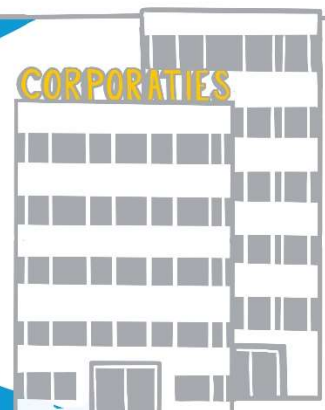
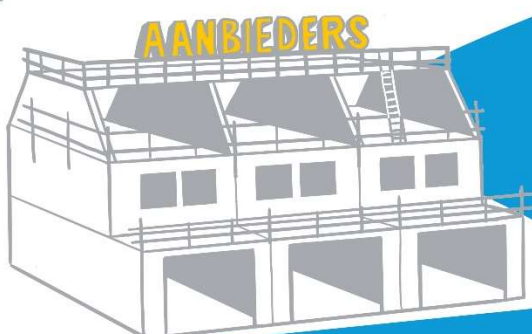


EEN ZACHTE LANDING

een **ESSAY** over de zo wenselijke **ONTWIKKELING** en **VERSPREIDING** van **KENNIS** over
andere **SAMENWERKEN** en **ORGANISEREN** bij **WONINGRENOVATIES** met hoge **ENERGIEAMBITIES**



MAY 29, 2020

TNO | NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

Verantwoording

Dit essay is het openbare eindrapport van onderzoeksproject 'de Kennisversnelling'. Dit onderzoeksproject heeft als doel om de energietransitie in de bestaande woningbouw te versnellen, met name via (vernieuwing van) de kennisinfrastructuur die uitvoerende partijen in de woningbouw van nodige kennis voorziet. Door 'de Kennisversnelling' leren kennisorganisaties in de kennisinfrastructuur hoe zij essentiële kennis op het gebied van 'anders samenwerken en organiseren' (niet) kunnen overbrengen op woningcorporaties en aanbieders van woningrenovaties met hoge energieambities.

Het onderzoeksproject 'de Kennisversnelling' (TESE117017) is een initiatief van een consortium bestaande uit twee onderzoeksinstituten met complementaire expertise (TNO, voorheen ECN, en Nyenrode Business Universiteit), een vereniging (De Stroomversnelling), een kennisinstituut (ISSO) en een opleidingsinstituut (BOB).

Met dit essay beogen we ook andere kennisorganisaties en partijen die een rol hebben in het innovatiesysteem gericht op de woningrenovatieopgave in Nederland te bereiken en versterken, onder andere door ook hen nieuwe inzichten over effectieve kennisdiffusiestrategieën aan te reiken.

Het onderzoek vond plaats van maart 2018 tot maart 2020. Naast de vier woningcorporaties die cases aanleverden, is ook een uiteenlopende groep van andere partijen die actief zijn op het gebied (van kennisoverdracht op het gebied van) de energietransitie in de bestaande woonomgeving geraadpleegd.

Dit essay dient als onderlegger van de 'praatplaat' die op basis van de onderzoeksresultaten is gemaakt en die onder andere te vinden is in de bijlage van dit essay. Aanvullend zullen, afhankelijk van de actualiteit, blogs worden geschreven en filmpjes gemaakt worden die bepaalde aspecten van dit essay nader belichten, te vinden via www.homemates.nl, www.energy.nl en www.topsectorenergie.nl. Vanwege privacygevoelige informatie is er ook een besloten onderzoeksrapport dat alleen voor de opdrachtgever en de consortiumpartners beschikbaar is.

Contactpersonen:

Maurice Coen, M.Coen@nyenrode.nl

Margriet van Lidth de Jeude, margriet.vanlidthdejeude@tno.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.

Inleiding

Zowel praktijk als onderzoek met betrekking tot het renoveren van woningen met hoge energieambities laat zien dat voor een succesvol resultaat een andere manier van samenwerken en organiseren nodig is¹. Het is daarom van belang dat betrokken organisaties zich hiervan bewust zijn en zich aanpassen. De weg naar succes, in dit essay vergeleken met een zachte landing, vereist dus kennis over anders samenwerken en organiseren. Het goede nieuws; deze kennis is er. Deze is namelijk opgedaan door vooruitstrevende marktpartijen (koplopers) en is beschikbaar voor de marktpartijen die ook aan de slag willen gaan met dergelijke renovaties. Het slechte nieuws; die kennis wordt nauwelijks gebruikt. Marktpartijen die ook aan de slag willen gaan met dergelijke renovaties lijken zich van het nut van deze kennis niet bewust te zijn en zetten zich dus ook niet in om erover te kunnen beschikken.

Vanuit de aanname dat het gebruik van deze kennis de energietransitie in de bestaande woningbouw zal versnellen, is het onderzoek 'de Kennisversnelling'² gestart. Dit onderzoek richt zich op het zogenaamde 'kennisgat'. Het kennisgat is het gat tussen wat een organisatie zou kunnen weten en doen en wat zij daadwerkelijk weet en doet. Met het onderzoek is getracht bloot te leggen *Wat werkt, bij Welke vraag, Wanneer, en voor Wie?* Oftewel; hoe kan kennis over anders samenwerken en organiseren goed landen?

Dit essay over de onderzoeksresultaten heeft als doel een tweeledige spin-off; enerzijds wil het kennisorganisaties verleiden duidelijker (nut en noodzaak van) deze kennis voor het voetlicht te brengen bij partijen die in de praktijk aan de slag gaan met woningrenovaties met hoge energieambities. Anderzijds wil het die laatste groep (zowel vraag als aanbod) verleiden deze kennis tot zich te nemen en er ook daadwerkelijk mee aan de slag te gaan.

Om de vraag *Wat werkt, bij Welke vraag, Wanneer, en voor Wie?* te kunnen beantwoorden is een theoretisch kader als basis voor een programmakader ontwikkeld:

Figuur 1: Programmakader van 'de Kennisversnelling'

PRODUCTIE	TRANSFER	GEBRUIK
Juiste Kennis?	Juiste Transfersysteem?	Juiste Intentie?
Aansluitend bij probleem? Voor doelgroep ontwikkeld? In cocreatie ontwikkeld? (Dezelfde/juiste belangen?)	Kanalen met bereik? Passend aangeboden? Op het juiste moment? Op de juiste wijze?	Attitude (willen) Subjectieve norm (moeten) Waargenomen 'kunnen'

Met drie kennisorganisaties en vier woningcorporaties (in totaal zeven casussen) werd getracht het kennisgat in kaart te brengen en deze vervolgens deels te vullen door met één of meerdere interventies per casus kennis over te brengen en in gebruik te laten nemen.

Er is in het onderzoek voor gekozen om volgens de Participatief ActieOnderzoek (PAO)-aanpak te werken. Het werd duidelijk dat deze onderzoeksmethode voordelen had bij de probleemanalyse en diagnose: De deelnemers kregen zelf zicht op hun problematiek en de onderzoekers haalden inzichten op over welke kennis zij wel en niet gebruikten. De methode werkte om diverse redenen minder goed bij het ontwerpen en uitvoeren van oplossingsgerichte interventies om kennisgaten te dichten. De ervaren urgentie was niet overal groot genoeg, betrokken mensen kregen een andere baan, en de opgave bleek (te) complex. Daarom is tijdens het onderzoek voor een sturendere aanpak

¹ Mastop, E. A., et al. (2017). *De derde succesfactor ontrafeld.*

² <https://projecten.topsectorenergie.nl/projecten/de-kennisversnelling-00029198>

gekozen: de onderzoekers hebben zelf interventies voorgesteld. De ervaringen die hierbij werden opgedaan maakten het mogelijk de vragen uit dit programmakader en daarmee de vraag *Wat werkt, bij Welke vraag, Wanneer, en voor Wie?* te beantwoorden. Dit is een kwalitatief onderzoek. Dit betekent dat we hebben geprobeerd de verschillende antwoordmogelijkheden in beeld te brengen voor een zo representatief mogelijke doelgroep.

In dit essay beschrijven we achtereenvolgens de specifieke kennis waar we het in dit onderzoek over hebben, de consequenties die samenhangen met het laten landen van deze kennis, de rol van kennisinstellingen en 'de markt' (vraag- en aanbodzijde) hierbij, en de bevindingen in de zeven casussen. Tezamen zijn dit de resultaten van 'de Kennisversnelling'. Daarna beschrijven we de conclusies en eindigen met concrete aanbevelingen.

Tijdens de duur van het twee jaar durende onderzoek was er sprake van veel dynamiek als gevolg van uiteenlopende ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen hebben flinke invloed gehad op het onderzoek. Dergelijke ontwikkelingen waren bijvoorbeeld: de introductie van de wijkgerichte aanpak, aardgasvrij als toegevoegd doel, de sterkere maatschappelijke aandacht en druk van de overheid op duurzaamheid, de aantrekkende economie, een veranderende arbeidsmarkt en als afsluiter, COVID-19. Omdat het hier actie-onderzoek betreft, waarbij de deelnemende partijen mede-onderzoeker zijn, hadden deze ontwikkelingen waarschijnlijk meer impact dan wanneer het een beschrijvend onderzoek vanaf de zijlijn was geweest.



Resultaten

Benodigde kennis³

Onderzoek⁴ wijst uit dat de energietransitie in de bestaande woningbouw grote invloed heeft op de vorm, kwaliteit en duur van de samenwerking. Immers, als met andere technieken, andere financieringsconstructies, andere rolverdelingen en met garanties wordt gewerkt, ontcomt je er niet aan ook op een andere manier te gaan samenwerken (ook met bewoners!). Deze veranderde samenwerkingen op de werkvloer en in de wijken vragen ook om veranderingen in de betrokken organisaties.

De keuze om met totaaloplossingen en met garanties te gaan werken betekent onder meer dat aanbieders veel meer dan voorheen rechtstreeks contact met bewoners hebben. Immers, om garantie te kunnen bieden zal de aanbieder ook voor het onderhoud in beeld blijven. Dus wat eerst een tijdelijke samenwerking was, wordt dat er nu één van jaren. Jarenlang in goede harmonie samenwerken kan alleen als er sprake is van onderling vertrouwen en dat vertrouwen ontstaat niet zomaar. Dat moet niet alleen worden opgebouwd maar ook de basis moet goed zijn. De selectie van partijen krijgt daardoor een heel ander gewicht. Wat voorheen gemakkelijk was, degene die met het laagste bod reageert op een heel concrete uitvraag wint, wordt nu een complex geheel. Er moet immers niet alleen op techniek en kosten worden geselecteerd, maar ook op omgang met bewoners, toezeggingen over onderhoud en de vaardigheid samen te werken op basis van gelijkheid. Ook corporaties moeten in staat zijn de traditionele hiërarchie in de relatie opdrachtgever-aannemer los te laten en niet langer star vast te houden aan de regels die golden bij de vroegere verhoudingen. Ook worden bewoners idealiter eerder betrokken, vaak ook met een adviesrol in het (keuze)traject, waardoor deze een veel centralere rol innemen in het gehele proces dan voorheen gebruikelijk was.

Het spreekt voor zich dat dergelijke ingrijpende veranderingen niet alleen door de uitvoerenden van de betrokken organisaties tot stand kunnen worden gebracht. Bestuurders van corporaties spelen bij

³ In de praatplaat is dat waar deze paragraaf betrekking op heeft in het groen weergegeven. Zie pagina 10.

⁴ Mastop, E. A., et al. (2017). De derde succesfactor ontrafeld.

dit alles een grote rol. Zij moeten een visie en strategie ontwikkelen, (nieuwe) medewerkers selecteren op basis van andere competenties dan voorheen, flexibele middelen en richtlijnen ontwikkelen (zodat partners beter geselecteerd worden, op basis van de dan geldende omstandigheden), partijen die bewoners begeleiden een grotere rol geven en meer bij de uitvoering betrokken blijven dan voorheen. Maar ze moeten ook het contact met andere bestuurders (zoals van de gemeente) intensiveren en 'durven experimenteren' van hun medewerkers aanmoedigen. Kortom; om tot een succesvolle implementatie van energiezuinige totaaloplossingen te komen is zorgvuldige ondersteuning vanuit de betrokken organisaties vereist. Dit kan niet zonder de inzet van bestuurders.

Bij de samenwerking tussen bestuurders en de medewerkers hoort ook het eigen maken van kennis die nodig is om tot al deze nieuwe vormen van samenwerken en organiseren te komen. De bestuurders hebben deze kennis nodig, maar natuurlijk ook de uitvoerenden van zowel de vraag- als aanbodzijde. Zij moeten nieuwe kennis over anders samenwerken en organiseren op doen en competenties ontwikkelen en dus in staat worden gesteld om deze kennis op te doen bij kennisorganisaties (waarmee de vraag naar dit soort kennis bij deze organisaties bevorderd wordt). Overigens kunnen deze kennisorganisaties ook een actieve rol spelen bij het zich bewust maken van bestuurders van hun verantwoordelijkheid op dit vlak.

Het laten landen van kennis⁵

Om de energietransitie in de bestaande woonomgeving te versnellen en een succesvolle toepassing van energiebesparende totaaloplossingen voor bestaande woningen te bevorderen, is het laten landen van benodigde kennis essentieel. De kennis over de techniek en de financiering van dergelijke oplossingen vindt over het algemeen zijn weg wel, maar de even broodnodige kennis over de consequenties van deze keuze voor samenwerken en organiseren landt dus minder goed. Dat blijkt ook uit het feit dat op kennisdagen van de Stroomversnelling sessies over dit onderwerp relatief weinig belangstellenden trokken.

De vier cases bij woningcorporaties van het onderzoek 'de Kennisversnelling' laten zien dat de behoefte aan deze kennis nu vooral ontstaat wanneer ervaring is opgedaan met dergelijke nieuwe oplossingen in projecten. Als het ware door schade en schande wijs geworden, wordt in het kader van een vervolgproject gezocht naar de nodige kennis. Hoe mooi zou het zijn wanneer het lukt partijen te overtuigen van de noodzaak zich een beeld te vormen van de consequenties voor hun organisatie, vóórdat met dergelijke projecten wordt gestart. Wat een tijdswinst zou dat opleveren en wat een frustratie zou worden voorkomen!

Dit is echter geen eenvoudige opgave. Omdat vooral 'ervaren' de behoefte aan kennis blijkt op te roepen is het moeilijk de kennis die op dit vlak voor handen is, de mensen die die kennis nodig hebben (maar zich dat nog niet beseffen) te laten bereiken. Er ligt dus een grote uitdaging kennis die men hard nodig heeft te laten landen voordat het gemis eraan tijdens een project wordt ervaren (of direct zodra dit gemis zich voordoet). Hoe zorg je ervoor dat partijen beslagen ten ijs komen in een project, beseffen hebben van nut en noodzaak van nieuwe samenwerkingsvormen en het hun organisatie op voorhand mogelijk maken zich daarop aan te passen?

De rol van kennisorganisaties⁶

Kennisorganisaties kunnen een belangrijke rol spelen bij het laten landen van de beschikbare kennis over anders samenwerken en organiseren. Een probleem is echter dat kennisorganisaties die gewend zijn kennis over te dragen over de energietransitie en/of renovaties vaak nog niet overtuigd zijn van nut en noodzaak van het aanbieden van deze kennis en deze kennis dan ook niet in hun curriculum

⁵ In de praatplaat is dat waar deze paragraaf betrekking op heeft in het blauw weergegeven. Zie pagina 10.

⁶ In de praatplaat is dat waar deze paragraaf betrekking op heeft in het roze weergegeven. Zie pagina 10.

hebben opgenomen. Er is een beetje sprake van een kip/ei-verhaal. Aangezien veel van dergelijke organisaties reageren op een vraag van de markt met hun onderwijsaanbod, maar deze vraag er nog niet is, is het lastig de zo broodnodige kennisversnelling over anders samenwerken en organiseren bij de renovatiemarkt op gang te brengen. Het zijn vooral de bestuurders van kennisorganisaties die overtuigd moeten raken, wil de kennis een standaardplek krijgen in een curriculum. Het zou mooi zijn wanneer kennisorganisaties zouden samenwerken bij het aanbieden van deze kennis omdat dit de impact aanzienlijk zou vergroten.

Maar ook als kennisorganisaties overtuigd zijn dat zij bij uitstek de partij zijn die dergelijke kennis zouden moeten aanbieden, is de opgave nog niet eenvoudig. Want het opnemen van deze kennis in het curriculum vereist ook van de kennisorganisaties een verandering in de organisatie. De meeste van hen zijn bijvoorbeeld niet gewend om de impact van grote veranderingen bij verschillende sectoren, in samenhang, te vertalen naar nieuwe kennis en deze over te brengen. Ook zijn ze niet gewend bestuurders van corporaties en aanbieders te bedienen terwijl die juist zo'n belangrijke rol spelen bij het creëren van de vraag naar deze kennis. Het ligt daarom voor de hand om, als ze overwegen om niet zelf deze kennis naar bestuurders te brengen, samenwerking te zoeken met partijen die wel gewend zijn bestuurders aan te spreken, zoals adviesbureaus. Deze kunnen niet alleen de contacten met bestuurders helpen leggen maar ook docenten of coaches leveren die weten om wat voor (integrale) kennis bestuurders verlegen zitten. Omdat dat, zoals eerder benoemd, waarschijnlijk niet kennis over anders samenwerken en organiseren is, is het zinvol deze kennis in te bedden in een kennisaanbod waar wel behoefte aan is. Er zou als het ware gewerkt kunnen worden met zogenaamde 'paarden van Troje'. Dit geldt overigens net zo goed voor de uitvoerende medewerkers van corporaties en de aanbieders. Ook zij worden waarschijnlijk eerder enthousiast wanneer de kennis over anders samenwerken en organiseren is ingebed in een (onderwijs)programma dat vooral in gaat op vragen waar zij uit eigen beweging op zijn gekomen.

De kennisorganisaties staan dus voor een grote uitdaging; ze moeten eerst bij zichzelf afvragen of ze wat willen doen met het kennisgat en vervolgens de organisatie herinrichten om de kennis in samenwerking met andere kennisorganisaties op effectieve wijze te kunnen aanbieden. Er zullen nieuwe docenten binnengehaald moeten worden die vaak werkzaam zijn bij organisaties waar tot voor kort niet mee gewerkt werd, zoals kennisplatforms, onderzoeksinstellingen en adviseurs. De kennisorganisaties dienen ook meer branche-overstijgend te gaan samenwerken, hun doelgroep uit te breiden (niet alleen uitvoerend en HR-personeel maar ook de bestuurslaag), flexibel te zijn betreffende onderwerp en vorm van hun kennisaanbod, et cetera... De veranderingen in de markt als gevolg van nieuwe technische concepten, zoals energiebesparende totaaloplossingen met garanties, vragen dus ook om veranderingen binnen en tussen kennispartijen.

Het zou de kennisversnelling verder bevorderen wanneer bestuurders van kennisorganisaties hun medewerkers zouden aanmoedigen zich beter bewust te zijn van de noodzaak deze kennis te verspreiden en strategieën te bedenken hoe ze de doelgroep deze kennis kunnen laten gebruiken. Daarbij gaat het ook over de ontwikkeling van inhoud en vormen van kennisoverdracht, waarbij voor ogen gehouden moet worden, zo leert het onderzoek 'de Kennisversnelling', dat bewustzijn van de kennis over anders samenwerken en anders organiseren, niet vanzelfsprekend leidt tot 'er naar handelen'. De wijze van kennisoverdracht let daarom vrij nauw. Het onderzoek 'de Kennisversnelling' wekt de indruk dat leermethodes die zich baseren op 'ervaren' een grotere kans maken daadwerkelijk tot anders handelen te komen dan simpelweg het 'zenden' van kennis. Uit het onderzoek bleek bijvoorbeeld dat 'on the job, projectgebonden leren' hier een bijdrage aan kan leveren. Hierbij wordt aan de hand van een lopend project nieuwe kennis ontwikkeld en overgebracht. Ook het spelen van een Reality Game kan dit zo nodige 'ervaren' een beetje simuleren. In zijn algemeenheid lijken effectieve kennisvormen een ervaringscomponent en een duidelijk handelingsperspectief te hebben en zijn kennisdragers (vormen waarin de kennis wordt aangeboden) bij voorkeur gericht op kleine groepjes en face-to-face.

De rol van marktpartijen⁷

Om kennis over anders samenwerken en organiseren als gevolg van nieuwe totaaloplossingen voor renovaties met hoge energieambities versneld te laten landen, moet er dus geschikte kennis zijn die op effectieve wijze overgedragen wordt. Maar er moeten ook prikkels zijn voor de renovatiemarkt (medewerkers van corporaties en aanbiedende partijen) om die kennis op te doen en toe te passen. De boodschap dat deze kennis bijdraagt aan het succesvol realiseren van renovaties met hoge energieambities blijkt uit het onderzoek 'de Kennisversnelling', onvoldoende overtuigend te zijn.

Het is dus van belang ook kortere termijn prikkels in te bouwen in het aanbod. Voor bestuurders van corporaties en de aanbodzijde zou zo'n prikkel, naast de eerdergenoemde 'paarden van Troje', de toekenning van zogenaamde PE-punten voor een kennisaanbod kunnen zijn. Het onderzoek laat ook zien dat bestuurders het waarderen wanneer de kennis, toegespitst op de specifieke eigen situatie, in een besloten bijeenkomst met vertrouwelingen aangeboden kan worden met daarbij de focus op het eigen bedrijf. Het vooruitzicht van samen de tijd nemen om dieper op relevante zaken in te gaan, kan dus ook een prikkel vormen. Het kennisaanbod van een workshop voor bestuurders en leden van de RvC over deze thematiek en over de wijze deze toe te passen op de eigen organisatie, sluit goed aan op deze prikkel. Partijen waar die bestuurders veel mee werken, zoals bijvoorbeeld adviseurs, kunnen hier een rol bij spelen. Maar ook de vertaling naar wat het voortijdig beschikken over deze kennis kan besparen in geld of het vooruitzicht van tevreden werknemers, kan een prikkel vormen voor bestuurders.

Voor medewerkers gelden weer andere prikkels. Te denken valt aan minder discussie en tijdverlies gedurende het project. Het onderzoek 'de Kennisversnelling' laat ook zien dat zij de aangeboden kennis geregeld als abstract beschouwen. Het geeft inzicht in de problematiek maar het handelingsperspectief blijft onduidelijk. "Wat moeten we dan precies gaan doen?", luidt bijvoorbeeld een vraag die uit de evaluatie van een kennissessie naar voren kwam. Aanbevelingen over wat men morgen concreet kan gaan doen met deze kennis of onderwijsvormen die daarin begeleiden behoren dus deel uit te maken van het kennisaanbod.

Het onderzoek 'de Kennisversnelling' liet zien dat, vaak na jaren actief energiebesparing in hun complexen nagestreefd te hebben, corporaties nu geregeld een pas op de plaats maken. Dit komt vooral door de veranderde omstandigheden. Toen de Rijksoverheid het voornemen uitsprak Nederland in 2050 aardgasvrij te laten zijn en voor de bestaande woonomgeving een wijkgerichte aanpak voorschreef met de gemeente in de regierol, schoten veel corporaties (en als gevolg daarvan ook aanbieders) in een wachtstand. Corporaties kregen weliswaar de rol van startmotor toegewezen maar het starten laat op zich wachten zolang niet bekend is wat de plannen van de gemeente voor de 'corporatiewijken' zullen zijn (bijvoorbeeld wel of geen warmtenet). Deze wachttijd biedt echter wel de mogelijkheid om alvast te starten met kennis opdoen over nieuwe manieren van samenwerken en organiseren die de energietransitie in de bestaande woonomgeving hoe dan ook met zich mee gaat brengen. Er ligt dus ook een grote uitdaging voor kennisorganisaties om de renovatiemarkt te attenderen op het feit dat er juist nu een kans ligt voor het opdoen van kennis.



De drie kennisorganisatie-casussen

De bevindingen die met de drie kennisorganisatie-casussen zijn opgedaan, zijn naast de vragen van het programmakader gelegd. De eerste vraag die daarin werd gesteld, heeft betrekking op de productie. Wordt de juiste kennis aangeboden? Aanvullend op hetgeen hiervoor al werd beschreven luidt het antwoord op deze vraag:

⁷ In de praatplaat is dat waar deze paragraaf betrekking op heeft in het geel weergegeven. Zie pagina 10.

Het probleem dat de kennisorganisaties, die zich niet specifiek op koplopers richten, parten speelt is het feit dat hun doelgroep geen probleem ervaart. Men heeft niet door dat renoveren met hoge energieambities echt anders is dan een regulier project (totdat ze het meemaken). Omdat andere (met name technische) kennis meer aandacht trekt, ontstond het idee van 'paarden van Troje'. Kennisaanbod over duurzaamheid, nieuwe wetten en regels, technische uitdagingen en/of hulp bij het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen en wijkgericht (samen)werken kunnen zo'n 'paard' zijn waarin kennis over anders samenwerken en organiseren is opgenomen.

De tweede vraag uit het programmakader heeft betrekking op het transfersysteem. Wordt de kennis bijvoorbeeld passend aangeboden? Het antwoord op die vraag luidt zeer waarschijnlijk 'nee'. Eén van de kennisorganisaties verzorgt meerdere keren per jaar een vierdaagse training waarin de betreffende kennis is opgenomen maar deze trainingen raken niet makkelijk vol. Ook het aantal deelnemers voor de workshops (zowel die voor uitvoerende professionals als voor bestuurders) bleef achter bij de verwachtingen. De kennisdragers die nu worden ingezet lijken dus onvoldoende te werken. Wat dan wel? Deze vraag is besproken met meerdere adviesorganisaties. Zij stellen voor (a) een lokaal netwerk te begeleiden bij het leren van wat er mis is gegaan, (b) een leergang te ontwikkelen waarin renovatiemarkt-partijen hun lopende projecten op een integrale manier leren beetpakken en (c) bestuurders te prikkelen in een persoonlijk gesprek of (d) iets in gang zetten via een andere partij (bijvoorbeeld bewoners). Over de vraag of dit de juiste tijd is om deze kennis aan te bieden lopen de meningen uiteen. Omdat de interventie van het rijk om wijkgericht te gaan werken tot een pas op de plaats leidt, is het nu misschien niet 'het juiste moment'. Daar staat echter de beredenering tegenover dat dit bij uitstek de tijd is om de organisatie voor te bereiden op de te verwachten veranderingen.

Tenslotte de vraag of er een intentie is om de kennis ook echt toe te passen. Hier is sprake van twijfel. Binnen kennisorganisaties is er wel meer druk om iets te doen met kennis over duurzaamheid (want er is maatschappelijk meer aandacht voor duurzaamheid dan voorheen) en de kennisorganisaties herkennen allemaal dat de energietransitie een andere manier van organiseren en samenwerken met zich mee brengt voor de betrokken partijen. Ook zien zij een rol voor zichzelf weggelegd. Echter, doordat er geen actieve markt vraag is, lijkt weinig druk te worden ervaren om aan de slag te gaan. Het ontbreken van ervaring met onderwijs aan bestuurders maakt ook dat de kennisorganisaties de kennis niet goed kunnen aanbieden aan deze doelgroep. En er ligt een belemmering in het feit dat het kennisaanbod vooralsnog vrij traditioneel tot stand komt, top-down en vanuit branche-georiënteerde geldstromen. Daarom is het lastig voor kennisorganisaties om kennis te ontwikkelen over integraal ontworpen totaaloplossingen en deze te verspreiden.

De vier corporatiecasussen

Ook met de in de corporaties opgedane ervaringen werden de drie hoofdvragen uit het programmakader doorlopen. Met betrekking tot de productie (is er sprake van de juiste kennis?) luidde het antwoord:

De kennis die werd aangeboden (via de Reality Game en workshops) blijkt redelijk aan te sluiten bij het doel om bewustzijn te creëren. Het spelen van de Reality Game liet ook hier weer zien⁸ dat een aantal deelnemers verrast wordt door het effect van hun eigen handelen en ook beseffen dat samenwerking anders moet en anders kan. Het effect is waarschijnlijk wel groter wanneer deze in het beginstadium van een project wordt gehouden. De corporaties en aanbiedende partijen uit de vier casussen blijken het meest geïnteresseerd zijn in leren over samenwerken met andere partijen. Anders dan nu gebeurt, zou samen met hen kennisaanbod op dit vlak ontwikkeld kunnen worden.

⁸ Het spel is al vele malen eerder buiten dit onderzoek om gespeeld.

Wat betreft het transfersysteem bleek dat de uitvoerders die zelf het kennistekort hadden ervaren vaak onvoldoende in staat bleken om de impact van dit tekort goed onder de aandacht te brengen bij de bestuurders en/of het management. Zij misten dus draagvlak bij bestuur en MT. Dit is de reden dat geconcludeerd werd dat er een specifiek kennisaanbod moet komen voor het bestuur van corporaties en aanbieders. Ook werd duidelijk dat de kennisbehoefte door de tijd heen verandert als gevolg van wisseling van personen. Dit laatste gebeurde veel, mede als gevolg van de economisch voorspoedige fase waarin het onderzoek plaatsvond.

Tenslotte de vragen uit het programmakader met betrekking tot het gebruik van de kennis. De uitvoerders van de corporaties die deelnamen hebben een positieve houding ten aanzien van samenwerk- en organisatiekennis. Dat is ook logisch, want zij zijn begonnen aan een ambitieus renovatietraject en hebben toegezegd deel te nemen aan het onderzoek 'de Kennisversnelling'. Bestuur en management namen in de casussen echter vaak een afwachtende houding aan. Ook dit is logisch, want de druk is verminderd voor corporaties, en in het verlengde daarvan voor aanbieders. Dit onder andere als gevolg van de regiefunctie van gemeenten binnen de energietransitie in de bestaande woonomgeving.

Conclusies

Het antwoord op de vraag, Wat werkt, bij Welke vraag, Wanneer, en voor Wie?, luidt als volgt:

Wat werkt?

Uit de onderzoeksresultaten ontstaat de indruk dat een presentatie een beperkt effect heeft bij mensen die het gemis aan kennis over samenwerken en organiseren niet hebben ervaren. Daarom worden 'paarden van Troje' aangeraden en is het belangrijk handelingsperspectief te bieden. Uit het onderzoek kwam duidelijk naar voren dat er behoefte is aan een kennisaanbod voor bestuurders. Deze lijken vooral behoefte te hebben aan een persoonlijke werkvorm binnen de eigen organisatie.

Bij welke vraag?

Het onderzoek laat duidelijk zien dat de vraag- en probleemstelling sterk worden beïnvloed door externe omstandigheden als maatschappelijke en economische veranderingen. Ook werd duidelijk dat de vraagstelling sterk kan veranderen gedurende een traject door wisseling van personen. Voor kennisorganisaties brengen deze conclusies vergaande consequenties met zich mee. Men moet de flexibiliteit ontwikkelen in te kunnen spelen op veranderde omstandigheden.

Wanneer?

Uit het onderzoek bleek duidelijk dat wanneer mensen het gemis van deze kennis hebben ervaren ze er echt voor open staan. Helaas is er dan al veel schade ontstaan dus de grote vraag blijft; hoe kan je mensen het gevoel geven dat deze kennis belangrijk is zonder in de praktijk tegen het gemis aan te lopen? Een sluitend antwoord op deze vraag is moeilijk te geven maar omdat 'ervaren' de grootste impact heeft, ligt er een uitdaging bij kennisorganisaties om op de ontwikkeling en toepassing van kennisproducten die 'ervaren' mogelijk maken in te zetten. Dit is zeker voor bestuurders zinvol omdat zij, veel minder dan de mensen in de uitvoering, het gemis aan deze kennis voelen.

Voor wie?

Het onderzoek 'de Kennisversnelling' richtte zich expliciet op kennis die is opgedaan door vooruitstrevende marktpartijen (koplopers) op het gebied van renovaties met hoge energieambities. De doelgroep waren marktpartijen die ook aan de slag willen gaan met dergelijke renovaties. Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat de doelgroep niet alleen uitvoerenden zouden moeten zijn maar (zeker)ook de bestuurders, van zowel kennisinstellingen als marktpartijen.

Aanbevelingen

Omdat kennis over anders samenwerken en organiseren de kans op succesvolle renovaties met hoge energieambities lijkt te vergroten, luidt het advies op basis van het onderzoek 'de Kennisversnelling':

- *Kennisorganisatie*, streef er naar de impact op verschillende sectoren van de energietransitie in de bestaande woonomgeving in samenhang te vertalen naar nieuwe kennis.
- Bied deze vervolgens branche overstijgend aan onder andere corporaties en de aanbodzijde.
- Doe dat niet alleen. Werk samen met andere kennisorganisaties. Denk ook aan adviseurs die gewend zijn te werken met bestuurders.
- Betrek je bestuurders. Zij kunnen aansturen op andere samenwerking en hun organisatie daar ondersteunend aan maken, zodat samenwerken lukt.
- Richt je ook op bestuurders van corporatie en de aanbodzijde omdat deze grote impact hebben maar ben je ervan bewust dat deze het liefste leren in kleine groepjes waarin zij de kennis kunnen bediscussiëren en toepassen op de eigen organisatie.
- Zoek naar paarden van Troje. Sluit aan bij de interesse en motivatie van je doelgroep. Het onderwerp samenwerken en organiseren kan het beste 'verpakt' worden.
- Pas ervaringsgericht leren toe. Projectgebonden, on-the-job leren lijkt het meest geschikt voor in gebruik krijgen van kennis over anders samenwerken en organiseren. Een Reality Game maakt mensen bewust van het perspectief van de ander en de noodzaak anders te gaan samenwerken.
- Vertaal kennis naar benodigdheden voor de eigen organisatie. Oftewel: Geef handelingsperspectief. Ontwikkel dit samen met de doelgroep.

- *Corporaties en aanbieders*, benut de wachttijd die is ontstaan doordat gemeenten de regierol hebben gekregen in de energietransitie in de bestaande woonomgeving door alvast te starten met je kennis eigen te maken over de nieuwe manier van samenwerken en organiseren die deze energietransitie hoe dan ook met zich mee gaat brengen.



Auteurs:

Nyenrode Business Universiteit: Maurice Coen en Anke van Hal
TNO: Margriet van Lidth de Jeude en Laurie Hermans