

Onderzoeksrapport

**Wat is de toegevoegde waarde
van VACpunt Wonen bij
verduurzaming van
naoorlogs woningbezit
voor woningcorporaties?**

Lutske Pultrum



Onderzoeksrapport

Wat is de toegevoegde waarde van VAC punt Wonen bij verduurzaming van naoorlogs woningbezit voor woningcorporaties?

Vanuit de huidige situatie wordt gekeken naar kansen om op termijn kennis en vaardigheden optimaal te doen gelden.

Student:	Lutske Pultrum
Studentnummer:	360853
Opleiding:	Facility Management
	Hanze Hogeschool
	Zernike plein 7
	9747 AS Groningen
Docentbegeleider:	Rob Hallegraeff
Tweede beoordelaar	John Kranendonk
Opdrachtgever:	Mirjam Post
Begeleider BNR:	Sacha Schram
Datum, plaats:	22 September 2014, Groningen



Samenvatting

Krimp in de regio is een erkend probleem waar stakeholders pro actief op acteren. Woningcorporaties verduurzamen hun woningvoorraad en er wordt minder nieuwgebouwd. VACPunt Wonen is een centraal adviesorgaan die al 65 jaar bestaat. Decentraal worden vrijwilligers opleid en ondersteund voor de verschillende adviescommissies in de regio. De regionale Vrouwen Advies Commissies (VAC) en Woning Advies Commissies (WAC, voor het gemak wordt VAC geschreven) hebben veel ervaring met voortijdig signaleren van situaties die tot ongemakken voor eindgebruikers leiden bij nieuwbouw. Ook met het woonkwaliteitsonderzoek, dat na een jaar van oplevering bij nieuwbouw vaak wordt uitgevoerd, is veel ervaring opgedaan. Daarnaast zijn producten ontwikkeld en is er kennis over verduurzaming. Er is onderzocht of deze methoden worden toegepast en hoe de samenwerking verloopt met de woningcorporaties. Ondanks dat er verschillen zijn bij de woningbouworganisaties wordt er door VAC op dezelfde manier samengewerkt, met convenanten en op een vaste basis van jaarlijks overleg.

Woningcorporaties hebben te maken met belangenverenigingen van bewoners. Deze bewonersgroepen worden geprikkeld om te participeren met de corporaties. De VACs hebben binding met de regio en zijn van oudsher opgericht om de belangen van eindgebruikers te behartigen. Is er een rol weggelegd bij het informeren van de bewoners als corporaties hier professionals als bewonersparticipat hebben geïnstalleerd.

De externe factoren zijn van invloed op de huidige situatie en worden verkend. Om de huidige situatie van de praktijk in kaart te brengen zijn de VAC vrijwilligers en daarna woningcorporaties gevraagd naar de samenwerking tussen beide partijen. Vervolgens is verdiepend onderzoek gedaan bij deze beide groepen en is een organisatiescan ingevuld door medewerkers van VACPunt Wonen.

Er zijn regionaal verschillen in de werkwijze en methode van adviescommissies. Waar de ene VAC pro actief operationeel is in de regio zijn er ook die afwachten tot er een verzoek komt tot een woonkwaliteitsonderzoek (WKO). Dit onderzoek wordt veel bij nieuwbouw uitgevoerd. Er zijn afspraken gemaakt met corporaties hierover en er wordt een vergoeding voor ontvangen. Het is een vertrouwd werkveld waarbinnen het VAC actief is. Sommige vrijwilligers zien weinig toekomst nu wel duidelijk is dat er steeds minder nieuwbouw plaatsvindt. Woningcorporaties zijn inmiddels weer betrokken om actief de eindgebruikers te betrekken. De top down benadering is gewijzigd naar een bottom up benadering.

Samenwerken met VAC is van toegevoegde waarde voor woningcorporaties, blijkt uit de definities van toegevoegde waarde. Het VAC advies is een deskundig advies dat wordt gewaardeerd. De vergoeding aan het VAC is lager dan aan een adviesbureau. Er wordt daarnaast op onnodige kosten bespaard die herstel achteraf met zich mee zou brengen als de adviezen vooraf niet waren gegeven..

De vrijwilligers zien voor de toekomst het generen van geld als bedreiging omdat er minder WKO opdrachten zijn, subsidiekanen dicht worden gedraaid en kosten toenemen. Het werkt motiverend om in kansen te denken. De vrijwilligers zien adviseren bij verduurzaming en nog betere samenwerking als een kans. Woningcorporaties zijn voorzichtig met hun uitspraken over welke rol er in de toekomst voor VAC is weggelegd. Eerder is verzocht om op tactisch en strategisch niveau visionair mee te denken over toekomstige plannen. Welke kansen zijn er bij stakeholders in de toekomst voor VAC waarop VAC met een pro actieve benadering van toegevoegde waarde kan zijn? Als stakeholders zijn overtuigd zullen ze bij nader inzien VAC betrekken waardoor ervaring, kennis en kunde en de regionale betrokkenheid wordt benut.

Vanuit de familiecultuur zouden de lokale adviescommissies gestimuleerd kunnen worden ad hoc op de regionale markt aan te sluiten met producten en diensten die al zijn ontwikkeld. Het is gebleken dat deze veelal niet eens bekend zijn bij stakeholders. Nu word nog teveel afgewacht wanneer er

verzoek wordt gedaan om een advies over nieuwbouwplannen te geven. Dat zet de vrijwilligers in een afhankelijke positie. VACs moeten de valse hoop op nieuwbouwplannen in een krimp regio loslaten maar daarnaast focus en aandacht op andere diensten en producten gaan leggen. Stakeholders moeten pro actief worden geïnformeerd over welke kennis en kunde kan worden verwacht bij VAC zodat VACs bij verschillende projecten kan worden uitgenodigd. een rol te spelen. In de regio zijn al enkele voorbeelden van commissies die onafhankelijk onderzoek verrichten en hierover rapporteren. en dit delen in het netwerk

Gericht op zaken waarmee waarde kan worden toegevoegd bij verduurzaming van naoorlogse woningbouw voor woningcorporaties is gerichte scholing wenselijk. De verschillende producten en diensten zullen dan ook beter in het netwerk van de regionale VACs gepromoot worden. Een kans is om aan te sluiten op de verduurzaming van na oorlogse woningbouw. Hierin kunnen regionale VACs zich onderscheiden door ook te focussen op andere projecten dan nieuwbouw, die steeds minder zullen plaatsvinden. Bij verduurzaming van na oorlogse woningbouw kan VAC van toegevoegde waarde zijn.

Implementatie van de Balanced Score Card (BSC) is een actie die, eenmaal in- en uitgevoerd, het mogelijk maakt om van de huidige naar de gewenste situatie over te gaan. Daarnaast is het een instrument waarmee informatie gedeeld kan worden en de regionale VACs kunnen leren van de best practices. Vanuit de vier perspectieven: klanten, interne processen, financieel en innovatie kunnen prestaties vooraf worden gesteld en achteraf worden gemeten. Regionale VACs kunnen zo concreet doelen stellen waaraan ze willen voldoen en dus waaraan gewerkt zal moeten worden. Resultaten worden inzichtelijk en komen de samenwerking ten goede .

Het organisatiebeleid hoeft niet noodzakelijk te veranderen. Organisatieverbetering daarentegen is een continue proces die alle medewerkers aangaat en gecommuniceerd en gedeeld moet worden in de gehele organisatie.

Voorwoord

Na in verschillende sectoren dienstbaar te zijn geweest als flexibele kracht was het tijd te investeren en een verdiepende opleiding te gaan volgen. Vanuit eerdere competenties en tijdens de HBO opleiding bleek steeds meer dat facility management matcht bij mijn praktijkervaringen en interesses. Gedurende de opleiding heb ik kennis verworven over zowel operationeel management van processen in de praktijk als het tactische middelmanagement en strategische topmanagement. In action learning opdrachten zijn bedrijfsgerichte processen beschreven en zijn er nieuwe producten ontwikkeld en verbeterplannen gemaakt.

In deeltijd was de opleiding soms moeilijk te combineren met werk en privé. Voor ieder in mijn omgeving was het wennen, voor mezelf vooral om te leren studeren. Elk blok was er gelegenheid om met medestudenten aan een case te werken. Ik heb met mensen van verschillende achtergronden als team gewerkt en een opdrachten projectmatig uitgevoerd. In het derde jaar volgde de management stage bij facilitaire zaken op het Provinciehuis Fryslân. Alsof ik een voorproefje in de facilitaire specialiteiten keken mocht proeven, want alles op facilitair gebied wat gedurende de blokken in de opleiding is behandeld is daar in de praktijk terug te vinden. Vervolgens heb ik hierna eerst een individueel traject: de minor 4 Dimensionaal Leiderschap gevolgd. Deze theorie is eigenlijk voor elke manager in opleiding onmisbaar. In de aansluitende praktijkcase heb ik manager Erik Fuhler bij Gasterra gecoacht. Al met al een hele leerzame verrijking, deze afgelopen studietijd, waarvan het einddoel van het studietraject.

Via het stage bureau werd ik gewezen op mogelijkheden binnen het kenniscentrum van de Hanzehogeschool waar in samenwerking met de Rijksuniversiteit en stakeholders uit het werkterrein kansen lagen voor een afstudeeronderzoek. Het kenniscentrum Bureau NoorderRuimte (hierna BNR) werkt met senior medewerkers, docentonderzoekers, specialisten uit de werkvelden en opdrachtgevers samen met juniormedewerkers, studenten vanuit verschillende onderzoeken. Binnen het project Kansen in Krimp is er een onderzoeksvraag geformuleerd waarmee tegelijkertijd de FM opleiding wordt voltooid. Kennis die met het onderzoek wordt opgedaan stroomt terug naar het project. Daarnaast wordt de vrijwilligersorganisatie VACPunt Wonen inzicht gegeven in de huidige werksituatie waardoor kan worden geadviseerd wat raadzaam is voor de toekomst van deze organisatie.

Medewerkers en collega's van Bureau NoorderRuimte zijn een bron van inspiratie. Bedrijven die zijn aangesloten bij het project zijn coöperatief. Sacha Schram heeft als opdrachtgever mij in alle stappen feedback gegeven.

In mijn omgeving ben ik gesteund en gemotiveerd door mijn partner en onze familie en vrienden. Vriendin en docent Nederlands Wiebranda Snoeyer heeft teksten doorgelezen en feedback gegeven. Ook hebben veel (oud) klasgenoten inzage gegeven in hun afstudeerverslag. Shanti Muis, collega junior onderzoeker bij BNR, heeft geholpen met de ict installatie.

Vanuit de opleiding waren er intervisiemomenten met medestudenten. Docentbegeleider, Rob Hallegraeff en studie- loopbaan- begeleider, John Kranendonk hebben richting gegeven in het onbekende traject van afstuderen.

Zonder jullie support was ik niet op dit punt van het proces beland. Waar de weg verder naar zal leiden is nog niet helemaal bekend maar met de verrijking van mijn netwerk hoop ik dat we elkaar in de toekomst zullen blijven inspireren en motiveren en blijven werken aan onze gezamenlijke doelen en belangen.

Inhoudsopgave

Onderzoeksrapport.....	2
Samenvatting	3
Voorwoord.....	5
1.Inleiding.....	8
1.1. Aanleiding	10
1.2. Doelstelling	11
1.3. Probleemstelling:	12
1.4. Onderzoeksvragen	12
1.5. Afbakening	13
1.6. Researchmethode	13
1.7. Leeswijzer	14
2.Theoretisch kader.....	15
2.1. Definities.....	15
2.2. Modellen.....	17
2.2.1. DESTEP	17
2.2.2.SWOT	18
2.2.3.OCAI-model.....	18
2.2.4.Balanced Score Card (BSC)	19
3.Onderzoeksmethode.....	20
3.1.Case study	20
3.2.Onderzoeksmodel.....	20
4.Onderzoeksresultaten.....	21
4.1.Vooronderzoek	22
4.1.1. Kenniscentrum Bureau NoorderRuimte (BNR)	22
4.1.2.VACpunt Wonen	24
4.1.3.Woningcorporaties.....	26
4.2. Destep	27
4.3 .Enquêtes	28
4.3.1. Fase 1: Vragenlijst VAC Vrijwilligers	28
Antwoord Deelvraag 1: Corporaties met wie de regionale VACs samenwerken.....	30
4.3.2. Fase 2 Vragenlijst woningcorporaties	30
4.4.Fase 3:Verdiepend onderzoek.....	32
4.4.2.Interviews met woningcorporaties.....	34

Antwoord deelvraag 2: Hoe verloopt de samenwerking?	34
Antwoord deelvraag 3: De ervaring van het werken met vrijwilligers	35
4.4.3.Organisatiecultuur VACpunt Wonen.....	37
Antwoord deelvraag 4: Welke rol is in de toekomst voor VAC weggelegd?.....	38
5.Conclusie	40
6.Advies.....	42
7.Bronnen	45
8.Bijlagen	50

1. Inleiding

Binnen Bureau NoorderRuimte vindt het afstudeeronderzoek plaats, hiermee wordt de HBO opleiding Facility Management (hierna FM) afgerond en de Bachelor of Business Administration behaald.

De opleiding FM is een van de 70 bachelor – en 17 masteropleidingen die door de Hanze Hogeschool wordt aangeboden. Het onderscheid met andere hogescholen is de nadruk op internationalisering en een directe band met de noordelijke regio. Met ruim vijftig lectoraten en zes kenniscentra wordt nauw samengewerkt met het bedrijfsleven en met non-profit instellingen. Toegepast onderzoek vindt plaats in het Kenniscentrum NoorderRuimte. Zoals het onderzoeksprogramma van het Lectoraat Ruimtelijke Transformaties met mevrouw dr. ir. Mieke Oostra als lector. Daarnaast is er ook het lectoraat Krimp en Leefomgeving met mevrouw dr. ir. Sabine Meier als lector dat de ontwikkelingen in Noord-Nederland voor duurzame gebiedsontwikkeling onderzoekt. Studenten van de opleidingen Vastgoed & Makelaardij, Architectuur & Bouwkunde, Facility Management, Human Technology en Communicatie leveren een bijdrage aan de onderzoeken in het kader van een onderwijsblok, een stage of het afstuderen.

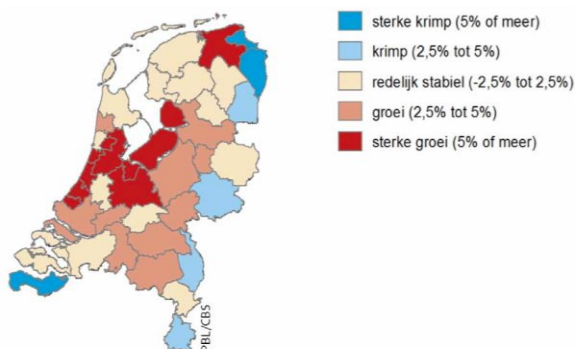
Voor aansluiting met de praktijk is verbreding van interdisciplinariteit hard nodig. We moeten meer kennis ontwikkelen die de facility manager is staat stelt het geheel te overzien. Toegang tot elkaars vakgebied maakt dat we van elkaar kunnen leren en genereert tegelijk nieuwe en verfrissende inzichten. Gekozen ontwerpcombinaties bepalen in belangrijke mate hoe gebruikers in en om organisaties functioneren. De samenhang raakt de kern van FM. Door rijke kennisschakering kan de toegevoegde waarde van facilitaire interventies voor het primaire proces beter worden aangetoond. Doordat onderzoekers uit verschillende vakgebieden vrij eenvoudig kunnen samenwerken ontstaat nieuwe kennis, voornamelijk door nieuwe combinaties. Vooral de combinatie van perspectieven helpt ons beter het geheel te overzien. (Mobach, 2013)

Met de opleiding FM is kennis vergaard die aansluit bij de praktijk waar eerder in verschillende sectoren op voornamelijk operationeel en tactisch niveau reeds werkervaring is opgedaan. Business Administration is zowel intern gericht op mensen en processen in organisaties als interactief gericht op externe factoren, specifiek behorend tot de organisatie: maatschappelijk, politiek, economisch, branche en sector gerelateerd. Samenwerken met klanten, mensen en groepen van verschillende organisaties staat centraal. Het is de meest bedrijfskundige opleiding die problemen vanuit verschillende invalshoeken: juridisch, economisch, organisatorisch, logistiek, marketing benadert en probeert op te lossen. Een goede aansluiting op mijn eerder verworven competenties die in het werkveld zijn opgedaan en een toegevoegde waarde voor de verdere loopbaan.

Gedurende de opleiding is, met uiteenlopende opdrachten en onderzoeken, gerelateerd aan de praktijk en in de praktijk zelf, geoefend en de nodige ervaring opgedaan. Voor een manager is het een onmisbare tool: onderzoek verrichten en vervolgens de strategie bepalen en deze bijsturen. Voor het afstudeeronderzoek was het van belang eerst heel breed te focussen op alle facetten die van invloed zijn. Vanuit de externe factoren is ingezoomd op de interne factoren, van betrokken organisaties om tot de kern te komen. Wat is de toegevoegde waarde van VAC bij verduurzaming van na oorlogse woningbouw voor woningcorporaties?

Woningcorporaties in specifieke krimpregio's passen hun beleid op krimp aan. Het onderwerp: krimp in de regio, van het project Kansen in Krimp is van verschillende kanten al belicht. Krimp is een actueel onderwerp en al langer gaande vandaar dat ook buiten het project veel informatie beschikbaar is. Het is een uitgangspunt voor nieuwe scenario's.

Kaart 1: bevolkingsgroei 2012-2025 naar regio (COROP-gebieden)



Figuur 1 Prognose groei van Nederlandse bevolking (CBS)

Er is sprake van demografische krimp bij afname van:

1. Het aantal inwoners
2. Het aantal huishoudens
3. De potentiële beroepsbevolking (20-65 jr.)

Vanaf 2040 is de prognose van CBS dat de bevolking zal stabiliseren in omvang en het aantal huishoudens vanaf 2046 zal afnemen. Nationaal is er nog geen sprake van krimp maar regionaal zijn er verschillen. Afgelopen 10 jaar zijn vooral gemeenten aan de randen van Nederland in groei achtergebleven bij het gemiddelde. Betreffende meerdere buurgemeenten naast elkaar zijn de krimpregio's Parkstad Limburg, Eemsdelta Groningen en Zeeuws Vlaanderen. In het centrale deel zijn enkele krimpgemeenten omringt door groeigemeenten, de 10 anticipeerregio's. (CBS)

Oorzaken van demografische krimp:

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Sociaal cultureel: | individualisering en emancipatie |
| 2. Regionaal economisch: | ontwikkelingen bedrijvigheid en werkgelegenheid |
| 3. Planologisch: | ten aanzien van woningbouw |

De eerste oorzaak is door een natuurlijke bevolkingsverloop, de andere twee worden veroorzaakt door migratie en verhuisbeweging.

Demografische krimp heeft gevolgen voor de lokale en regionale woningmarkt en bevolking gerelateerde bedrijvigheid. Door afname van inwoners ontstaat een overaanbod van voorzieningen waardoor leegstand van vastgoed ontstaat en er minder vraag is naar bestaande bouw in de huidige vorm. De eerste reactie van de woningmarktstrategie was :richten op het bestrijden van krimp door het aantrekken van nieuwe inwoners. Sinds kort is de omslag gemaakt naar begeleiden door de woningvoorraad aan te passen naar een kleinere woningvoorraad. Om te voorkomen dat een omgeving verloedert dienen na oorlogse woningen te worden verduurzaamd omdat dat meerwaarde heeft ten opzichte dan wanneer een woning leegstaat.

De samenleving verandert van een verzorgingsmaatschappij naar een participatie maatschappij waarin mensen meer meedoen met het maatschappelijke leven. Of die deelname passief is of actief hangt af van het doel en de mate waarbinnen interactie plaatsvindt. Bij sociaal engagement wordt een vrijwillige bijdrage geleverd aan de maatschappij.

In haar lectorale rede schrijft Sabine Meijer over de demografische krimp en zij is van mening dat onderzoek toegevoegde waarde voor beleidsmakers biedt en inzicht aan studenten geeft. Zeker nu, door: bezuinigingen, economische crisis en minder gemeentelijke inkomsten, zoeken overheden, woningcorporaties en maatschappelijke partners in krimpgebieden naar mogelijkheden om bottom-up initiatieven te stimuleren. Actieve burgers worden als drijvende kracht gezien voor het vitaal houden van de leefomgeving.

Hebben beleidsmakers een goed beeld over welke voorzieningen burgers in de toekomst willen beheren en welke niet? Het zou van meerwaarde zijn als we van elke partij weten welke sociale rol ze wil vervullen en welke morele positie ze in de toekomst wil innemen. Met dit soort kennis komen we niet alleen tot andere probleemdefinities, maar ook tot nieuwe oplossingen.

Deze vraagstukken overstijgen namelijk het lokale niveau en raken principiële opvattingen over sociale zekerheid en taakverdeling tussen overheid en de burger. (Meier, 2013)

Met dit onderzoek is informatie bij de regionale VACs en woningcorporaties verzameld over hun huidige samenwerking. Heeft samenwerking met de adviescommissie een toegevoegde waarde bij het verduurzamen van na- oorlogse woningbouw bij woningcorporaties? Is in een veranderende omgeving een andere aanpak gewenst en effectief ?

1.1. Aanleiding

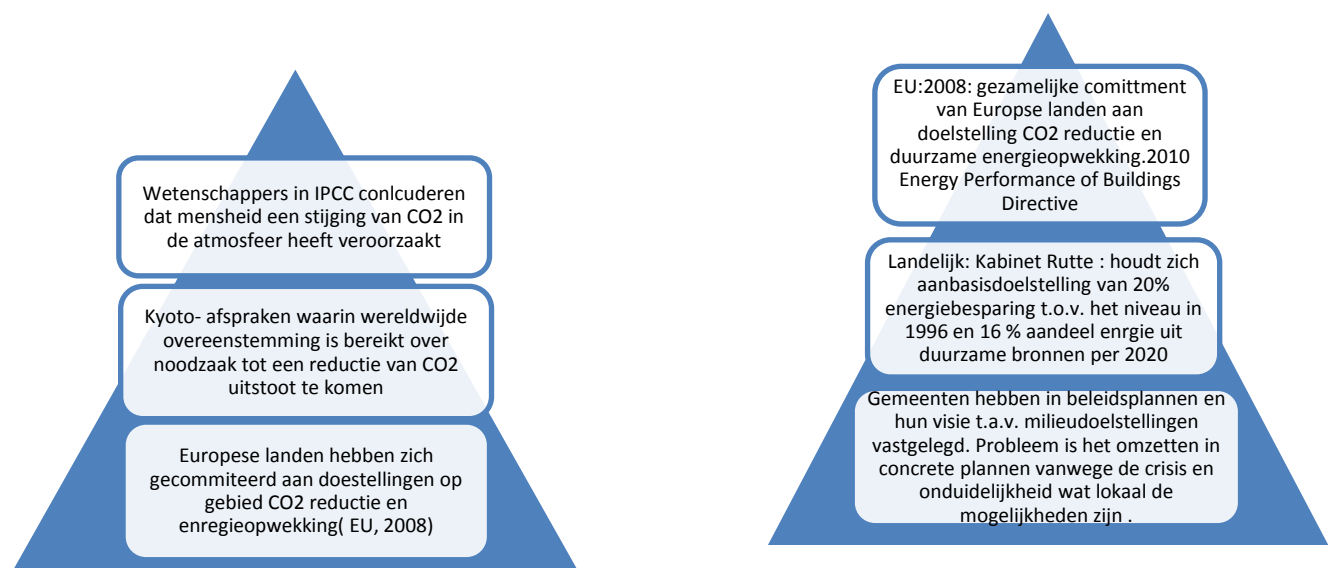
Nadat ik was toegelaten bij BNR heb ik me breed georiënteerd op de onderzoeken en projecten omdat deze indirect in relatie staan met mijn onderzoek. Actief zijn workshops en netwerk cafés bezocht om meer over de verschillende onderwerpen te leren en de grotere verbanden te zien maar voornamelijk om inspiratie te vinden.

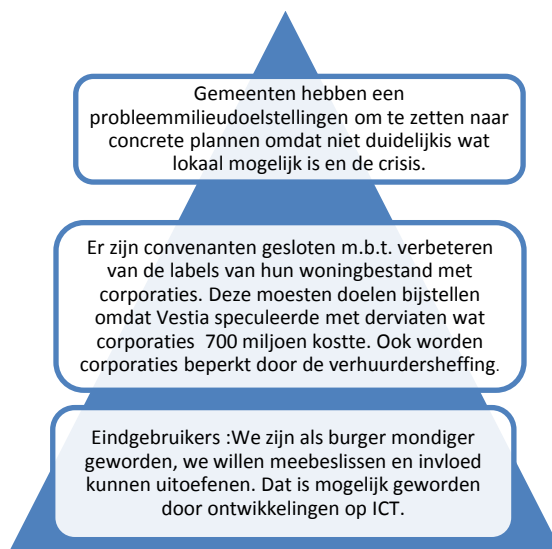
Net als architecten raken FM-ers soms verstrikt in een net van belangen waardoor het gewenste ontwerp, wat tegemoet komt aan alle gebruikerseisen, niet haalbaar blijkt. Veel architecten hebben vaak later geen tijd nog eens na te gaan of een ontwerp in de praktijk functioneert en hoe het bevalt. Daardoor wordt te weinig geleerd van fouten. We weten vooraf niet wat het verloop is van een gebouw, gezien zijn lange levensduur.

We moeten meer gebruik maken van de kennis en ervaring van eindgebruikers. Deze moeten geëmancipeerd worden want een ontwerp krijgt pas echt betekenis en waarde doordat mensen het zien of gebruiken: als mensen de interactie aangaan. Een gebouw heeft publiek nodig. Engagement van de eindgebruiker is bijzonder groot en misschien wel de belangrijkste inspiratiebron voor de ontwikkeling van nieuwe kennis. Te vaak wordt voorondersteld dat eindgebruikers onkundig zouden zijn. (Mobach, 2013)

Eindgebruikers betrekken bij verduurzaming is essentieel. Woningcorporaties benaderen hun markt nu bottom up om commitment van de eindgebruikers te krijgen bij verduurzaming van de bestaande woningvoorraad. Als mensen betrokken zijn ze ook meer bereid. De huidige benadering van de energie en klimaatopgave is een top-down benadering. Typerend hiervoor is dat centraal afspraken worden gemaakt die vervolgens vertaald worden naar afspraken en acties voor partijen op lagere niveaus. Dit is goed zichtbaar rondom duurzame doelstellingen.

*Figuur 2: Strategisch, Tactisch en Operationeel
(dr.ir.M.A.R.Oostra, 2013) in top down model*





Op strategisch, tactisch en operationeel niveau is het beleid weergegeven in de figuren.

Naast trends in energieontwikkeling en individualisering zijn de volgende twee factoren belangrijk:

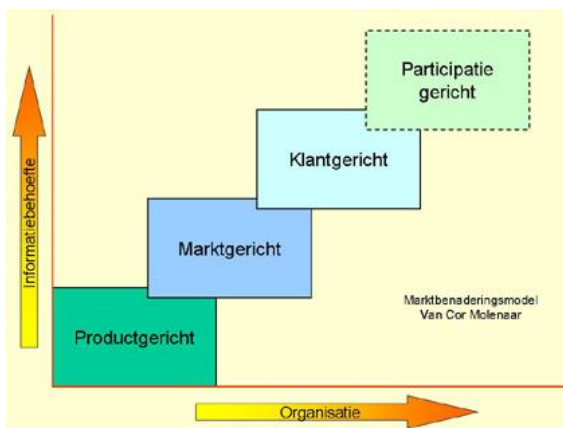
1. De overheid wordt langzamerhand een speler die gelijkwaardig is met alle andere spelers. Partijen vormen samen coalities om publieke doelen te realiseren. Betrokkenheid van de overheid is niet langer een voorwaarde.
2. Door ICT is het mogelijk organisaties als netwerk vorm te geven. De trends wordt versterkt door globalisering. Het resultaat is dat de samenleving zelf gaande weg het karakter heeft gekregen van een netwerk, of beter gezegd een cluster van netwerken: de Netwerkmaatschappij. (dr.ir.M.A.R.Oostra, 2013)

1.2. Doelstelling

Met het onderzoek wordt informatie teruggegeven aan BNR, waar de afstudeeropdracht wordt uitgevoerd. Het onderzoek geeft VACpunt Wonen en de regionale VACs inzicht in de huidige situatie van de waarde van de commissies bij verduurzaming van na oorlogse woningbouw. Er zal tenslotte een advies volgen over het bepalen, uitvoeren en bijstellen van nieuwe doelstellingen. Uiteindelijk wordt met dit afstudeeronderzoek de HBO opleiding FM afgerond.

VACpunt Wonen heeft regionaal verschillende locaties die woonwensen en woonkwaliteitseisen van (toekomstige)eindgebruikers behartigt. Vanuit de bottom-up behoefte is de organisatie ontstaan. In een veranderende demografische omgeving is het voor de organisatie belangrijk om in kaart te krijgen met welke strategie de regionale VACs in de toekomst kunnen blijven bijdragen zowel intern naar de vrijwilligers als extern naar de samenwerkingspartners, zoals woningcorporaties en gemeenten, en in welke rol.

Een terugtrekkende overheid verwacht steeds meer actieve betrokkenheid van burgers. Dit fenomeen is inmiddels wel bekend als participatie. Wat mag worden gevraagd en verwacht van een vrijwillige organisatie in een professionele omgeving?. In hoeverre wordt het advies gewaardeerd van geschoolde vrijwilligers in deze sector? Vanuit de bottom up benadering spelen corporaties in op een vraaggerichte markt door hun interne diensten en producten hierop af te stemmen. Zoals de functie burgerparticipatie: medewerkers van de corporatie die als doorgeefluikje tussen de eindgebruikers en de corporatie actief zijn



In het nieuws zijn berichten, over participatie en actieve betrokkenheid aan de orde van de dag.

Het is interessant om onderzoek te doen naar de effecten van deze veranderingen en hoe VAC in de toekomst hierop aan kan sluiten om als stakeholder er toe te blijven doen.

Figuur 3 Marktgerichte Strategie (afbeeldingen G. , Marktgerichte strategie)

1.3. Probleemstelling:

Het VAC heeft zich in 65 jaar ontwikkeld tot de huidige organisatie. Ook woningcorporaties hebben zich in de loop van de tijd ook ontwikkeld tot een marktgerichte organisatie. Verschillende factoren beïnvloeden de organisaties en de manier waarop wordt samengewerkt. Het is van belang om onderzoek te doen naar deze samenwerking zodat in een veranderende omgeving proactief hierop kan worden ingespeeld. Het VAC kan vervolgens kennis en ervaring optimaal inzetten bij het adviseren van woonwensen. Het woonkwaliteit onderzoek (hierna WKO) is een meetinstrument door VAC ontwikkeld en bij nieuwbouw een veelvuldig gevraagd advies van woningcorporaties.

Welke andere mogelijkheden zijn er meer dan bij nieuwbouw te adviseren? Welke rol is er voor VAC om intern en extern in te spelen op kansen in krimp?

In krimpgebieden verdwijnen faciliteiten en is er minder vraag naar woningen. Bestaande, naoorlogse woningbouw moet worden verduurzaamd om op termijn aan de wensen en eisen te blijven voldoen. Deze verduurzaming vindt stapsgewijs tijdens gepland onderhoud plaats. Ook wordt projectmatig verduurzaamd door installaties en isolatie aan te brengen. Bewoners worden hierbij steeds meer betrokken.

Hoe kan in een krimpende regio de woonomgeving leefbaar blijven? Voor woningcorporaties is dit een actuele vraag. In de verschillende regio's met bestaande na-oorlogse woningvoorraad moet worden gekozen uit: sloop, nieuwbouw en verduurzaming van bestaande bouw. VACpunt Wonen heeft programma's ontworpen die hierop aansluiten. In de regio hangt het van vrijwilligers af om dit actief op te pakken.

Wat doen vrijwilligers in de praktijk en hoe wordt de samenwerking ervaren door de regionale VACs als ook door de corporaties? Onder welke omstandigheden wordt dit ervaren als toegevoegde waarde? Het adviesorgaan pretendeert genoeg kennis te hebben betreffende het item verduurzaming maar is hiermee ook ervaring in de praktijk opgedaan? Misschien is dit onderwerp nog zo nieuw dat nog weinig is gedaan met het draaiboek dat VACpunt Wonen hierover heeft opgesteld?

1.4. Onderzoeksvragen

De hoofdvraag is een algemene onderzoeksvraag en wordt met de deelvragen beantwoord. De eerste drie deelvragen zijn beschrijvend en helpen het onderwerp van de scriptie overzichtelijk te krijgen. Deelvraag 2 is een beschrijvende vraag van vergelijkende aard. De laatste deelvraag is een ontwerpende vraag die wordt gesteld om nieuwe oplossingen voor bestaande problemen te vinden.

Heeft samenwerken met regionale VACs toegevoegde waarde bij verduurzaming van naoorlogse woningbouw voor woningbouwcorporaties?	
Deelvragen	Onderzoeksmethode
1. Met welke corporaties wordt samengewerkt?	Oriënterende interviews met zowel de begeleidster vanuit BNR als vanuit VACPunt Wonen waren een eerste uitgangspunt. Daarnaast is de vraag ook onderdeel van de enquête onder vrijwilligers van regionale VACs.
2. Hoe verloopt de samenwerking?	Eerst een enquête onder vrijwilligers van regionale VACs en vervolgens onder woningcorporaties die zijn aangesloten bij het KIK project en corporaties uit de regio met wie VAC heeft aangegeven samen te werken. Tijdens het verdiepende onderzoek is in de vragenlijst 2 bij vrijwilligers en bij de enquêtes hier verder op het onderwerp doorgevraagd
3. Hoe wordt het werken met vrijwilligers ervaren?	Deze vraag is gesteld in de enquêtes. Telefonische is met vrijwilligers en VACPunt Wonen hierover gesproken evenals bij het verdiepingsonderzoek met beide woningcorporaties.
4. Welke rol is in de toekomst weggelegd?	Na analyse van alle respons om de deelvragen te beantwoorden worden conclusies verbonden en volgt advies welke rol voor VAC is weggelegd bij verduurzaming van naoorlogse woningbouw in de krimp regio.

1.5. Afbakening

Er wordt onderzoek gedaan hoe effectief de regionale VACs, van de drie noordelijke provincies, samenwerken met woningcorporaties, die niet per se zijn verbonden aan het KIK-project. (in hoofdstuk 4 beschreven) Het landelijke aansturingspunt van VACPunt Wonen is gevestigd in Utrecht. Hier wordt de strategie en het beleid bepaald. Regionale VACs betalen contributie en leden doorlopen een scholingstraject. Sluit dit traject aan bij wat er speelt in het gebied? Ook wordt onderzocht wat de cultuur is van VACPunt Wonen. Regionaal zijn er verschillen bij de VACs in strategie, tactiek en operationele uitvoering. Sluit deze cultuur aan op de marktcultuur van de woningcorporaties.? Hoe zien deze corporaties de samenwerking met het adviesorgaan in de toekomst? Zijn corporaties bekend met de producten en diensten die het VAC biedt.? Sluiten de wensen en eisen van deze belangrijke stakeholder aan bij de ervaring en kennis van het adviesorgaan?

1.6. Researchmethode

Er is een case study gedaan naar VACPunt Wonen en de regionale locaties van de adviescommissies. De casestudy is een intensief onderzoek waarbinnen naar relaties tussen beide wordt gezocht en de VAC organisatie van buiten wordt doorgelicht. Met gecombineerde methoden zijn data verzameld over de hedendaagse praktijk .

Er is **exploratief onderzoek** gedaan naar factoren die verband houden met de hoofdvraag: wat is de toegevoegde waarde van VAC bij verduurzamen van na-oorlogse woningbouw voor woningcorporaties?

- Kwalitatief is dieper op de onderwerpen : toegevoegde waarde van VAC, ervaring en ideeën over verduurzaming, en de rol nu en voor de toekomst voor VAC ingegaan.
- Kwantitatief is nauwkeuriger in kaart gebracht wat de kennis en ervaring is van de grote groep vrijwilligers bij het VAC.

Daarnaast is ook **veld onderzoek** gedaan .

- Kwalitatief hebben groepsdiscussies en diepte interviews tijdens de oriënterende fase en het diepte onderzoek plaatsgevonden.
- Kwantitatief is de enquête methode zowel schriftelijk, face to face als telefonisch toegepast.
- Mensen uit verschillende groepen zijn geïnterviewd.

Tenslotte is met **deskresearch** literatuuronderzoek gedaan naar materiaal van experts en tevens zijn boeken, tijdschriften, publicaties, websites en onderzoeksrapporten bestudeerd die betrekking hebben op het onderwerp.

1.7. Leeswijzer

In hoofdstuk 1 worden de doelstellingen van het onderzoek en de probleemstelling beschreven. De hoofd- en deelvragen zijn uiteengezet. Het theoretisch kader in hoofdstuk 2 gaat in op relevante informatie die het literatuuronderzoek heeft opgeleverd. Definities en modellen die worden toegepast zijn beschreven. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode geschetst. De onderzoeksresultaten zijn samengevat in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 geeft de analyse en conclusies van deze gegevens weer. Tenslotte is hoofdstuk 6 gewijd aan advies voor het VAC waarmee de hoofdvraag wordt beantwoord.

2.Theoretisch kader

Over het onderwerp: verduurzaming van na- oorlogse woningen in specifiek krimpgebieden is gezocht wat wetenschappelijk hierover inmiddels bekend is. Het blijkt dat er verschillende onderzoeken zijn uitgevoerd die relevant zijn voor dit onderzoek. Wat heeft onderzoek aan het licht gebracht over de hoofdvraag?

Als eerste zullen verschillende definities van specifieke begrippen uit dit onderzoek worden omschreven. Vervolgens worden een aantal modellen beschreven waarmee de situatie in kaart wordt gebracht en die gedurende het onderzoek zijn toegepast.

2.1. Definities

Bottom up: Dit betreft een aanpak waarbij acties ondernomen worden door individuele mensen, op eigen initiatief, afzonderlijk of in groepen. Wanneer veel mensen aan hetzelfde doel werken, kan dit grote gevolgen hebben. (Roorda, 2005)

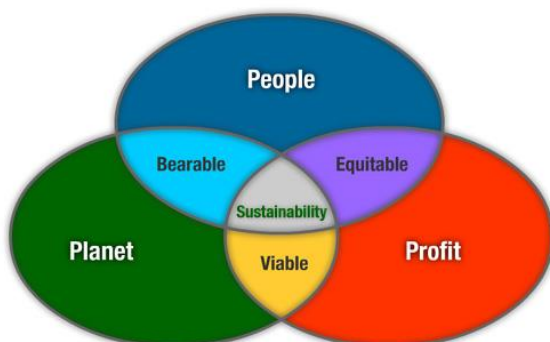
Eigenaarschap van een maatschappelijk probleem kan niet van buitenaf worden opgelegd. Bewoners kunnen niet worden gedwongen iets als hun probleem te zien. Gemeenschappelijke interpretatie ontstaat door ervaringskennis te combineren met feitelijke, vaak onbekende info. Zo ontstaat een gemeenschappelijk beeld hoe de buurt ervoor staat en wat er moet gebeuren., de start van actief burgerschap. Inwoners komen zelf in actie en brengen iets tot stand dat verder gaat dan het behouden van voorzieningen. Burgerschap versterkt materiële en immateriële aspecten van leefbaarheid.

De samenleving verandert : burgers worden initiatief rijker en zorgplicht van de overheid maken dat een nieuw evenwicht wordt gezocht waar de overheid positieve energie tot eigen initiatieven stimuleert. De overheid hevelt zaken over naar de markt. Op lokaal niveau heeft dat een negatieve uitwerking en ontstaat een onbalans. De markt speelt snel in op de gewijzigde verhoudingen maar overheden blijven te lang in de achterhoede. (Ambitie: toetsbaar niet meetbaar, 2014)

Duurzaam: Geschikt om lang te blijven bestaan.

Duurzame ontwikkeling: Ontwikkeling die ertoe leidt dat een steeds grotere deel van de mensen een behoorlijk bestaan hebben, in een wereld waarin dat steeds langer kan worden volgehouden. Door de Brundtland commissie (genoemd naar de voorzitter van de commissie die door de Verenigde Naties. De officiële naam van deze commissie is de Wereld commissie voor Milieu en Ontwikkeling.) omschreven als: een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder het vermogen van toekomstige generaties aan te tasten om in hun eigen levensbehoeften te voorzien. (Roorda, 2005)

Duurzame samenleving: Denkbeeldige samenleving die het eindpunt zou zijn van duurzame ontwikkeling. Deze samenleving zal wel nooit bereikt worden, omdat de oplossingen van oude problemen altijd wel nieuwe problemen zullen oproepen. Toch zal, als de duurzame ontwikkeling succesvol is, deze denkbeeldige samenleving steeds dichterbij benaderd worden. (Roorda, 2005)



Tripple bottomline: Deze term wordt vaak gebruikt wanneer duurzame ontwikkeling gehanteerd wordt als richtinggevend principe voor bedrijven. De drie P's staan voor: People: mensen, Planet: milieu, Profit: opbrengst (Roorda, 2005)

Figuur 4 Tripple Bottom line

(Tripple bottom line)

Nico Lemmens over duurzame ontwikkeling: Om de problemen op het gebied van milieu en grondstof schaarste op te lossen moeten bouw, exploitatie en sloop van gebouwen effectiever worden als het gaat om ge- en verbruik van energie en materialen. Upgrading van bestaande en introductie van nieuwe technologie zullen leiden tot een efficiënter gebruik van energie en grondstoffen. In weke mate zullen organisaties daarin investeren:

Kleine investeringen: tocht strips, spaarlampen, efficiënte toilet en doorspoelsystemen

Middelgrote investeringen: renovatie, nieuwe ramen.

Grote investeringen: isolatie, warmte- en koude installaties, vervanging van boilers en zonnepanelen. (Lemmens, 2012)

Om energieverbruik terug te dringen worden woningen beter geïsoleerd en systemen voor verwarming en ventilatie energiezuiniger gemaakt. Het gedrag van de bewoner kan het energieverbruik zowel positief als negatief beïnvloeden. Hoe de bewoner zijn energiezuinige huis met bijbehorende maatregelen en installaties waardeert en gebruikt is van cruciaal belang voor de mate van energiebesparing. Resultaten van Woonkwaliteit Onderzoeken zijn gerapporteerd en met concrete aanbevelingen onderbouwd zodat een concreet beeld ontstaat. De bewonersresultaten uit het rapport zijn voor professionals om te vertalen in technische toe- of aanpassingen zodat klachten afnemen en waardering toeneemt. Uiteindelijk zal er een hogere reductie zijn van het energieverbruik. (VACpuntWonen, 2013)

De toekomst van energie:

Voldoet het bestaande systeem nog, hoeveel energie halen we uit duurzame bronnen, kunnen we inderdaad zelfvoorzienend zijn en wanneer dan? Over de gezamenlijk weg er naar toe: de **energietransitie** een aantal visies.

Duurzaam ondernemer Ruud Koornstra: “De beste energie is die we niet gebruiken. Besparen zonder inboeten op kwaliteit van leven. Duurzaamheid hoeft niet perse duur en van mindere kwaliteit te zijn. Binnenkort praten we er niet meer over maar is het raar dat je er niet aan doet. Nederland huisvest veel talent van techniek en innovatie, alle ingrediënten zijn aanwezig. Ons probleem is de implementatie. Inwoners gaan zelf voorop lopen in het zelf opwekken van energie. Daardoor zullen grote bedrijven inzien dat ze een rol kunnen spelen”.

Hoogleraar Toekomstonderzoek Prof.dr. Wim de Ridder kijkt bij het toekomstonderzoek naar de wereld van morgen, door trends en ontwikkelingen uit het verleden te projecteren op de toekomst. Energie is een belangrijk aandachtsgebied, een sector waarbij milieu, maatschappelijke, economische en politieke belangen een grote rol spelen. Hij beschrijft een dalende trend in de kosten om zonne-energie op te wekken door de versnelde technologische ontwikkelingen wat op grote schaal gebeurt. Als energiebedrijven een beeld krijgen van de lange termijn zijn ze beter voorbereid want anders kunnen andere spelers in de markt stappen en de macht overnemen.

Futurist Marcel Bullinga beschrijft hoe mensen meer de baas over eigen leven en daarmee energievoorziening worden in de wolk. Na jaren van globalisering gaan we terug naar de tegenhanger en oriënteren we ons weer lokaal. In zijn boek Welcome to the future land worden voorspellingen omtrent het onderwerp gegeven.

John Kerkhoven, ontwikkelaar van het energietransitie model vraagt zich tenslotte af wat we in de toekomst met onze energievoorziening doen. Er zijn veel opties die voor- en nadelen hebben. We weten wel dat we het anders willen dan vandaag. De energietransitie is onvermijdelijk en zal zorgen voor grote veranderingen in onze maatschappij en persoonlijke leven. Een dergelijk model blijft onderwerp van discussie als het gaat om keuzes en aannames maar vooral zet het mensen aan het denken over de impact van keuzes en gedrag op weg naar een duurzame samenleving. **Ongeldige bron opgeven.**

Krimp: Door veranderende omstandigheden: meer ouderen overlijden dan dat jongeren worden geboren, andere vormen van huishouding, jongeren vertrekken naar steden voor hun studie en werk, is er minder vraag naar bestaande bouw in de huidige vorm. Als deze naoorlogse woningen niet gerenoveerd wordt en leegkomt te staan is dat niet goed voor de omgeving die dan verloederd.

Leefbaarheid: Een subjectieve waardering die mensen aan hun leefsituatie geven. Niet alleen bepaald door actieve bewoners maar door een bepaalde actieve werkhouding van verschillende stakeholders bepaald.

Leefbaarheid betreft niet alleen actieve bewoners maar is een bepaalde werkzame houding van zowel inwoners als gemeenten en professionele dienstverleners. (Ambitie: toetsbaar niet meetbaar, 2014)

Levensduurdenken Dit gaat een stap verder dan “Cradle to Cradle”. Het vereist nadenken over de verschillende ontwikkelingen in de tijd. Juist het bewustzijn van de verschillende ontwikkelingen in de tijd, zorgt ervoor dat je op zoek moet naar de essentie van de eigenschappen van de fysiek omgeving en het aanpassingsvermogen in de tijd. (Nunen, 2010)

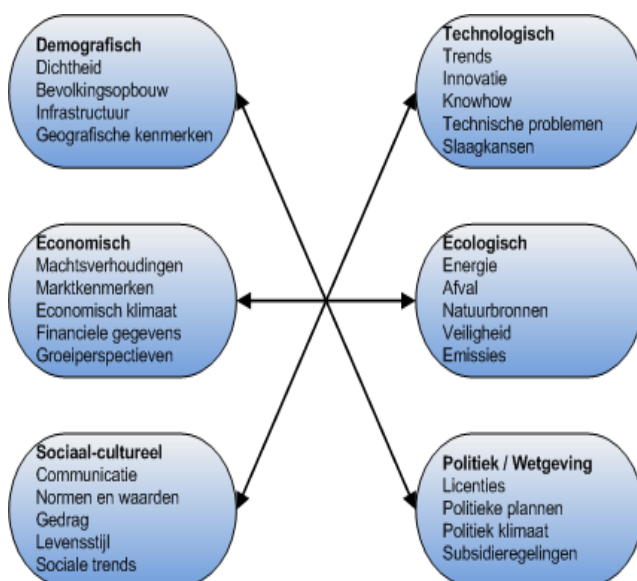
Als volgt door VAC vertaald in de missie: gebruikerskwaliteit van woningen en omgeving te bevorderen en belangen van bewoners te behartigen naar het verduurzamen van naoorlogse woningen als volgt: verbeteren van woonkwaliteit van nu en de toekomst.

Toegevoegde waarde: De toegevoegde waarde staat voor de waarde die de onderneming creëert met of toevoegt aan de goederen en diensten afkomstig van derden bij de uitoefening van haar gewone beroepsactiviteiten. Die waarde wordt afgemeten aan het verschil tussen de marktprijs van de productie over een bepaalde periode en de waarde van de verbruikte goederen en diensten. (<http://www.encyclo.nl/lokaal/10365>, 2014)

Toegevoegde waarde betreft niet louter meer continu prijs- en kwaliteitsoptimalisatie, maar om inspirerend en innovatief aan te sluiten op de veranderende klantbehoefte. (Verbinden en vertrouwen: makkelijker gezegd dan gedaan!, 2012)

2.2. Modellen

De volgende management modellen zijn toegepast om de situatie in kaart te brengen , overzicht te brengen en als meetinstrument toe te passen.



2.2.1. DESTEP

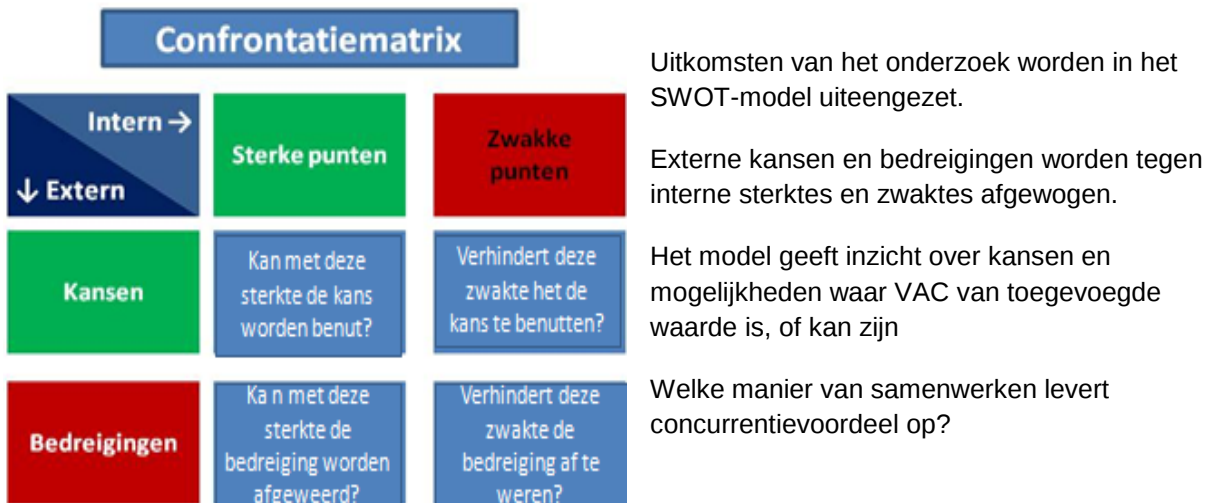
Organisaties kunnen invloed uitoefenen op afnemers door bijvoorbeeld prijsafspraken te maken. Echter op de macro factoren zijn nauwelijks invloeden uit te oefenen.

Het is van belang deze factoren te analyseren omdat vanuit deze factoren wel invloed op de organisatie of branche kan worden uitgeoefend. De factoren kunnen elkaar ook beïnvloeden.

Door elke factor te analyseren kan worden vastgesteld welke invloed deze in de toekomst kan hebben voor de korte en lange termijn strategie van de organisatie.

Figuur 5 DESTEP (Afbeeldingen)

2.2.2.SWOT- analyse



Figuur 6 Sterkte/ zwakte analyse (afbeeldingen G. , SWOT analyse)

2.2.3.OCAI-model

De organisatiecultuur wordt beschreven op gronden van het concurrerende waarden model van Quinn. In dit model verbindt Quinn de vier belangrijkste management theorieën van de vorige eeuw:

- | | |
|--------------------------------------|---------------------|
| 1: Rationeel doel van Taylor; | Marktcultuur |
| 2: Internproces van Fayol en Weber | Hiërarchie cultuur |
| 3: Human-relations van Mayo | Familie cultuur |
| 4: het Open systeem van Katz en Kahn | Ad hocratie cultuur |

Quinn gaat ervan uit dat een organisatie haar dominante waarden in de loop van de tijd zal aanpassen. Het is een praktisch model om de samenhang c.q. richting te bepalen van een aantal functionele organisatiegebieden. Dit zijn: management/ stijl van leidinggeven, organisatiestructuur, organisatiecultuur en focus van interne processen en het innovatief vermogen in combinatie met klantwaarde strategieën. We zijn geneigd te denken dat tegenstellingen elkaar uitsluiten. De opgave is de vier benaderingen samen te gebruiken.

Concurrerende waarden:

- | | |
|-----------------|---------------|
| Rationeel doel | = Concurreren |
| Intern proces | = Controleren |
| Human relations | = Samenwerken |
| Open systeem | = Creëren |

De meest succesvolle organisaties bezitten een klein aantal waarden en normen dat bij de meeste medewerkers bekend is en wordt gedeeld. De andere drie elementen van cultuur, naast normen en waarden, zijn:

- 1: rituelen: handelingen die volgens traditie worden verrichten
- 2: helden: voorbeeldige medewerkers die als rolmodel dienen
- 3: symbolen: die voor de organisatie een specifieke betekenis hebben. Klantgerichtheid is voor dienstverlenende organisaties van het allergrootste belang en is meer dan klantvriendelijkheid. (Pleunis, 2006)

Organisaties worden volgens het concurrerende waarden model gesitueerd op grond van twee dimensies:

Interne gerichtheid en integratie vs externe gerichtheid en differentiatie
 Flexibiliteit en vrijheid van handelen vs stabiliteit en beheersbaarheid

Het model helpt organisatie effectiviteit te bereiken in een sterk dynamische omgeving. Aan de vier kwadranten zijn kenmerken toegeschreven waarop geleid en gestuurd kan worden. (zie bijlage) Het model kan inzicht geven wat kritieke succesfactoren zijn waarop de organisatie wil presteren.



Figuur 7 Organisatiecultuur (afbeeldingen G. , OCAI model)

2.2.4. Balanced Score Card

Kaplan en Norton hebben de Balanced Scorecard (hierna BSC) ontworpen bedoeld voor ontwikkeling van de organisatiestrategie en het richten van de activiteiten daarop. Doelstellingen worden meetbaar gemaakt zodat de uitvoering goed te monitoren is. Op tijd kunnen dan passende maatregelen worden genomen om bij te sturen.

Er zijn veel factoren waardoor een organisatie waarde kan toevoegen. Met behulp van BSC kunnen via meerder invalshoeken de resultaten van de onderneming bijgehouden worden.

Voor elk perspectief worden enkele kritieke succesfactoren bepaald waarop prestaties worden gemeten. (Mulders, 2010)

Perspectieven vanuit visie en strategie:

1. Klanten: Hoe komen we over op onze klanten?
2. Interne bedrijfsprocessen: Wat is de toegevoegde waarde van onze belangrijkste bedrijfsprocessen?
3. Innovatie: In welke mate zijn we in staat tot innovatie, verandering en verbetering?
4. Financieel: Wat telt voor onze aandeelhouders?

3.Onderzoeksmethode

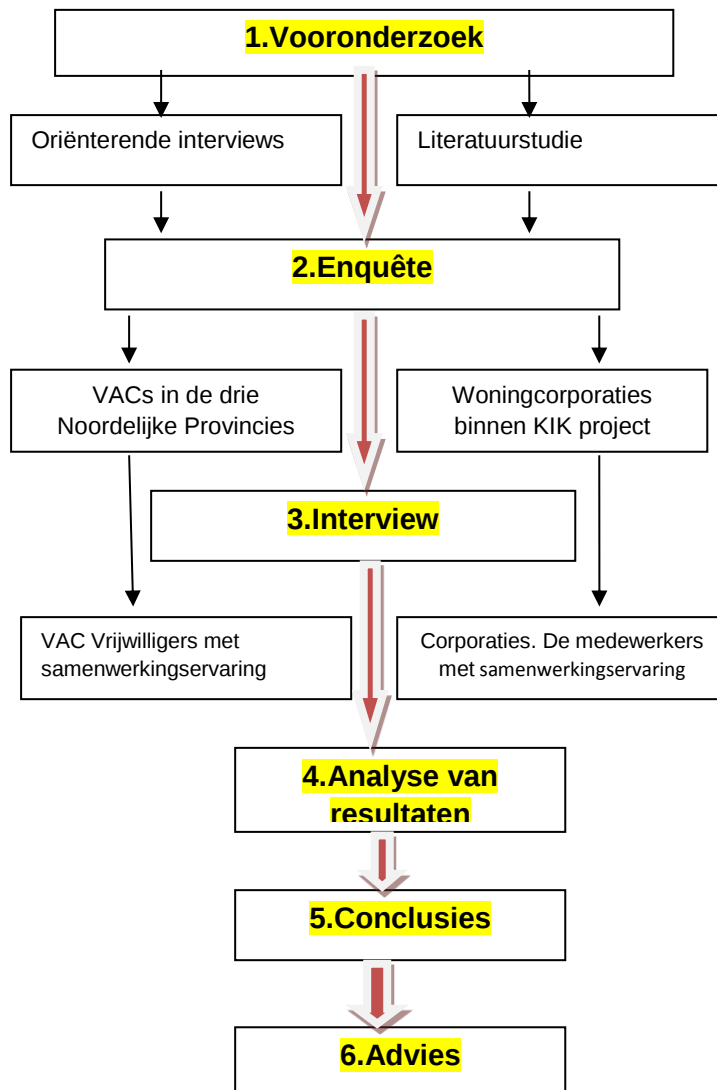
3.1.Case study

Vanuit de VAC organisatie is het onderzoek gestart als een casestudy. Deze methode is:

- Nuttig bij het zoeken naar een verklaring bij sociale verschuivingen zoals het geval is bij krimp en verduurzaming van na oorlogse woningbouw en
- Geschikt bij verandermanagement zodat op situaties kan worden ingegrepen. Als situaties veranderen kan worden bekeken wat effectief is.
- Als evaluatieonderzoek is het eveneens een praktische methode.

3.2.Onderzoeksmodel

Voordat het onderzoek is gestart is het volgende model gemaakt waarmee inzichtelijk wordt gemaakt welke fasen het onderzoek doorloopt en met welke methodes data zijn verzameld.



Voordat conclusies worden getrokken en advies kan worden gegeven is het van belang eerst de huidige situatie in kaart te brengen.

Uiteindelijk zal het antwoord op de hoofdvraag: **Heeft samenwerken met VAC toegevoegde waarde voor woningcorporaties bij het verduurzamen van naoorlogse woningbouw** pas gegeven kunnen worden door eerst de volgende deelvragen te beantwoorden:

1. Met welke corporaties wordt samengewerkt?
2. Hoe verloopt de samenwerking?
3. Hoe wordt het werken met vrijwilligers ervaren?
4. Welke rol is inde toekomst voor het VAC weggelegd?

4.Onderzoeksresultaten

In volgorde van de stappen van het onderzoek model wordt beschreven hoe het onderzoek is verlopen. De resultaten van de verschillende fasen van het onderzoek worden geanalyseerd en de deelvragen beantwoord. In de bijlage Onderzoekonderbouwing wordt onderbouwd waarom voor een specifieke methode is gekozen in die context. In de onderzoekonderbouwing wordt ook nader op het beleid van VAC ingegaan en tenslotte wordt in de onderbouwing nog informatie gedeeld met betrekking tot het SWOT model en het .OCAI-model

4.1.Vooronderzoek

Krimp is een tendens waarvan verwacht wordt dat deze tot 2040 blijft door gaan. Vergrijzing van de bevolking en trek naar de steden zorgen voor leegstand in de dorpen. Naoorlogse woningbouw vraagt aandacht om op termijn te blijven voldoen. Verschillende stakeholders, belangen en opties worden onderzocht bij BNR. Wat wordt vervolgens gedaan met plannen en beleid in deze nieuwe situaties en hoe pakken de nieuwe situaties uit in de praktijk? Waar corporaties voorheen een top down benadering hanteerden is in deze tijd een bottom up benadering gewenst. Is de weerstand weggenomen voor deze manier van werken? Werpt het inmiddels vruchten af in de praktijk?

4.1.1. Kenniscentrum Bureau NoorderRuimte (BNR)

BNR coördineert praktijkgericht onderzoek vanuit het kenniscentrum en werkt vanuit vier schools (SIFM, SIEN, SABC en IBK) die zijn verbonden aan dat kenniscentrum. BNR biedt bedrijven, overheden en andere instellingen de gelegenheid betrokken te raken bij praktijk gericht onderzoek. Multidisciplinaire teams werken samen en worden ondersteund middels een leeraanbod om goede producten af te leveren zodat de student zich kan voorbereiden op het werken in de praktijk.

Missie: *Het Kenniscentrum ontwikkelt en deelt kennis over ruimtelijke vraagstukken in Noord-Nederland vanuit het perspectief people- planet -profit. Lectoren, docenten en studenten doen samen met het werkveld multidisciplinair onderzoek op basis van vragen uit de praktijk.*

Het Kenniscentrum NoorderRuimte verzamelt bij elke onderzoekslijn een groep professionals van binnen en buiten de Hanzehogeschool Groningen die toegepast onderzoek doen rond actuele thema's. Samen met externe partijen uit het werkveld, studenten, docentenonderzoekers en lectoren worden projecten uitgevoerd.

De onderzoeksgroepen: Duurzaam bouwen en Krimp en leefomgeving werken momenteel aan de volgende projecten:

- Dorpsonderzoeken
- Duurzame dorpen
- Energieke restauratie
- Kansen in Krimp

BNR heeft een onderzoeksvraag geformuleerd die aansluit op de competenties van de Facility manager: ***Toegevoegde waarde van vrijwilligersorganisaties inzichtelijk maken bij verduurzaming van een bebouwde omgeving.***

Kansen in Krimp (KIK) is een project met verschillende deelprojecten waar onderzoek wordt gedaan. In naoorlogse wijken hebben woningbouwverenigingen te maken leegstand door krimp. Gevolgen van leegstand hebben effect op de leefbaarheid. Eindgebruikers willen geen top down benadering. In de tijd van participatiesamenleving ontstaan initiatieven. Verduurzaming is een agendapunt. In hoeverre

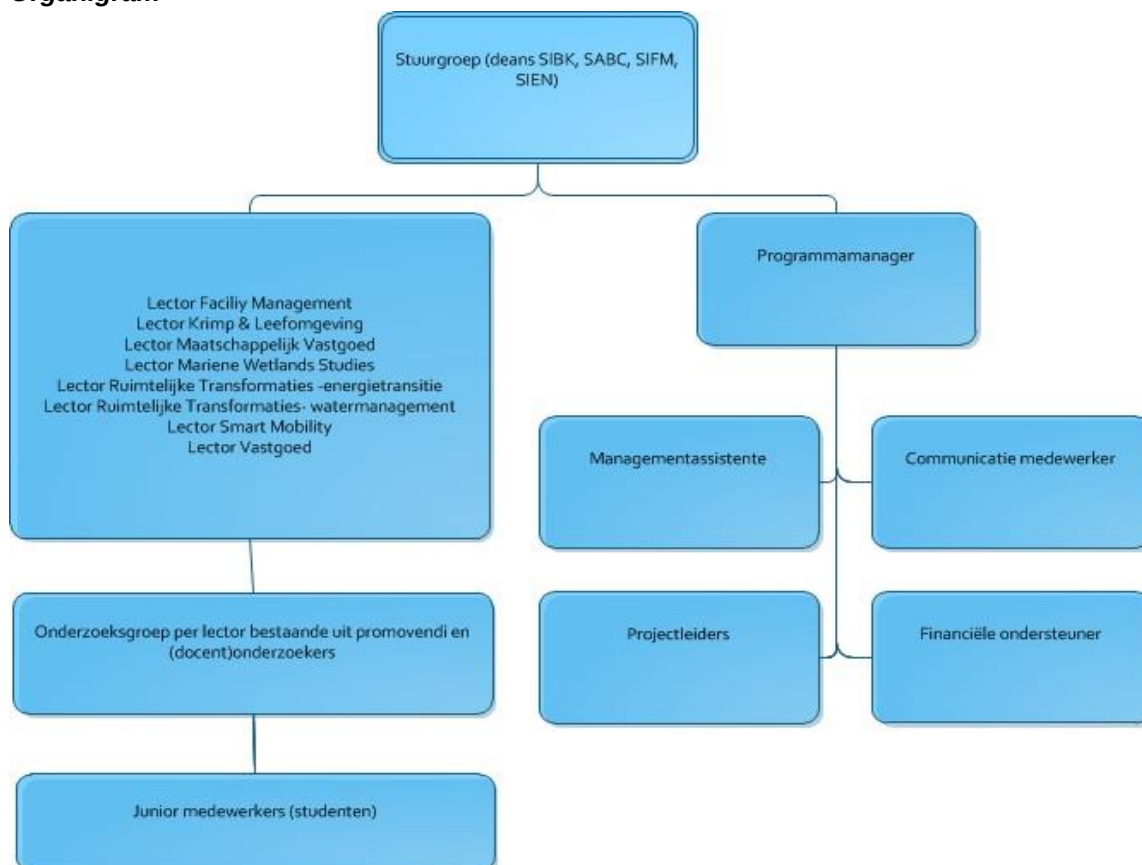
hebben corporaties en vrijwilligersorganisaties, zoals VAC in het verleden en de huidige situatie samengewerkt betreffende het thema. Heeft samenwerking het beleid van woningcorporaties veranderd?

Organisaties die momenteel deel uitmaken van het KIK Netwerk: Woningcorporaties: Elken, Domesta, Groninger Huis, Lefier, Nijestee, Woongroep Marenland, TNO, Stichting VACpunt Wonen, Emmen Revisited, Gemeente Appingedam, Libau, Provincie Groningen, BügelHajema Adviseurs, Weusthuis Advies, KAW architecten en HKB-stedenbouwkundigen

Vanuit BNR is veel informatie over krimp beschikbaar. Inmiddels zijn onderzoeksresultaten binnen van het project dat volgend jaar februari afrondt. Er zijn krimpcafés in de regio georganiseerd waar verschillende stakeholders, vanuit verschillende perspectief naar krimp en de effecten kijken. Tijdens deze bijeenkomsten is er tevens gelegenheid om te netwerken. Daarnaast zijn er bijeenkomsten, workshops en is er een minisymposium voor de junior medewerkers georganiseerd waar gelegenheid is de voorlopige resultaten te presenteren.

De scope wordt vanuit de breedte van het KIK project getrechterd naar informatie over dit onderzoek. Op internet is veel informatie beschikbaar vanuit de overheid en betrokken organisaties hebben zich op websites geprofileerd.

Organigram



Figuur 8 Organisatie Kenniscentrum (BNR)



4.1.2.VACpunt Wonen

VACpunt Wonen is een stichting, zonder winstoogmerk, die al sinds 1946 advies geeft over de gebruikskwaliteit van woningen en woonomgevingen.

Bewoners zijn achteraf vaak ontevreden, is uit onderzoek gebleken, als bouwplannen gerealiseerd zijn. Vaak worden bij de bouw minimale eisen gehanteerd die niet praktisch blijken bij het in gebruik nemen van de huisvesting. VACpunt Wonen heeft veel ervaring in praktijksituaties opgedaan en geeft hier advies over aan de verschillende stakeholders.

Figuur 9 Logo (VACpuntWonen)

Doelstelling : VACpunt Wonen wil de toekomstige bewoner centraal stellen en de woning en woonomgeving bouwen volgens de eisen op het gebied van gebruikerskwaliteit bouwen of aanpassen aan die eisen.

Het signaleren van knelpunten en bouwfouten geeft inzicht. Deze input heeft geleid tot het handboek gebruikskwaliteit voor nieuwbouw, bestaande bouw/ renovatie en woonomgeving. VACpunt Wonen wil ook inspelen op veranderingen en trends als: vergrijzing, economische crisis, krimp en verduurzaming. Door deskundige vrijwilligers te scholen en onderzoek te doen blijft de organisatie zich ontwikkelen. VACpunt Wonen ondersteunt :

- Deskundigheidsbevordering
- Informatievoorziening
- Onderzoek



Adviescommissies Wonen (VAC/WAC)

Een Adviescommissie Wonen is een lokale woonconsumentenorganisatie. Vaak werkt zo'n commissie onder de naam VAC (vrouwenadviescommissie) of WAC (woonadviescommissie). Mannen en vrouwen met verschillende achtergronden houden zich bezig met het advieswerk. De commissies werken regelmatig samen met onder meer leden van ouderenbonden en gehandicaptenplatforms. Adviescommissies Wonen zijn onafhankelijk en hebben meestal een stichtingsvorm.

Figuur 10 Regionale VACs (VACpuntWonen)

Een commissie bestaat uit deskundige, goed geschoolde vrijwilligers die de belangen van de woonconsument op plaatselijk niveau behartigen. Tijdens het bouwproces adviseert de Adviescommissie Wonen betrokken partijen over een optimale gebruikskwaliteit. Hoe eerder een commissie betrokken is bij het bouwproces, hoe beter. Dan is het immers nog mogelijk om wijzigingen aan te brengen in de bouw- en structuurplannen, plattegronden, visies en dergelijke.

De adviezen bestrijken alle sectoren van de volkshuisvesting: sociale huur- en koopwoningen, vrije sector woningen, particuliere nieuwbouw en renovatiewoningen. In 2011 adviseerden de commissies gezamenlijk over zo'n 17.000 woningen. In vergelijking met voorgaande jaren is dat aan de lage kant, maar gezien de stagnatie in de bouwproductie is het toch een goed resultaat. De commissies beoordelen ook gemeentelijke plannen, utiliteitsbouw en woonvisies.

VACpunt Wonen ontwikkelt hiervoor de benodigde instrumenten. Ook stelt zij richtlijnen voor adviezen op en verzamelt en verwerkt ze onderzoeksgegevens. Het werk van de Adviescommissies Wonen bestaat grofweg uit twee pijlers.

1: Advisering De meerwaarde van een advies van een Adviescommissie Wonen is dat deze commissie kijkt vanuit de rol van de toekomstige bewoner. Een Adviescommissie Wonen heeft een praktische blik, heeft veel bouwtekeningen gelezen en pikt er 'fouten' uit die later vaak essentieel zijn voor de bewoner, bijvoorbeeld een onveilige trap of ramen die niet open kunnen omdat ze te hoog zijn geplaatst.

De basis voor het VAC-advies is de WoonKwaliteitWijzer. Dit handboek van de VAC-organisatie bevat een uitvoerige beschrijving van het begrip gebruikskwaliteit en dient als richtlijn voor het advies. Aan de hand van de WoonKwaliteitWijzer toetst een Adviescommissie Wonen de plannen, plattegronden of installaties op gebruikskwaliteit.

Veel commissies werken op basis van een convenant met de gemeente, woningbouwcorporatie of ontwikkelaar en krijgen vaak automatisch de bouwtekeningen aangeleverd. Andere commissies nemen zelf het initiatief om de tekeningen op te vragen. Ook particulieren kunnen hun tekening of eerste schets van de architect voorleggen aan een Adviescommissie Wonen. In een gesprek met de opdrachtgever licht de commissie het advies toe. Het staat de opdrachtgever vrij de aanbevelingen wel of niet over te nemen.

2. Onderzoek De Adviescommissies Wonen evalueren hun eigen adviezen:

- door een terugkoppeling met de opdrachtgever
- door middel van een zogenaamd WoonKwaliteitOnderzoek (WKO)

Dit is een onderzoek naar de tevredenheid van bewoners over hun woning en woonomgeving. Niet alleen wordt zo het uitgebrachte advies getoetst, maar tegelijk verzamelt een commissie informatie over veranderingen in de wensen van de woonconsument, trends in de woningbouw en veel voorkomende knelpunten.

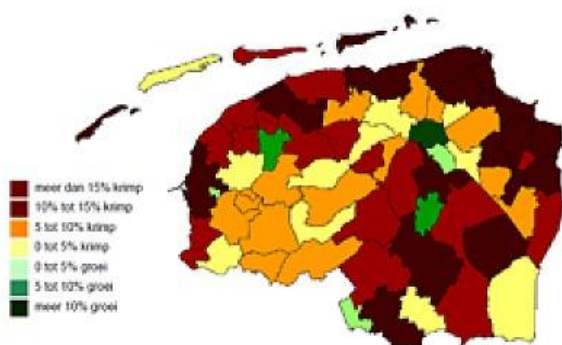
De resultaten van een WKO zijn interessant voor architecten, projectontwikkelaars, corporaties en gemeenten. Zij kunnen een Adviescommissie Wonen vragen om een dergelijk onderzoek uit te voeren, bijvoorbeeld om knelpunten te signaleren. Een corporatie of projectontwikkelaar zou de gegevens kunnen gebruiken om soortgelijke knelpunten bij nieuwe bouwprojecten te voorkomen. Woon Kwaliteiten Onderzoek (WKO) is gedaan naar de volgende items en heeft folders opgeleverd voor bewoners en verschillende organisaties.

- WKO Wonen en Zorg: Bewoners, zorgverleners en huishoudelijk personeel zijn bij het onderzoek betrokken. Door toenemende vergrijzing en het feit dat mensen langer zelfstandig blijven wonen is er steeds meer sprake van zorg aan huis. Is de woning of het gebouw hiervoor geschikt? VACpunt wonen heeft een gebruikerstoets hierop afgestemd: van zelfstandige tot zorg.
- WKO Energiebesparing: Omdat toegepaste energiebepalende maatregelen vaak niet aansluiten bij wensen van de bewoners. Het gedrag van de bewoner beïnvloedt het energieverbruik. Het advies is om de bewoners vroegtijdig te betrekken bij keuzes voor energiebesparende maatregelen en meer en betere informatie te geven.
 - Binnenklimaat
 - Installaties voor verwarming en warm water
 - Installaties voor ventilatie
 - Zonnepanelen

Adviescommissies Wonen geven de resultaten door aan VACpunt Wonen. Deze verwerkt de gegevens en actualiseert de aanbevelingen voor adviezen. VACpunt Wonen signaleert ontwikkelingen, geeft de kennis door en de commissies houden rekening met die kennis in hun adviezen. (VACpuntWonen)

Adviescommissies Wonen zetten zich in voor logische, praktische en technische bruikbaarheid adviezen voor woning en wijk. In een jaarbeeld worden knelpunten in beeld gebracht door plannen voor woningen en de woonomgeving vanuit het perspectief van de bewoner te toetsen op de gebruikskwaliteit van alle gebruikers. De overheid legt meer taken en verantwoording bij gemeenten die een beperkte begroting hebben en op alle posten bezuinigen, zo ook op subsidies voor bepaalde wijken of projecten om de leefbaarheid te stimuleren. Er wordt gezocht naar nieuwe mogelijkheden om leegstand en verloedering tegen te gaan, is dit een kans voor VAC om op te pakken?

4.1.3. Woningcorporaties



Krimp heeft grote effecten op woningcorporaties van nu of in de toekomst. De verwachting is dat deze tendens in de drie noordelijke provincies verder toeneemt. Naoorlogse woningbouw vraagt om investeringen om op termijn te blijven voldoen. De wensen van bewoners zijn veranderd evenals de opgelegde regelgeving door de overheid. Waar vroeger corporaties de markt bepaalden, nieuwbouw plaatsvond en winst werd gemaakt heeft er een kentering plaatsgevonden naar consumenten en marktgerichtheid.

Figuur 11: Prognose krimp in het Noorden (CBS)

Verhuurders moeten inspelen op de vraag van bewoners om te verduurzamen door een persoonlijke afstemming van de verschillende bewoners op mogelijkheden en door het toepassen van verduurzaming. De middelen voor corporaties om te verduurzamen zijn schaars.

Woningcorporaties hebben collectief de grootste woningcorporatie Vestia met 700 miljoen moeten steunen. Vestia had verkeerd gespeculeerd met derivaten. Dat heeft verstrekende financiële gevolgen voor alle corporaties.

Minister Blok heeft de verhuurdersheffing via de wet vastgelegd. Over het bezit moeten corporaties nu jaarlijks betalen. De overheid hoopt hiermee in 2014 ruim 1,1 miljard euro binnen te halen tot, in 2017 oplopend, 1,7 miljard euro. Uiteindelijk zal dit leiden tot huurverhogingen. Corporaties kunnen het geld van de verhuurdersheffing niet meer investeren in de sociale woningbouw. Dit is in tegenspraak met de opgave die ze van door overheid is opgelegd om bij hun kerncompetentie blijven en dat betreft sociale huurwoningen (Aedes.nl)

Van alle woningcorporaties is 91% aangesloten bij de branchevereniging Aedes die de belangen behartigt. Om de leden een leidraad te bieden bij corporate governance, heeft Aedes in 2009 de Aedes Code opgesteld. (wikipedia)

Woningcorporaties zijn wettelijk verplicht jaarlijks overleg te hebben met verhuurder en huurders over de plannen voor de komende jaren door de Wet Op Het Overleg Huurders Verhuurder (WOHHV). Huurders zijn verenigd in:

- Huurorganisaties: Vereniging of stichting die de belangen van huurders behartigt. Het bestuur wordt door en uit huurders gekozen.
- Bewonerscommissies: bestaan uit bewoners in een wooncomplex.

Bewoners hebben het recht op informatie, overleg, advies en agendering.

Bij renovatie en een daar aangekoppelde huurverhoging is vooraf toestemming van de huurder een voorwaarde. In het geval van complexgewijs renoveren is bij minimaal 10 eenheden: tenminste 70 % van de meerderheid van huurders een voorwaarde, bij 25 of meer eenheden vindt het overleg met huurdersorganisatie of bewonerscommissie plaats. (Rijksoverheid.nl)

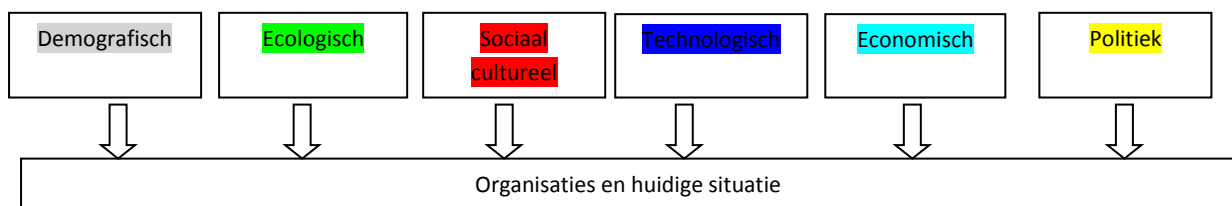
Woningcorporaties passen zich aan aan een vraaggerichte markt, waar bottom-up vanuit de verhuurder wordt ingespeeld op mogelijkheden.

KIK heeft verschillende deelprojecten die samen met de stakeholders onderzoek naar de factoren en effecten doet. Door op de feiten vooruit te lopen kunnen betrokken partijen proactief handelen.

In welke mate is er bereidheid samen te werken met vrijwilligersorganisaties? VACPunt wonen heeft decennia lange ervaring op het gebied van wensen en eisen van bewoners opgedaan. In hoeverre worden regionale VACs betrokken bij verduurzaming? Bij woningcorporaties en de stichting wordt hiervoor naar antwoorden gezocht. Wat zijn de bevindingen in de praktijk? Waarom wordt ervoor gekozen wel/ niet VACPunt vrijwilligersorganisaties te betrekken bij verduurzaming van na oorlogse woningbouw?

4.2. Destep

Omgevingsfactoren hebben bijgedragen aan de actuele problematiek. Met het DESTEP model wordt inzicht en betekenis gegeven aan de verschillende invloeden.



Demografisch: Vergrijzing en trek naar de stad zorgen voor leegloop van bepaalde regio's. Krimregio's blijven zich uitbreiden komende decennia. Gezinsstellingen zijn door de tijd veranderd. Er zijn meer alleenstaande ouders en mensen die alleen wonen.

Economisch: Door de crisis zijn veel mensen hun werk en inkomen kwijt. Banken verstrekken moeilijk een financiering om een huis te kopen. Bewoners van sociale huurwoningen zijn niet snel bereid extra geld uit te geven aan verduurzaming van de huurwoning. Woningcorporaties hebben hoge kosten door de boetes die gezamenlijk moeten worden gedragen. De overheid heeft verhuurdersheffing opgelegd en bij nieuwbouw of renovatie mogen geen woningen worden verkocht om projecten te financieren zodat het moeilijk wordt nieuwbouw of renovatie te realiseren. De regionale VACs hebben minder nieuwbouwtekeningen die beoordeeld worden en hierdoor minder inkomsten. Subsidiekanalen van overheid en gemeenten worden steeds verder dichtgedraaid. Er is nog te weinig voordeel van de energieprijzen van niet duurzame energie uit fossiele brandstof ten opzichte van duurzame energie waaraan nog hoge investeringskosten zijn verbonden.

Sociaal maatschappelijk: De leefbaarheid in krimpregio's neemt af doordat minder faciliteiten en activiteiten nog kunnen bestaan op kleine schaal. In regionale kernen concentreren zich deze faciliteiten. Voor sommige mensen zijn deze faciliteiten minder goed bereikbaar. Eerder werden de eindgebruikers van sociale huurwoningen niet betrokken en geïnformeerd zodat het voor deze groep voelt alsof iets wordt opgelegd wanneer huurhuizen worden gerenoveerd, verduurzaamd of gesloopt. Corporaties hebben zich intern aangepast aan de externe omgevingsfactoren en werken meer vraaggericht. Ondanks de verschillende belangen van de stakeholders wordt door transparantie meer overlegd en samengewerkt. Initiatieven waardoor de leefbaarheid toeneemt worden ondersteund. VACs zijn betrokken in hun regio en zijn bekend met de daar van invloed zijnde factoren. Het

menselijk gedrag moet worden aangepast om de innovatieve technische verbeteringen succesvol te laten zijn zodat optimaal op energie wordt bespaard. Acties moeten zijn gericht op de plaatselijke cultuur en omstandigheden van de lokale bevolking.

Technologisch: Er zijn veel nieuwe technieken waarmee naoorlogse woningen worden verduurzaamd en het energieverbruik wordt verlaagd. Het ultimate doel is: nul energie gebouwen die hun eigen energie opwekken. Mensen hebben weerstand tegen vernieuwing omdat men vaak niet bekend is met de voordelen of er tegen opziet. Wanneer eindgebruikers betrokken zijn is het effect en dus de verduurzaming vele malen groter. Door ICT is het mogelijk in een netwerk omgeving te werken. Contact met de vrijwilligers en het uitwisselen van informatie is hierdoor eenvoudiger en sneller geworden. Bewoners kunnen hierdoor meer worden betrokken.

Ecologisch: Op korte en langere termijn moet het naoorlogs woningbestand verduurzamen om te blijven voldoen aan hedendaagse eisen. Mensen en dus bewoners zijn steeds meer bewust van dit feit. Door bewoners te betrekken en mogelijkheid aan te bieden om te kunnen kiezen wordt een grotere bijdrage aan het geheel geleverd: meer initiatief, bewustzijn en bereidheid mee te werken en mee te betalen. Op Europees en landelijk niveau worden afspraken gemaakt waar op termijn aan moet worden voldoen. In Nederland is het streven in 2020 woningen te verduurzamen naar label C.

Politiek: De overheid trekt zich steeds meer terug. Op gemeentelijk niveau moet meer met minder geld worden geregeld. Het middel in de strijd hiervoor is burgerparticipatie. Subsidies en regelingen zijn in beperkte mate voor een bepaalde periode geldig. Op grotere schaal wordt op Europees niveau afspraken gemaakt om duurzame ontwikkeling en een duurzame samenleving te bevorderen. De vele regelingen die elkaar snel opvolgen maken het niet altijd makkelijk terwijl dat de uitgangspositie van decentralisatie is.

4.3 .Enquêtes

4.3.1. Fase 1: Vragenlijst VAC Vrijwilligers

In de drie noordelijke provincies zijn alle regionale VACs/ WACs benaderd met de vragenlijst en het verzoek deze onder alle leden uit te zetten. Van internet zijn gegevens verzameld over de verschillende VACs. Het blijkt dat niet alle gegevens actueel zijn: zo is VAC Coevorden inmiddels opgeheven en hebben onder de leden wijzigingen plaatsgevonden. Vanuit het hoofdkantoor Utrecht worden aanvullende gegevens verstrekt waardoor meer VAC leden benaderd worden. De regionale VACs zijn benaderd met een inleidende mail en twee bijlagen: de flyer en de vragenlijst

Vanuit de verschillende regio's hebben de volgende leden medewerking verleend.

Groningen	WAC Stadskanaal en VAC Zuidhorn
Friesland	Provinciaal bestuur VACs Friesland, Leeuwarden, Ooststellingwerf, Smallingerland en Weststellingwerf
Drenthe	VAC Assen, Emmen en Meppel en WAC Hoogeveen

Respons: Uiteindelijk is door 14 vrijwilligers medewerking verleend.

Verschillende categorieën van de eerste vragenlijst onder regionale vrijwilligers van de drie noordelijke provincies zijn samengevat en uitgangspunten voor verder onderzoek:

Vrijwilligers De gemiddelde leeftijd is 64 jaar en de periode dat men als VAC vrijwilliger actief is: 9 jaar. Per regio zijn er gemiddeld 6 vrijwilligers.

Kan gesteld worden dat er veel pensionarissen zijn onder de vrijwilligers, gezien hun leeftijd? Hebben deze dan ook relaties en banden die refereren aan het werkveld juist omdat voor deze vrijwilligersfunctie is gekozen. Is dat hun motivatie vrijwilliger voor het VAC te willen zijn?

Zijn er voldoende leden voor de werkzaamheden of zou men graag meer mensen in het team zien? Op welke wijze worden vrijwilligers geworven?

Communicatie Er zijn korte lijntjes met vaste contactpersonen met wie regelmatig overleg plaats vindt.

Een scala aan nieuwe vragen zijn naar voren gekomen: Van wie gaat het eerste contact uit? Worden stakeholders proactief benaderd en geïnformeerd over de producten en diensten van VAC? Zijn er gestandaardiseerde flowcharts waarmee wordt gewerkt? Weet een woningcorporatie, gemeente of provincie maar ook particulier in welk stadium VAC in welke vorm een bijdrage kan leveren? Worden gegevens van stakeholders verzameld, projecten geëvalueerd en in een databank opgeslagen en gedeeld? Bij de volgende fases in het onderzoek zal naar antwoorden op deze vragen worden gezocht.

WAC Stadskanaal heeft onafhankelijk onderzoek gedaan naar leefbaarheid in de regio. Deze informatie is van belang om doelstellingen te bepalen en bij te stellen maar ook om te informeren. In hoeverre zijn andere regionale VACs bereid, en in staat, onafhankelijk onderzoek te doen? Wordt naast het leveren van Woon Kwaliteit Onderzoek dergelijke informatie gewaardeerd? Is hier voldoende kennis over of moet VACpunt Wonen scholing verzorgen over het onderwerp?

Woningcorporaties Van de zes woningbouwcorporaties die zijn aangesloten bij het Kik project hebben deze regionale VACs met Domesta en Lefier samengewerkt. Alle woningcorporaties die bij het KIK project zijn betrokken hebben een enquête ontvangen waarin wordt gevraagd naar samenwerking met vrijwilligersorganisaties, specifiek zoals VAC. De vier woningcorporaties ,met wie de VACs hebben aangegeven ook te hebben samengewerkt, zijn ook benaderd met deze enquête. Wellicht kan met deze respons meer worden gezegd over kansen voor VAC bij verduurzaming en de rol van VAC in toekomsten. Respons van de corporaties dient als input voor de laatste drie deelvragen: Hoe verloopt de samenwerking? "Hoe wordt het werken met vrijwilligers ervaren? en Welke rol is in de toekomst weggelegd voor VAC?

Overkoepelend orgaan VAC Utrecht De vrijwilligers zijn nog niet gevraagd over de samenwerking en het contact met het centrale orgaan in Utrecht. De stichting werkt vanaf deze locatie met 5.5 fte aan de strategie en beleid voor de VACs

Hoe wordt de ondersteuning ervaren van het verleden het heden en wat is de verwachting voor de toekomst? Wat is goed en wat kan beter ,met behulp van de SWOT analyse. Medewerkers van VACpunt Wonen Utrecht hebben een OCAI vragenlijst gekregen waarmee de huidige en gewenste organisatiecultuur inzichtelijk wordt.

SWOT VAC vrijwilligers betreffend samenwerking woningcorporaties

Sterkte ++	Korte lijnen, goed overleg, goede (vaste) contacten, goede samenwerking o.b.v. convenant, onderkennen het nut van adviezen, kleinschaligheid, vergoeding voor advies en onderzoek, uitwisseling van informatie, elkaar scherp houden.
Kans+-	Ondersteunen bij renovatieprojecten(inventariseren wensen bewoners o.i.d.), Nog betere samenwerking, verbeteringen aan toekomstige woningen, technische tekeningen met bouwtekening toesturen. Energiebesparing en verduurzaming.
Zwakte-+	Geen convenant dus wbc is tot niets verplicht, plannen zijn vaak al definitief zo zijn opmerkingen niet goed meer te verwerken en adviezen niet over genomen, moeilijk bereikbaar, te vrijblijvend, geen overleg.
Bedreiging--	Financiën, als subsidie stopt houdt WAC op te bestaan, vergroot werkgebied, blijven er voldoende vrijwilligers, financiën bij corporaties, regelgeving van overheid, geennieuwe ontwikkelingen in volkshuisvesting.

De verwerkte input van de vragenlijst is als bijlage 3 toegevoegd.

Antwoord Deelvraag 1: Corporaties met wie de regionale VACs samenwerken

Uit de input van de respondenten kan worden opgemaakt dat met twee woningcorporaties uit het KIK-project, namelijk Domesta en Elken wordt samengewerkt. Er is aangegeven dat ook met corporaties in de regio, die niet zijn aangesloten bij het KIK: Accolade, Actium, BCM, Wold en Waard en Woonconcept is samen gewerkt.

4.3.2. Fase 2 Vragenlijst woningcorporaties

De volgende woningcorporaties die in deze fase zijn benaderd zijn: Accolade, Actium, Domesta, Elken, Lefier, Nijestee, Woonconcept, Woonzorg BCM en Wold en Waard.

Respons: Van de benaderde corporaties hebben Actium en Woonzorg BCM de vragenlijst niet teruggestuurd. (ongeveer 22%) Daarnaast hebben niet altijd contactpersonen zelf, die zijn benaderd, gereageerd maar hebben hun collega's medewerking verleend van de betreffende organisaties.



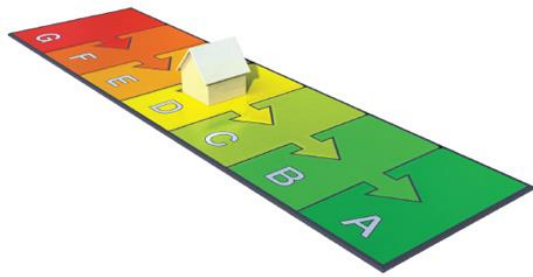
Percentage na oorlogse woningbouw op gehele woningvoorraad.

De respons op verschillende categorieën is als volgt samengevat.

Woningvoorraad De strategie van Elken is niet meer gericht op groei en krimp maar aangepast op krimp die de dorpen staat te wachten. Daarom heeft Elken gekozen niet langer in kleine kernen te investeren. Woningen die vrij komen worden particulier aangeboden zodat geld wordt genereert. De doelgroep is verplaatst van gezinnen naar jongeren en ouderen en de verwachting is dat deze meer naar kerngebieden zullen trekken. Het verklaart waarom Elken het laagste percentage, 27%, na oorlogse woningen heeft van hun totale woningvoorraad van alle respondenten die medewerking hebben verleend.

Doordat in de verschillende regio's waar Lefier is gevestigd is gefuseerd met bestaande corporaties, heeft Lefier hierdoor het grootste percentage, 94%, na oorlogse woning

Verduurzaming Op landelijk niveau zijn afspraken gemaakt om de energielabels van woningen te verhogen naar label C in 2020. Corporaties zijn verantwoordelijk voor het preventief en groot onderhoud.



Figuur 12 Energielabel (GoogleAfbeeldingen)

Maatregelen en woningverbetering vindt plaats door:

Energielabels van F en G verhogen naar minimaal D, streven naar C-label.
 Isolatie van de buitenschil : dak-, spouw- en vloerisolatie en HR++ glas.
 Installaties: HR ketels en mechanische ventilatie.

Vaak worden bewoners actief betrokken, ook omdat 70% of meer akkoord moet zijn met de vernieuwing. Zolang er geen huurverhoging wordt doorberekend is toestemming van bewoners niet nodig. Bewoners hebben profijt omdat door energiebesparing de woonlasten verlagen. Bewoners zijn geneigd alleen de huurverhoging van woningverbetering te willen zien.

Cees Egmond zegt hierover dat energiebesparing een samenspel is van techniek en gedrag. De conclusie van zijn onderzoek is dat het mogelijk is de energievraag van een woning/ huishouding gemodelleerd kan worden. Mensen bewust maken door te stimuleren. Het betrekken van mensen door betere informatievoorziening/ participatie leidt tot een hogere tevredenheid/betrokkenheid van bewoners. (Egmond, 2012)

Het perspectief van corporaties is vaak veel breder en betreft het gebied en de verwachting op termijn. In deze context wordt duurzaamheid een breder inzetbaar begrip die gaat over toekomstige samenstellingen van huishoudens en levensbestendig wonen.

Samenwerking De samenwerking wordt als goed ervaren. Corporaties vinden, in tegenstelling tot de VAC vrijwilligers, dat deze in de beginfase van nieuwbouwprojecten worden betrokken .VAC leest de tekeningen als de oriëntatie- en initiatiefase zijn geweest en er dan reeds een voorlopig plan is, volgens de input van de vrijwilligers. Van de respondenten zijn twee die aangeven dat er ook een woonkwaliteitsonderzoek plaats vindt. Dit is een evaluatie die het VAC uitvoert een jaar na oplevering van gerealiseerde nieuwbouw.

Ervaring. De communicatie verloopt over het algemeen goed tot prima. Het werken met geschoolde vrijwilligers is ook goed. De inbreng van VAC is prima. Het VAC handboek maakt dat de samenwerking professioneler is dan wanneer klanten of een huurdersvereniging participeren. De meerwaarde van VAC betrokkenheid is dat vanuit een andere invalshoek, met andere ogen wordt gekeken zodat geen planblindheid optreedt. Kijkend vanuit het perspectief van de eindgebruiker is dat niet altijd vanzelfsprekend bij nieuwbouw.

Toekomst Lefier ziet mogelijkheden voor VAC om in de toekomst zich te buigen over gebruikersgemak of gezondheid bij duurzaamheidsmaatregelen. De meeste corporaties staan hier niet voor open mits waarde kan worden toegevoegd die nu nog ontbreekt. Wat de afstemming over verduurzaming betreft wordt dit in overleg met bewoners afgestemd. Het VAC moet hierin onafhankelijk blijven en niet het werk van de corporaties overnemen. Hiervoor hebben de corporaties personeel die deze post bezetten. Overleg hierover vindt veelal plaats met huurdersbelangenverenigingen en –platforms. Wellicht is er het idee dat VAC zich profileert bij bewoners zodat deze het VAC direct kunnen benaderen en om advies kan worden gevraagd?

Een financiële bijdrage, omdat minder subsidies worden gegeven, wordt voor de corporaties erg moeilijk omdat deze zelf geld moeten afdragen aan verhuurdersheffing. Uitsluitend wordt voor diensten betaald, met uitzondering van Lefier die jaarlijks een bijdrage levert.

SWOT Woningcorporaties over samenwerking met VAC

Sterkte ++	Gezamenlijk, onafhankelijk ,deskundig, snel, structureel overleg, vanuit de praktijk, gemêleerd en lokaal bekend
Kans +-	Gebruik van andere invalshoek wbc, deskundigheid en expertise verbeteren en pro actief corporaties benaderen en informeren
Zwakte -+	Bureaucratie werkt vertragend, een contactpersoon naar VAC, seniorenvrijwilligers die niet altijd zakelijk zijn, diversiteit in wonen en beleven, lange zittingsduur van leden met kans op stokpaardjes
Bedreiging --	Bureaucratisch instituut, geen nieuwbouw en geen ruimte voor check. Geen verjonging van leden en oud professionals die niet door de bril van gebruikerskwaliteit kijken

De verwerkte input is als bijlage 4 toegevoegd

4.4.Fase 3:Verdiepend onderzoek

4.4.1.Vragenlijst 2: regionale VAC vrijwilligers

Respons: Vanuit de drie Noordelijke Provincies hebben uiteindelijk 8 respondenten bruikbare input geleverd De respons van de vragenlijst wordt in de volgende categorieën samengevat

Zwaktes die VACs bedreigen Convenanten met corporaties, subsidies van gemeenten en woonkwaliteitsadviezen brengen geld binnen. Van belang is dat de meerwaarde wordt aangetoond bij deze partijen. Er is bezuinigd op abonnementen van tijdschriften maar het gaat te ver om de vergader ruimte op te geven en deze zaken thuis te organiseren. Een kans om geld te generen is om particulieren te bedienen van advies tegen vergoeding.

Er wordt onderzocht hoe geprofileerd kan worden zodat men betrokken wordt bij na oorlogse woningbouw. Eerder werden VACs hier weinig betrokken. Door bij te blijven is men een goede sparringpartner. Ook zou VAC bij partijen moeten blijven aandringen. Een mogelijkheid om te onderscheiden is het geven van voorlichting over energiebesparing en besparende systemen. Betrokkenheid bij ander soortige projecten zoals in Stadskanaal waar de gemeente WAC heeft betrokken bij het Waarde behoud Onroerend Goed: WOG project.

Vrijwilligers Onder de vrijwilligers zijn nu veel pensionarissen. Er is niet altijd een verband met de functie die men heeft (gehad).Van administratief medewerker, gemeentelijk ambtenaar, gepensioneerd tekenaar en chef bij een architectenbureau, makelaar vastgoed en facilitair manager tot bouwkundige die destijds ecologie van woningen heeft gedaan is een gemeenschappelijke interesse voor architectuur en bouwen.

Op de vraag of er voldoende cursusaanbod wordt aangeboden is een respondent die dit met nee beantwoord. De meerderheid ervaart dat er een goed cursus aanbod is met professionele docenten. Bijeenkomsten zijn voor een aantrekkelijke prijs maar voor vrijwilligers uit het noorden wel ver weg. Het kan even duren voordat het in de praktijk wordt toegepast en ebt weg als er nauwelijks mee wordt gewerkt. Een cursus vergadertechniek was wenselijk met een grote groep vrijwilligers.

Gezien de geringe werkzaamheden zijn er momenteel voldoende vrijwilligers alleen geen evenredige verdeling tussen man-vrouw. Minder mensen zijn gemotiveerd door weinig respons en financiële waardering. Als ouderen stoppen is het in de huidige situatie moeilijk mensen aan te trekken.

Het werven van nieuwe vrijwilligers gaat via connecties, advertenties in de lokale pers, nieuwsbrieven bij gemeenten en corporaties, vrijwilligersbanken en de websites. Op markten mensen werven bleek niet effectief te zijn.

Communicatie Contact wordt soms met een vaste contactpersoon voornamelijk via de secretaris onderhouden. Soms moet het VAC er zelf achteraan. Voornamelijk bij nieuwbouw worden gemeenten en corporaties benaderd. Met deze partijen is er jaarlijks overleg om actuele ontwikkelingen te bespreken en afspraken te maken. Incidenteel worden projectontwikkelaars benaderd wanneer een project zich voordoet. Woningcorporaties worden ook benaderd en geïnformeerd dat bij verbouw, renovatie en aanpassingen het VAC kennis en kunde in huis heeft.

De toetswijzer 2.0. en het handboek woonkwaliteitswijzer zijn de flowcharts waar voornamelijk mee gewerkt wordt

Gemeenten en corporaties zijn zich in beginsel bewust van de invloed die het VAC kan leveren als deze in een vroeg stadium aanschuift bij de onderhandelingstafel. Daarentegen architecten bureaus niet en daardoor zijn plannen al vaak in een ver gevorderd stadium. Ook worden installatietekeningen niet geleverd. De gemeente zou kunnen helpen door beoogde bouwers/kopers van bouwgrond in te lichten over het VAC.

Data wordt vastgelegd in notulen of per project gearchiveerd op semi professionele wijze. Verslagen van projecten worden gedeeld met corporaties en vermeld op de website.

Het WKO wordt door Lefier gewaardeerd. Stadskanaal heeft onafhankelijk onderzoek gedaan naar leefbaarheid in de regio, in Zuidhorn is naar woonwensen van 55-plussers onafhankelijk onderzoek gedaan. Afhankelijk van de opdrachtgever en bepaalde doelgroep is er genoeg kennis om onderzoek te doen, misschien meer dan wat men denkt. Onderzoeksresultaten worden besproken en gepresenteerd bij de opdrachtgever waarna deze actie kan ondernemen. Zo is na het onderzoek van Zuidhorn geparticipeerd met de werkgroep die bewoners adviseert bij levensbestendig wonen.

Overkoepeld orgaan VACpunt Wonen Utrecht Vanuit Utrecht wordt voldoende ondersteuning ervaren en wordt autonomie van de regionale VAC ook gewaardeerd. Er wordt wel getobd en afgevraagd wat het bestaansrecht is als zoveel andere groepen actief zijn, welke rol is er dan voor VAC? Regionaal zijn de ervaringen en bevindingen met centraal Utrecht goed maar er is ook iets kritiek. Dat betreft de reisafstand en bijdrage in cursusgeld.

Veranderingen van de afgelopen 5-tot 10 jaar zijn dat er minder (nieuw)bouwactiviteiten zijn, meer mannen zijn togetreden en het overleg op provinciaal niveau is gestopt. Hierdoor wordt het regionaal contact niet meer goed onderhouden. Het blad dat werd uitgegeven is gestopt, daar tegenover staat dat met digitale middelen wordt gecommuniceerd en geïnformeerd. Hierdoor wordt ook meer genetwerkt. Het is goed dat, door tussenkomst van VAC, fouten worden voorkomen. Beter zou het zijn als er meer aanbod zou zijn, zoals een klankbordgroep om perspectieven en toekomstplannen te bespreken. Zuidhorn en Hoogeveen zien de toekomst positief in. Anderen zien dat als de nieuwbouw niet aantrekt er minder bestaansrecht is. Assen ziet zelfs geen toekomst meer dan.

SWOT: Samenwerking regionaal met VACpunt Wonen Utrecht

Sterkte ++	Kennis en enthousiasme ,Overleg met overheid over regelgeving, Actueel, Snelle communicatie, Netwerken ,Wonen: adequate kennis en landelijke contacten zelfs op het terrein van wetsvoorbereiding, Onderwerpen waar VpW zich op richt zijn goed en dit gebeurt met een professionele uitstraling.
------------	---

Kans +-	Energiebeleid en besparingen op energie etc. Weinig gehoor voor onze informatie, Toetswijzer toegankelijker maken, Netwerken, Meerwaarde in tijden van (fin.) versobering, Vertegenwoordigers plaatselijke VAC's participeren in nieuwe ontwerp wetgeving. Ik zal je er een voorbeeld bijgeven, Meer aandacht geven aan financieel moeilijke situaties van VACs
Zwakte -+	Weinig opdrachten en weinig erkenning. Gebrekkige informatie, wij blijven de vrouwtjes van de stopcontacten, Soms dure cursussen, Het is soms moeilijk om veranderingen van wettelijke regels snel om te zetten rekening houdende met plaatselijke omstandigheden
Bedreiging –	Geen opdrachten en projecten. Opheffing dreigt dan. Dat VAC's hun eigen identiteit verliezen door te veel invloed van landelijk VAC, Contacten met project ontwikkelaars

De verwerkte input is als bijlage 5 toegevoegd

Ondersteuning vanuit Utrecht hoeft voor een iemand niet maar anderen zouden graag een informatie markt in het noorden zien voor zowel VACs als professionals .Ook zou een cursusaanbod meer regionaal en verspreid beter zijn. Er wordt voldoende ondersteund maar organisatorisch en financieel is bestaansrecht met zoveel andere adviesorganen misschien niet levensvatbaar.

4.4.2.Interviews met woningcorporaties

Interview met woningcorporaties Lefier en Domesta.

Deelvragen	Lefier	Domesta
Hoe verloopt de samenwerking?	Tevreden over woonkwaliteit onderzoek, regelmatig overleg.	Tevreden over woonkwaliteit onderzoek, regelmatig overleg.
Hoe wordt het werken met VAC vrijwilligers ervaren?	Mist een proactieve houding, geen aansluiting als wordt gevraagd mee te denken bij nieuwe initiatieven.	Anders dan bij nieuwbouw wordt er niet samengewerkt, dat wordt als goed ervaren.
Welke rol is in de toekomst voor de het VAC weggelegd?	Zou graag zien dat er wordt meegedacht bij exploratie van mogelijkheden en kansen in krimpgebieden. Lefier heeft zelf korte lijntjes met de bewoners dus daar is geen behoefte.	Andere producten en diensten zijn niet bekend bij de corporatie. Misschien kunnen er voorlichtingen worden gegeven over verduurzaming.
Wat is de toegevoegde waarde van VAC bij het verduurzamen van na oorlogse woningbouw	Vanuit andere invalshoeken dan WKO bij nieuwbouw, kennis inbrengen.	Wellicht zijn er kansen en mogelijkheden als VAC bereid is van gebaande paden te wijken.

Deze verslagen zijn als bijlage 6 toegevoegd

Antwoord deelvraag 2: Hoe verloopt de samenwerking?

De samenwerking en communicatie wordt door zowel VACs als ook de woningcorporaties als goed ervaren. Uit het onderzoek komt naar voren dat er regionaal verschillen zijn. Zowel vanuit de VACs als bij de corporaties wordt aangegeven dat veel met het WKO wordt gewerkt bij nieuwbouw. De VACs zijn dan veelal in afwachting wanneer ze worden betrokken bij het proces. Kennis van andere producten en diensten zijn minder bekend bij de corporaties. Sommige VACs hebben daar in de praktijk weinig ervaring mee opgedaan. Andere VACs daarentegen zijn pro actief betrokken bij ander soortige projecten of initiëren onafhankelijk onderzoek. Dit komt de samenwerking ten goede, de vrijwilligers doen meer praktijk ervaring op en worden meer betrokken.

Samenwerking vanuit VAC punt Wonen

De VAC vrijwilligers willen graag convenanten met de corporaties wat meer zekerheid geeft voor de langere termijn. Vrijwilligers zien een rol om bij verduurzaming en renovatieprojecten samen te werken nu er minder kwaliteitsonderzoeken worden gevraagd. Inmiddels zijn er korte lijnen met vaste contactpersonen die kunnen worden verstevigd. Hierdoor is er meer betrokkenheid en zal wellicht eerder advies worden gevraagd omdat corporaties meer bekend zijn met wat het VAC kan bieden.

Samenwerking vanuit de woningcorporaties

De andere kijk die het VAC heeft wordt gewaardeerd door de woningcorporaties, evenals de lokale betrokkenheid en deskundigheid. VAC moet waken geen bureaucratisch instituut te worden. De vrijwilligers zouden meer zakelijk mogen zijn in de samenwerking. Nieuwe vrijwilligers kunnen worden geselecteerd op bepaalde kwaliteiten die het VAC versterken. Met vaste contactpersonen kan beter worden genetwerkt. Er zal moeten worden bekeken op welke andere fronten dan bij nieuwbouw het VAC waarde kan toevoegen. Andere kwaliteiten dan WKO zijn veelal niet bekend bij de corporaties. Daarnaast kan deskundigheid en expertise verder worden ontwikkeld. Mogelijk zouden de VACs op beurzen hun kennis en kunde kunnen vertegenwoordigen. De samenwerking nu is goed en voor de toekomst zijn kansen om op te richten..

Samenwerking met VACpunt Wonen

Het centrale orgaan van de adviescommissies is een professionele organisatie met enthousiaste medewerkers, veel kennis en een groot netwerk. De regionale VACs hebben een individuele ondersteuning nodig. Ze zouden graag wat minder reistijd kwijt zijn voor bijeenkomsten. Deze zouden specifiek kunnen zijn gericht op issues die actueel zijn voor het noorden. De financiële onzekerheid voor regionale VACs zou worden weggenomen als centraal meer afspraken met stakeholders kunnen worden gemaakt. Hierbij kan de aandacht naar de verschillende producten en diensten uitgaan waarmee het VAC bekend is.

Antwoord deelvraag 3: De ervaring van het werken met vrijwilligers

Vrijwilligers ervaren vanuit het VACpunt Wonen in Utrecht erkenning in tegenstelling wordt dit niet altijd bij samenwerking met professionals ervaren. Vanuit Utrecht worden de vrijwilligers gewaardeerd en vanuit een familie cultuur gevoed. Deze is in tegenstelling met de marktcultuur van waaruit de corporaties handelen. De corporaties waarderen de samenwerking, ze willen een zakelijk en deskundig product dat van toegevoegde waarde is.

De regionale VACs zijn bekend en betrokken bij de lokale problematiek. Er zijn instrumenten ontworpen waarmee de woonkwaliteit van eindgebruikers kan worden getoetst. Daarnaast zijn er onafhankelijke onderzoeken die de regionale VAC vanuit zich zelf doen of in opdracht van bijvoorbeeld een gemeente om de wensen van senioren over hun woonomgeving in kaart te brengen.

De woningcorporaties zijn terug bij hun core business: het verhuren van betaalbare woningen in de sociale huursector. Gericht op de vraag van de markt is het van belang de wensen en eisen van de eindgebruikers duidelijk te hebben. Er zijn verschillende samenwerkingsvormen waarin de bewoners vertegenwoordigd zijn en daardoor een belangrijke stakeholderpartij zijn voor de corporaties. Op het gebied van leefbaarheid wordt participatie van de eindgebruikers verlangd. Deze groep vrijwilligers is vaak vertegenwoordigd door kritische leden van de (toekomstige)bewonersgroep. Een rol voor het VAC bij adviseren van bewoners wordt niet gelijk gezien omdat corporaties daar zelf professionals voor hebben



Figuur 13 Burger participatie (Afbeeldingen G. , Burgerparticipatie)

Een corporatie gaf aan dat bij een bouwproject waar met jonge vrijwilligers was samengewerkt, vanuit maatschappelijk betrokkenheid. Deze jongeren waren echter niet gemotiveerd en betrokken waardoor het meer lasten dan lusten opleverde voor de corporatie. Het moet dus niet wel waarde toevoegen om samen te werken met vrijwilligers..

Het VACpunt Wonen, kan selectief vrijwilligers werven die bepaalde kwaliteiten en competenties hebben die goed zijn voor het team. Het is echter ook van belang dat er een goede relatie is met betreffende stakeholders. Buiten de vaste afspraken van 1 of 2 keer per jaar lijkt het alsof er weinig wordt gecommuniceerd. Het actiever uitwisselen of vragen van informatie in het netwerk is bevorderlijk voor een betere samenwerking. Dat is met de huidige communicatiemiddelen heel eenvoudig geworden.

In de participatie maatschappij wordt steeds meer actieve betrokkenheid verwacht van mensen. Wat mag van vrijwilligers worden verwacht, blijkt afhankelijk te zijn van de afspraken die zijn gemaakt.

Vrijwilligerswerk kent 3 soorten verantwoordelijkheid:

1. Vrijwillige verantwoordelijkheid: Deze vorm komt het meest voor, het betreft vrijwilligers die aan hoge eisen voldoen , op eigen beheer functioneren met begeleiding op afstand.
2. Gedeelde verantwoordelijkheid: Deze vorm eist een duidelijke takenverdeling en hierom zijn er gemakkelijk onduidelijkheden. Het vereist professionals die naar de vrijwilliger uitnodigen en verbinden en niet op meetbare doelstellingen afrekent.
3. Professionele verantwoordelijkheid: Bij deze vorm ligt verantwoording eveneens bij de professionals en zijn taken nauw omschreven bij vrijwilligers. Continuïteit is zo gewaarborgd maar wel onder de voorwaarde dat er voldoende professionals zijn die de vrijwilligers de geboden structuur accepteren.

Uit het recent geplaatste onderzoek van onder andere Platform 31 komt naar voren dat meer taken van beroepskrachten naar vrijwilligers verschuiven. Sommige voorzieningen kunnen zelfs volledig gaan draaien met vrijwilligers met hoogstens een professional op de achtergrond. De studie gaat vooral in op de emotionele kanten van de verschuiving, zowel bij professionals als vrijwilligers. Erkenning, waardering, loyaliteit, uitsluitingen miskenning zijn emoties die de samenwerking tussen betaalde en onbetaalde krachten beïnvloed. De aanbevelingen die de onderzoekers doen om de werksfeer optimaal te houden is aandacht, begeleiding en maatwerk.

De onderzoekers waarschuwen voor “vrijwilligersmoeheid”. Dat is wanneer professionals zich afkeren van vrijwilligers door slechte ervaringen, of doordat ze bang zijn hun eigen baan aan hen te verliezen. (Trouw, 2014)

4.4.3. Organisatiecultuur VACPunt Wonen

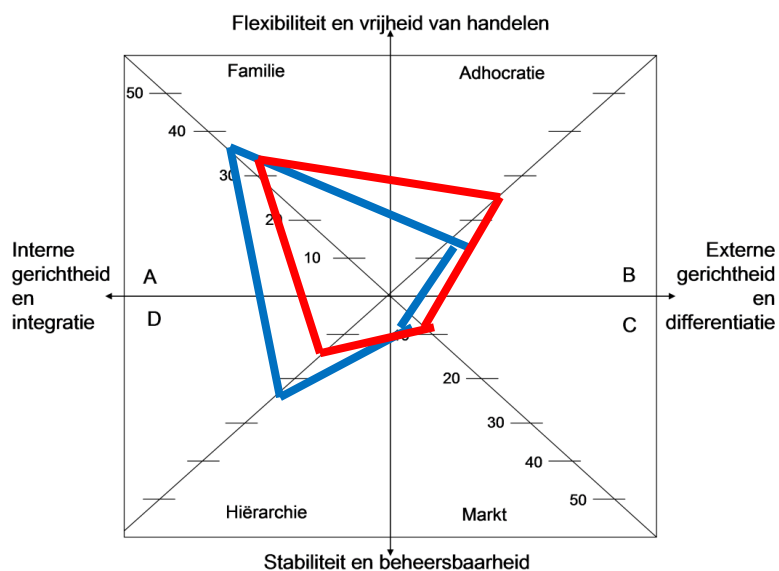
Personeel van het VACPunt Wonen, werkzaam op het hoofdkantoor in Utrecht, is gevraagd een organisatiescan in te vullen. Met deze methode wordt de huidige interne organisatie in beeld gebracht en de wenselijke toekomstige organisatie die de medewerkers voor ogen hebben

Respons: Vier van de vijf medewerkers hebben de organisatiescan ingevuld.

De uitgewerkte tests zijn als bijlage 7 toegevoegd.

VACPunt Wonen	Nu				Gewenst			
	A	B	C	D	A	B	C	D
Doni	45,8	40,8	0	26,6	46,6	21,6	3,8	31,6
Ruth	45	28,3	11,6	15	38,3	36,3	8,3	16,6
Nelleke	53,3	0,2	0	56	51,6	36,6	0	11,6
.....	28,3	20	11,6	33,3	20	32,5	30	17,5
Totaal	172,4	89,3	23,2	130,5	156,5	127	42,1	77,3
Gemiddeld	34,48	17,86	4,64	26,1	31,3	25,4	8,42	15,46

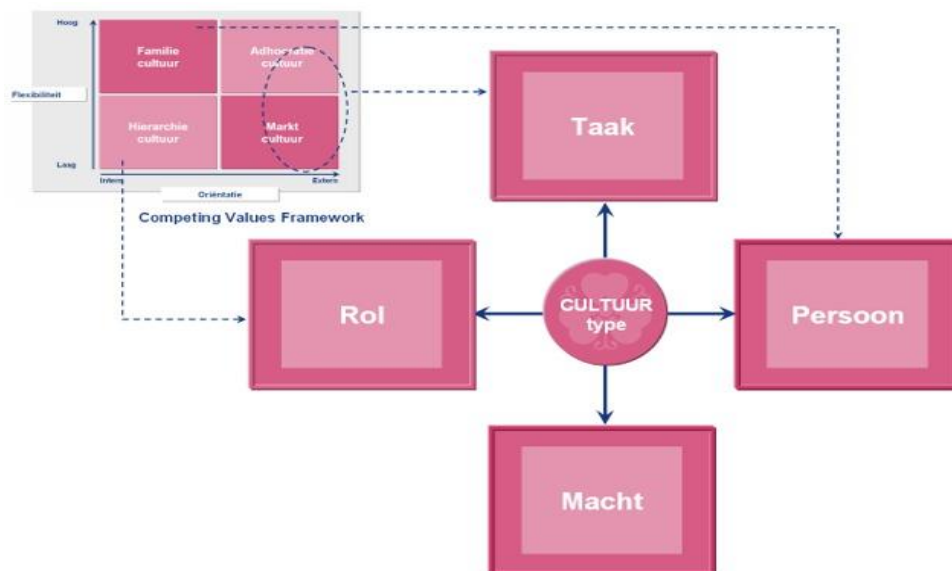
Als de gemiddelde scores worden genomen wordt de uitkomst als volgt weergegeven. Opvallend is het ontbreken van een marktcultuur en een sterke familiecultuur.



Het is duidelijk dat de woningcorporaties meer gericht zijn op de markt nadat ze zich hebben aangepast op externe factoren zijn deze intern vertaald in de missie, visie en doelstellingen van de corporaties.

Met de OCAI test wordt de cultuur van VACPunt Wonen in kaart gebracht. Deze cultuur wordt overgedragen op de lokale vestingen, die de VAC-cultuur uitdraagt in de regio. Regionaal zijn er

verschillen die ook in de cultuur tot uiting komt. Zo zijn er locaties met een ad hoc cultuur, een dynamische omgeving van waaruit pro actief gereageerd wordt op de externe omgeving. Aan uiteenlopende projecten, anders dan nieuwbouw, wordt medewerking verleend en er wordt onafhankelijk onderzoek gedaan. Elders wordt meer vanuit een hiërarchie cultuur gewerkt, hier wacht men op de bouwtekeningen omdat hierover afspraken vast zijn gelegd met stakeholders. De taken zijn intern verdeeld en door de tijd verankerd. Het maakt iedere locatie weer uniek. In samenwerking met corporaties is het praktisch vanuit de eigen cultuur te participeren om optimaal doelstellingen te behalen. Zoals in het theoretisch kader is beschreven zijn er verschillende stijlen waar strategisch, tactisch en operationeel op kan worden gestuurd om resultaten te verbeteren.



Figuur 14 Cultuurtype (Afbeelding)

Antwoord deelvraag 4: Welke rol is in de toekomst voor VAC weggelegd?

Voor de toekomst zijn er verschillende rollen voor VAC weggelegd:

1. Bij nieuwbouw
2. Op strategisch en tactisch niveau visionair (met corporaties) mee denken.
3. Ondersteunen van bewonersgroepen en zorggroepen van corporaties
4. Bij verduurzaming van de bestaande woningvoorraad
5. Informeren

1 De kennis en ervaring bij nieuwbouw is van toegevoegde waarde en is voor de toekomst een rol die blijft weggelegd bij WKO.

2. Zowel de vrijwilligers als de corporaties zeggen dat er geen toekomst is om alleen WKO bij nieuwbouw te verrichten. Corporaties hebben zelf met bewonersgroepen te doen omdat deze betrokken moeten worden bij verduurzaming van de bestaande woningvoorraad. Hiervoor zijn professionals functioneel als bewonersparticipaat. Het sluit niet uit dat er mogelijkheden zijn dat VAC wordt betrokken bij het adviseren van deze groep.

3. Lefier heeft te kennen gegeven dat ze geen gehoor hebben gekregen op de vraag om visionair mee te denken over woonomgeving en woningen. Dat zijn heel wat stappen vooruit in het proces dan de bouwfase. Ervaring en kennis over gebruikerskwaliteit kunnen visionair gestalte krijgen als in de initiatiefase wordt aangesloten.

4. Er zijn bij Domesta verschillende zorggroepen die hun vastgoed huren van de corporatie. Deze specifieke bouw voor bepaalde groepen moet aan andere eisen voldoen wat een uitdaging kan zijn voor de VACs om hier een rol te spelen.

5. Regionaal kunnen de VACs informatie over duurzaamheid verschaffen, bijvoorbeeld tijdens een regionale informatiemarkt. Als vrijwilligers staan ze dicht bij de eindgebruikers.

Er zijn dus kansen voor de VACs om op meerdere manieren waarde toe te voegen. Vanuit de huidige situatie dienen nieuwe kansen en mogelijkheden geëxploreerd te worden.



Figuur 16 Weerstand overwinnen (afbeeldingen, Weerstand)

5.Conclusie

De opbrengsten van de verschillende onderzoeken zijn beschreven en de resultaten geanalyseerd. Vervolgens worden conclusies getrokken op basis van de analyses die zijn gemaakt in het vorige hoofdstuk onderzoeksresultaten

Uit kwalitatief onderzoek is gebleken dat er verschillende factoren zijn die van invloed zijn op krimp in de regio. Woningcorporaties zoeken gepaste middelen om de markt te blijven bedienen. VACPunt Wonen heeft ook producten en diensten ontwikkeld die hierop kunnen aansluiten. In de praktijk zijn vrijwilligers nog niet altijd afgestemd op een andere rol dan het adviseren bij nieuwbouw .

Er wordt samengewerkt met regionale corporaties waarmee convenanten zijn. Het blijkt dat deze corporaties vaak niet zijn geïnformeerd over de producten en diensten die het VAC kan bieden. In een afwachtende houding wordt in eerste instantie niet gedacht aan een VAC die kan helpen met advies op verschillende terreinen, waaronder verduurzaming. Met een pro actieve houding wordt het VAC eerder betrokken. Met onafhankelijke onderzoeken toont de VAC deskundigheid en kennis aan. Meerdere stakeholders hebben belang bij rapportage over actuele zaken uit de regio. Vanuit de centrale VAC is op maat gesneden ondersteuning nodig. De producten en diensten moeten aansluiten op wat in de regio wordt gevraagd. De vrijwilligers moeten daarnaast bekend zijn met de verschillende instrumenten die het VAC heeft ontwikkeld.

In een veranderende omgeving is het niet vanzelfsprekend als niet wordt gezocht naar afstemming. Er zijn regionaal verschillen in de manieren waarop wordt samengewerkt. Er zijn mogelijkheden om ook meer samen te werken vanuit het hele assortiment producten en diensten die door het VAC zijn ontwikkeld . Vanuit een proactieve benadering en vanuit verschillende rollen innoveren. Innoveren door ervaring en kennis te delen die met rapportage van onafhankelijk onderzoek en in samenwerking met meerdere stakeholders wordt opgedaan. Er wordt voornamelijk op operationeel niveau advies gegeven terwijl er ook behoefte is om, met de kennis en ervaring die is opgedaan, op strategisch en tactisch niveau te adviseren. Door aansluiting op de behoefte van visioneren over de lange termijn visie heeft het VAC ook idee over welke doelstellingen op termijn bij deze visie aansluiten. Op deze doelstellingen kan vervolgens worden gestuurd en indicatoren kunnen hierop worden afgestemd .

Het is voor vrijwilligers een opgave om professionele producten op te leveren in de eigen tijd. De kosten die aan opleidingen zijn verbonden zijn voor rekening van de vrijwilligers. Het vrijwilligers werk verandert omdat: er minder wordt nieuwgebouwd, er zijn meerdere vrijwilligersorganisaties met wie de corporaties samenwerken, minder subsidies. Al met al reden voor VACs opnieuw de focus te leggen.

Het maakt vrijwilligers onzeker dat er minder geld beschikbaar is voor het vrijwilligerswerk. Factoren anders dan alleen geld kan de vrijwilligers motiveren, zoals de andere drie perspectieven van de BSC: de klanten, de interne bedrijfsprocessen de mate waarin regionaal het VAC kan innoveren. Maar ook de factoren die projecten beïnvloeden naast: Geld

- Organisatie : inrichten van de interne organisatie en afstemmen op de externe stakeholders
- Tijd: voor pensionarissen een zinnige tijdsbesteding om kennis en ervaring te laten gelden.
- Informatie: verzamelen om bij te blijven, verwerken van input, rapportages opmaken en delen
- Kwaliteit: van woonwensen, samenwerking en producten en diensten: blijven afstemmen.

Afhankelijk van het geld : als er geen nieuwe bronnen worden aangeboord kunnen de regionale VACs niet langer hun contributie af dragen. Het VAC kan geen marktconforme prijs vragen voor de bijdragen die de vrijwilligers leveren. In het netwerktijdperk is het delen van informatie van belang. Willen VACs gevonden worden dan is het van belang de websites actueel te houden. Bij het selecteren van

vrijwilligers kan dat een van de competenties zijn waaraan moet worden voldaan om het team weer op volle sterkte te krijgen.

Voor de toekomst zijn er voor VAC verschillende kansen die effectief kunnen worden opgepakt. De regionale VACs moeten wel open staan om te willen verbeteren, vernieuwen en aanpassen anders is er geen vooruitgang. Het kunnen kleine stapjes zijn waarmee de koers wordt gewijzigd. Bijvoorbeeld door de stakeholders te informeren over de producten en diensten. Waar stakeholders in eerste instantie niet welwillend tegenover samenwerking staan kan na afstemming blijken dat het VAC van toegevoegde waarde kan zijn.

Samenwerking met VAC is voor woningcorporaties van toegevoegde waarde.

Definitie Toegevoegde waarde	Samenwerking met VAC
De toegevoegde waarde staat voor de waarde die de onderneming creëert met of toevoegt aan de goederen en diensten afkomstig van derden bij de uitoefening van haar gewone beroepsactiviteiten. Die waarde wordt afgemeten aan het verschil tussen de marktprijs van de productie over een bepaalde periode en de waarde van de verbruikte goederen en diensten.	Woningcorporaties hebben aangegeven dat de professionele producten en diensten worden gewaardeerd die de adviescommissies leveren. De waarde van het advies van het VAC voegt voor de corporaties extra waarde toe omdat VAC met de convenanten een andere marktprijs hanteert dan een commercieel onderzoeksbureau.
Betreft niet louter meer continu prijs- en kwaliteitsoptimalisatie, maar om inspirerend en innovatief aan te sluiten op de veranderende klantbehoefte.	Door het toetsten van het bewoners perspectief worden de verschillende ontwikkelingen gesignaleerd. Jaarlijks worden knelpunten in kaart gebracht van de gebruikskwaliteit van de eindgebruiker in de woonomgeving. Dit levert nieuwe folders op. Voor woningcorporaties input waarmee beter kan worden afgestemd op eisen en wensen van bewoners

Voor de eindgebruikers is een onafhankelijk adviescommissie van belang. Ondanks dat de bewoners mondiger zijn geworden hebben zij niet altijd de kennis en ervaring die wel aanwezig is bij de VAC. In het verleden hebben de VACs woningcorporaties geld bespaard. De adviezen hebben voorkomen dat achteraf onnodig kosten zijn gemaakt die anders moesten worden gemaakt.



Betreffende verduurzaming van naoorlogse woningbouw is dat een terrein waar meer aansluiting opgemaakt zou moeten worden gezien hier voor de toekomst veel ambities zijn waar aan gewerkt wordt.

Uiteindelijk kan tevens geconcludeerd worden dat de doelstellingen om informatie aan BNR terug te geven, het VAC inzicht te geven in de huidige en gewenste situatie en een afstudeerrapport te schrijven, naar aanleiding van afstudeeronderzoek, binnen het kenniscentrum zijn behaald.

Figuur 17 Verduurzaming naoorlogse woningbouw (Afbeeldingen G. , Verduurzaming)

6. Advies

Het advies is gebaseerd op conclusies van de onderzoeksresultaten.

De VAC organisatie is centraal gevraagd naar de huidige situatie en de gewenste situatie. In de praktijk is bij de regionale VAC de huidige situatie in kaart gebracht. Ook is gevraagd wat de visie van de vrijwilligers was voor de termijn. Naast mogelijke kansen, waarop actie kan worden ondernomen, werden ook bedreigingen genoemd die demotiverend werken. De gewenste situatie is dat er meer wordt samengewerkt bij verduurzaming van naoorlogse woningbouw.

De beide pijlers van het VAC werk zijn doelstellingen waarmee goed op de huidige en toekomstige vraag van de stakeholders kan worden afgestemd. De informatie dient vanuit Utrecht op alle fronten te worden ondersteund en door de regionale commissies worden uitgedragen. Het zijn de gedeelde waarden van de organisatie. In de bijlage onderzoeksresultaten staan de beide pijlers beschreven

Deze pijlers zijn in de volgende tabel als volgt samengevat.

Bevorderen van gebruikerskwaliteit van de gebouwde omgeving	Deskundigheidsbevordering van de adviescommissies
Toekomst VAC: Netwerk & inkomsten	Scholing: organiseren, aanpassen en ontwikkelen van trainingen
Inspraak en samenwerking: Delen van kennis en ervaring door: • Zitting in besturen en raden • Aansluiten op Regeringsbeleid • Naamsbekendheid en goodwill opbouwen	Instrumenten ontwikkelen en beheren
Promoten van VACwerk	Publicaties voor Adviescommissies
	Individuele ondersteuning

Er is geen dringende reden het organisatiebeleid te veranderen. Het is regionaal wel noodzakelijk te vernieuwen om uiteindelijk tot de gewenste situatie te komen. De motivatie hiervoor is de ambitie van de vrijwilliger of van de locatie om pro actief te werken aan verbeteringen. Dit is mogelijk door geleidelijk organisatieonderdelen te verbeteren in een lerende organisatie door: samenwerking en stimulans om initiatieven te ontwikkelen.

Werken met een BSC is een manier om beweging te krijgen, een weg om de visie gezamenlijk te realiseren. Met het implementeren van een BSC wordt het mogelijk op verschillende factoren(bij) te sturen en de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Een geplande verandering heeft de volgende kenmerken:

- Historie: Er is minder nieuwbouw maar VAC kan bijdragen bij verduurzaming en renovatieplannen.
- Actoren: Door vrijwilligers te trainen is er aansluiting van regionale VACs meerdere rollen uit te voeren in een groter werkterrein met diverse stakeholders.
- Communicatie: De visie van het VAC actief uitdragen. Netwerken stimuleren door rapportages te delen en producten en diensten aan te bieden.
- Fasen: Instappen gaan werken met een BSC en hierop acties ondernemen.

- Sturing Begeleiding en sturing vanuit Utrecht
- Uitkomsten: Doelen stellen, resultaten meten, richting verbeteren. Resultaten delen in het netwerk zodat van de best practices kan worden geleerd.

Met behulp van een BSC worden kritieke succesfactoren die uit de SWOT naar voren zijn gekomen meetbaar gemaakt .

SWOT

Intern → ↕ Extern ↓	Sterkte	Zwakte
	A) Stellen deze sterktes VAC in staat deze kansen te benutten?	B) Verhinderen deze zwaktes het VAC deze kansen te benutten?
Kansen		
Bedreigingen	C) Stellen deze sterktes uit de omgeving VAC in staat deze bedreigingen af te weren?	D) Verhinderen deze zwaktes het VAC de bedreigingen uit de omgeving af te weren?

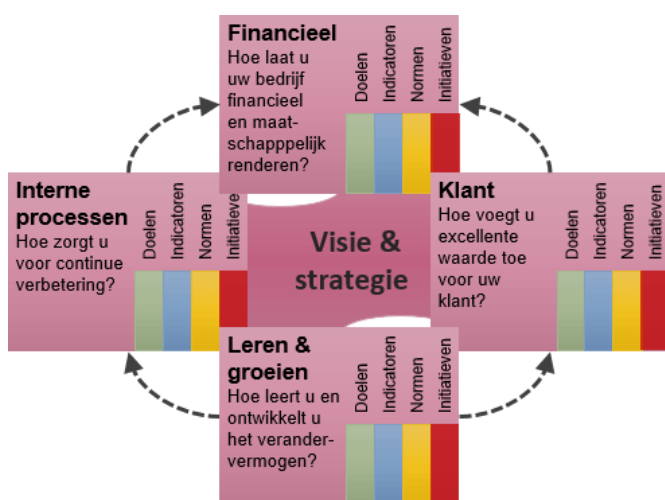
A) Groeien: Proactieve vrijwilligers die met de producten en kennis van het VAC waarde toevoegen bij advisering van verduurzaming bij bestaande woningvoorraad voor de verschillende stakeholders. Inspelen op nieuwe behoeften.

B) Versterken: Ervaring opdoen met nieuwe projecten en ook op strategisch en tactisch niveau adviseren. Het netwerk onderhouden en uitbreiden. Pro actief actie ondernemen op kansen.

C) Verdedigen: Adviseren van woonkwaliteit voor eindgebruikers. Convenanten met stakeholders vastleggen. Herpositionering als adviescommissie in een breed werkveld.

D) Terugtrekken: Afwachten tot er nieuwbouwplannen worden gemaakt. Niet alleen de focus op het financiële perspectief

Per perspectief worden de belangrijkste Key Performance Indicatoren(hierna KPI's) vast gesteld om de visie en strategie van VAC te consolideren.



1) Klanten: Wat is de toegevoegde waarde voor de stakeholders? Wat is onze doelgroep en hoe leveren we maatwerk om aan de wensen en behoefte te voldoen?

2) Interne bedrijfsprocessen: Wordt er gecommuniceerd, is iedereen geïnformeerd en wordt informatie gedeeld en feedback gegeven? Zijn medewerkers tevreden en betrokken?

3) Innovatie: Gerichte scholing op verduurzaming. Worden nieuwe activiteiten ondernomen, zoals informatie bijeenkomsten?

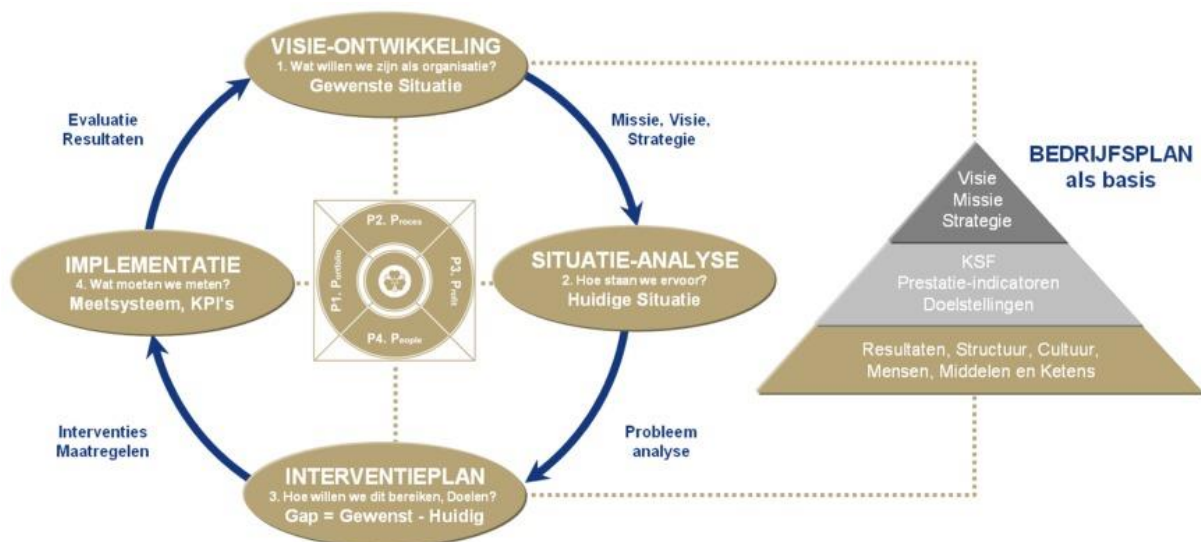
4) Financieel: Hoe en bij welke stakeholders kunnen we waarde toevoegen en convenanten vastleggen?

Figuur 18 BSC van Kaplan en Norton (afbeeldingen G. , Balanced Scorecard)

Werkelijke prestaties kunnen periodiek worden gemeten en maken inzichtelijk of de uitkomsten met de strategische doelstelling stroken. Belangrijke maar slecht resultaten moeten verbeterd om alle punten uiteindelijk voldoende te behalen. Goede resultaten moeten worden geconsolideerd. Vervolgens kunnen opnieuw heldere meetbare doelen worden geformuleerd. Jaarlijks kan tijdens de resultatenmeting van de externe knelpunten ook aandacht uitgaan naar de interne ontwikkelingen van de regionale VACs.

Bij verduurzaming van na oorlogse woningbouw kan VAC van toegevoegde waarde zijn.

Implementatie van de BSC is een actie die, eenmaal in- en uitgevoerd, het mogelijk maakt om van de huidige naar de gewenste situatie over te gaan.



Figuur 19: Implementatie BSC (Google)

BSC is tenslotte een instrument die inzichtelijk maakt waar knelpunten zijn die de aandacht verdienen. Organisatieverbetering is namelijk een continue proces die alle medewerkers aangaat en gecommuniceerd en gedeeld moet worden in de gehele organisatie.

7.Bronnen

Afstuderen:

Competent afstuderen en stagelopen Piet Kempen en Jimme Keizer
2011 Noordhoff Uitgevers Groningen/ Houten
978 90 01 77563 6

Scriptie schrijven:

HBO Basisvaardigheden Ron van Hogen en Everdien Rietsap
2007 Wolters Noordhoff bv Groningen/ Houten
978 90 01 20504 1

Leren Communiceren Steehouder, Jansen, van der Staak, de Vet, Witteveen en Woudstra
2006 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/ Houten
978 90 01 54702 8

101 Management modellen Marijn Mulders
2010 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/ Houten
978 90 01 77556 8

Onderzoek doen:

Basisboek Methoden en Technieken Baarda en de Goede
2006 Wolters- Noordhoff Groningen/ Houten
978 90207 3315 0

Dit is onderzoek Ben Baarda
2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/ Houten
978 90 01 71386 7

Wat is onderzoek? Nel Verhoeven
2011 Boom Lemma uitgevers Den Haag
978 90 5931 671 3

Het ontwerpen van een onderzoek Piet Verschuren en Hans Doorewaard
2007 Uitgeverij Lemma Den Haag
978 90 5931 496 2

Deskresearch M.A. Broekhoff
2007 Wolters-Noordhoff bv Groningen/ Houten
978 90 01 70027 0

Project:

Projectmanagement Roel Grit
2008 Wolters Noordhoff bv Groningen/ Houten
978 90 01 80262 2

Managementvaardigheden Fons Koopman en Suzan Bosch
2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/ Houten

978 90 01 80968 3

Gedrag in organisaties Gert Alblas en Ella Wijsman
2009 Noordhoff Uitgevers bv Groningen / Houten
978 90 01 76667 2

Ruimte voor het nieuwe werken Michel Mooij
2009 Kluwer Alphen aan de Rijn/ Diegem

Ondernemerschap in hoofdlijnen P.O.van der Meer
2010 Noordhoff uitgevers bv Groningen
978 90 01 78440 9

Beheren Jellema
2004 ThiemeMeulenhoff Utrecht/Zutphen
90 06 95057 2

Kwaliteit van dienstverlening Boomsma en van Borrendam
2009 Kluwer Deventer
90 14 09613 5

Verandermanagement Kleijn en Rorink
2009 Pearson Education Benelux
978 90 430 1551 6

Leren Veranderen de Caluwe en Vermaak
2006 Kluwer
978 90 1 016543

Praktische Ethiek Alexander von Schmid
2006 Boom onderwijs
978 90 8506 093 2

Bibliografie

(sd). Opgeroepen op september 2014, van Aedes.nl: www.aedes.nl

(sd). Opgeroepen op september 2014, van Rijksoverheid.nl: Rijksoverheid.nl

afbeeldingen, G. *Weerstand*.

Afbeelding. *OCAI*. Google, Groningen.

Afbeeldingen. *DESTEP*. Google, Groningen.

afbeeldingen. *eerstand*. google, groningen.

afbeeldingen. *Weerstand*. google, groningen.

afbeeldingen, G. *Balanced Scorecard*. Google, Groningen.

Afbeeldingen, G. *Burgerparticipatie*.

afbeeldingen, G. *Marktgerichte strategie*.

afbeeldingen, G. *OCAI model*. Groningen.

afbeeldingen, G. *SWOT analyse*. groningen.

Afbeeldingen, G. *Verduurzaming*.

Ambitie: toetsbaar niet meetbaar. (2014, juni 22). *Whitepaper*.

Bekkering, P. (sd). *The next level in huisvesting*. Opgeroepen op maart 14, 2014, van Facility Management Magazine: www.fmm.nl

BNR, K. *Organogram*. BNR, Groningen.

CBS. (sd). *Demografische krimp*. Opgeroepen op augustus 19, 2014, van CBS.

Divers. (sd). *10 FM'ers aan het woord*. Opgeroepen op februari 27, 2014, van Facility Management Magazine: www.fmm.nl

dr.ir.M.A.R.Oostra. (2013, maart 14). Lectorale rede Ruimtelijke Transformaties. Groningen: Hanzehogeschool.

Egmond, C. (2012, januari 11). *Energiebesparing is een samenspel van techniek en gedrag*. Opgeroepen op mei 2014, van Energiesprong.nl: Agentschap.nl

Emans, B. (2002). *Interviewen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.

Google. *BSC*. Afbeeldingen, Groningen.

GoogleAfbeeldingen. *Energielabel*. Groningen.

<http://www.encyclo.nl/lokaal/10365>. (2014, juni). Groningen. Opgeroepen op 2014, van <http://www.encyclo.nl/lokaal/10365>

Lefier. (sd). Opgeroepen op juli 2014, van Lefier: www.lefier.nl

Lemmens, N. (2012). *Strategische FM- trends*. Opgeroepen op maart 25, 2014, van Facility Management Magazine: www.FMM.nl

Logo. VACpunt Wonen, Utrecht.

Meier, d. (2013, mei 14). Krimp,ruimte en dagelijks leven. *Lectorale Rede Krimp*. Groningen: Hanze university of Applied Sciences Groningen.

Mobach, D. (2013, januari 9). *Lectorale rede Facility Management*. Groningen: Hanze University of Applied Sciences Groningen.

Mulders, M. (2010). *101 Management Modellen*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Nunen, M. L. (2010, maart 16). Eenvoud van duurzaamheid. Nederland.

Pleunis, M. e. (2006). *Facility management*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Quinn. *Concurrerede Waardenmodel*. Google afbeeldingen, Groningen.

Roorda, N. (2005). *Basisboek Duurzame Ontwikkeling*. Groningen/ Houten: Woltesr-Noordhoff bv.

Samenwerkingsverbanden. (2013, maart 15). Opgeroepen op april 2014, van Kennisbank Lokale Heffingen.

Tripple bottom line. Google afbeeldingen, Groningen.

Trouw. (2014, september). *Onderzoeksresultaten*. Nederland: Trouw.

VACpuntWonen. (sd). Opgeroepen op juni 2014

VACpuntWonen. (2013). *Energiebesparen met woonkwaliteit*. Utrecht.

Verbinden en vertrouwen: makkelijker gezegd dan gedaan! (2012, februari 1). Opgeroepen op april 20, 2014, van Over Het Nieuwe Werken: kluwer wolters business

Voort, I. B. (sd). *The next level in huisvesting*. Opgeroepen op maart 14, 2013, van Facility Mangement Magazine: www.fmm.nl

Whitepaper. (2014, juni). Werken aan duurzame ontwikkeling.

wikipedia. (sd). Opgeroepen op september 2014, van www.wikipedia.nl

Woningcorporaties investeren 165 miljoen in krimpregio's. (2014, januari 23). Groningen.

(sd). Opgeroepen op september 2014, van Aedes.nl: www.aedes.nl

(sd). Opgeroepen op september 2014, van Rijksoverheid.nl: Rijksoverheid.nl

afbeedlingen, G. *Weerstand*.

Afbeelding. *OCAI*. Google, Groningen.

Afbeeldingen. *DESTEP*. Google, Groningen.

afbeeldingen. *eerstand*. google, groningen.

afbeeldingen. *Weerstand*. google, groningen.

afbeeldingen, G. *Balanced Scorecard*. Google, Groningen.

Afbeeldingen, G. *Burgerparticipatie*.

afbeeldingen, G. *Marktgerichte strategie*.

afbeeldingen, G. *OCAI model*. Groningen.

afbeeldingen, G. *SWOT analyse*. groningen.

Afbeeldingen, G. *Verduurzaming*.

Ambitie: toetsbaar niet meetbaar. (2014, juni 22). *Whitepaper*.

Bekkering, P. (sd). *The next level in huisvesting*. Opgeroepen op maart 14, 2014, van Facility Management Magazine: www.fmm.nl

BNR, K. *Organogram*. BNR, Groningen.

CBS. (sd). *Demografische krimp*. Opgeroepen op augustus 19, 2014, van CBS.

Divers. (sd). *10 FM'ers aan het woord*. Opgeroepen op februari 27, 2014, van Facility Management Magazine: www.fmm.nl

dr.ir.M.A.R.Oostra. (2013, maart 14). Lectorale rede Ruimtelijke Transformaties. Groningen: Hanzehogeschool.

Egmond, C. (2012, januari 11). *Energiebesparing is een samenspel van techniek en gedrag*. Opgeroepen op mei 2014, van Energiesprong.nl: Agentschap.nl

Emans, B. (2002). *Interviewen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.

Google. *BSC*. Afbeeldingen, Groningen.

GoogleAfbeeldingen. *EnergieLabel*. Groningen.

<http://www.encyclo.nl/lokaal/10365>. (2014, juni). Groningen. Opgeroepen op 2014, van <http://www.encyclo.nl/lokaal/10365>

Lefier. (sd). Opgeroepen op juli 2014, van Lefier: www.lefier.nl

Lemmens, N. (2012). *Strategische FM- trends*. Opgeroepen op maart 25, 2014, van Facility Management Magazine: www.FMM.nl

Logo. VACpunt Wonen, Utrecht.

Meier, d. (2013, mei 14). Krimp, ruimte en dagelijks leven. *Lectorale Rede Krimp*. Groningen: Hanze university of Applied Sciences Groningen.

Mobach, D. (2013, januari 9). *Lectorale rede Facility Management*. Groningen: Hanze University of Applied Sciences Groningen.

Mulders, M. (2010). *101 Management Modellen*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Nunen, M. L. (2010, maart 16). Eenvoud van duurzaamheid. Nederland.

Pleunis, M. e. (2006). *Facility management*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Quinn. *Concurrenede Waardenmodel*. Google afbeeldingen, Groningen.

Roorda, N. (2005). *Basisboek Duurzame Ontwikkeling*. Groningen/ Houten: Woltesr-Noordhoff bv.

Samenwerkingsverbanden. (2013, maart 15). Opgeroepen op april 2014, van Kennisbank Lokale Heffingen.

Tripple bottom line. Google afbeeldingen, Groningen.

Trouw. (2014, september). *Onderzoeksresultaten*. Nederland: Trouw.

VACpuntWonen. (sd). Opgeroepen op juni 2014

VACpuntWonen. (2013). *Energiebesparen met woonkwaliteit*. Utrecht.

Verbinden en vertrouwen: makkelijker gezegd dan gedaan! (2012, februari 1). Opgeroepen op april 20, 2014, van Over Het Nieuwe Werken: kluwer wolters business

Voort, I. B. (sd). *The next level in huisvesting*. Opgeroepen op maart 14, 2013, van Facility Mangement Magazine: www.fmm.nl

Whitepaper. (2014, juni). Werken aan duurzame ontwikkeling.

wikipedia. (sd). Opgeroepen op september 2014, van www.wikipedia.nl

Woningcorporaties investeren 165 miljoen in krimpregio's. (2014, januari 23). Groningen.

8.Bijlagen

Goedkeuring afstudeeropdracht

Onderzoeksresultaten