woningbouw.

Tabel 2.1: Bias lijst voor renovatieprojecten

SYSTEEM 1: BIAS/EFFECT/PRINCIPE	HOE IS HET TE GEBRUIKEN?
Bandwagon effect Neiging om te geloven wat andere mensen geloven.	Gebruik testimonials van mensen die positief zijn over hun gerenoveerde woning.
Compromis effect Mensen blijven vaak in het midden van twee extremen bij het maken van een keuze.	Biedt de gewenste variant (B) aan in combinatie met een makkelijker (A) en moeilijker (C) te implementeren variant. Maak het verschil tussen A en B klein dan het verschil tussen B en C.
Crowding-out Belonen van gedrag dat al intrinsiek gemotiveerd is zorgt voor minder motivatie.	Focus niet op kleine dingen die energie besparen als mensen die waarschijnlijk al uit zichzelf doen
Endowment effect Een bezit heeft meer waarde als je er de eigenaar van bent	Geef huishoudens iets cadeau, zeg dat ze het weer moeten teruggeven als ze niet meedoen
Gratis prijs effect Iets gratis krijgen zorgt voor irrationele opwindings.	Biedt een kans op iets gratis aan, bijvoorbeeld dat 1 op de 100 deelnemende huizen gratis wordt gerenoveerd (zie ook "zekerheidseffect")
Humor effect Informatie wordt beter onthouden als het grappig gevonden wordt.	Zorg voor een speels of luchtig element bij informatiebijeenkomsten.
IKEA effect Neiging om meer waarde te hechten aan zelfgemaakte spullen.	Laat bewoners zelf een muur slopen. Laat ze meebeslissen over vormdetails (kleur) in de uitwerking/realisatie.
Keuze overload Teveel keuzeopties leidt tot het uitblijven van het maken van een keuze.	Biedt mensen niet teveel keuzes aan, maar hou het simpel en overzichtelijk. Vijf keuzes is absolute maximum, drie of vier keuzes is beter.
Expertise effect (expert bias) Professionals vinden het moeilijk om vanuit het perspectief van minder-geïnformeerde mensen te redeneren.	Zorg voor inzicht in wat mensen werkelijk bezig houdt, neem de tijd om naar elkaar te luisteren en 'ontwikkel samen' technische uitleg naar de dagelijkse leefwereld van bewoners/klanten.
Modaliteitseffect Informatie wordt beter onthouden als het aangeboden wordt door gesproken woord of plaatjes.	Biedt informatie aan in film of strip-vorm, in plaats van met lange rapporten of brieven.
Primacy-recency effect & piek-einde regel Het meeste gewicht wordt gegeven aan de informatie die het eerst en het laatst ontvangen is en aan wat het meeste indruk heeft gemaakt.	Bereid met zorg het delen van informatie voor, bijvoorbeeld informatieavonden (zie ook humor & modaliteitseffect).
Reciprociteit Terugbetalen van vertrouwen en geschenken wordt met veel inspanning gedaan.	Bied mensen, ongeacht of ze daadwerkelijk deelnemen, iets aan waarmee ze verleid worden om mee te doen. Niet-monetaire cadeaus werken beter dan geld.
Segregatie & integratie van verlies en winst Een kleine uitgave op zichzelf valt meer op dan ingebed in andere kosten.	Voor het benadrukken van kosten: presenteer ze apart. Om ze niet te benadrukken: integreer ze in andere kostenposten. Ook: benadruk 5 euro winst per maand, i.p.v. een reductie van 125 naar 120 euro.
Status, zelfbeeld, competitie Meer betrokkenheid/inbreng als anderen zien wat je doet, of wanneer er een groepsidentiteit aanwezig is.	Laat weten hoeveel mensen uit de buurt je verwacht dat er mee zullen doen aan de renovatie, loof een prijs uit voor de 1 ^e tien inschrijvers en maak bekend wie dat zijn. Organiseer een competitie tussen bv steden of wijken.
Status quo bias Voorkeur om vast te houden aan de huidige, vertrouwde gang van zaken (opzien tegen verandering).	Opt-out programma's. Of rekening houden met levensfase/momenten waarop mensen openstaan voor verandering (zoals geboorte van kinderen of interne verhuizing of verbouwing).
Verdisconteerbare toekomst 50 euro direct in het handje is meer waard dan 50 euro over een maand.	Bied snelle kiezers een korting aan.
Voorkeuren op basis van een referentie (<i>anchoring</i>) Welzijn wordt relatief beoordeeld, dus ten opzichte van een eerdere ervaring, een verwachting, of andermans gedrag.	Laat een energiereductie van huishoudens zien ten opzichte van bijvoorbeeld andere renovatieprojecten. Stel een energiebesparingsdoel (persoonlijk of voor de hele wijk, helpt ook bij het versterken van de groepsidentiteit). <i>Maar ook:</i> mensen primen met cijfers van postcode beïnvloedt de hoogte van een schatting.
Zekerheidseffect Overschatting van kleine kansen.	Bied een kleine kans op iets groots aan, bijvoorbeeld dat 1 op de 100 deelnemende huizen gratis wordt gerenoveerd.

2.4 Omgevingsfactoren

Zowel binnen de psychologie, de (gedrags)economie als de beleidswereld is de afgelopen jaren een groeiende aandacht voor *nudging* zichtbaar (Thaler & Sunstein, 2009; Ariely, 2008). *Nudging* is het zodanig aanpassen dan wel benutten van fysieke aspecten in de omgeving dat de duurzame optie de gemakkelijkste en dus meest voor de hand liggende gedragskeuze wordt. Veranderingen in de fysieke omgeving kunnen mensen niet alleen een duwtje (*nudge*) geven in de richting van het gewenste gedrag, maar kunnen ook helpen bij het daadwerkelijk en voortdurend uitvoeren van dat gedrag. Duurzaam gedrag kan ook worden gestimuleerd of afgedwongen door het stellen van grenzen of het nemen van maatregelen die het ongewenste gedrag onmogelijk maken (Figuur 2.3).

Figuur 2.3: continuüm van keuze beïnvloeding (DfT, Behavioral Insights Toolkit, 2011)

Eliminate Choice
Restrict Choice
Guide choice by disincentives
Guide choice by incentives
Guide choice by changing the default policy
Enable choice
Provide information
Do nothing

Voorbeelden zijn het aanleggen van drempels tegen te hard rijden of beweegbare palen tegen inrijden, maar ook de regelgeving tegen roken in het openbaar en het vastleggen van energieprestatienormen voor nieuwbouwwoningen en voorschriften voor (duurzame) voedselproductie. Dergelijke maatregelen kunnen bijdragen aan het creëren van een begunstigende context voor gedragsverandering. Bovendien hebben ingrepen in de fysieke omgeving vaak een normstellende werking. Afvalbakken in het straatbeeld met aparte vakken voor bijvoorbeeld plastic, papier en restafval maken afval scheiden niet alleen gemakkelijk maar ook vanzelfsprekend. Op school geldt hetzelfde voor het prominent aanbieden van gezonde tussendoortjes en het uit het zicht halen of verwijderen van de snoepautomaten.

Het oorspronkelijke idee van *nudging* is dat de eerder genoemde psychologische *biases* uit systeem 1 kunnen worden omzeild door de omgeving anders te presenteren (keuze-architectuur). *Nudging* kan dus helpen om de negatieve effecten van deze *biases* – een verkeerde beslissing voor het welzijn van het individu en/of voor het collectief – te omzeilen. Een *nudge* is vooral zinvol als:

- zelfcontrole of wilskracht angesproken moet worden;
- kiezen moeilijk is of een keuzes slechts sporadisch gemaakt moet worden;
- er geen effectief feedbackmechanisme aanwezig is om te kunnen leren;
- de consequenties van een keuze niet kunnen worden overzien.

In het Verenigd Koninkrijk werd in 2010 het Behavioral Insights Team (BIT) opgericht, met als doel het Britse overheidsbeleid te verrijken met inzichten uit de gedragseconomie die burgers kunnen helpen met het maken van betere keuzes te maken voor zichzelf en voor het collectieve belang. Voor de Britse belastingdienst zorgde het BIT bijvoorbeeld voor herziening van processen, formuleren en brieven. Door late belastingbetalers te informeren dat de meeste burgers in hun gemeente al betaald hadden, steeg het betalingspercentage met 15%. Ook is op initiatief van het BIT de toestemmingverlening voor orgaandonatie gekoppeld aan de aanvraag van het rijbewijs, met als gevolg dat het register van orgaandonoren is verdubbeld. Dit is een goed voorbeeld van

hoe de *status-quo bias* doorbroken kan worden met een *default*-optie (niets doen). Op het terrein van energiebesparing verrichte het BIT onderzoek onder gebruikers van het Britse Energy Performance Certificate (energielabels). Op grond daarvan is het ontwerp van het certificaat voor woningen aangepast om de begrijpelijkheid te verbeteren en in 2012 is het vernieuwde certificaat in gebruik genomen.

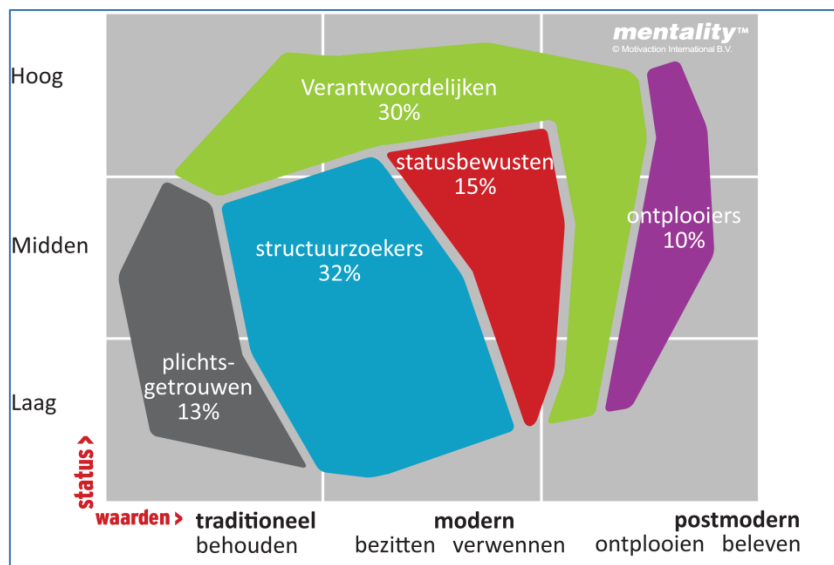
Het Department of Energy and Climate Change (DECC) deed in 2013 samen met het BIT onderzoek naar de drijfveren achter het wel of niet investeren in dakisolatie bij koopwoningen. Hoewel slechts 36 huishoudens hebben meegedaan aan het onderzoek, zijn de resultaten opmerkelijk. In dit onderzoek werd op drie manieren aan huishoudens na-isolatie van de zolder aangeboden: een goedkope variant (179 pond) voor isolatie alleen, en twee varianten waarbij ook het opruimen van de zolder werd aangeboden (voor 369 en 450 pond). Bijna alle huishoudens (89%), die ook het opruimen van de zolder kregen aangeboden maakten gebruik van het aanbod, ongeacht de prijs, terwijl in de controle groep minder dan de helft van het aanbod gebruik maakte. Deze casus laat zien hoezeer beleidsmakers en marktpartijen niet-monetaire barrières kunnen onderschatten – in dit geval het opzien tegen rommel en ‘gedoe’ factor bij het aanbrengen van na-isolatie.

2.5 Persoonlijkheidskenmerken

Om de diversiteit binnen een doelgroep beter te begrijpen en beter rekening te houden met persoonlijkheidskenmerken van burgers/bewoners/klanten, kan gebruik gemaakt worden van een segmentatiemodel. Segmentatie houdt in dat binnen een doelgroep gericht onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende klant- of gebruikersgroepen (segmenten) die een gemeenschappelijke levensstijl, wensen of voorkeuren aan de dag leggen. Een segmentatiebenadering wordt dan gebruikt om rekening te houden met verschillen tussen gebruikersgroepen, bijvoorbeeld op het terrein van werving, marketing, communicatie en de afstemming van producten en diensten. Ook kan een segmentatiebenadering worden ingezet bij de evaluatie van de resultaten van een project.

Hoewel segmentatie geworteld is in de sociologische stratificatietraditie die beoogt om mensen te classificeren in groepen op basis van gemeenschappelijke sociaaleconomische kenmerken (Macdonis en Gerber, 2010), komt de actieve toepassing ervan vooral voort uit de marketing- en communicatiewetenschap. Oorspronkelijk werden dergelijke modellen vooral gebaseerd op sociaal-economische en demografische variabelen, zoals leeftijd, inkomen, opleidingsniveau en de grootte van het huishouden. Tegenwoordig houden steeds meer segmentatiemodellen echter ook rekening met andersoortige variabelen zoals psychologische en sociale factoren zoals motivaties, levensstijlen, attitudes en voorkeuren) en technisch-situationele factoren zoals type woning en energetische kenmerken. Dergelijke modellen worden aangeduid als 'geïntegreerde segmentatie' (McKinsey, 2013) of 'veelomvattende segmentatie' (Sütterlin, 2011; Breukers en Mourik, 2013). Een voorbeeld van een geïntegreerd segmentatiemodel op het terrein van duurzaamheid is het vijf tinten groen'-model (figuur 2.4) van Motivaction (2013), dat later is uitgewerkt tot een typologie ten aanzien van technologische energie innovaties *Burgers in beweging voor energie* (2015). Volgens Motivaction vraagt het thema duurzame energie innovaties om een specifiek segmentatie en vragen burgers (beslissers in huishoudens) elk om een gerichte boodschap en om specifieke afzenders.

Figuur 2.4: Segmenten vijf tinten groen (Motivaction, 2013)



3. Gedrag en besluitvorming tussen en binnen organisaties

3.1 Een sector in transitie

Bewoners moeten voor energiebesparing kiezen. In het verlengde hiervan is een grote rol voor professionals weggelegd. Zoals beschreven in hoofdstuk 1 moeten zij niet langer alleen op vraag leveren (of te wel een voorgeschreven opdracht aannemen, vandaar het gebruikelijke begrip aannemer) maar moeten zij in toenemende mate ook gaan adviseren en/of verkopen en zelfs energiebesparende maatregelen gaan ontwikkelen. Dit met als doel om de vraag, die er nu nog maar weinig is, te creëren of te versterken. Deze uitbreiding van het werkpakket vereist veel van professionals. Zij zijn namelijk niet alleen zelf individuen maar maken ook deel uit van organisaties. Dus niet alleen de in hoofdstuk 2 beschreven individuele gedragsmechanismen zijn van invloed op de gedrags- en besluitvormingsprocessen waarmee zij binnen hun organisatie (bedrijven en overheden) te maken krijgen, maar ook de gedrags- en besluitvormingsprocessen die binnen een organisatie als geheel spelen zijn van invloed. Evenals die tussen organisaties onderling. Er spelen dus meer dan individuele factoren een rol om te begrijpen en verklaren waarom energie-innovaties wel of niet van de grond komen. Door de veranderende taaksamenstelling van professionals neemt bovendien het contact tussen professionals en bewoners toe en verandert ook van aard. De aandacht kan daarom niet beperkt blijven tot de vraag hoe organisaties intern functioneren en hoe de samenwerking tussen afdelingen en teams binnen organisaties gestalte krijgt, maar moet zich ook richten op de vraag welke factoren een rol spelen bij het optimaliseren van samenwerking tussen organisaties en samenwerking met bewoners.

Bewoners en professionals zijn in sommige opzichten vergelijkbaar (zie de in hoofdstuk 2 beschreven mechanismen), maar er zijn ook verschillen. Professionals hebben minder autonomie, handelen als “vertegenwoordiger van” en hebben andere belangen. Dit geldt voor professionals in stabiele omgevingen en voor professionals in tijden van verandering. In dit hoofdstuk belichten we de rol van de professional tijdens de verandering - de transitie - van alleen ‘leverancier’ naar het drieluik advies/verkoop, levering en (in sommige gevallen) ontwikkeling van energiebesparende maatregelen bij bouw- en renovatieprojecten. De professionals die het betreft zijn bij een corporatie onder andere de projectleider vastgoed en de woonadviseur en bij een aanbieder bijvoorbeeld de professionals op de bouwplaats en de adviseurs die de renovatie aanbieden en verkopen. Maar ook een architect, bouwadviseur en een gemeentemedewerker van bijvoorbeeld Bouw en Woningtoezicht of Welstand behoren hiertoe.

Om de rol van professionals te kunnen begrijpen, is het belangrijk om inzicht te hebben in de veranderende context waar deze professionals mee te maken krijgen. Naast de conjunctuurveranderingen (de crisis van 2008 die enkele jaren duurde en ook nu nog na-ijlt heeft flink huisgehouden in de bouwsector) wordt de bouwsector ook beïnvloed door de overheid, die door middel van convenanten, regelgeving en subsidiering het belang van woningrenovaties met hoge energieambities de afgelopen jaren groter heeft gemaakt. Echter, zoals beschreven in de voorgaande hoofdstukken, is de vraag vanuit bewoners naar energiebesparende maatregelen in hun woningen onvoldoende toegenomen om aan de verwachtingen van de overheid te kunnen voldoen. De sector, die ook in toenemende mate zelf de noodzaak van het treffen van energiebesparende maatregelen inziet, worstelt met deze achterblijvende vraag.

Veranderende marktcondities vragen om nieuwe manieren van (samen)werken

Door veranderingen van een aantal invloedrijke marktcondities, tekent zich een versnelling van de transitie in de sector af. Neem als voorbeeld de aanpassingen in wet- en regelgeving die het mogelijk maken dat bewoners het geldbedrag dat ze voorheen aan hun energierekening kwijt waren, gaan betalen aan hun woningeigenaar als deze de woning heeft getransformeerd naar een

zogenaamde Nul op de meterwoning (een woning die geen energierekening meer heeft). Jaarlijks wordt ongeveer 13 miljard euro door huishoudens in Nederland betaald aan energiekosten. De netto contante waarde over dertig jaar bedraagt meer dan 200 miljard euro. Deze wetswijziging heeft dus vergaande gevolgen voor de investeringsmogelijkheden van bijvoorbeeld woningcorporaties.

bonden werken is er bovendien geen ruimte voor investeringen in innovaties die over meerdere projecten terugverdiend kunnen worden omdat de investering zich per project moet terugverdienen. Dit komt onder andere doordat bij deze werkwijze voor elk project opnieuw geïnvesteerd wordt in een ontwerp voor een specifieke oplossing en de ontwerp-verantwoordelijkheid niet bij degene ligt die de uitvoering ervan verzorgt. Hierdoor worden oplossingen en leerervaringen niet meegenomen naar volgende projecten. Door seriematig concepten te gaan ontwikkelen die voor een groot aantal projecten geschikt zijn neemt de kans om tot rendabele businesscases te komen toe. Vanuit zowel de wetswijziging als vanuit de beschreven overweging komen nu diverse initiatieven van marktpartijen op gang die zijn gericht op innoveren en industrialiseren. Daarbij richten ze zich niet alleen op de componenten waaruit een renovatie bestaat maar ook op de renovatie als geheel (werken vanuit concepten).

Zowel de beschreven wetswijziging als vele van de genoemde initiatieven zijn een direct gevolg van het door de overheid geïnitieerde meerjarenprogramma de Energiesprong en het daaruit voortgekomen marktinitiatief 'de Stroomversnelling'. Zowel de Energiesprong als de Stroomversnelling houden zich niet alleen bezig met het veranderen van marktcondities, maar ook met het in beweging brengen van de markt. In het verlengde van deze landelijke initiatieven zijn daarnaast tal van regionale initiatieven ontstaan gericht op het realiseren van renovaties met vergaande energieambities in de bestaande woningbouw. Het betreft hier niet alleen grote partijen. Ook van de zijde van de kleinere en individuele opdrachtgevers en opdrachtnemers wordt er van alles gedaan om de ontstane kansen te verzilveren. Als gevolg van dit alles is er al heel wat nieuw aanbod voor renovaties met vergaande energieambities ontwikkeld en worden renovatieprojecten door corporaties zodanig gestart dat de aanbieders worden gestimuleerd met nieuw en innovatief aanbod te komen.

Verschuiven van rollen

Een van de consequenties van de hiervoor beschreven ontwikkeling, is dat een organisatie aan de aanbodzijde (bijvoorbeeld een aannemer) niet langer alleen uitvoerder is van een door de opdrachtgever in detail voorgeschreven project, maar dat hij/zij in toenemende mate ook geacht wordt om, op basis van de wensen van de opdrachtgever (bewoners of corporaties -die ook de wensen van bewoners moeten vertegenwoordigen-), een voorstel te maken waarin energiebesparende maatregelen in samenhang met elkaar worden aangeboden en steeds vaker ook producten te ontwerpen. Professionals in organisaties aan de aanbodzijde zullen in toenemende mate in gesprek gaan met bewoners en andere partijen om vast te stellen wat de wensen zijn, en welke producten hiervoor beschikbaar zijn. Deze organisaties transformeren hierdoor van een capaciteitsleverancier naar een initiatiefnemer die zowel advies geeft, verkoopt, als levert en ontwikkelt. Een aannemer bijvoorbeeld wordt als gevolg van deze werkwijze dus aanbieder. Dit geldt ook voor andere organisaties aan de aanbodzijde, zoals een architect of installatiebedrijf. Hierdoor hebben de professionals die in deze organisaties werken andere competenties nodig dan dat zij nodig hadden bij traditionele werkwijzen. De professional krijgt andere verantwoordelijkheden en de verbandingen met - en afhankelijkheden van - ketenpartners, opdrachtgever en bewoners.

Doordat in het ontwerp beter rekening gehouden moet worden met de wensen van bewoners, verandert ook het product dat aangeboden wordt. Voor de opdrachtgever (bijvoorbeeld woningbouwcorporaties) verdwijnt met het verplaatsen van de ontwerprol ook een groot deel van

de grip over het project. Of beter gezegd, daarmee verdwijnt de grip en controle die men gewend was te hebben.

De derde succesfactor wint aan belang

Zowel de vraag om nieuwe manieren van samenwerken als de toenemende aandacht voor de rol van bewoners vergroten de noodzaak om, naast een focus op geld en techniek in grote mate kennis van gedragsprocessen te benutten (een belangrijk element van de derde succesfactor). Professionals moeten binnen alle veranderingen zicht houden op de belangen van alle betrokken partijen. Immers als er ook maar één partij is wiens belang niet voldoende wordt behartigd zal een renovatie met hoge energieambities niet van de grond komen. Het gaat daarbij dus niet alleen om de belangen van bewoners maar ook die van mede-professionals. Bovendien moet er op andere wijze met al deze partijen worden samengewerkt. Kennis van gedrags- en organisatiewetenschappen speelt bij dit alles een uitermate grote rol.

Dit - het invoeren van de derde succesfactor – heeft invloed op alle aspecten in een organisatie. Niet alleen op het uitvoeren van projecten, maar ook op de governance van een organisatie, op de stuur- en managementprocessen van een organisatie en het achterliggende gedachtengoed. Er is dus sprake van een grote verandering voor de renovatiesector. Dit veranderende speelveld heeft ook een grote invloed op de taken en verantwoordelijkheden van de professionals die in deze sector werken. Organisatieverandering is immers onlosmakelijk verbonden met en onmogelijk zonder individuele verandering (George & Jones, 2001). Dit geldt niet alleen voor de professional als individu, maar ook voor de professional als onderdeel van een organisatie en als onderdeel van een project, van een tijdelijke organisatie. In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op deze perspectieven.

3.2 Individueel gedrag binnen organisaties

In Hoofdstuk 2 zijn de cognitieve beperkingen van het menselijk denken uitgelegd, specifiek vanuit het perspectief van een bewoner. In dit hoofdstuk verschuift het perspectief naar de professionals die werkzaam zijn bij bedrijven en publieke organisaties (overheden). Opereren professionals binnen organisaties rationeler dan burgers? In hoeverre nemen ze beter onderbouwde beslissingen en zijn ze beter in staat kosten en baten af te wegen?

Professionals zijn anders (ir)rationeel dan bewoners

Net als 'gewone' burgers hebben professionals een beperkte cognitieve capaciteit met betrekking tot het nemen van beslissingen. Echter, bij professionals voert een andere set biases de boventoon omdat zij zich in een andere omgeving bewegen dan een bewoner. Een professional is immers onderdeel van een organisatie. Anders dan een bewoner heeft de professional in een organisatie bijvoorbeeld te maken met het afleggen van verantwoording over een beslissing. Bovendien wordt zijn of haar gedrag vaker voorgeschreven door vastgestelde procedures die binnen een bepaalde tijd en/of budget dienen te worden doorlopen.

Schwenk (1995) constateert dat de beperkte cognitieve capaciteit van beslissers in een organisatie sterk verbonden is met hoe menselijke beslisfouten (biases, H2) doorwerken op de kwaliteit van een beslissing. Schwenk specificeert de drie volgende relevante types biases:

- **Causale attributie:** goede prestaties worden vaker toegeschreven aan eigen acties, terwijl slechte prestaties vaker worden toegeschreven aan andermans acties of externe factoren.
- **Escalating commitment:** de neiging tot het blijven investeren in een falend project.
- **Herinnerings-biases:** beslissers hebben vaak een vervormde herinnering aan vorige beslissingen wat de mogelijkheid tot leren van het verleden beperkt.

Motivatatie en autonomie

Naast competentie en verbondenheid is autonomie (zelfbeschikking) volgens Ryan en Deci (2000) één van de drie aangeboren psychologische menselijke behoeften. In hun zelfbeschikkingstheorie stellen zij dat veranderingen (vermindering, vermeerdering) van autonomie de grootste impact heeft op de motivatie van medewerkers. Met motivatie doelen zij op energie, richting en volharding. Motivatie zorgt voor productie en is daarmee een belangrijke factor bij dat wat organisaties beogen voort te brengen aan producten en diensten.

De in paragraaf 3.1 beschreven ontwikkelingen veroorzaken bij professionals aan de aanbodzijde en aan de vraagzijde veranderingen van autonomie. Denk hierbij onder andere aan het verplaatsen van de ontwerprol van de vraagzijde naar de aanbodzijde. Maar ook aan de bewonersbelangen die centraal komen te staan. Nesterkin (2013) beschrijft de relatie tussen organisatieverandering en het omgaan met het verminderen van autonomie. Hij geeft aan dat de motivatie om autonomie te herstellen één van de vier verschijningsvormen van verzet is. Deze vier vormen zijn:

- **Wantrouwen.** Affectieve reacties ('Ik vind het niet leuk') en cognitieve reacties ('Ik geloof het niet') op een beïnvloedingspoging.
- **Twijfel.** Een op de inhoud gerichte component van verzet die zich veelal manifesteert in de vorm van kritisch onderzoek, tegenwerking of ambivalentie.
- **Inertie.** Passieve vermijding van het ondernemen van welke actie dan ook die afwijkt van de status quo.
- **Reactantie.** Iemands motivatie om de autonomie te herstellen (zie Knowles & Linn, 2004; Knowles & Riner, 2007).

Volgens Nesterkin ondermijnt organisatieverandering autonomie en in veel gevallen leidt dit tot reactantie. Er ontstaat bij organisatieverandering een motivatie om de vrijheid te bevechten en te behouden en er ontstaan acties gericht tegen veranderingsgericht gedrag. Hij stelt vast dat reactantie als enige van de vier verzetsvormen daadwerkelijk genoemd wordt als een consequentie van organisatieverandering. Dat hoeft niet het geval te zijn bij andere typen van verzet. Deze kunnen ook een consequentie van een andere gebeurtenis. Nesterkin geeft ook aan dat verzet vaak gezien wordt als een probleem van een individu, terwijl in het geval van reactantie bijvoorbeeld een organisatieverandering de oorzaak is. Omgaan met reactantie waarbij dit louter gezien wordt als een probleem van het individu is dus te beperkt. Je loopt dan het risico een symptoom te behandelen in plaats van het probleem. Deze 'framing' van reactantie is één van de redenen waardoor managers vaak onbewust zelf de gewenste veranderingen blokkeren.

Als er weerstanden ontstaan bij individuen wordt de aandacht vaak op de weerstand, het symptoom, gericht. Ardon (2011) schrijft hierover onder andere dat managers allerlei onbewuste aannames over veranderingen hebben. Bijvoorbeeld de aanname dat zij als manager de verandering kunnen *invoeren*. Als iets dat van buitenaf naar binnen moet worden gebracht. Als iets waarvan ze medewerkers moeten overtuigen. Waaraan hard gesleurd moet worden om de weerstanden te overwinnen. Er wordt dan als het ware gewerkt aan een oplossing voor een symptoom waarvan het probleem niet bekend is.

Mogelijk speelt reactantie ook een rol bij de manager. Ook voor de manager geldt immers dat er veranderingen in autonomie plaatsvinden. Onder andere doordat de controle die er voorheen was op losse schroeven staat en ook de manager dan de motivatie heeft om dit te herstellen.

3.3 Samenwerking binnen organisaties

De vraag is vervolgens hoe individuele professionals binnen organisaties met elkaar samenwerken. Welke gedrags- en samenwerkingspatronen tekenen zich af binnen organisaties? En hoe gaan organisaties om met verandering? Welke processen spelen een rol om tot vernieuwing te komen binnen een organisatie?

Groepsvorming en identiteit

In iedere organisatie zijn verschillende groepen te onderscheiden, zo kunnen er bijvoorbeeld formele groepen (voor de structuur), taakgroepen (gericht op specifieke taken) en overleggroepen onderscheiden worden. Ook zijn er informele groepen, bijvoorbeeld gevormd als mensen dezelfde belangen nastreven in een organisatie. Groepsvorming kan het bereiken van doelen versnellen, kan de informatiestroom versnellen, en geeft steun en bescherming.

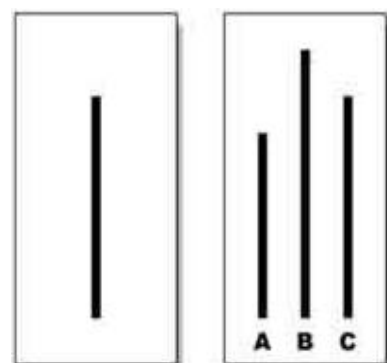
Een deel van het zelfconcept wordt ingevuld door een individu te zijn binnen een groep, bijvoorbeeld door werknemer te zijn binnen een organisatie. Dit deel van het zelfconcept wordt ook wel sociale identiteit genoemd (Turner & Oakes, 1986). De theorie van sociale identiteit stelt dat gedrag mede bepaald wordt door enerzijds de mate van waargenomen statusverschillen binnen een groep en hoe die als stabiel en legitiem die worden ervaren, en anderzijds door de vrijheid die ervaren wordt om van de ene naar de andere groep te kunnen bewegen.

Groepsvorming en bias

Zodra een groep gevormd is zijn er vrijwel direct groepsnormen van kracht. Groepsnormen zijn impliciete regels die voorschrijven wat er qua houding en gedrag wordt verwacht van de groepsleden. Ook bij gedrag binnen een groep spelen fouten in het menselijk denken (biases) een grote rol. We bespreken in dit hoofdstuk drie veel komende groepsbiases en het conformiteitsprincipe. Drie veel voorkomende groepsbiases zijn:

- **De groepsattributiefout:** de neiging van mensen om de eigenschappen van één groepslid te beschouwen als karakteristiek voor een hele groep.
- **De ingroup bias,** die ervoor zorgt dat je mensen die je tot je groepsgenoten rekent positiever behandelt dan mensen van buiten de groep.
- **Het outgroup homogeniteitseffect:** het effect dat mensen individuen binnen hun eigen groep als meer gevarieerd zien dan individuen binnen een andere groep.

Het **conformiteitsprincipe** is een effect van groepsnormen dat speciale aandacht behoeft. In een inmiddels klassiek experiment naar conformiteit, onderzocht Solomon Asch in 1951 het effect van de mening van de meerderheid op een beslissing.



Onder het mom van een gezichtstest liet Asch proefpersonen plaatsnemen in een kamer met zeven confederates (onderzoekmedewerkers die op de hoogte zijn van het doel van het

onderzoek). De proefpersoon kreeg de simpele taak om drie lijnen te vergelijken met een targetlijn. Elke persoon aan tafel moest vervolgens hardop zeggen of lijn A, B of C overeenkwam met de targetlijn. Het correcte antwoord was hierbij altijd overduidelijk. De proefpersoon zat aan het einde van de tafel en gaf zijn antwoord als laatste, nadat alle confederates (het verkeerde) antwoord hardop hadden gezegd. Het resultaat was dat bijna één derde van de proefpersonen (32%) conformeerde met de overduidelijk incorrecte meerderheid, 75% van proefpersonen zwichtte minstens één keer (in een serie van 12) voor de groepsdruk. De meeste proefpersonen die na het experiment geïnterviewd werden, gaven aan dat ze niet echt geloofden dat ze het goede antwoord gaven, maar dat ze bang waren om 'raar' gevonden te worden. Een aantal proefpersonen gaven aan dat ze echt dachten dat de groep correct was. Het willen behoren tot een groep (normatieve invloed) en het idee dat een groep beter geïnformeerd is dan een individu zijn dus twee sterke motivatoren voor gedrag binnen een groep (informatieve invloed).

3.4 Veranderingsprocessen binnen organisaties

De in paragraaf 3.1 genoemde veranderingen in de markt hebben een grote invloed op de organisaties die zich bezighouden met renovaties met hoge energie ambities. Neem als voorbeeld aannemers. Traditioneel beconcurreren zij elkaar op prijs en proberen ze zo goedkoop mogelijk gebruik te maken van ketenpartners. Ze worden nauwelijks uitgedaagd te innoveren, de opdrachtgever schrijft immers tot in detail voor wat gemaakt moet worden. Ze zijn niet verantwoordelijk voor ontwerpfouten en hebben vaak ook geen enkel belang zich hier vooraf mee bezig te houden. Door de in paragraaf 3.1 beschreven veranderingen zullen ze echter steeds vaker met deze zelfde ketenpartners moeten investeren in concepten en innovaties die over meerdere projecten en jaren terugverdiend moeten worden. Ze moeten oplossingen bedenken voor problemen waar ze zich voorheen niet bezig hoefden te houden. Ze moeten de markt door en door kennen om zich te kunnen onderscheiden van concurrerende organisaties. Dit hoeven niet per se ook aannemers te zijn. Ook toeleveranciers, architecten of andere beroepsgroepen kunnen een concurrerende rol gaan spelen).

Corporaties vormen een ander voorbeeld. De traditionele rol van de voorschrijvende opdrachtgever verdwijnt. De corporatie kan nu op basis van een wensen en eisenlijst op zoek gaan naar aanbieders met geschikte concepten. Een verandering van rol die niet elke corporatie gemakkelijk af gaat. De grip die er voorheen was op het project, is verdwenen. De vraag is hoe deze organisaties succesvol kunnen omgaan met deze transitie. Wat is hun handelingsperspectief?

Disruptieve innovaties

Christensen (2001) maakt – in zijn studie naar de ontwikkeling en de industrie rond diskdrives – onderscheid tussen behoudende (*sustaining*) en disruptieve innovaties. Hij stelt dat behoudende (incrementele) innovaties vooral voorkomen bij de leidende bedrijven, en dat disruptieve innovaties vooral te vinden zijn bij de nieuwkomers in de markt. Marktleiders zijn er weliswaar goed in om voortdurend hun bestaande producten incrementeel te verbeteren door goed naar hun klanten te luisteren, maar Christensen stelt dat dit tegelijk zorgt voor een *lock-in* waardoor andere klantniches niet meer bereikt worden. Disruptieve innovaties daarentegen, zijn niet gericht op het verder ontwikkelen en verbeteren van bestaande concepten, maar op het ontwikkelen van radicaal nieuwe concepten, die veelal bedrijfs- en organisatie overstijgende vernieuwingen omvatten omdat ze inbreng van uiteenlopende soorten kennis en vaardigheden vergen. Disruptieve innovaties kunnen de verhoudingen tussen belanghebbende (markt)spelers ingrijpend veranderen.

Christensen spreekt in dit verband van 'the innovators dilemma': bedrijven die goed naar de bestaande klanten luisteren zijn per definitie niet in staat om disruptieve innovaties te ontwikkelen en naar de markt te brengen omdat bestaande klanten (nog) geen behoefte hebben aan dergelijke

nieuwe producten die vaak nog niet helemaal uitontwikkeld zijn. Deze leidende bedrijven zijn volledig ingericht om zo goed de bestaande klanten te bedienen en hebben alle middelen daarop gericht.

Het management verklaart het mislukken om om te gaan met disruptieve innovaties vaak vanuit factoren die te zien zijn als organisatieobstakels. Zoals bureaucratie en een risicomijdende cultuur. Christensen verwijst echter naar onderzoeken waarbij de manier waarop de organisatie is ingericht als oorzaak wordt gezien. Zo is de organisatie vaak gestructureerd naar de producten en diensten die worden geleverd. Deze structuur bepaalt weer hoe mensen met elkaar samenwerken en communiceren. Een dergelijke structuur kan een beletsel zijn om te innoveren. Bijvoorbeeld als er sprake is van een volledige andere manier om producten te ontwerpen en ontwikkelen.

De transitie in de bouwsector – de veranderingen die het verduurzamen van woningen met hoge ambities met zich meebrengt – is voor veel organisaties, zowel aan de vraagzijde als aan de aanbodzijde te typeren als een disruptieve innovatie. De focus op louter het gedrag van een individu is daarom onvoldoende. Ook het systeem waar de individuen onderdeel van uit maken behoeft aandacht.

Lerend organiseren

Senge (1990) stelt vast dat gedrag (mede) te verklaren is vanuit de systeemstructuur en dat verschillende mensen die in eenzelfde structuur aan gelijksoortige taken worden gezet, min of meer dezelfde resultaten voortbrengen. Ook geeft hij aan dat mensen, als onderdeel van het systeem, vaak alleen oog hebben voor de eigen beslissingen en niet voor de invloed die de eigen beslissingen hebben op het handelen van anderen.

Senge is één van de grondleggers van *organizational learning* en stelt dat systeemdenken hierbij de meest belangrijke discipline is. Hij beschrijft dat mensen beslissingen vaak toelichten met zoals hij dat noemt de 'Gebeurtenissen-uitleg'. Een gebeurtenis wordt aangehaald om te verklaren dat een bepaalde beslissing is genomen. Deze beperkte blik leidt volgens Senge tot reactief gedrag en hij geeft aan dat dit de meest voorkomende manier van verklaren is in onze huidige cultuur. Hij gaat uit van 3 verklaringsniveaus:

- **Gebeurtenissen** – reactief verklaren. Een beslissing verklaren als reactie op een gebeurtenis.
- **Gedragspatroon** – responsief verklaren. Een beslissing verklaren als gevolg van ons gedrag of van als gevolg van de aard van het systeem waarbinnen wordt gewerkt. Ze geven de suggestie ook een voorspellend karakter te hebben en kunnen ook toekomstig gedrag verklaren.
- **Systeemstructuur** – generatief verklaren. Antwoord op de achterliggende vraag 'Wat veroorzaakt dat gedragspatroon?' vinden. Dit betreft meer structurele verklaringen.

Deze niveaus worden ook beschouwd worden als niveaus van leren. Dit is in de lijn van Chris Argyris (1978), die onderscheid maakt tussen *single loop*- en *double loop*-leren. Als er iets verkeerd gaat, wordt bij *single loop*-leren de handeling herhaald of hoogstens aangepast zodat het niet meer verkeerd gaat. Bij *double loop*-leren wordt het gedachtengoed, de actietheorie, waarop het handelen is gebaseerd tegen het licht gehouden. Pas dan kan er sprake zijn van collectief leren. Wierdsma en Swieringa (2011) gebruiken het werk van Argyris als fundament. Zij gaan voor wat betreft collectief leren uit van drie domeinen van leren:

- Regels, moeten en mogen, gericht op verbeteren.
- Inzichten, weten en begrijpen, gericht op vernieuwen.
- Principes, willen en zijn, gericht op ontwikkelen.

Vanuit deze zienswijze is collectief leren in organisaties alleen mogelijk als professionals invloed hebben op één of meer van deze domeinen. Als er sprake is van een disruptieve innovatie, is collectief leren op alle domeinen van toepassing.

Zowel de wijze waarop binnen renovatieprojecten wordt geleerd van ervaringen als de onderwerpen waarover wordt geleerd veranderen. Bij traditionele bouwprojecten is leren gericht op het zo goed en efficiënt mogelijk omgaan met de voorgeschreven specificaties. Hierbij is niet een tevreden bewoner, maar precies voldoen aan de specificaties het doel wat nagestreefd wordt. Het leren is dan ook hierop gericht. Het gaat om projectmanagement en –beheersing. Het is niet verwonderlijk dat ‘lean werken’ veel aandacht krijgt.

In de nieuwe situatie zijn andere zaken belangrijk voor de aanbodzijde. Het project is niet geslaagd als louter binnen de afgesproken tijd en middelen opgeleverd wordt. Het is pas succesvol als de bewoners tevreden zijn, als de belangen van andere belanghebbenden een plek hebben gekregen. Onderwerpen die voorheen bij de opdrachtgever lagen. Daarnaast zijn er ook nieuwe factoren bijgekomen, zoals het toetsen en verder ontwikkelen van het concept op basis van de te leren lessen uit projecten.

Het collectieve leren is bij traditionele projecten gericht op interne processen en vindt plaats vanuit een stabiele situatie. Het betreft met name leren om te verbeteren. Nu is de situatie niet stabiel, er is sprake van verandering. Leren zal nu ook gericht moeten zijn op externe processen, met anderen, en op leren in de andere domeinen, gericht op vernieuwen en ontwikkelen.

3.5 Samenwerking in tijdelijke organisaties

Wij richten ons in dit onderzoek op de interacties tussen (professionals van) organisaties en stakeholders die plaats vinden bij renovatieprojecten met hoge energieambities. Deze projecten zijn daarom te beschouwen als ‘tijdelijke organisaties’: systemen waarin tijdelijk wordt samengewerkt aan een gemeenschappelijk resultaat. De eerdere genoemde theoretische noties zijn (grotendeels) ook van toepassing op deze tijdelijk werkende organisaties. De samenwerking bij het renoveren van woningen overschrijdt echter de grenzen van de (formele) projectorganisatie die is samengesteld. Er moet immers samengewerkt worden met bewoners, met de gemeente en eventueel winkeliers in het gebied en andere belanghebbenden. Kortom, de tijdelijke organisatie bestaat niet louter uit een al dan niet hiërarchisch en positioneel ingericht projectteam. We richten ons daarom niet alleen om samenwerking tussen professionals van de formele organisatie, maar op de samenwerking tussen alle betrokken professionals en uiteraard de bewoners.

Tegenstrijdige belangen

Eerder is gesteld dat een project niet kan slagen als het belang van ook maar één partij onvoldoende behartigd wordt in het project. In de praktijk is dat lastig want wanneer verschillende typen partijen met elkaar samen moeten werken in een project is er veelal sprake van conflicterende belangen. Bij traditionele bouwprojecten bijvoorbeeld wil de aannemer zoveel mogelijk winst maken op een project, verkoopt een toeleverancier liever product X omdat daarvan nog een grote voorraad is terwijl er misschien ook een product is die dezelfde specificaties heeft, maar minder snel te verwerken is voor de aannemer. Ook kan het zijn dat een bewoner zo min mogelijk overlast wil van een renovatie, terwijl de aannemer het liefst meerdere klussen tegelijk uitvoert. Wanneer men zich niet bewust is van die verschillende belangen, kunnen er conflicten ontstaan tussen de verschillende partijen in een tijdelijke organisatie. Een conflict kan gedefinieerd worden als “een dynamisch proces dat plaatsvindt tussen partijen omdat ze negatieve emotionele reacties uiten als gevolg van waargenomen meningsverschillen en verstoring van het bereiken van hun doelen” (Barcki and Harwick, 2004, p. 234).

Conflicten hebben drie eigenschappen:

- Er is onenigheid;
- Er zijn negatieve emoties;
- En partijen voelen zich gehinderd in het behalen van hun doelen.

Er zijn twee typen conflict: taakconflicten (bijvoorbeeld onenigheid over projectplannen, organisatie) en relationele conflicten (bijvoorbeeld onenigheid over persoonlijke waarden, gedrag). Om conflicten te voorkomen is het van belang om heldere en frequente communicatie te hebben tussen partijen. In de communicatie moet rekening gehouden worden met de verschillende perspectieven en kennisniveaus van de betrokken partijen.

Tijdelijk werkbare overeenstemming

(Organisatie)veranderingen en projecten (hier wordt niet bedoeld op louter bouwprojecten) gaan vaak hand in hand. Enerzijds omdat een verandertraject vaak projectmatig wordt aangepakt. En anderzijds omdat projecten vaak worden uitgevoerd om een verandering te bewerkstelligen. En omdat we nu in een tijd leven waar veranderingen zich in een steeds sneller tempo opvolgen, neemt het aantal projecten in organisaties toe. Hiervoor wordt ook wel de term projectisering gebruikt. Een project wordt vaak gedefinieerd als een eenmalige activiteit die erop is gericht een uniek resultaat voort te brengen met de hiervoor beschikbare middelen binnen de beschikbare tijd. Met uitzondering van projecten die gericht zijn op vervanging brengen alle projecten in meer of mindere mate verandering met zich mee. Zo ook renovatieprojecten met hoge energieambities. Deze projecten brengen op zijn minst een verandering met zich mee voor en bij de bewoner. Dit is niet een notie die elke professional dagelijks met zich mee draagt. In deze context doelen we overigens op een andere verandering. Een verandering in de manier waarop deze projecten worden uitgevoerd.

Bij een traditioneel ingerichte organisatie is er sprake van hiërarchie, een ordening van mensen met meer of minder verantwoordelijkheden, gekoppeld aan taken en bevoegdheden en aan verschillende arbeidsvoorwaarden. Er wordt consensus verondersteld, men gaat uit van gemeenschappelijke waarden en normen en het is de bedoeling dat de neuzen in dezelfde richting staan. Bij een tijdelijke organisatie, en met name daar waarbij de samenwerking verder reikt dan de formele (project)organisatie, zal dat niet geval zijn. Dan zijn de verbindingen losser, is er geen sprake van een hiërarchie en is het maar de vraag of de neuzen dezelfde richting op staan. Wierdsma en Swieringa maken onderscheid tussen positioneel organiseren en transactioneel organiseren. Bij positioneel organiseren staat de positie centraal, de plek in de hiërarchie. Bij transactioneel organiseren staan de transacties centraal. Hiermee wordt bedoeld op alle activiteiten die worden uitgevoerd om hetgeen de organisatie voortbrengt te realiseren. Voor een tijdelijke organisatie is dit een logisch hanteerbaar uitgangspunt. Dit betekent dat er wordt gestreefd naar gecoördineerd handelen, maar kunnen verschillen in denken blijven bestaan. Er wordt gestreefd naar een tijdelijk werkbare overeenstemming. Waarbij vooral gekeken wordt naar het gezamenlijk realiseren van de onderhanden opgave en wat daarvoor nodig is.

Waarderend werken

Waarderend werken, dit onderdeel, is in het theoretisch kader de vreemde eend in de bijt. Het voorgaande bestaat met name uit beschrijvende en verklarende theorieën en modellen. Terwijl dit onderdeel vooral een voorschrijvende theorie betreft. Dit onderdeel is opgenomen omdat het op voorhand goede aanknopingspunten biedt om de kansen die de derde succesfactor biedt, zo goed mogelijk te verzilveren.

Waarderend onderzoeken (*appreciative inquiry*) is voor het eerst beschreven door Cooperrider en Srivastva in 1980. Het principe gaat uit van onderzoeken van wat er werkt, wat prikkelt en wat energie geeft, waarna er gekeken wordt hoe er meer gecreëerd kan worden van wat er werkt.

Cooperider en Whitney (2005) hebben dit principe uitgewerkt in het volgende 4D's model.

- **Discovery.** Onderzoek wat er goed gaat, waardeer dat (is)
- **Dream.** Stel je voor wat er allemaal zou kunnen (might be)
- **Design.** Bepaal wat er zou moeten zijn (should be)
- **Destiny.** Creëer van er zal zijn (shall be)

Dit klinkt als een legitieme manier om met organisatieveranderingen om te gaan. Maar dit is zeker geen gangbare manier. Wat blijkt is dat er bij veranderingen vooral naar problemen gekeken. Veel organisaties werken volgens de ongeschreven regel: Als er iets niet goed gaat, wordt het gerepareerd en aan dat wat wel goed gaat wordt geen aandacht geschonken.

De traditionele manier van bouwen is bij uitstek meer gericht op het voorkomen van fouten en problemen dan op het waarderen en verbeteren van wat goed gaat. Denk aan initiatieven als het verminderen van *faalkosten*, het voorkomen van *bouwfouten* en aan het vanzelfsprekende bestaan van een *opleverpuntenlijst* bij nieuwbouw. Dit heeft alles te maken met het systeem waarbinnen deze projecten worden uitgevoerd.

Natuurlijk is en blijft het goed om fouten te voorkomen. Maar als er op een andere manier samengewerkt moet worden is het niet onlogisch om ook te kijken naar de kwaliteiten van de betrokkenen en naar de mogelijkheden die samenwerking biedt. Waarderend werken kan hiervoor binnen dit speelveld ingezet worden. Onder andere om samenwerken tussen mensen, al dan niet uit verschillende organisaties vorm te geven. Om niet de problemen, maar de mogelijkheden centraal te stellen. Om zo goed mogelijk gebruik te maken van de aanwezige competenties en mogelijkheden. In plaats van te richten op dat wat de professionals niet kunnen. En om de belangen (en ideeën) van alle belanghebbenden, ook degenen die niet tot de formele projectorganisatie behoren, te (h)erkennen en te waarderen.

4. Succesfactoren bij renovatie- en energiebesparingsprogramma's

Dit hoofdstuk bevat een schetsmatige bundeling van lessen en aanbevelingen uit diverse praktijk- en beleidsstudies en gerelateerde onderzoeksprojecten.

Proefschrift 'Sustainable Residential Districts' Gaby Abdalla (2012).

Onderzoek van Abdalla (2012) identificeert op basis van uitgebreid literatuuronderzoek 22 algemene succesfactoren voor bouwprojecten van duurzame wijken. De succesfactoren worden ingedeeld in 3 groepen factoren: Mensen, de Aarde en winst ("People, Planet, Profit"). De relevantie van deze criteria is vervolgens bekeken door middel van case study analyse van zes Europese best practice projecten. De resultaten laten zien dat succes van duurzame wijken verklaard kan worden door de volgende factoren. Projecten zijn succesvol als:

- Technologieën worden geaccepteerd door de bewoners.
- De behoeften en verwachtingen van bewoners worden gematched met technische specificaties en ontwerp-overwegingen.
- Project partners en bewoners worden gestimuleerd (i.p.v. gedwongen) om te werken en zich te gedragen op een duurzame manier.
- Gezondheid en comfort aspecten worden overwogen in de keuze voor materialen (i.p.v. het inperken van de keuzemogelijkheden).
- Er een leercurve ontstaat door grootschalige projecten in fasen uit te voeren.
- Er lange termijn samenwerkingsovereenkomsten ontstaan tussen project teamleden.

BIT ("inside the Nudge Unit) & Sorrel

BIT-UK's EAST - mnemonic: easy, attract, social, timely

EASY	Make it easy. People are much more likely to do something if it's easy and low hassle
ATTRACT	People are drawn to that which catches their attention, and that which is attractive to them
SOCIAL	People are strongly influenced by what others are doing or have done
TIMELY	Interventions are more effective before habits have formed, or behaviour has been disrupted for other reasons

Sorrel (2000) over oplossingen in het kader van inkoopbeslissingen: specific, personalized, vivid, simple, available close in time.

Do's en dont's energiebesparingsprogramma's (Kansrijke aanpakken 2010)

- Maak onderscheid naar doelgroepen: programma's op maat.
- Neem de belangen en bestaande fascinaties van de betrokken partijen als uitgangspunt.
- Bied zoveel mogelijk zekerheid.
- Streef naar eenvoud en handelingsperspectief.
- Zorg voor keuzemogelijkheden.
- Stel duidelijke en eenvoudig te behalen deadlines (maar bied ook de kans later aan te sluiten)
- Betrokken partijen moeten door de doelgroep als betrouwbaar worden gezien.
- De doelgroep moet de maatregelen en het effect ervan zo veel mogelijk 'ervaren'.
- Mens denkt en handelt niet rationeel (geen homo economicus)
- Geld is niet altijd de doorslaggevende factor is.

- Zet het algemeen belang niet dominant centraal, vooral de bijdrage aan milieu en duurzaamheid niet. Algemeen belang is voor de meeste mensen slechts een secundair motiverende factor.

Tevreden bewoners, 2015 (Sijphee - Energiesprong)

Belangrijkste lessen:

1. betrek bewoners bij de plannen
2. besteed aandacht aan persoonlijke voorkeuren
3. maak met een modelwoning het resultaat zichtbaar
4. geef garanties op prestaties
5. herstel (waar nodig) en versterk (waar kan) vertrouwen
6. maak een sociaal plan dat huurders ontzorgt
7. blijf in gesprek met bewoners gedurende hele proces
8. bied zekerheid over woonlasten na renovatie

Mastering Three (Diepenmaat, van Ettenkoven & van Hal)

Diepenmaat, van Ettenkoven en van Hal (2012) zijn op zoek gegaan naar succesvolle duurzame samenwerkingsverbanden bij bouwinnovaties. Ze onderscheiden 5 randvoorwaarden en 3 routes naar bedrijfsmatig succes.

Randvoorwaardes:

- Initiatiefnemer die doorpakt
- Open houding en voldoende ruimte
- Passende organisatie en adequate afspraken
- Breder kijken, dan zie je meer
- Ontketen de keten indien nodig

Routes naar succes:

- Verbeter efficiëntie van het proces
- Verbeter effectiviteit van het product
- Verbeter de maatschappij met het product

Behavioral Insight Toolkit UK ministerie van transport (DfT, 2011)

Praktisch handvat over hoe gedragsinzichten gebruikt kunnen worden om beleid mee te ontwerpen

- 1) Heb kennis van gedragsverklarende theorieën
- 2) Identificeer en begrijp het relevante (te beïnvloeden) gedrag
 - a) Definieer het beleidsprobleem
 - b) Breng de gedragingen in kaart die bijdragen aan dit probleem
 - c) Identificeer beleidsdoelen (de oplossingen voor het beleidsprobleem)
 - d) Breng de beleidsopties in kaart voor het bereiken van het beleidsdoel
 - e) Bepaal de factoren die bijdragen aan huidig- en doelgedrag
- 3) Identificeer de belangrijkste factoren en ontwerp de aanpak
- 4) Bepaal wie de aanpak het beste kan uitvoeren
- 5) Bouw evaluatiepunten in
- 6) Doe een reality check voor je begint.

RLI advies Doen en Laten 2014

Zes begunstigers voor effectieve gedragsbeïnvloeding via beleid die gericht zijn op energiebesparende maatregelen aan woningen:

- Motiveer mensen sterker (bv. via directe feedback en sociale prikkels)
- Vergroot kennis en vaardigheden

- Voer consistent en consequent beleid
- Stimuleer de bouwsector
- Breng samenhang aan tussen maatregelen (bv. energielabel als voorwaarde stellen aan energielening)
- Betrouwbaarheid afzenderschap (bv o.b.v. een keurmerk)

Evaluatie Blok-voor-blok RVO 2014

- *In de koopsector is een uniforme aanpak niet mogelijk.*
Gebleken is dat het moeilijk is om grote aantallen eigenaren van koopwoningen te verleiden tot het treffen van energiebesparende maatregelen. Uit de projecten blijkt dat eigenaren van koopwoningen niet kiezen voor een seriematige aanpak, waarbij hele straten dezelfde maatregelen treffen. Eigenaren van koopwoningen hebben behoefte aan maatwerk: iedere eigenaar bepaalt op zijn eigen moment of en zo ja, welke maatregelen hij wil treffen.
- *Persoonlijke communicatie levert de meeste vraag op.*
Uit de projecten komt naar voren dat werving van onderop, via buurtambassadeurs, buurt- en wijkverenigingen en andere bestaande structuren, de meeste vraag van eigenaren van koopwoningen oplevert. De geboden informatie moet daarbij afgestemd worden op de fase waarin de potentiële klant zich bevindt en herhaald worden. Zonder persoonlijke communicatie lijkt van bovenaf georganiseerde publiciteit nauwelijks vraag naar energiebesparende maatregelen op te leveren.
- *Projecten in de koopsector zijn op dit moment nauwelijks of niet winstgevend.*
Doordat het veel tijd en energie kost om eigenaren van koopwoningen te verleiden tot het treffen van energiebesparende maatregelen zijn de blok voor blokprojecten op dit moment nauwelijks of niet winstgevend. Partijen die hierin actief zijn, worden merendeels gefinancierd door overheden of investeren hierin om ander redenen, zoals klantenbinding.

IVAM Evaluatie Blok voor blok

- *Van alle bewoners die benaderd worden, gaat slechts een aantal aan de slag met energiemaatregelen.* Deze zogenaamde conversiegraad van de aanpak wordt door een aantal penvoerders geschat op ongeveer 10 tot 30%. De conversiegraad is afhankelijk van het type maatregel: voor zonnepanelen ligt dit percentage hoger (bijvoorbeeld rond de 50% in Amersfoort) dan voor isolerende maatregelen (rond de 10% in Den Bosch). In Groningen heeft men het meest zicht op de conversie: zij hadden eind vorig jaar 450 bewoners in hun systeem, waarvan er vier bezig waren en twee klaar (ofwel 1,5%). [p 12-13]
- *Leeftijd.* De langere termijn ervaringen in Amersfoort en Hardenberg leren dat vooral leeftijd of levensfase een belangrijk factor is: jongeren tussen 20 tot 30 jaar en ouderen boven de 70 doen weinig, en vijftigplussers doen het meest.

GAS Leren (Mastop -ECN)

Aanbevelingen na het onderzoek over stakeholder engagement in de gasector:

- Leren hoort onderdeel te zijn van je projectplan
- Leren vindt traditioneel plaats uit leren van eerdere ervaringen, dat kan beter door bijvoorbeeld leren van andermans ervaringen
- Commitment van topmanagement is cruciaal voor succes

S3C (Uyterlinde - ECN)

In het Europese onderzoeksproject S3C (Smart Consumer, Smart Customer, Smart Citizen) staan de rollen centraal die burgers gebruikers innemen in een duurzaam en intelligent energiesysteem. ECN heeft voor S3C ruim 30 case studies van Europese smart grid projecten geanalyseerd op de wijze waarop invulling gegeven wordt aan het betrekken van gebruikers. De resultaten zijn

vertaald en uitgewerkt tot een online toolkit toegepaste kennis en adviezen (guidelines & tools) die vervolgens in de praktijk getest (www.s3c-toolkit.eu). De belangrijkste succesfactoren uit de case studies:

- ***Address end users as human beings.*** To engage end users in smart grid infrastructures, it is of key importance to tailor the project as a whole to the everyday life and the social practices of end users. Instead of providing users with (experimental) smart grid infrastructure and accompanying products and services without investigating the potential added value for end users themselves, their needs, demands and expectations should be taken into account.
- ***Obtain a thorough understanding of target groups.*** Learning about attitudes and expectations usually takes place through often-applied method, such as surveys and other forms of self-reports, but these have their limitations. A more detailed, close-up picture should be obtained to discover how users actually interact with new technologies, what their attitudes and perceptions are towards the project and the products and services introduced to them. Innovative and effective methods to better understand target groups are contextual inquiries, the use of culture probes, home visits, co-creation and gamification workshops.
- ***Create personal relations and build trust over time.*** Giving personal attention – i.e. listening to participants and helping them on an individual basis, according to their needs and expectations – is an effective way to reinforce active end user engagement. Without a trust relation, on which open and honest discussions can be based, it can be challenging to keep users committed and engaged in the course of the project.
- ***Emphasize sense of place.*** Whenever applicable, smart energy projects should address a regional scale: regional topics and stories have to be picked up and regional multipliers should be pursued – for example by involving mayors, business associations and stakeholders with a solid reputation and by making use of local festivities and cultural events.
- ***Draw upon community dynamics.*** A sense of community can be a powerful driver to engage users. This is most likely the case in local or regionally-oriented projects. Once in place, community dynamics can greatly facilitate end user engagement in smart grid projects in all stages of project development: from the recruitment of participants over the design, adaptation and instalment of technologies and end user interfaces, to the actual demonstration phase.

Bijlage 2. Online kennisbommetjes en filmpjes ‘Professionals aan het woord’

Over elk deelantwoord is een kennisbommetje en een filmpje gemaakt waarin de bevindingen besproken worden door de onderzoekers en door professionals uit de doelgroep van dit onderzoek. Een voorbeeld van een van de kennisbommetjes is hieronder gegeven. Onder elke slide staat de ingesproken tekst. Alle kennisbommetjes en filmpjes zijn vergelijkbaar opgebouwd. Ze zijn vanaf Januari 2018 hier te bekijken: www.homemates.nl



Welkom bij het derde succesfactor-kennisbommetje over vertrouwen en een gelijkwaardige relatie. Die kunnen ontstaan als je elkaar goed kunt leren kennen.

Het Doel



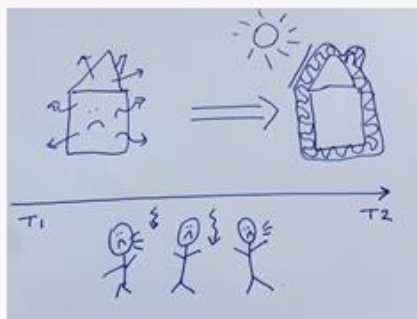
Een renovatie met hoge energieambitie realiseren

Een kennisbommetje uit De Derde Succesfactor ontrafeld. Een project van E.ON, TU Delft, BAM en Nijenrode Business Universiteit



Zoals bij alle kennisbommetjes die voortkomen uit het onderzoek 'De derde succesfactor ontrafeld' heeft ook dit kennisbommetje als doel de kans op succes van woningrenovaties met hoge energieambities te vergroten.

Dat Vereist een Andere Manier van Samenwerken



Lopende het proces ontstaan er vaak problemen a.g.v. die andere manier van samenwerken ('anders' is wennen). Die kunnen op verschillende manieren worden opgelost



Een kennisbommetje uit De Derde Succesfactor ontrafeld. Een project van E.ON, TU Delft, BAM en Nijenrode Business Universiteit



Wat een renovatie met hoge energieambitie complex maakt, is dat er veel dingen samen uitgevonden moeten worden. Er zijn meer onzekerheden dan bij een standaard renovatie. Wanneer de aanbieder bijvoorbeeld, zoals bij Nul op de Meterwoningen, een totaaloplossing aanbiedt, kan de corporatie niet meer op de gewone manier aanbesteden. De corporatie moet meer afgaan op de kennis en kunde van de aanbieder. En om dat product van de aanbieder zo goed mogelijk aan te laten sluiten op de wensen van bewoners moeten aanbieders veel meer contact hebben met bewoners dan voorheen. Bewoners moeten veel meer betrokken worden. Ook raken er andere partijen intensiever betrokken dan normaal. Denk aan de gemeente, of de netbeheerder en het energiebedrijf. En ieders ervaring en inzet is nodig. Dat vraagt veel van de samenwerking. Uit ons onderzoek blijkt dat in de praktijk die intensievere nieuwe samenwerkingsvorm geregeld tot frustraties leidt. Iedereen begint enthousiast maar gedurende het proces ontstaan er vaak irritaties en problemen. Hoe kan je daar mee omgaan? Daar zijn verschillende manieren voor. We gaan er hier op één dieper in.

Aanbieder:

"We bieden een concept aan, waarom wil de corporatie de inkoopprijzen weten?"
"Als er alleen op prijs wordt geselecteerd, doen we niet mee"

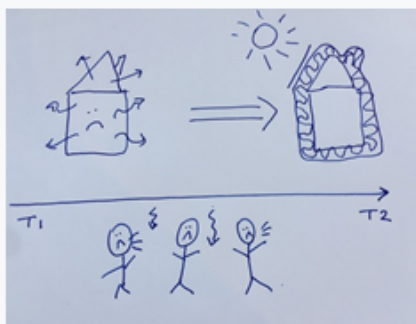
Corporatie:

"Bij de aanbieder zit samenwerking niet in het DNA"
"Aanbieders denken alleen aan geld."
"Geen vertrouwen dat de bewonersbelangen goed worden behartigd."

Een Kennisbrommijl uit De Dede Succesfactor ontvield. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nijenrode Business Universiteit

Er is vaak sprake van een gebrek aan vertrouwen. De corporatie vertrouwt er bijvoorbeeld niet op dat de aanbieder een eerlijke totaalprijs heeft berekend en wil de prijzen van de materialen en installaties weten. Voor de aanbieder is dat frustrerend want die heeft vaak zijn best gedaan met zijn technische concept extra kwaliteit te leveren, en is als gevolg daarvan soms wat duurder. Maar die kwaliteit lijkt er vaak niet toe te doen. Ook heeft de corporatie vaak geen vertrouwen in de samenwerkingskwaliteiten van de aanbieder. En als de aanbieder contact met de bewoners moet gaan maken, zijn corporaties vaak helemaal achterdochtig. Als zij het gevoel hebben dat de aanbieder de belangen van de bewoner niet goed behartigt, pakken ze soms zelfs lopende het proces hun oude rol weer terug, bleek uit ons onderzoek. En daarmee vervallen ze weer in de hiërarchische rol opdrachtgever-aannemer en is er ook geen sprake meer van een gelijkwaardige relatie.

Waar Komen de Problemen Vandaan?



- Wantrouwen kenmerkt vanouds de verhoudingen in de bouw
- Vertrouwen heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen (en bij iets nieuws is die tijd er nog niet geweest)
- Er is sprake van een transitie en dat leidt tot onzekerheid.

Een Kennisbrommijl uit De Dede Succesfactor ontvield. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nijenrode Business Universiteit

Er liggen verschillende redenen ten grondslag aan dat gebrek aan vertrouwen. De bouw kenmerkt zich bijvoorbeeld door een werkwijze die is gericht op wantrouwen en dat verander je niet zo maar. Ook is vertrouwen iets wat tijd nodig heeft om zich te ontwikkelen maar als je net begint met een anders-dan-andere vorm van samenwerken heb je nog helemaal geen tijd gehad om vertrouwen op te bouwen. Bovendien; alles is nieuw. Er is sprake van een echte transitie. En verandering maakt onzeker. En bij

onzekerheid ligt wantrouwen op de loer. De projecten zijn anders (want ze gaan uit van integrale oplossingen) en omdat het nieuw is voor velen, weet je niet precies wat je tegen gaat komen. Vertrouwen is dus noodzakelijk en in het verlengde daarvan, een gelijkwaardige relatie.

QUOTES

Aanbieder:
“We bieden een concept aan, waarom wil de corporatie de inkooprijzen weten?”
“Als er alleen op prijs wordt geselecteerd, doen we niet mee”

Corporatie:
‘Bij de aanbieder zit samenwerking niet in het DNA’
“Aanbieders denken alleen aan geld.”
“Geen vertrouwen dat de bewonersbelangen goed worden behartigd.”

Een Kennisbrommij uit De Dede Succesfactor ontbrekt. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nyenrode Business Universiteit

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Er is vaak sprake van een gebrek aan vertrouwen. De corporatie vertrouwt er bijvoorbeeld niet op dat de aanbieder een eerlijke totaalprijs heeft berekend en wil de prijzen van de materialen en installaties weten. Voor de aanbieder is dat frustrerend want die heeft vaak zijn best gedaan met zijn technische concept extra kwaliteit te leveren, en is als gevolg daarvan soms wat duurder. Maar die kwaliteit lijkt er vaak niet toe te doen. Ook heeft de corporatie vaak geen vertrouwen in de samenwerkingskwaliteiten van de aanbieder. En als de aanbieder contact met de bewoners moet gaan maken, zijn corporaties vaak helemaal achterdochtig. Als zij het gevoel hebben dat de aanbieder de belangen van de bewoner niet goed behartigt, pakken ze soms zelfs lopende het proces hun oude rol weer terug, bleek uit ons onderzoek. En daarmee vervallen ze weer in de hiërarchische rol opdrachtgever-aannemer en is er ook geen sprake meer van een gelijkwaardige relatie.

Versie Versie 301017



**Vertrouwen en een
Gelijkwaardige Relatie**

Een Kennisbrommij uit De Dede Succesfactor ontbrekt. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nyenrode Business Universiteit

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Er moet dus bewust gewerkt worden aan het creëren van vertrouwen en een gelijkwaardige relatie.

Een Oplossing: Werken aan Vertrouwen

Trust is 'the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control the other party' (Mayer et. al. 1995)

- Vertrouwen hebben betekent verwachten dat de ander iets zal doen wat goed is (ook zonder dat deze wordt gecontroleerd).
- Vertrouwen heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen.

Maar wat is vertrouwen precies? Als je iemand vertrouwt geef je veel uit handen. Je rekent erop dat de ander de dingen zal doen die goed zijn, ook voor jou, en, heel belangrijk, dat hij of zij dat doet zonder gecontroleerd te hoeven worden. Vertrouwen hebben in iemand is dus heel iets anders dan een risico nemen. Vertrouwen hebben krijg je niet zo 1,2,3 voor elkaar want een ander kenmerk van vertrouwen is dat het tijd nodig heeft om opgebouwd te worden (afbreken kan daarentegen heel snel gaan).

Een Oplossing: Werken aan een Gelijkwaardige Relatie



Er is geen sprake meer van de klassieke verhouding opdrachtgever en aannemer.

Maar de relatie moet op meer fronten veranderen want in de veranderde samenwerkingsvorm is er geen sprake meer van de traditionele rolverdeling opdrachtgever/aannemer. Corporatie en aanbieder zijn gelijkwaardig. Maar niet alleen op papier. Het contact moet echt anders zijn.

Aanbieder:

"Door het selectieproces hebben we een goed gevoel opgebouwd."

"Je durft je als aanbieder kwetsbaarder op te stellen en ook aan te kloppen met vragen over draagvlak onder hun bewoners."

Corporatie:

"De vraag 'Wie ben je nu?' is heel persoonlijk. Hoe ben je hier gekomen? Wat is jouw achtergrond? Wat is jouw visie? Dat is volgens mij de rode draad in projecten. Wie zijn de mensen die er nu zijn? Projecten gaan niet verkeerd, omdat mensen het niet kunnen, maar om hoe ze met elkaar om gaan. Kunnen ze het met elkaar vinden? Die zaken zijn belangrijk."

Een Kennisbodem uit De Dede Succesfactor ontbreekt. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nijenrode Business Universiteit

En als dat lukt: krijg je heel andere citaten. Zo zeiden aanbieders na goede ervaringen: 'Door het selectieproces hebben we een goed gevoel opgebouwd' 'Je durft je als aanbieder kwetsbaarder op te stellen en ook aan te kloppen met vragen over draagvlak onder hun bewoners' En iemand van een corporatie zei: De vraag 'Wie ben je nu?' is heel persoonlijk. Hoe ben je hier gekomen? Wat is jouw achtergrond? Wat is jouw visie? Dat is volgens mij de rode draad in projecten. Wie zijn de mensen die er nu zijn? Projecten gaan niet verkeerd, omdat mensen het niet kunnen, maar om hoe ze met elkaar om gaan. Kunnen ze het met elkaar vinden? Die zaken zijn belangrijk."

Hoe Wordt er Gewoonlijk mee Omgegaan?



- Contracten
- Controleren
- Beheersen (door richtlijnen, voorwaarden en voorschriften)
- Risico's vermijden
- Onzekerheden vooraf afschuiven
- Verantwoordelijkheden afschuiven

Een Kennisbodem uit De Dede Succesfactor ontbreekt. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nijenrode Business Universiteit

Maar je moet wel wat doen om het te laten lukken. Traditioneel is de samenwerking namelijk vrijwel altijd gebaseerd op wantrouwen. Er moeten contracten ondertekend worden en juristen spelen daarbij een grote rol. Er is sprake van veelvuldige controle en de slogan 'regels zijn regels' is leidend. Alles is gericht op het vermijden van risico en dat leidt tot het afschuiven van onzekerheden en verantwoordelijkheden. Dat veranderen is niet eenvoudig.

Weetje

Werken volgens de Agentschapstheorie is gebruikelijk: Daarbij wordt uitgegaan van een relatie opdrachtgever-uitvoerder waarbij de uitvoerder gericht is op bevrediging van de eigen behoefte. De opdrachtgever moet daarom door middel van belonen, straffen, controleren en beheersen zorgen dat de uitvoerder de belangen van de opdrachtgever nastreeft.

Sleutelbegrippen zijn: wantrouwen, focus op verschil in belangen en informatie-asymmetrie.

Aanvullend is de Stewardshiptheorie ontwikkeld. Hierbij gedraagt de uitvoerder zich als een steward die de belangen van de opdrachtgever centraal stelt. Een dergelijke relatie is gericht op belangencongruentie in plaats van belangentegenstelling, en op vertrouwen in plaats van wantrouwen.

De bouwsector is namelijk sterk beïnvloed door wat de Agentschapstheorie beschrijft. Deze theorie beschrijft de relatie tussen de principaal (de opdrachtgever) en de agent (of uitvoerder). Hierbij wordt uitgegaan van een mensbeeld waarbij de agent gericht is op bevrediging van de eigen behoefte. De principaal moet vanuit dit mensbeeld door middel van onder andere belonen, straffen, controleren en beheersen zorgen dat de agent de belangen van de principaal nastreeft. Sleutelbegrippen bij deze theorie zijn: wantrouwen, focus op verschil in belangen en informatie-asymmetrie. Deze theorie, met het volgens velen te eenvoudig voorgestelde mensbeeld, voldoet niet om alle typen relaties te beschrijven. Er bleek een aanvullende 'bril' nodig en dat werd de Stewardshiptheorie. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de agent zich gedraagt als een steward die de belangen van de principaal centraal stelt. Een dergelijke relatie is gericht op belangencongruentie in plaats van belangentegenstelling, en op vertrouwen in plaats van wantrouwen. Anders dan in de traditionele manier van werken onder corporaties en aanbieders, kunnen partijen dus bewust kiezen voor een dergelijke, meer gelijkwaardige (stewardship) relatie.

Hoe Ga Je er Effectiever mee om?



- Elkaar leren kennen
- Streven naar een Fusie van Belangen
- Werken aan vertrouwen
- Ruimte geven aan onzekerheden
- Informatietransparantie

Maar hoe kom je tot zo'n stewardship-relatie? Om te beginnen is het vooral belangrijk dat je elkaar goed leert kennen. Daar kun je op sturen. Uit het onderzoek bleek bijvoorbeeld dat in een project het spelen van een realitygame goed had geholpen. Niet alleen om elkaar te leren kennen, je bent een

middag samen bezig en dat is altijd bevorderlijk, maar vooral ook om meer inzicht te krijgen in de belangen van de andere partijen. Want die belangen van de ander in het oog houden helpt ook erg. Streven naar een Fusie van Belangen noemen we dat op Nyenrode. Veel praten helpt die belangen duidelijk te krijgen. Er moet sprake zijn van heldere communicatie. En dan natuurlijk 'werken aan vertrouwen'. We hebben het er al veel over gehad. Om dat voor elkaar te krijgen is het belangrijk, zoals ook in een eerder genoemd citaat naar voren kwam, om ruimte te geven aan onzekerheden. Je moet je vrij durven uiten. Ook mogen partijen niks achter houden voor elkaar. Informatietransparantie is een vereiste.

BRON: Allison & Messick (1985)

Weetje

We zijn geneigd om verschillen tussen mensen, die behoren tot een zelfde groep, over het hoofd te zien. Om het onszelf gemakkelijk te maken, hanteren we vuistregels (bijvoorbeeld: 'Aanbieders zijn geldbelust en slecht in samenwerken'). Echter, zo verliezen we aandacht voor wat zich werkelijk voordoet. Dat noemen we de groepsattributiefout.

Een "kennisbommeltje" uit De Dede Succesfactor ontbrekt. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nyenrode Business Universiteit

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Elkaars belangen leren kennen is vaak niet eenvoudig omdat we geneigd zijn voor de ander te denken. Zeker als het om mensen gaat die bij dezelfde groep behoren. De groepsattributiefout noemen we dat en die komt er op neer dat we geneigd zijn om verschillen tussen mensen, die behoren tot een zelfde groep, over het hoofd te zien. Om het onszelf gemakkelijk te maken, hanteren we vuistregels (bijvoorbeeld: 'Aanbieders zijn geldbelust en slecht in samenwerken'). Echter, zo verliezen we aandacht voor wat zich werkelijk voordoet. Hoe je deze fout kunt voorkomen, wordt genoemd door een van de geïnterviewden: 'Het is de belangrijk dat je nieuwsgierig bent naar elkaar.'

Versie 301017

Wat Nog Meer?



- Besef dat het voor (alle) partijen nog onwennig is (ben geduldig).
- Zorg voor een veilige leeromgeving

Een "kennisbommeltje" uit De Dede Succesfactor ontbrekt. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nyenrode Business Universiteit

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Wat je nog meer kunt doen om tot vertrouwen en een gelijkwaardige samenwerking te komen, is geduldig zijn met elkaar. Als een aanbieder al vaker met de andere werkwijze heeft gewerkt maar de corporatie nog niet, kunnen de onzekerheden van de corporatie de aanbieder flink irriteren. Het is dan belangrijk dat hij of zij zich realiseert dat het allemaal nog nieuw is voor de ander. Ook belangrijk; geef mensen de kans om te leren. Ook om fouten te maken. Anders doen dan gebruikelijk is moeilijk en gaat niet vanzelf.

Versie 301017

Dus Waarom Zijn Vertrouwen en Gelijkwaardigheid Nodig?

Omdat renovaties met hoge energie-ambities veranderingen met zich mee brengen, onder andere:

1. Een andere manier van (samen)werken
2. Andere rollen, taken, betrokken partijen en verantwoordelijkheden

Dat brengt onzekerheden met zich mee waardoor de kans op een stagnerende samenwerking toeneemt.

Met vertrouwen en een gelijkwaardige samenwerking kan tijdens de uitvoering snel en evenwichtig op onvoorziene zaken worden ingespeeld. Zodat er in veilige omgeving gezamenlijk geleerd kan worden.

Een kennisbommetje uit De Dede Succesfactor ontvield. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nyenrode Business Universiteit

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Dus waarom zijn vertrouwen en gelijkwaardigheid nodig? Omdat renovaties met hoge energie-ambities veranderingen met zich mee brengen waaronder een andere manier van (samen)werken. Andere rollen, taken, betrokken partijen en verantwoordelijkheden brengen bovendien onzekerheden met zich mee en dat kan weer tot irritaties leiden en de neiging het toch maar te doen 'op de manier waarop we het altijd al deden'. Met vertrouwen en een gelijkwaardige samenwerking kan tijdens de uitvoering snel en evenwichtig op onvoorziene zaken worden ingespeeld. Zodat er in een veilige omgeving gezamenlijk geleerd kan worden.

Versie 301017

Dus: Een Basis voor Goede Samenwerking is...

Vertrouwen en een gelijkwaardige relatie *doordat je elkaar goed hebt leren kennen*



Heb je ervaringen met een projectorganisatie waarin sprake was van vertrouwen en een gelijkwaardige situatie? Laat het ons weten: Stuur een email naar a.vanhel@nyenrode.nl en m.coen@nyenrode.nl

Meer informatie is te vinden op www.homemates.nl
Daar kan ook het onderzoeksrapport en deze powerpoint (met uitgesproken tekst, quiz, opdracht en aanvullend materiaal) worden gedownload.

Een kennisbommetje uit De Dede Succesfactor ontvield. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nyenrode Business Universiteit

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Dus wat is de basis van een goede samenwerking? Onder andere vertrouwen en een gelijkwaardige relatie doordat je elkaar goed hebt leren kennen. Over de drie andere antwoorden op deze vraag zijn eveneens kennisbommetjes gemaakt.

Heb je ervaring met dat wat in dit kennisbommetje is toegelicht? Laat het ons dan weten en stuur een email naar zowel Anke van Hal als Maurice Coen.

Wie meer wil weten over de derde succesfactor kan naar www.homemates.nl gaan. Daar kan ook het rapport over ons onderzoek gedownload worden. En voor wie zijn vers opgedane kennis wil toetsen en deze kennis (alleen of samen met collega's) naar een eigen situatie wil vertalen, kan daar ook terecht voor quizvragen en een passende oefening. Je kunt er ook informatie vinden over een speciale masterclass over dit onderzoek (de derde succesfactor ontrafeld).

Succes!

Versie 301017

Quiz

Welk antwoord is onjuist?

Kenmerken van vertrouwen zijn:

- a. De verwachting hebben dat de ander iets zal doen dat goed is
- b. Een snelle ontwikkeling
- c. Streven naar belangencongruïtie
- d. Informatietransparantie

Hoe bevorder je vertrouwen en gelijkwaardigheid?

- a. Risico's vermijden
- b. Streven naar een Fusie van Belangen
- c. Ruimte geven aan onzekerheid
- d. Elkaar leren kennen

De goede antwoorden zijn resp. b en d

Een kennisbommetje uit De Derde Succesfactor ontrafeld. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nyenrode Business Universiteit

 NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Versie 301017

Opdracht

Neem een situatie in herinnering waarbij je in je werk met een gebrek aan vertrouwen te maken had.

Hoe werd daar destijds mee omgegaan?

Als er was gewerkt volgens de hier beschreven werkwijze zou dat verschil hebben gemaakt?

Waarom?

Wat zou dan anders zijn verlopen dan in werkelijkheid gebeurde?

Tip: Bespreek dit met collega's die je ervaring delen. Dit vergroot misschien de kans op meer vertrouwen en gelijkwaardigheid in het vervolg.

Een kennisbommetje uit De Derde Succesfactor ontrafeld. Een project van EON, TUDelft, BAM en Nyenrode Business Universiteit

 NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Bijlage 3. Training ‘Omgaan met Weerstand’



In renovatieprojecten met hoge (energie)ambities zijn er al gauw onzekerheden en nieuwigheden die vragen om een knap staaltje samenwerking. Uit onderzoek naar succesfactoren in de samenwerking tussen professionals onderling en tussen professionals en bewoners blijkt dat professionals tegen weerstand aanlopen en behoefte hebben te leren hoe ‘mensen om te krijgen.’ Wie worden hiermee bedoeld? Collega’s in de eigen organisatie, collega’s uit andere organisaties waar je mee werkt in je project, en bewoners.

In de workshop leer je weerstand te zien als een signaal van een onvervulde behoefte. We zullen zien dat deze behoeften zo universeel en herkenbaar zijn, dat door deze op tafel te krijgen, er rust ontstaat, je echt kunt luisteren, vragen stellen en meedenken met elkaar over voor iedereen prettige vervolgstappen.

In deze workshop leer je de basale vormen van weerstand (her)kennen. Je krijgt inzicht in wat jij in een weerstandssituatie geneigd bent te doen, en wat je anders kunt doen. We helpen je met het in gesprek komen over weerstand. We oefenen met een lichte ‘gesprekstechniek’. Dit is een vier-stappenmodel die je onder begeleiding toe past op (eigen) ingebrachte situaties. Dit model wordt wereldwijd gebruikt in allerlei organisaties en is bekend onder de naam ‘geweldloze communicatie’, ook wel ‘verbindend communiceren’ genoemd (het gedachtegoed van Marshall B. Rosenberg).

Voor wie?

De workshop is gemaakt voor professionals die werken aan renovatieprojecten met hoge (energie)ambities. Hiermee worden onder andere corporatiemedewerkers, aanbieders van duurzame oplossingen en gemeentemedewerkers bedoeld. De workshop wordt op maat gemaakt via een voorafgaand gesprek met de initiatiefnemer(s).

Door wie?

Deze workshop wordt verzorgd door De Organisatiepsycholoog, in de persoon van Margriet van Lidth de Jeude en Maurice Coen. Margriet van Lidth de Jeude is organisatiepsycholoog betrokken bij diverse onderzoeken en adviesopdrachten rondom milieu gerelateerde besluitvorming. Maurice Coen is organisatie- en veranderkundige en houdt zich bezig met de invloed die verduurzamen met hoge ambities heeft op organisaties en samenwerking(projecten).

Meer informatie en hoe je deze training kunt boeken, is te vinden via:

<http://www.homemates.nl/nieuws/workshop-weerstand-voorkomen-en-een-beetje-genezen/>

Bijlage 4. Masterclass ‘De Derde Succesfactor ontrafeld’



Wat betekent ‘De Derde Succesfactor’ concreet voor renovatieprojecten met hoge energieambities en voor renovatieprofessionals en de daarbij betrokken organisaties en andere belanghouders? Uit recent onderzoek blijkt onder andere dat de kans op succes van ambitieuze renovatieprojecten wordt vergroot als er op een andere manier wordt samengewerkt en wanneer (de belangen van) de bewoners centraal worden gesteld. Tijdens de Masterclass ‘de derde succesfactor ontrafeld’ gaan we dieper in op de achterliggende (organisatie- en gedragswetenschappelijke) mechanismen van uiteenlopende praktijkervaringen en geven we de deelnemende professionals praktische handvatten mee om hiermee in hun projecten en organisaties om te gaan. Tijdens de Masterclass wordt hier aan de hand van eigen ervaringen al wat mee geoefend.

Wat betekent het bijvoorbeeld voor een corporate als zij niet meer voorschrijven wat er moet gebeuren, maar ingaan op een aanbieding van een geïntegreerd technisch concept dat hun woningen in een paar dagen Nul op de Meter kan maken? Wat betekent dat voor de samenwerking met de aanbieder? En andersom, wat betekent het voor een aanbieder als er gezamenlijk met ketenpartners een renovatieconcept ontwikkeld wordt dat niet in het eerstvolgende project, maar over meerdere projecten (jaren) terugverdiend moet worden? Wat betekent dat voor de wijze van omgaan met de bewoner? Diens enthousiasme is immers bepalend voor opschaling. En welke invloed heeft een andere wijze van samenwerken met bewoners op de organisaties en de individuele professional? Hebben zij andere vaardigheden nodig en zo ja, welke? Door de directe koppeling van praktijkervaringen naar de eigen organisatie, biedt de Masterclass naast inzicht ook een doorkijk naar de toekomst en vormt tevens een eerste stap op weg hier naartoe.

Voor wie?

We bieden twee varianten aan:

- 1) Voor besturen en managementteams van organisaties die direct of indirect betrokken zijn bij woningrenovatie met vergaande energieambities. De focus ligt op de betekenis van de veranderingen voor de ondersteuning die nodig is vanuit de betrokken organisaties. Tevens geschikt voor beleidsteams en programmamanagers binnen een organisatie die het thema duurzaamheid verkennen en/of vormgeven.
- 2) Voor medewerkers in projectorganisaties die de renovatie met elkaar aan het realiseren zijn. De focus ligt op de andere manier van samenwerken. Tevens geschikt als in company-masterclass, bijvoorbeeld voor beleidsteams en programmamanagers binnen een organisatie die het thema duurzaamheid verkennen en/of vormgeven.

De masterclass is ook in te zetten bij de start van een project om met de projectbetrokkenen een gemeenschappelijk beeld te vormen van de mogelijkheden die de derde succesfactor biedt.

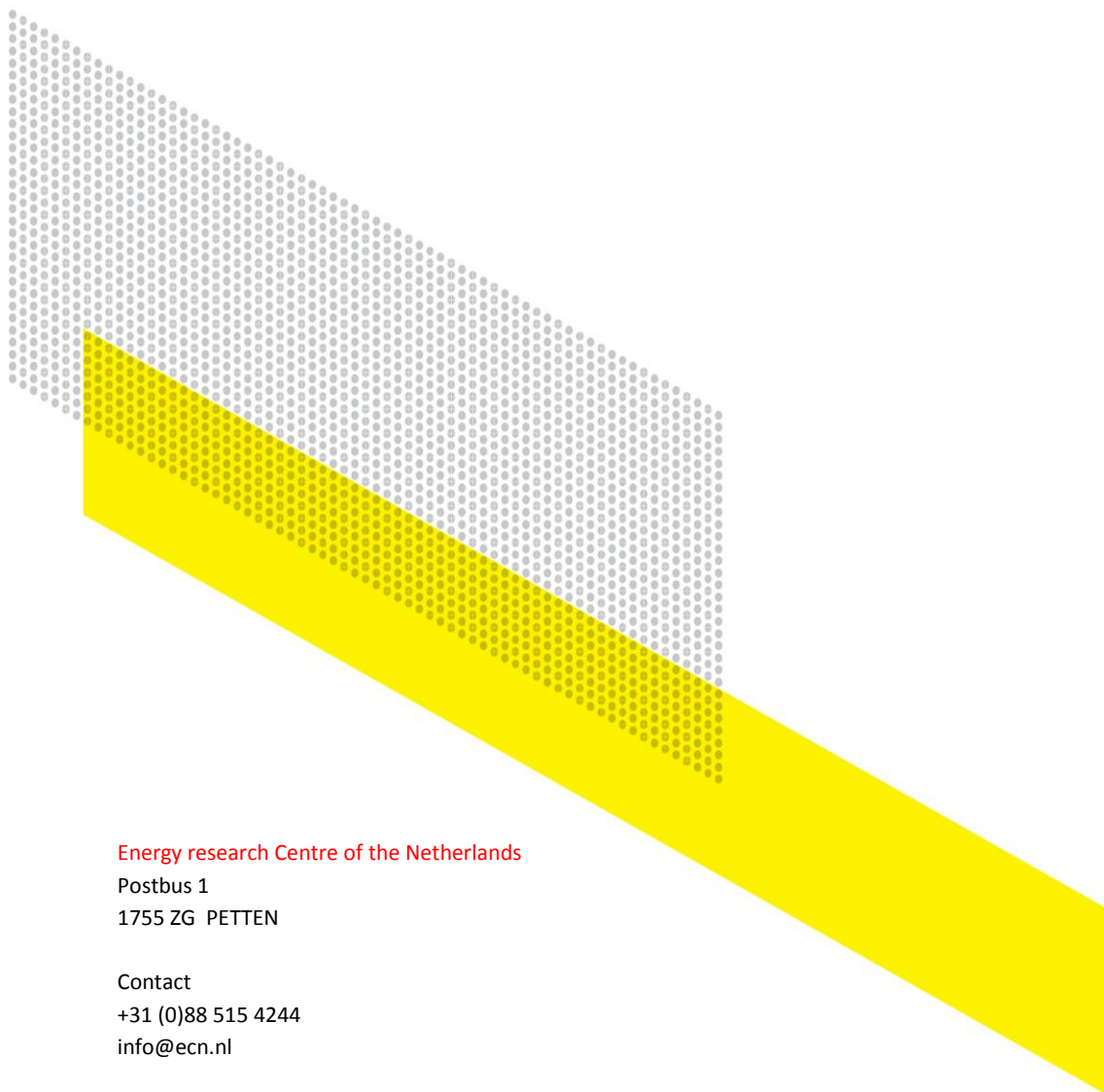
Door wie?

Deze workshop wordt verzorgd door Anke van Hal en Maurice Coen van Nyenrode Business Universiteit. Anke van Hal is daar hoogleraar Sustainable Building and Development. Zij is gespecialiseerd in derde

succesfactor. Maurice Coen is als onderzoeker aan deze universiteit verbonden en is tevens als organisatie- en veranderkundige bij veel renovatieprojecten met hoge energieambities betrokken. Hij houdt zich bezig met de invloed die de ontwikkeling van dergelijke projecten hebben op organisaties en samenwerking tussen organisaties.

Meer informatie en hoe je deze Masterclass kunt boeken, is te vinden via:

<http://www.homemates.nl/producten/masterclass-3sfo/>



Energy research Centre of the Netherlands

Postbus 1
1755 ZG PETTEN

Contact
+31 (0)88 515 4244
info@ecn.nl

www.ecn.nl