

2019

Thesis–adviesrapport



Dominique van Gennep

IJsseldal Wonen

4 juli 2019

Auteur & Informatie

Titel: Op weg naar een duurzame woning

Publicatiedatum: 5 juli 2019

Plaats: Arnhem

Opdrachtgever:

IJsseldal Wonen

Marktpllein 110

7390 AC Twello

The Nederlands

T (0571)277 979

Info@IJsseldalwonen.nl

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

Naam opdrachtgever: Zeyhan Karaman

Auteur: Dominique van Gennep

Studentnummer: 333129

Toetscode:T.6496

Toets kans: 1

Opleiding:

Saxion Hogescholen

Hospitality Business School

Facility Management

Handelskade 75

Postbus 501

7417 DH Deventer

0570-603663

Eerste examiner: Anton Dijkstra

Tweede examiner: Maureen Numan

Onderzoekdocent: Rienk van Marle



Verklaring eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Dominique van Gennep

Datum: 15-06-2019

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'D' and 'v' followed by a long horizontal stroke.

saxion.nl

Voorwoord

Voor u ligt mijn thesisrapport waarmee ik de studie Facility Management aan Saxion Hogeschool afrond. Het rapport betreft een onderzoek wat uitgevoerd is voor de woningcorporatie IJsseldal Wonen gevestigd in Twello. In de beginfase van het schrijven van het thesisrapport heb ik wat vertraging opgelopen doordat mijn onderzoeksvoorstel nog onvoldoende was om uit te voeren. Na wat aanpassingen doorgevoerd te hebben is mijn onderzoeksvoorstel goedgekeurd. Het aangepaste voorstel heeft mij daarna veel houvast geboden bij het uitvoeren van het onderzoek.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om diverse mensen te bedanken. Ten eerste wil ik mijn opdrachtgever Zeyhan Karaman bedanken voor haar hulp en input die zij heeft gegeven tijdens mijn afstudeerperiode. Daarnaast wil ik graag ook IJsseldal Wonen bedanken voor de mogelijkheid en ruimte die zij mij hebben geboden om het onderzoek te mogen uitvoeren.

Verder wil ik graag Reinmarkt, Veluwe Wonen, Oosterpoort, Trivire en Delta Wonen bedanken dat ik hun medewerkers heb mogen interviewen voor het onderzoek. Ik was positief verrast dat zij hun ervaringen op een zeer transparante manier met mij hebben gedeeld tijdens de interviews. Ook wil ik graag alle huurders van IJsseldal Wonen bedanken die ik heb mogen interviewen voor het onderzoek.

Tot slot wil ik graag mijn eerste examinerator Anton Dijkstra bedanken voor zijn begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode. Ik heb de samenwerking als zeer prettig ervaren en ik heb veel hulp van u gekregen tijdens de gehele periode. Voornamelijk in de beginfase van mijn afstudeerperiode heeft u veel tijd geïnvesteerd in het helpen om mijn onderzoeksvoorstel zo goed mogelijk op te stellen. Verder wil ik daarbij ook mijn tweede examinerator Maureen Numan bedanken voor haar tips en opbouwende kritiek tijdens mijn verdediging van het onderzoeksvoorstel.

Dominique van Gennep

Arnhem, 5 juli 2019

Management samenvatting

In de VN-klimaatop van 2015 in Parijs (COP21) is een klimaatakkoord gesloten tussen 195 landen. De Nederlandse overheid heeft naar aanleiding van dit akkoord alle woningcorporaties de doelstelling opgelegd om het gehele woningbezit voor 2050 energieneutraal te maken. Om deze doelstelling te kunnen behalen heeft de woningcorporatie IJsseldal Wonen voor zichzelf de doelstelling gesteld om voor eind 2020 het gehele woningbezit naar energielabel B te verduurzamen. IJsseldal Wonen is hiermee van start gegaan door middel van duurzaamheidsprojecten zoals het binnenisolatie duurzaamheidsproject in 2018. In dit project is echter gebleken dat een te laag aantal huurders bereid is om deel te nemen. Het deelnamepercentage voor dakisolatie was met 65% veel te laag. Dit onderzoek is uitgevoerd om een oplossing te vinden om het deelnamepercentage te verhogen naar minimaal 85% en heeft geleid tot de volgende managementvraag: *“Op welke wijze kan de woningcorporatie IJsseldal Wonen in een binnenisolatie duurzaamheidsproject het aantal deelnemende huurders op een klantgerichte manier verhogen zodat er een deelnamepercentage van 85% of hoger wordt behaald?”*

Voor het beantwoorden van deze vraag zijn een aantal onderzoeksmethoden uitgevoerd, namelijk bureauonderzoek, kwalitatief veldonderzoek onder experts van woningcorporaties die succesvol zijn in het behalen van een hoog deelnamepercentage in soortgelijke projecten en kwalitatief veldonderzoek onder huurders van IJsseldal Wonen. De volgende hoofdvraag en bijbehorende deelvragen zijn beantwoord door de verschillende onderzoeksmethoden:

De hoofdvraag

Op welke wijze kan IJsseldal Wonen haar huurders overtuigen tot deelname aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?

Deelvragen

1. Hoe is het sociaal projectplan van een binnenisolatie duurzaamheidsproject bij IJsseldal Wonen vormgegeven?
2. Op welke wijze hebben de succesvolle woningcorporaties het sociaal projectplan in een binnenisolatie duurzaamheidsproject vormgegeven?
3. Hoe overtuigen succesvolle woningcorporaties hun huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?
4. Wat zijn de motieven van huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?
5. Wat zijn de barrières van huurders om niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?

De beantwoording van deelvraag 1 is gedaan door middel van een bureauonderzoek waarin bedrijfsrapporten zijn geanalyseerd. Hierbij is in kaart gebracht hoe het huidige sociaal projectplan van IJsseldal Wonen is vormgegeven. De deelvragen 2 en 3 zijn beiden **beantwoord** door de uitvoer van kwalitatief veldonderzoek in de vorm van interviews die zijn afgenomen onder vijf experts van succesvolle **woningcorporaties**. De beantwoording van deelvraag 2 en 3 heeft een goed beeld gecreëerd op welke wijze de succesvolle woningcorporaties hun sociaal projectplan hebben vormgegeven. Daarnaast zijn er nieuwe inzichten verkregen over hoe deze woningcorporaties hun huurders wel weten te overtuigen tot deelname aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject.

Deelvraag 4 en 5 zijn beantwoord door kwalitatief veldonderzoek waarin 10 huurders zijn geïnterviewd die wel hebben deelgenomen en 10 huurders **die niet hebben deelgenomen** aan het afgelopen binnenisolatie duurzaamheidsproject. Door de beantwoording van deze deelvragen is ontdekt wat de motieven en barrières zijn van huurders waardoor zij kiezen voor wel of geen deelname.

In het advies zijn er drie opties naast elkaar gezet en door middel van een beoordelingsmatrix is de beste optie aanbevolen. De geadviseerde optie is het veranderen van het huidige sociaal projectplan op de volgende punten: 1) het wijzigen van de huidige verduurzamingstrategie naar de complexmatige methode, waarbij er minimaal een draagvlak van 70% onder huurders behaald moet worden 2) pas een huurverhoging voor het verduurzamen doorvoeren nadat er een mutatie is geweest, 3) het toepassen van een combinatie van de veranderstrategieën Ondersteunen, Overtuigen, Participatie en Dwang als laatste redmiddel, 4) de interventiemogelijkheid toepassen van “het onderzoeken van de achtergrond van de weerstand”, 5) het communicatieplan af te stemmen op de doelgroep, met als boodschap dat deelname verplicht is, het verduurzamen zorgt voor een verbetering van het wooncomfort en er een woonlasten besparing zal ontstaan voor de huurders. Naast het advies zijn de volgende **aanbevelingen** gedaan aan IJsseldal Wonen: Aanbeveling 1: Samenwerken met andere woningcorporaties en gemeenten, Aanbeveling 2: Partnership aangaan met een aannemer, Aanbeveling 3: Standaard huurverhoging energieakkoord.

Voor de implementatie van het advies is een **kosten- en batenanalyse** gemaakt. Het implementeren van het advies brengt de volgende kosten met zich mee: de kosten voor het nieuwe communicatieplan, de geboden ondersteuning aan de huurders, de uren die de medewerkers van IJsseldal Wonen moeten inzetten, de kosten voor de aannemer en het missen van extra inkomsten door het pas vragen van een huurverhoging na mutatie. De baten van het advies zijn niet allemaal direct uit te drukken in geld. Bij implementatie van het advies zal IJsseldal Wonen wel huurverhoging ontvangen bij de mutatie van een woning. Over 10 jaar gezien zal IJsseldal Wonen een bedrag van €181.497 mislopen aan huurverhoging. Verder zal het advies ook zorgen voor een kostenbesparing doordat de verwachting is dat er aanzienlijk meer huurders zullen deelnemen aan het binnenisolatie duurzaamheidsproject. Hierdoor hoeven er minder woningen individueel te worden verduurzaamd na mutatie. Het advies verdient zich op deze manier binnen 8 jaar terug met een positief resultaat van €23.812.

Veel voorkomende begrippen in het adviesrapport

Mutatie: Het wisselen van huurders nadat de huidige huurders de woning verlaten door een verhuizing naar een andere woning.

Energielabel: Een energielabel geeft aan hoe energiezuinig een product is. In dit onderzoek gaat het om huurwoningen.

Energie-index: Deze index geeft een waarde aan hoe energiezuinig een woning is. Hoe dichterbij de 0 hoe energiezuiniger de woning is.

Renovatievoorstel: Een voorstel wat door een woningcorporatie aan huurders wordt gedaan om toestemming te krijgen om werkzaamheden uit te mogen voeren in de woning. Met als doel de woning energiezuiniger te maken en te verbeteren.

Complex: Het aantal huurwoningen wat tot een **groep (cluster)** woningen behoort.

Complexmatig verduurzamen met 70% norm: Het energiezuiniger maken van huurwoningen waarbij er onder de groep woningen die verduurzaamd wordt minimaal 70% van de huurders akkoord dient te gaan met het renovatievoorstel.

NSE aanpak: Door de toepassing van de NSE-aanpak dient een huurder zelf een verzoek in bij de woningcorporatie om de woning te laten verduurzamen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	10
1.1 Achtergrondinformatie	10
1.2 Aanleiding	10
1.3 Relevantie	11
1.4 Probleemstelling	11
1.5 Managementvraagstuk	11
1.6 Informatiebehoefte en onderzoeksvragen	12
1.7 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Zoekmethoden	14
2.2 Literatuuronderzoek	14
2.2.1 Sociaal projectplan	14
2.2.2 Communicatieplan	14
2.2.3 Overtuigen tot deelname	15
2.2.4 Motieven en barrières	17
2.3 Relaties kernbegrippen	18
2.4 Operationalisering kernbegrippen	18
3. Methodologie	19
3.1 Bureauonderzoek	19
3.2 Veldonderzoek	19
3.2.1 Veldonderzoek succesvolle woningcorporaties	19
3.2.2 Veldonderzoek onder huurders	20
4. Onderzoeksresultaten	22
4.1 Resultaten Bureauonderzoek	22
4.2 Kwalitatief veldonderzoek succesvolle woningcorporaties	23
4.3 Kwalitatief veldonderzoek huurders IJsseldal Wonen	30
4.3.1 Veldonderzoek deelnemende huurders	30
4.3.2 Veldonderzoek niet deelnemende huurders	31
5. Conclusie	33
6. Betrouwbaarheid en validiteit	37
6.1 Betrouwbaarheid	37
6.2 Interne validiteit	37
6.3 Externe validiteit	37

6.4	Begripsvaliditeit	38
7.	Advies	39
7.1	Afgewogen opties	39
	Optie A: Complexmatige methode – ondersteunen, overtuigen en participatie (medium).....	39
	Optie B: Complexmatig methode – ondersteunen, overtuigen en deelname afdwingen (Hard)	40
	Optie C: Aanpassingen op huidige strategie Ijsseldal Wonen (soft)	41
	Beoordeling opties	41
	Criteria afweging opties	42
7.2	Implementatie en uitvoeren PDCA.....	44
	PLAN	44
	DO	44
	CHECK.....	45
	ACT	45
7.3	Aanbevelingen	45
	Aanbeveling 1: Samenwerken met andere woningcoöperaties en gemeenten	46
	Aanbeveling 2: Partnership aangaan met een aannemer	46
	Aanbeveling 3: Standaard huurverhoging energieakkoord	46
7.4	Financiële consequenties advies	46
7.4.1	Kosten.....	46
7.4.2	Baten.....	48
7.5	Conclusie advies	49
8.	Nawoord	50
8.1	Reflectie op eigen handelen.....	50
8.2	Reflectie op waarde van de thesis voor de hele woningcorporatiesector	51
	Bibliografie	52
	Bijlagen	55
	Bijlage A: vooronderzoek	55
	Bijlage A I: Interview guide vooronderzoek	55
	Bijlage A II: vooronderzoek	55
	Uitkomsten vooronderzoek	55
	Bijlage B: zoekmethoden bronnen	57
	Zoekcriteria	57
	AAOCC– Criteria	57
	Kernbegrippen & zoektermen.....	58

Bijlage C: Operationalisatie kernbegrippen	59
Operationalisatie: Sociaal projectplan & communicatieplan	59
Operationalisatie: Motieven huurders	59
Bijlage D – Interview guides	60
Bijlage E: Codeboom huurders	64
Codeboom Interviews niet deelnemende huurders.....	64
Codeboom Interviews deelnemende Huurders	65
Bijlage F: Codeboom succesvolle woningcorporaties.....	66
Bijlage G: Berekening financiële consequenties.....	70

1. Inleiding

Dit hoofdstuk geeft achtergrondinformatie over de opdrachtgever van dit onderzoek, IJsseldal Wonen. Vervolgens is de aanleiding en relevantie van het managementvraagstuk beschreven om het doel van het onderzoek te verduidelijken. Aan de hand van de hoofd- en deelvragen wordt duidelijk waar onderzoek naar is gedaan in dit thesisrapport. Tot slot is er een leeswijzer te vinden voor de rest van het rapport.

1.1 Achtergrondinformatie

De opdrachtgever van dit onderzoek is de woningcorporatie IJsseldal Wonen. IJsseldal Wonen is een woningcorporatie met ruim 3.000 woningen in de gemeenten Voorst en Lochem. IJsseldal Wonen heeft 35 medewerkers in dienst die worden aangestuurd door de directeur-bestuurder Yolanda Winkelhorst (IJsseldal Wonen, 2019). De missie van IJsseldal Wonen is: "IJsseldal Wonen werkt samen aan passend wonen in een prettige, landelijke omgeving, voor diegenen die daar niet zelf in kunnen voorzien." (Winkelhorst, 2018). De kerntaken van IJsseldal Wonen zijn het bouwen, verhuren en beheren van betaalbare huurwoningen.

1.2 Aanleiding

In de VN-klimaattop van 2015 in Parijs (COP21) is er een klimaatakkoord gesloten tussen 195 landen. De Nederlandse overheid heeft naar aanleiding van dit akkoord alle woningcorporaties de doelstelling opgelegd dat in 2050 het complete woningbezit energieneutraal moet zijn (Rijksoverheid, s.d.).

De woningcoöperaties in Nederland hebben gezamenlijk de afspraak gemaakt dat het gehele woningbezit voor 2020 een gemiddelde Energie-index van 1,40 moet hebben. Over heel 2018 was de gemiddelde Energie-index van IJsseldal Wonen 1,46 (IJsseldal Wonen, 2019). Dit betekent dat in het ondernemingsplan (2018-2021) van IJsseldal Wonen de doelstelling is vastgesteld om in 2020 op een gemiddelde Energie-index van 1,31 uit te komen (Winkelhorst, 2018). Tevens heeft IJsseldal Wonen afspraken met de gemeenten Voorst en Lochem gemaakt om in drie jaar tijd 350 woningen te verduurzamen (IJsseldal Wonen, 2019).

IJsseldal Wonen verduurzaamt haar woningen door middel van binnenisolatie duurzaamheidsprojecten. In een binnenisolatie duurzaamheidsproject wordt een woning verduurzaamd door middel van het aanbrengen van dakisolatie, spouwmuurisolatie en vloerisolatie. Een binnenisolatie duurzaamheidsproject is opgebouwd uit drie fases: de voorbereidingsfase, realisatiefase en evaluatiefase. In de voorbereidingsfase wordt er een sociaal projectplan opgesteld. Dit plan heeft het doel om huurders te overtuigen tot deelname aan het project. Tevens wordt toegelicht of er een huurverhoging zal worden gevraagd en hoe het communicatieplan met de huurders wordt vormgegeven. De realisatiefase is het daadwerkelijk uitvoeren van de binnenisolatie, deze fase wordt door IJsseldal Wonen uitbesteed aan een aannemer. Tot slot wordt het project in de evaluatiefase geëvalueerd door middel van het analyseren van de projectresultaten.

IJsseldal Wonen vraagt voor het verduurzamen van de woning een huurverhoging van €10,00 aan de huurder. Wanneer er een huurverhoging wordt gevraagd, moet volgens de woningwet artikel 7:220 lid 2 BW, de verhuurder een schriftelijke toestemming vragen aan de huurder. Indien de huurder het voorstel niet accepteert kan de verhuurder naar de rechter stappen (Bresadvocaten, 2014). Bij het verduurzamen van een wooncomplex, moet volgens de woningwet artikel 7:220 lid 3 BW, minimaal 70% van de bewoners akkoord gaan met het voorstel. Wanneer er minder dan 70% van de bewoners met het voorstel akkoord gaan mag het project niet worden uitgevoerd (Bresadvocaten, 2014).

1.3 Relevantie

Ijsseldal Wonen staat voor de opgave om voor eind 2020 350 woningen te hebben verduurzaamd. Zowel in 2017 als in 2018 heeft de organisatie een verkeerde inschatting gemaakt over de bereidheid van huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject. Zo was er in 2017 een te hoog budget vastgesteld voor het verduurzamen van de woningen. Doordat er onvoldoende huurders bereid waren om deel te nemen aan het project was er €219.000,00 te veel begroot. Ook in 2018 is er een binnenisolatie duurzaamheidsproject uitgevoerd waarin het deelnamepercentage voor dakisolatie te laag was. Het deelnamepercentage voor dakisolatie was maar 65% terwijl de doelstelling van Ijsseldal Wonen 92% was. Het is dus van belang dat het deelnamepercentage van dakisolatie voor de komende duurzaamheidsprojecten boven de 85% ligt om de doelstelling voor het einde van 2020 te kunnen behalen.

1.4 Probleemstelling

Om tot een heldere probleemstelling te komen is een vooronderzoek uitgevoerd. In bijlage I is de opzet en zijn de uitkomsten van het vooronderzoek terug te vinden.

De woningcorporaties in Nederland hebben de maatschappelijke opdracht om hun volledige woningbezit te verduurzamen. Het doel hiervan is om de CO₂-uitstoot te reduceren en een bijdrage te leveren aan het verminderen van de opwarming van de aarde. Ijsseldal Wonen is van start gegaan met het verduurzamen van het woningbezit door middel van binnenisolatie duurzaamheidsprojecten. Voordat Ijsseldal Wonen een woning mag verduurzamen dient de huurder hiervoor een schriftelijk akkoord te geven. Doordat de huurders vaak niet het belang inzien van het isoleren blijkt dat een te laag aantal huurders bereid is om akkoord te gaan met het voorstel. Ijsseldal Wonen probeert daarom de huurders te overtuigen door te wijzen op de noodzaak en voordelen van het isoleren van de woning. Daarnaast zien de huurders vaak op tegen het opruimen van de zolder en de mogelijke overlast. Hierdoor is er bij Ijsseldal Wonen een discussie ontstaan over de wijze waarop het deelnamepercentage kan worden verhoogd. De resultaten tonen aan dat het sociaal projectplan onvoldoende is afgestemd op de behoefte van de huurders en de gemaakte keuzes hierin gebaseerd zijn op persoonlijke aannames. Tevens heeft Ijsseldal Wonen de wens om in de toekomst soortgelijke projecten op een meer klantgerichte manier aan te pakken. Dit onderzoek is uitgevoerd om Ijsseldal Wonen een advies te geven hoe zij door middel van een goed sociaal projectplan een deelnamepercentage van minimaal 85% kunnen realiseren.

1.5 Managementvraagstuk

In dit onderzoek is gezocht naar een eenduidige en succesvolle methode om het sociaal projectplan in te richten. Het doel hiervan is om meer huurders te overtuigen tot deelname aan binnenisolatie duurzaamheidsprojecten en met name voor het onderdeel dakisolatie. Hierbij is er gekeken naar succesvolle woningcorporaties op het gebied van binnenisolatie duurzaamheidsprojecten oftewel de best practices. Er is onderzocht hoe deze woningcorporaties het sociaal projectplan hebben ingericht en hoe zij de huurders overtuigen. Daarnaast is onderzocht wat de motieven van huurders zijn om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject en wat de barrières zijn die leiden tot geen deelname. Deze inzichten zijn essentieel voor de invulling van een effectief sociaal projectplan om huurders te overtuigen tot deelname aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject. Er is inhoudelijk niet ingegaan op de technische kant van het verduurzamen van de woningen.

Het managementvraagstuk van het onderzoek luidt als volgt: *“Op welke wijze kan de woningcorporatie Ijsseldal Wonen in een binnenisolatie duurzaamheidsproject het aantal deelnemende huurders op een klantgerichte manier verhogen zodat er een deelnamepercentage van 85% of hoger wordt behaald?”*

Deze thesis resulteert in een eindproduct in de vorm van een advies voor de inrichting van het sociaal projectplan. Er is een strategie geadviseerd waarmee IJsseldal Wonen haar huurders kan overtuigen tot deelname aan binnenisolatie duurzaamheidsproject. Daarnaast is er een advies gegeven over het vragen van een huurverhoging en het vormgeven van het communicatieplan met de huurders.

Dit advies zal naar verwachting bijdragen aan het verhogen van de bereidheid van huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject en een aandeel hebben in het behalen van de doelstelling van 2020. Door in het sociaal projectplan meer rekening te houden met het perspectief van de huurders en de inzichten van andere woningcorporaties toe te passen, zal naar verwachting de deelname aan dakisolatie in de binnenisolatie duurzaamheidsprojecten stijgen. Doordat de huidige situatie de zogeheten “IST-situatie” in kaart is gebracht, kon er aan IJsseldal Wonen een advies geven worden hoe zij het huidige sociaal projectplan moet veranderen voor het creëren van de gewenste situatie, de “SOLL-situatie”.

Het primaire doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen hoe succesvolle woningcorporaties het sociaal projectplan in een binnenisolatie duurzaamheidsproject hebben ingericht en hoe zij huurders weten te overtuigen. Het secundaire doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de motieven en barrières van huurders waarom zij wel of niet deelnemen aan een duurzaamheidsproject.

1.6 Informatiebehoefte en onderzoeksvragen

Om antwoord te geven op het managementvraagstuk en de doelstellingen die daar inherent aan zijn, is het van belang dat er voldoende informatie wordt verzameld. Bij het vraagstuk kan worden gesteld dat er vier soorten informatiebehoeften nodig zijn.

- Inzicht krijgen in het gehanteerde sociaal projectplan van IJsseldal Wonen in de afgelopen binnenisolatie duurzaamheidsprojecten.
- Inzicht krijgen hoe succesvolle woningcorporaties het sociaal projectplan in een binnenisolatie duurzaamheidsproject hebben vormgegeven.
- Inzicht krijgen hoe huurders overtuigt kunnen worden tot deelname aan een duurzaamheidsproject.
- Inzicht krijgen in de motieven en barrières van huurders om wel of niet deel te nemen aan een duurzaamheidsproject.

De onderzoeksdoelstellingen zijn vervolgens vertaald naar een hoofdvraag en deelvragen. Deze onderzoeksvragen hebben bijgedragen en richting gegeven aan een allesomvattend antwoord op het managementvraagstuk.

De hoofdvraag

Op welke wijze kan IJsseldal Wonen haar huurders overtuigen tot deelname aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?

Deelvragen

1. Hoe is het sociaal projectplan van een binnenisolatie duurzaamheidsproject bij IJsseldal Wonen vormgegeven?
2. Op welke wijze hebben de succesvolle woningcorporaties het sociaal projectplan in een binnenisolatie duurzaamheidsproject vormgegeven?
3. Hoe overtuigen succesvolle woningcorporaties hun huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?

4. Wat zijn de motieven van huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?
5. Wat zijn de barrières van huurders om niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?

1.7 Leeswijzer

In het eerste deel zijn de aanleiding, relevantie en het leidende managementvraagstuk met de onderzoeksvragen toegelicht. In het tweede deel is het uitgevoerde onderzoek te vinden hieronder valt het theoretisch kader, de methodologische verantwoording, de resultaten van het veldonderzoek en vervolgens zijn er antwoorden geven op de hoofd- en deelvragen. Het tweede deel is afgesloten met een discussie over het uitgevoerde onderzoek. In het derde deel is het advies te vinden, hierin is een afweging gemaakt tussen verschillende opties en zijn de financiële consequenties van het advies uitgewerkt. In het vierde deel is er op het eigen handelen gereflecteerd en besproken in hoeverre het advies toereikend is voor de gehele woningcorporatie sector.

2. Theoretisch kader

In dit onderdeel zijn de kernbegrippen met betrekking tot het managementvraagstuk nader toegelicht en gedefinieerd. Aan de hand van de uitkomsten van het literatuuronderzoek kon er meer sturing worden gegeven aan de uitvoering van het onderzoek. Het theoretische kader vormt de fundering van dit onderzoek.

2.1 Zoekmethoden

De methode van zoeken en selecteren van de juiste bronnen is terug te vinden in bijlage B.

2.2 Literatuuronderzoek

2.2.1 Sociaal projectplan

In de woningwet artikel 55 lid I staat dat woningcorporaties verplicht zijn om voor het treffen van ingrijpende werkzaamheden een reglement op te stellen. Het sociaal projectplan is onderdeel van het reglement (Aedes, 2016). Er zijn echter geen specifieke eisen voor de inhoud en opbouw van het sociaal projectplan, dit is de verantwoordelijkheid van woningcorporaties zelf (Aedes, 2016). Portaal (2018) heeft een dergelijk kader reglement waarin staat dat het sociaal projectplan bestaat uit de volgende onderdelen: de aanleiding, het renovatieplan inclusief planning, de draagvlak en participatie, informatie over een mogelijke huurverhoging, bewonersbegeleiding, voorzieningen, faciliteiten en eventuele vergoedingen. Het rapport van de Woonbond (2016) definieert het sociaal projectplan als een plan om huurders duidelijkheid te verschaffen over de rechten en plichten die zij hebben tijdens een renovatieproject. Intermaris (2018) voegt hieraan toe dat het sociaal projectplan dieper in gaat op de regels met betrekking tot de werkzaamheden, overlast en vergoedingen. In een sociaal projectplan bij renovatie dient tenminste te worden vastgelegd hoe de communicatie met huurders verloopt en wat de financiële consequenties voor de huurders zijn (Woonbond, 2016). Volgens Portaal (2018) biedt het sociaal projectplan ook de mogelijkheid om barrières weg te nemen bij de huurders. Dit kan door in te gaan op eventuele financiële tegemoetkomingen en afspraken te maken over de leefbaarheid tijdens de werkzaamheden. Het komt erop neer dat het sociaal projectplan moet zorgen voor een heldere en eenduidige communicatie naar alle betrokken partijen (Intermaris, 2018).

Conclusie

Uit het bovenstaande blijkt dat er geen specifieke eisen zijn voor de inhoud en opbouw voor het sociaal projectplan. Er is voor dit onderzoek gekozen voor een combinatie van de drie definities van het kernbegrip sociaal projectplan en dat resulteert in de volgende definitie: Het sociaal projectplan dient als een plan om huurders duidelijkheid te verschaffen over de rechten en plichten die zij hebben tijdens een renovatieproject. Het sociaal projectplan dient tenminste in te gaan op hoe de communicatie met huurders verloopt, wat de financiële consequenties voor de huurders zijn en hoe er draagvlak gecreëerd kan worden onder de huurders.

2.2.2 Communicatieplan

Communicatie bestaat uit de volgende elementen: de zender, de boodschap, het communicatiekanaal, de ontvanger, het effect en de reactie (Dankers-van der Spek, 2001). Een communicatieproces wordt vertaald naar een communicatieplan waarin de doelstellingen, strategie, boodschap, middelen, rollen en planning zijn bepaald op basis van de doelgroep (Busschots & Elstgeest, 2011). Volgens de Rijksdienst van Ondernemend Nederland (2010), hierna RVO genoemd, is het essentieel om aan het begin van een communicatieplan de juiste verwachtingen te scheppen bij de huurders. Daarbij is het belangrijk om de eigen doelstellingen helder te hebben. In het rapport van Vo-raad en AOC-raad (2014) staat dat een communicatiedoelstelling bereikt kan worden door in een communicatiestrategie in grote lijnen te beschrijven hoe het doel bereikt gaat worden. Bij het opstellen van een communicatiestrategie moet bepaald worden hoe de doelgroep benaderd gaat worden (proactief, actief, passief), de toon waarop gecommuniceerd

wordt (zakelijk of persoonlijk), de aard van de communicatiemiddelen (mondeling, schriftelijk of een combinatie), de globale planning en of de doelgroep individueel of groepsgewijs geïnformeerd moet worden (VO-raad en AOC raad, 2014). Het RVO (2010) geeft vooral aan dat het belangrijk is om te luisteren naar de belangen van de huurders en consequent en vroegtijdig te communiceren. Op deze manier worden struikelblokken in een vroeg stadium gesignaleerd en kan er rekening worden gehouden met de wensen van de huurders (Bosch & Van Rijn, 2010). Het AIDA-model van Strong uit 1925 kan worden gebruikt om de communicatiestrategie vorm te geven in een communicatieplan. De eerste stap is het trekken van aandacht bij de doelgroep, vervolgens dient interesse te worden opgewekt, de derde stap is het creëren van verlangen, de laatste stap betreft het overhalen van de doelgroep tot het maken van een keuze (Hadiyati, 2016).

Oomkes (2013) geeft aan dat de communicatieboodschap kan worden overgebracht via de zintuigen: door het zien, ruiken, horen, proeven en/of voelen. Van den Berg en Molin (2013) beschrijven de verschillende aspecten die verborgen zitten in de meeste boodschappen: zakelijk (de inhoud), expressief (het gevoel), relationeel (de relatie tussen de zender en ontvanger) en appellerende aspect (het beïnvloeden van de ontvanger). In een communicatieplan is het essentieel om bij het overbrengen van de juiste boodschap rekening te houden met de doelgroep (Van den Berg, Molin, 2013). Daarbij maken Busschots en Elstgeest (2011) onderscheid tussen push en pull communicatie. Push communicatie is het verzenden van een boodschap aan de doelgroep die geïnformeerd of overtuigd moet worden. Pull communicatie zorgt ervoor dat de doelgroep zelf de boodschap vaststelt en blijkt veel effectiever te zijn. Een effectieve vorm van pull communicatie is mensen een ervaring meegeven door ze te laten deelnemen aan een simulatie, of het bouwen van een demoversie (Busschots & Elstgeest, 2011). Dit sluit aan op het onderzoek van Oomkes (2013) en is een effectieve manier om de zintuigen te prikkelen. Zo kan het gebruik van een infographic de communicatie over energiebesparing verbeteren (Van Meegeren & Dalm, 2019). Uit onderzoek is gebleken dat brochures, websites, social media, posters, spandoeken, warmte foto's, demoversies, inloopavonden en informatiemarkten effectieve communicatiemiddelen waren in projecten waarbij energiebesparende maatregelen werden getroffen (Bespaarlokaal, 2018). Vaak wordt een mix van communicatiemiddelen ingezet om een zo groot mogelijk effect te bereiken (VO-raad en AOC raad, 2014).

Conclusie

In het onderzoek zal de definitie van Busschots en Elstgeest (2011) worden aangehouden voor de opzet van het communicatieplan. Het communicatieplan dient afgestemd te zijn op de doelgroep en bestaat uit de volgende onderdelen: doelstelling, strategie, boodschap, middelen, rollen en planning. Daarbij dienen eerst de doelstellingen te worden vastgesteld en een communicatiestrategie te worden bepaald om vervolgens de juiste boodschap over te brengen. Daarbij is het belangrijk om rekening te houden met de verschillende aspecten die verborgen zitten in een boodschap die beschreven zijn door Van den Berg en Molin (2013). De manier waarop de boodschap wordt overgebracht is erg belangrijk. Waarbij een pull-communicatieboodschap veel effectiever is dan push-communicatie bij het overtuigen van huurders. Tot slot is het belangrijk om een mix van communicatiemiddelen in te zetten om een zo groot mogelijk effect te bereiken.

2.2.3 Overtuigen tot deelname

O'Keefe (2002) beschrijft overtuigen als een succesvolle poging om de mentale toestand van iemand te veranderen door middel van communicatie. Voor het overtuigen van mensen heeft Cialdini (2016) de zes krachten van overtuigen ontwikkeld: Wederkerigheid, eerst iets geven en dan iets ontvangen; Consistentie, mensen eerst een toezegging laten doen, dit biedt houvast; Het sociale bewijs, erbij willen horen, ook wel de kracht van volgerschap; Sympathie, tegen mensen die we aardig vinden zeggen we graag ja; Autoriteit,

duidt op kennis en vertrouwen, mensen zijn volgbaar aan autoriteit; Schaarste, dingen lijken waardevoller als ze schaars zijn (Cialdini, 2016). Volgens een rapport uit 2012 van de RVO, is participatie een succesfactor in het overtuigen van huurders. Cozijnsen (1996) sluit zich hierbij aan door te stellen dat participatie, oftewel het mogen meedenken of het hebben van inspraak, leidt tot minder weerstand in de invoering van een verandering. Aanvullend stelt Boonstra (2013) dat participatie van mensen in besluitvormingsprocessen meer steun oplevert voor de verandering (Boonstra, 2013). Het RVO (2012) stelt dat in energiebesparende projecten de volgende participatiemiddelen ingezet kunnen worden: huisbezoek, enquête, social media, workshop, werkgroepen en bewonerscommissies.

De veranderstrategieën van Ezerman tonen aan dat iemand mee wil gaan in verandering wanneer de noodzaak zichtbaar is (Van Dam & Marcus, 2005). Overtuigen daarom ook als een effectieve veranderstrategie worden gezien. Het doel van een veranderstrategie is de acceptatie van de verandering. Daarnaast is ook de veranderstrategie Ondersteunen essentieel om meer draagvlak te creëren bij de huurders. Dit kan door het faciliteren van materiële en immateriële middelen essentieel om verandering mogelijk te maken (Van Dam & Marcus, 2005). Dit sluit aan op de overtuigingskracht Consistentie, dus het bieden van houvast, en de kracht van Autoriteit, ofwel het vertrouwen winnen (Cialdini, 2016). Ook zal het draagvlak vergoot worden als de kracht van het sociale bewijs wordt ingezet. Volgens Houtenbos (2009) blijkt dat als huurders ervoor kiezen om deel te nemen aan een duurzaamheidsproject, de sociale druk wordt vergroot voor andere huurders om hierin mee te gaan. Dit hoeft echter niet altijd positief uit te pakken, er kan namelijk ook een negatieve dynamiek ontstaan, waardoor de weerstand juist toeneemt (Houtenbos, 2009).

Een goede start is het organiseren van een informatiebijeenkomst zowel in groeps- als individueel verband, om huurders te informeren over de inhoud van het project, de maatregelen die genomen zullen worden en het toelichten van de relevantie (RVO, Kwantitatief data onderzoek Energie-innovaties, 2012). Aanvullend stelt het kaderreglement van Portaal (2018) dat het belangrijk is dat de verhuurder ter voorbereiding op een project moet achterhalen wat de wensen zijn van de huurders, dit kan door middel van een woonwensenonderzoek (Portaal, 2018). Huurders laten meedenken in de beginfase van projecten of het geven van inspraak verhoogt de betrokkenheid (RVO, 2012; Cozijnsen, 1996). Huurders kunnen vast wennen aan het idee en worden gecoacht of begeleid waarbij de focus ligt op informatieoverdracht en het veranderen van de houding (Van Dam & Marcus, 2005). Verder blijkt dat ook warmte foto's huurders overtuigen om energiebesparende maatregelen te treffen (RVO, 2012; Team Vier, 2016). Hierop is te zien hoeveel warmte er verloren gaat van een woning. Dit sluit aan op de strategie Overtuigen van Ezerman. In deze strategie wordt getracht mensen met behulp van argumenten, logica en bewijsmateriaal op andere gedachten te brengen (Van Dam & Marcus, 2005).

In tegenstelling tot de overtuigingsstrategie, blijkt dat macht- of dwangstrategie juist niet effectief is in het verhogen van draagvlak. Het opleggen van veranderingen levert het tegengestelde effect (Van Dam & Marcus, 2005). Metselaar (1997) bevestigt dit door aan te geven dat verandering weerstand creëert, door iemand een keuzemogelijkheid te bieden zal de weerstand echter beperkt blijven. Als er toch weerstand ontstaat, zijn er verschillende interventiemogelijkheden om weerstand weg te nemen. De drie interventies zijn het onderzoeken van de achtergronden van weerstand, het hanteerbaar maken van onzekerheid en houvast bieden, en het communiceren over de verandering (Bennebroek Gravenhorst, 2008). De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2017) toont aan dat een woonlastenwaarborg de vrees bij huurders weg kan nemen voor hogere woonlasten waardoor er geen weerstand ontstaat. Tevens kan een woningcorporatie ervoor

kiezen om de huurder een transparante inzage te geven in de daadwerkelijke kostenbesparingen (Team Vier, 2016).

Conclusie

Het combineren van de zes overtuigingskrachten van Cialdini (2016) met een veranderstrategie van Ezerman zal resulteren in het verminderen van weerstand bij huurders en leiden tot acceptatie van de verandering. Ook een interventiemogelijkheid zoals het uitvoeren van een woonwensenonderzoek kan weerstand nog verder wegnemen. Verder blijkt dat participatie ook als een veranderstrategie kan worden gezien in dit onderzoek. Het is zelfs een effectieve manier om draagvlak te creëren voor huurders bij het uitvoeren van een binnenisolatie duurzaamheidsproject.

2.2.4 Motieven en barrières

Motieven

Het begrip motieven wordt door Alblas (2018) gedefinieerd als “het totaal van beweegredenen dat op een bepaald ogenblik werkzaam is binnen een individu”. Alblas stelt dat motieven kunnen leiden tot bereidheid om een bepaalde inspanning te leveren. Van Ginkel, Van Noort en Schut (2002) sluiten zich hierbij aan omdat motieven aanzetten om een persoon over te laten gaan tot actie. Voorbeelden van motieven zijn erkenning, materiaal gewin, vrijheid en veiligheid en zijn onder te verdelen in twee soorten: intrinsieke en extrinsieke motivatie (Alblas, 2018). Het onderzoek van Deci en Ryan (2002) licht dit nader toe. Bij extrinsieke motivatie ontstaat de drijfveer door invloeden vanuit de omgeving, bij intrinsieke motivatie komt de motivatie vanuit de persoon zelf. De motieven van huurders om deel te nemen aan een duurzaamheidsproject kunnen zowel excentriek als intrinsiek zijn (Companen, 2014). Volgens Companen (2014) zijn de belangrijkste beweegredenen in volgorde van relevantie aan te duiden: geen huurverhoging, verminderde woonlasten, verbetering van het wooncomfort en de verbetering van het binnenklimaat. Echter blijkt uit het onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving (2016), hierna PBL genoemd, dat juist de lagere energierekening en de zorg voor het klimaat en milieu de belangrijkste motieven zijn voor deelname. Tevens blijkt uit de onderzoeksresultaten van de Gemeente Nijmegen (2014) dat een verlaging in energiekosten een positief effect heeft op de woonlasten en daardoor huurders motiveert om deel te nemen.

Conclusie

Voor de definitie van het deel kernbegrip motieven wordt de volgende definitie van Alblas (2018) aangehouden: “Motieven zijn het totaal van beweegredenen dat op een bepaald ogenblik werkzaam is binnen een individu”. Alblas stelt daarbij dat motieven kunnen leiden tot bereidheid om een bepaalde inspanning te leveren. Het blijkt uit alle onderzoeken dat de verlaging van de woonlasten als primair motief kan worden gezien om deel te nemen aan energiebesparende maatregelen. Waarbij de verbetering van het wooncomfort een goede reden tot deelname is, maar wel van secundair belang.

Barrières

In het barrièremodel van Bachrach en Baratz uit 1970, worden barrières omschreven als obstakels die het afronden van beleidsontwikkeling in de weg staan (Van Dijk, 2001). Een barrière kan ook worden omschreven als een hindernis die iemand kan tegenkomen (SIOD, 2007). Volgens Van Putten, Van der Schors, Van Dijk en Van Dijk (2016) bestaat een keuzeprocess uit een intentiefase, de intentie om ergens voor te kiezen; de oriëntatiefase, het verzamelen van informatie over de verschillende opties; en de actiefase, het daadwerkelijk maken van een keuze. In elke fase kunnen barrières voorkomen. In de intentiefase kunnen de kosten/baten afweging, de onzekerheid over het eindresultaat en angst voor het maken van de verkeerde beslissing barrières vormen. In de oriëntatiefase is dit besluiteloosheid en beschikken over te veel informatie, wat kan

leiden tot stress. Ten slotte kan het in de actiefase voorkomen dat de drempel te hoog ligt of de keuze te complex is waardoor het keuzeproces stagneert (Van Putten, Van der Schors, Van Dijk, & Van Dijk, 2016). Ook het barrièremodel toont aan hoe barrières kunnen ontstaan in een besluitvormingsproces (Bachrach & Baratz, 1970). Voor huurders is de huurverhoging de grootste barrière om deel te nemen aan een duurzaamheidsproject. Uit de onderzoeksresultaten van USP (2018) onder 1.000 Nederlanders, blijkt dat slechts 27% van de sociale huurders bereid is om maandelijks iets meer te betalen aan woonlasten voor een duurzamere woning. Andere grote barrières zijn de impact in en rond het huis, de complexiteit nieuwe installaties en dat het niet genoeg oplevert voor het milieu (USP, 2018). Daarnaast blijkt ook uit het markt- en opinieonderzoek van Team Vier (2016) dat de huurverhoging de grootste barrière is om te kiezen voor deelname. Ook stellen zij dat huurders de woning vaak tijdelijk bewonen waardoor zij niet zien wat de investering voor hen oplevert (Team Vier, 2016). Aanvullend toont PBL (2016) dat de onbekendheid van de energie-efficiency maatregelen ook een barrière vormt. Ten slotte is het opruimen van de huurwoning een zwaarwegende mentale barrière voor huurders, het kan ook wel worden gezien als een inbreuk op hun privacy (Nijmegen, 2014).

Conclusie

De verschillende definities van het deel kernbegrip barrières geven goed weer wat de essentie van het kernbegrip is. In dit onderzoek is gekozen om de definitie van SIOD (2007) omdat deze het meest concreet is: "Een barrière kan worden omschreven als een hindernis die iemand kan tegenkomen.". Het blijkt dat in een keuzeproces er verschillende barrières ontstaan. Uit alle onderzoeken blijkt dat de huurverhoging de grootste barrière is in het keuzeproces gevolgd door het opruimen van de huurwoning.

2.3 Relaties kernbegrippen

De invulling van het sociaal projectplan wordt gebaseerd op de vastgestelde veranderstrategie en op de motieven en barrières. De keuzes hierin worden vervolgens vertaald in een communicatieplan die is afgestemd op de doelgroep. Daarbij is uit het literatuuronderzoek gebleken dat een duidelijk en transparant communicatieplan essentieel is in de uitvoer van een project. Een goed communicatieplan zal de slagingskansen vergroten. Daarnaast is gebleken dat de belangrijkste motieven het verlagen van de woonlasten en het verbeteren van het wooncomfort zijn. Ook kan worden gesteld dat als personen de noodzaak niet inzien van bepaalde situaties, ze niet gemotiveerd zijn om te veranderen. Het blijkt dat pull communicatie effectief is om deze noodzaak in een boodschap over te brengen. Door het nabootsen van situaties, duidelijke voorlichting, vroegtijdige informatieverschaffing en het leveren van bewijsmateriaal kan er vertrouwen gewonnen worden en zullen meer mensen het appellerende aspect van een boodschap ontvangen. Dit resulteert in betrokkenheid en is belangrijk om mensen aan te zetten tot actie. Het is echter opvallend dat de belangrijkste barrière juist ook betrekking heeft op het kostenplaatje, namelijk de vrees voor een huurverhoging. Verandering creëert weerstand die door middel van verschillende interventies weggehaald kan worden. Ook de barrières kunnen worden verholpen door het bieden van zekerheid en het implementeren van effectieve veranderstrategieën en rekening te houden met de zes overtuigingskrachten van Cialdini.

2.4 Operationalisering kernbegrippen

In Bijlage V staan de kernbegrippen systematisch weergegeven. Het laat zien hoe de onderwerpen onderling met elkaar verbonden zijn. Ook zijn hierin belangrijke termen in meegenomen die in het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen. De interview guides zijn samengesteld aan de hand van en gebaseerd op de operationalisering van de kernbegrippen.

3. Methodologie

Voor het beantwoorden van de hoofd- en de deelvragen zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. In de methodologische verantwoording is de aanpak van verschillende vormen van onderzoek beschreven. De onderzoekstrategie, waarnemingsmethode, het meetinstrument, de selectie van eenheden en het analyseplan komen in dit hoofdstuk aan bod. In tabel 1 is een schematische weergave opgenomen die de opzet van het uitgevoerde onderzoek weergeeft. Onder de tabel zijn de gekozen methodes toegelicht.

Onderdeel	Onderwerp 1	Onderwerp 2	Onderwerp 3
Deelvragen	Vraag 1: Hoe is het sociaal projectplan van een binnenisolatie duurzaamheidsproject bij IJsseldal Wonen vormgegeven?	Vraag 3: Hoe overtuigen succesvolle woningcorporaties haar huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?	Vraag 4: Wat zijn de motieven van huurders om deel te nemen aan binnenisolatie duurzaamheidsproject?
	Vraag 2: Op welke wijze hebben de succesvolle woningcorporaties het sociaal projectplan in binnenisolatie duurzaamheidsproject vormgegeven?		Vraag 5: Wat zijn de barrières van huurders om niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?
Theoretisch kader (kernbegrippen)	Sociaal projectplan & Communicatieproces	Overtuigen tot deelname	Motieven en barrières
Methodologische verantwoording (onderzoeksmethoden)	Bureauonderzoek: Bedrijfsrapporten en documenten analyseren	Kwalitatief veldonderzoek in de vorm van een interview afgenomen bij andere succesvolle woningcorporaties.	Kwalitatief veldonderzoek in de vorm van een interview afgenomen onder huurders van IJsseldal Wonen.
	Kwalitatief veldonderzoek in de vorm van een interview afgenomen bij andere succesvolle woningcorporaties.		

Tabel 1. Schematische opbouw onderzoek

3.1 Bureauonderzoek

Door middel van bureauonderzoek is deelvraag 1 beantwoord. Het bureauonderzoek is uitgevoerd door het analyseren van bedrijfsrapporten en documenten. Dit onderzoek is uitgevoerd om de IST-situatie in beeld te brengen. Hierbij is gekeken hoe het huidige sociaal projectplan van IJsseldal Wonen is vormgegeven in binnenisolatie duurzaamheidsprojecten en welke strategieën zij nu al toepassen om de huurders te overtuigen tot deelname. De gebruikte onderzoekseenheden zijn een selectie van bedrijfsdocumenten en rapporten van IJsseldal Wonen met betrekking tot binnenisolatie duurzaamheidsprojecten. Deze zijn geanalyseerd door middel van een inhoudsanalyse waarna de bevindingen zijn samengevat.

3.2 Veldonderzoek

Veldonderzoek is ingezet om de andere vier deelvragen te kunnen beantwoorden. Het veldonderzoek bestaat uit twee onderdelen: het eerste onderdeel is een onderzoek onder experts van woningcorporaties die succesvol zijn gebleken in duurzaamheidsprojecten en het tweede onderdeel is een onderzoek onder de huurders van IJsseldal Wonen.

3.2.1 Veldonderzoek succesvolle woningcorporaties

De deelvragen 2 en 3 zijn beantwoord door middel van veldonderzoek onder experts van succesvolle woningcorporaties.

Onderzoeksstrategie

Volgens Baarda (2014) doe je een kwalitatief onderzoek in het geval van een open onderzoeksvraag. Dat is in dit onderzoek het geval. Daarnaast stelt Verhoeven (2014) het volgende: "Bij kwalitatieve methoden voert de onderzoeker onderzoek uit in het veld, in de werkelijkheid. Hij/zij is geïnteresseerd in de betekenis die onderzochte personen zelf aan situaties geven.". In dit onderzoek is veldonderzoek uitgevoerd onder experts van enkele succesvolle woningcorporaties. De onderzoeker is door middel van persoonlijke ondervraging te weten gekomen hoe succesvolle woningcorporaties het sociaal projectplan in binnenisolatie duurzaamheidsprojecten hebben vormgegeven en hoe zij huurders weten te overtuigen tot deelname. Door middel van kwalitatief onderzoek konden de ervaringen en belevingen van de experts in kaart worden gebracht. Daarnaast stelt Verhoeven (2014) dat bij kwalitatief onderzoek de resultaten niet-cijfermatige gegevens behelzen. Kwalitatief onderzoek bleek daarom de meest effectieve onderzoeksmethode te zijn. Er is voor een explorerend/verkenkend onderzoek gekozen om de samenhang en verschillen te ontdekken tussen de manier van inrichten van het sociaal projectplan door succesvolle woningcorporaties.

Waarnemingsmethode

Een voordeel van een kwalitatief onderzoek in de vorm van een interview is dat het eenvoudig te organiseren is en veel bruikbare informatie kan geven in een korte tijd (Schnoll & Olivier, 2014). Om deze reden is er gekozen voor interviews als waarnemingsmethode gekozen. In dit onderzoek zijn halfgestructureerde interviews afgenomen. Hiervoor was gekozen omdat de uitkomsten goed te vergelijken zijn en het genoeg ruimte heeft geboden voor de inbreng van de respondenten. Er is daarbij als meetinstrument een algemene interview guide opgesteld die is toegevoegd in bijlage D. Ten slotte zijn de interviews individueel en face-to-face afgenomen zodat de respondenten vrijuit konden spreken.

Onderzoekseenheden

De onderzoekspopulatie van dit veldonderzoek richt zich op alle succesvolle woningcorporatie binnen Nederland (Verhoeven, 2014). In dit veldonderzoek zijn experts van succesvolle woningcorporaties geselecteerd op basis van een aantal voorwaarden. Ten eerste zijn alleen respondenten geselecteerd die een deelnamepercentage van minimaal 80% weten te realiseren in een binnenisolatie duurzaamheidsproject. Daarnaast zijn er zowel woningcorporaties met een vergelijkbaar omvang van aantal woningen en een landelijk karakter, als woningcorporaties geselecteerd met een veel groter woningbezit en een meer stedelijk karakter. Dit is bewust gedaan zodat er een goede vergelijking gemaakt kon worden en dit zou leiden tot nieuwe inzichten. In totaal zijn vijf experts geïnterviewd: een projectleider van de woningcorporatie Oosterpoort, communicatie expert van de woningcorporatie Trivire, sociaal projectleider van de Woningcorporatie Veluwe Wonen, projectcoördinator van Delta wonen en de manager van Reinmarkt.

Analysetechniek veldonderzoek

De interviews zijn opgenomen door middel van opnameapparatuur. De interviews zijn daarna letterlijk uitgetypt tot een transcript. Vervolgens is de informatie uit de interviews gestructureerd door middel van open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Verhoeven, 2014).

3.2.2 Veldonderzoek onder huurders

De deelvragen 4 en 5 worden beantwoord door het uitvoeren van veldonderzoek onder huurders van IJsseldal Wonen.

Onderzoekstrategie

In het veldonderzoek onder de huurders van IJsseldal Wonen is gekozen om kwalitatief onderzoek uit te voeren. De onderzoeker wilde echt met de huurders in gesprek gaan om er zo achter te komen welke

motieven en barrières er spelen om wel of niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject. Het gaat hier dus wederom om niet-cijfermatige gegevens. Kwalitatief onderzoek is gekozen omdat de focus ligt op de betekenis die de huurders aan de situatie geven (Verhoeven, 2014). Daarnaast was het hierdoor mogelijk voor de onderzoeker om onderliggende betekenissen te herkennen. Het karakter van het uitgevoerde onderzoek is explorerend en verkennend.

Waarnemingsmethode

Er is gekozen om interviews af te nemen omdat dit een snelle manier is om veel informatie te verzamelen. In dit onderzoek zijn twee verschillende interview guides gebruikt als meetinstrument. Een interview guide voor de huurders die wel hebben deelgenomen aan het binnenisolatie duurzaamheidsproject en een voor de huurders die niet hebben deelgenomen. De interviews waren halfgestructureerd zodat deze goed met elkaar vergeleken konden worden. De interviews zijn individueel en telefonisch afgenomen. Hiervoor is gekozen omdat het de reactiesnelheid vergrootte, het geen inbreuk heeft gemaakt op de privacy van de huurders en de bereidheid van huurders vergroot werd om deel te nemen aan het onderzoek. Verder was het karakter van het onderzoek informeel zodat de huurders zich op hun gemak voelden.

Onderzoekseenheden

De populatie van dit veldonderzoek heeft een omvang van alle huurders van IJsseldal Wonen. Om de actualiteit van de onderzoeksresultaten te waarborgen is echter alleen een selectie gedaan op huurders in de complexen die zijn benaderd in het afgelopen binnenisolatie duurzaamheidsproject. De groep deelnemende huurders had een omvang van 90 huurders. Door middel van een enkelvoudige steekproef is een groep van 10 huurders geselecteerd. Deze groep is benaderd om onderzoek te doen naar de motieven. De groep niet-deelnemende huurders was een stuk kleiner met 15 huurders. Ook in deze groep is een enkelvoudige steekproef uitgevoerd waarmee 10 huurders zijn geselecteerd. Deze groep heeft meer inzicht gegeven in barrières van huurders.

Analysetechniek veldonderzoek

De telefonische interviews zijn opgenomen worden door middel van opnameapparatuur. De interviews zijn daarna letterlijk uitgetypt tot transcripten. Vervolgens is de informatie uit de interviews op dezelfde wijze als met de interviews met de experts, gestructureerd en geanalyseerd door middel van open, axiaal en selectief coderen.

4. Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk zijn de verschillende onderzoeksmethodes beschreven en de resultaten die hieruit zijn verkregen. Vervolgens zijn de resultaten vergeleken met de uitkomsten van het theoretisch kader.

4.1 Resultaten Bureauonderzoek

Het bureauonderzoek geeft inzicht in de “IST-situatie”, oftewel het huidige sociaal projectplan wat is toegepast in de afgelopen binnenisolatie duurzaamheidsprojecten van IJsseldal Wonen. Daarnaast geeft het inzicht in de strategie die is toegepast om huurders te overtuigen tot deelname. Het bureauonderzoek is uitgevoerd door middel van het verzamelen en analyseren van bedrijfsrapporten van IJsseldal Wonen. Er is gebruik gemaakt van het Jaarverslag van IJsseldal Wonen van 2017, de notitie van het Sociaal projectplan duurzaam wonen in 2018 en van de communicatie-agenda die is toegepast in het afgelopen binnenisolatie duurzaamheidsproject. Tevens zijn ook de interviews uit het vooronderzoek gebruikt als databron voor het bureauonderzoek. De onderstaande deelvraag wordt beantwoord door middel van bureauonderzoek:

1. Hoe is het sociaal projectplan van een binnenisolatie duurzaamheidsproject bij IJsseldal Wonen vormgegeven?

Strategie

Uit bureauonderzoek is gebleken dat IJsseldal Wonen in het binnenisolatie duurzaamheidsproject van 2018 een huurverhoging heeft gevraagd van €10,00 voor het isoleren van de woning (Winkelhorst, 2018). De verduurzamingsstrategie was het individueel benaderen van de huurders en het overtuigen tot deelname tijdens het huisbezoek en de informatiebijeenkomst. Er is hierbij geen gebruik gemaakt van een complexmatige aanpak waarbij er een 70% deelnamescore behaald moest worden. IJsseldal Wonen heeft de huurders geprobeerd te overtuigen door te wijzen op de mogelijke energiebesparing en de verbetering van de woning. De deelname aan het duurzaamheidsproject was overigens niet verplicht dus wanneer huurders niet wilde deelnemen werd in het renovatiecontract aangegeven dat de huurder afzag van de verduurzaming. Daarentegen is het verwijderen van Asbest wel verplicht gesteld

Vorbereiding

Ter voorbereiding op het project heeft IJsseldal Wonen bureauonderzoek gedaan of eventuele sociale, technische en/of financiële aspecten een probleem konden vormen in het project (Honders, 2018). Met deze verkregen informatie is gekeken naar welke adressen meer aandacht nodig hadden en welke adressen er zelfs werden uitgesloten.

Geboden ondersteuning aan de huurders

In de aanloop naar de uitvoering van het project zijn verschillende materiële en immateriële diensten geboden aan huurders ter ondersteuning voor het klaarmaken van de woning voor de verduurzamingswerkzaamheden. Zo werd voor huurders die zelf niet in staat waren de zolder op te ruimen Mens en Welzijn Voorst ingeschakeld en werden er afvalcontainers beschikbaar gesteld voor het afvoeren van rommel en oud isolatiemateriaal (Honders, 2018).

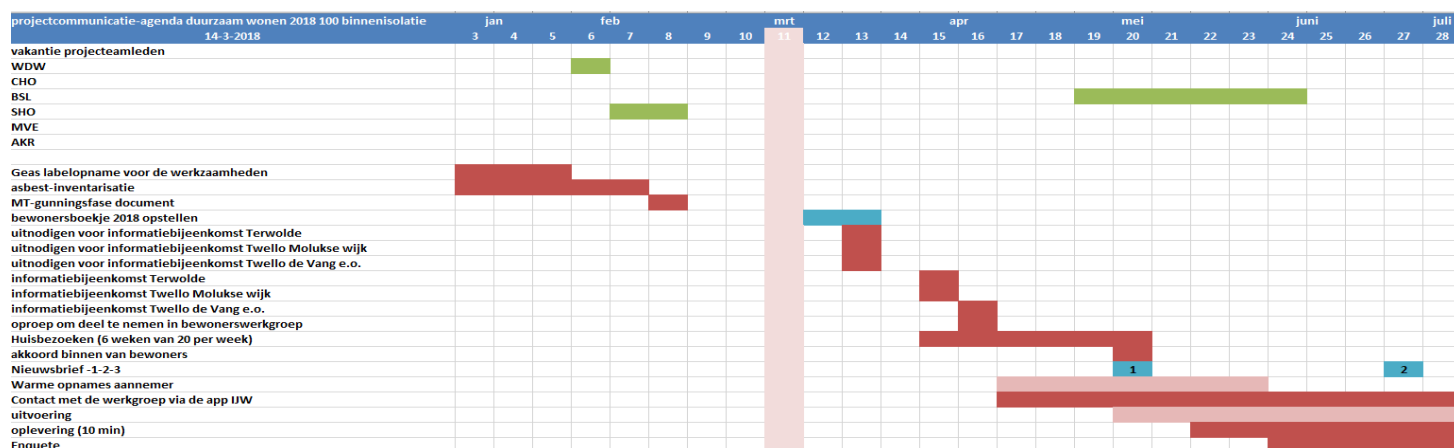
Communicatieplan

IJsseldal Wonen heeft de volgende communicatiemiddelen ingezet: (Honders, 2018)

- Informatiebijeenkomst voor de huurders met de aannemer en medewerkers van IJsseldal Wonen.
- Huisbezoek van een medewerker van IJsseldal Wonen. Tijdens dit huisbezoek wordt er met een sociaal oog gekeken naar de woning en wordt geprobeerd om de huurder te overtuigen tot tekenen van het renovatie-contract.

- Renovatie–contract: In dit contract ligt vast wat de verantwoordelijkheden zijn van Ijsseldal Wonen en wat er van de huurder wordt verwacht (bijvoorbeeld het leegruimen van de zolder). Tevens staan hier belangrijke wijzigingen zoals de huurverhoging genoemd.
- Nieuwsbrieven: Tijdens de voorbereidende fase en de uitvoeringsfase.
- Inspectie door de aannemer: Na ondertekening van het renovatiecontract ging de aannemer bij iedere woning langs voor een technische inspectie, de “warme opname”. Vanaf het moment van de warme opname nam de uitvoerder de individuele bewonerscommunicatie over.

In tabel 2 staat de communicatie agenda van het binnenisolatie duurzaamheidsproject uit 2018 weergegeven in een GANTT Chart.



Tabel 2. Projectcommunicatie agenda (Wonen, 2018)

Klanttevredenheid

Na afloop van het project werd er een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd door middel van een schriftelijk enquête. De doelstelling van Ijsseldal Wonen was om een klanttevredenheid score van een 8 te behalen. Deze doelstelling is met een gemiddelde van 7,2 niet behaald. Het grootste verbeterpunt was de communicatie, met name rondom de planning.

4.2 Kwalitatief veldonderzoek succesvolle woningcorporaties

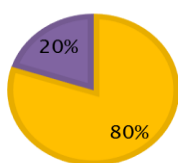
De resultaten uit het kwalitatief veldonderzoek onder vijf experts van succesvolle woningcorporaties zijn verkregen door middel van interviews. De geïnterviewde woningcorporaties zijn succesvol in het behalen van hoge deelnamepercentages in duurzaamheidsprojecten. Er is tijdens het veldonderzoek gebruik gemaakt van een algemene interview guide en de resultaten zijn verwerkt in een codeboom. De interview guide en de codeboom zijn te vinden in de bijlage D en F. Hieronder zijn de resultaten beschreven die betrekking hebben op deelvraag 2: *Op welke wijze hebben de succesvolle woningcorporaties het sociaal projectplan in een binnenisolatie duurzaamheidsproject vormgegeven?*

Verduurzamingstrategieën

Uit het veldonderzoek is gebleken dat er verschillende strategieën zijn om woningbezit te verduurzamen. **Figuur 1 toont dat met vier van de vijf respondenten de complexmatige methode de meest voorkomende verduurzamingsstrategie is.** Dit is een strategie waarbij een draagvlak van 70% onder de huurders van het complex vereist is voordat het project uitgevoerd mag worden. Respondent 1 geeft aan dat zij geen problemen ondervinden met het behalen van het eerdergenoemde criterium: *“Ik heb nu een project met 64 woningen in verschillende straten maar wel dezelfde typen huizen en grenzend aan elkaar. Dat zien wij echt als één complex. Daarvan moet in ieder geval 70% deelnemen.”* Respondent 5 adviseert Ijsseldal Wonen zelfs om complexmatig aanpak toe te gaan passen, dit blijkt uit: *“De 70% aanpak moeten ze gaan gebruiken,*

VERDUURZAMINGSSTRATEGIE

■ Complexmatige methode ■ NSE aanpak



Figuur 1. Verduurzamingsstrategie

absoluut.” Volgens respondent 5 helpt deze verduurzamingsstrategie ook bij het overtuigen van huurders zoals blijkt uit: “De complexe aanpak heeft ook gewoon voordelen want je kan dan tegen de huurder zeggen wij hebben 70%.”.

Alleen respondent 3 past een andere strategie toe, namelijk de NSE aanpak zoals blijkt uit *“Mensen kunnen zich gewoon bij Domijn of bij ons melden. Dan gaan wij gewoon op locatie of op afstand iets maken en dan wordt het gewoon verduurzaamd.”.* Bij de NSE-aanpak benaderden de huurders zelf de woningcorporatie met het verzoek om hun woning te laten verduurzamen. De huurders worden door brievenacties gestimuleerd om zich te melden in dit geval bij Reinmarkt. De organisatie Reinmarkt is de tussenpersoon tussen de aannemer en de woningcorporatie, zij coördineren het gehele verduurmaningsproces. Deze aanpak wordt zowel door de woningcorporatie Domijn als de Woonkeuze toegepast. Wel is respondent 3 van plan om bij toekomstige projecten de complexmatige methode toe te passen, dit blijkt uit: *“Bij Domijn gaan ze er nu wel een nieuwe aanpak naast doen en dat is wel complexmatig. Wij zijn er nu mee bezig omdat uit te werken. Dat proces is ook op basis van de 70%.”.*

Om een hoger deelnamepercentage te garanderen geeft respondent 5 aan het planmatig onderhoud in de verduurzamingsstrategie te integreren: *“Wij willen eigenlijk in één keer veel doen aan onderhoud en een woningverbetering. De bewoners hebben dan even veel last maar zijn daarna ook voor een hele tijd van ons af.”.* Op basis hiervan is het ook duidelijk welke woningen het eerst aan de beurt zijn wat vervolgens op een duidelijke manier via het sociaal projectplan gecommuniceerd wordt. Ook respondent 2 probeert het sociaal projectplan op een positieve manier in te zetten: *“De combinatie van de integraliteit in de straat wordt belangrijk. Wij kunnen zeggen van u betaald wel 20 euro meer maar wij hebben samen met de gemeente afgesproken dat wij gelijk de parkeerhaven zullen aanpakken.”.* Ook kan daarmee gesteld worden dat in de toekomst de samenwerking met de gemeente en de buurt dus steeds belangrijker wordt om doorgang kunnen te vinden voor duurzaamheidsprojecten.

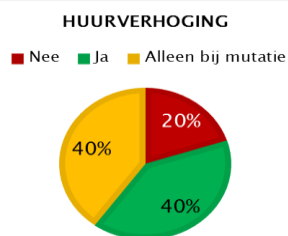
Huurverhoging

Van de vijf respondenten vragen drie geen huurverhoging aan de huurder voor het verduurzamen van de woningen. Respondent 1 geeft aan dat het vragen van een huurverhoging een probleem kan vormen voor de huurders: *“Je kan nog zo’n mooi verhaal hebben: het is goed voor het milieu en het is goed voor je portemonnee. Mensen denken toch gelijk van als je een huurverhoging vraagt dan moet het wel zoveel opbrengen wil je de huurverhoging eruit halen.”.* Volgens respondent 1 en 2 is het niet vragen van een huurverhoging zelfs de succesfactor voor het behalen van een hoog deelnamepercentage in een duurzaamheidsproject. Respondent 2 omschrijft de succesfactor als volgt: *“Wij vragen geen huurverhoging, ze krijgen het voor niks.”.* Ook respondent 3 is het er mee eens dat het vragen van geen huurverhoging belangrijk is voor het realiseren van een hoog deelnamepercentage: *“Toen het gratis was wilde iedereen wel tot dat er 15 euro huurverhoging tegenover stond. Toen kregen ze het niet meer bij de mensen aangepraat en kregen ze het niet voor elkaar.”.* Hieruit blijkt dat een huurverhoging een barrière voor huurders kan zijn om deel te nemen aan een duurzaamheidsproject.

Twee van de vijf respondenten vraagt wel een huurverhoging. Respondent 4 bepaald de hoogte van de huurverhoging op de volgende manier: *“Wij rekenen de helft van de labelsprongen. Er wordt dus per*

labelsprong wat dat betekent voor de huurverhoging en de energierekening.”. Respondent 5 gebruikt ook de labelsprongen als basis om de huurverhoging vast te stellen. Zij hebben het volgende beleid: *“Op dit moment hebben wij het beleid als wij twee sprongen maken over het hele complex gezien, dan geven wij geen huurverhoging.”* en *“vanaf de derde gaan wij rekenen maar dan krijg je ook de eerst twee sprongen erbij.”*. Respondent 5 brengt dus pas een huurverhoging in rekening vanaf de derde labelsprong, de verhoging is €7,00 per labelsprong. Respondent 5 kan zich er wel in vinden dat een huurverhoging ertoe leidt dat minder huurders bereid zijn om deel te nemen aan het verduurzamingsproject: *“Nou het is vaak een bottleneck denk ik voor mensen die weinig te besteden hebben die zijn daar bang voor.”*. Een huurverhoging vormt dus zeker een barrière.

De respondenten 1, 2 en 4 geven wel een huurverhoging na mutatie van de woning. Het label van de woning heeft dan invloed op de WWS-punten en hierdoor kan er voor de woning een hogere huur worden gevraagd aan de nieuwe bewoner: *“Volgens mij verhogen ook je WWS-punten. Wij doen daar alleen met mutatie wat mee.”* (Respondent 4). Respondent 2 gaat in de toekomst waarschijnlijk standaard een huurverhoging vragen, zoals blijkt uit: *“In het klimaatakkoord zijn standaarden opgenomen voor een huurverhogingen. In*

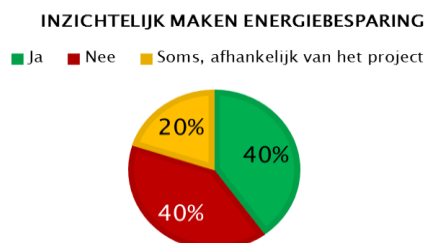


de wet staat dan dat iedereen dezelfde standaard aanhoudt. Dus als je nu op B zit en je gaat naar A dan komt er bijvoorbeeld standaard 45 euro bij.”. Het wettelijk vastleggen van de hoogte van de huurverhoging zou volgens respondent 2 dus helpen om de discussie met huurder te voorkomen. In figuur 2 is de verdeling van het wel of niet vragen van een huurverhoging te zien.

Figuur 2. Huurverhoging

Woonlasten besparing/ woonlastenwaarborg

Figuur 3 toont aan hoe de vijf verschillende woningcorporaties omgaan met het inzichtelijk maken van de mogelijke energiebesparing na de uitvoering van een duurzaamheidsproject. Zo berekent respondent 3 samen met de huurder wat de mogelijke woonlasten besparingen zijn. Zij gebruiken hierbij de cijfers van Milieu Centraal als standaard, dit blijkt uit: *“Wij doen besparingen op basis van cijfers van Milieu Centraal omdat het een gemiddelde is. Je kunt monitoren en garanties geven op basis van andere woningen.”*



Figuur 3. Energiebesparing inzichtelijk maken voor huurders

Respondent 4 maakt ook de mogelijke kostenbesparing inzichtelijk, zij doen dit op basis van de labelsprongen. Daarentegen kiest respondent 1 er bewust voor om geen bedragen meer vooraf te noemen omdat huurders je hierop af kunnen rekenen: *“Vooraf communiceren over de bedragen doen wij eigenlijk niet meer. Je wordt er echt op afgerekend en de werkelijke besparingen hangen echt af van de huurder zelf.”*. Respondent 3 sluit zich hierbij aan omdat het gedrag van de bewoners veel invloed heeft op de daadwerkelijke kostenbesparing: *“Bijna alles hangt af van het bewonersgedrag. Je kan je huis nog zo goed isoleren maar als jij de kachel op de hoogste graden zet dan haal je het rendement niet.”*. Alle vijf respondenten kiezen ervoor om geen woonlastenwaarborg te geven. Wel is respondent 4 van mening dat dit een prikkel kan zijn om huurders te overtuigen. Dit blijkt uit het volgende: *“Het zou wel een prikkel zijn als je het kan garanderen. Dan sta je namelijk voor iets en maak je waar wat je zegt.”*. Daarbij zegt respondent 2 dat het wel een trend begint te worden om een bepaalde besparing te garanderen om huurders te kunnen

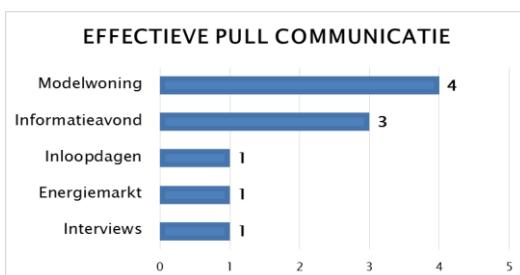
overtuigen: *“Je ziet nu wel de tendens om te verleiden, dat je spreek je af met de aannemers of ketenpartners in dit geval. Bijvoorbeeld door te zeggen dat als wij gaan renoveren dan garandeer we je een woonlastenverlaging van X.”*. Alleen dat is wel gevaarlijk volgens respondent 2 en daarom kiezen zij ervoor dit niet te doen omdat de verlaging niet gegarandeerd kan worden door het gedrag van de huurders zelf.

Communicatieplan

De communicatie vindt plaats in de voorbereidingsfase van het duurzaamheidsproject. Respondent 2, 4 en 5 laten de communicatie via de aannemer verlopen, ook wel de sociaal projectleider genoemd. Respondent 4 draagt op de volgende manier de communicatie over: *“Als wij weten wie de aannemer, bewonersbegeleider en uitvoerder wordt, dan communiceren wij dit middels een brief aan de huurders. Met de boodschap dat zij de communicatie over dit project voeren.”*. Volgens respondent 2 maakt het niet uit dat de aannemer communiceert met de huurders, het volgende wordt hierover gezegd: *“Als je een goede uitvoerder hebt die een woonconsulent in dienst heeft, dan maakt het niet uit of wie er communiceert met de huurders. Als het maar netjes gedaan wordt en de afspraken worden nagekomen.”*. Respondent 5 denkt zelfs dat het beter is dat de aannemer de communicatie oppakt zoals blijkt uit: *“Het is voor de bewoners beter omdat er zo veel kortere lijntjes zijn.”*. Respondent 3 heeft zelf de rol van de aannemer en is een tussenpersoon voor Domijn en de Woonplaats. Zij zijn dus geheel verantwoordelijk voor het communicatieproces met de huurders. Respondent 1 is afwijkend en pakt zelf de gehele communicatie met de huurders op al hebben zij hier wel sociaal projectleiders voor in dienst.

Twee van de vijf woningcorporaties zijn ervan overtuigd dat het communicatieplan moet worden afgestemd op de doelgroep. Deze afstemming kan gedaan worden door in de initiatiefase van het project in kaart te brengen wie de doelgroep is. Respondent 4 doet dit door het creëren van een sociale kaart en pakt dat op de volgende manier aan: *“Wij proberen aan de voorkant inzicht te krijgen in de bewoners, dat noemen wij de sociale kaart. Wij maken van het complex een doorkijk van wie woont er, wat is de doelgroep, zijn er ouderen en mensen die zwak zijn etc.”*. Door middel van de sociale kaart kan er een goede inschatting gemaakt worden hoe er gecommuniceerd moet worden met de huurders en wat er nodig is op sociaal gebied. Respondent 5 geeft aan met standaard formats te werken voor het communicatieplan, wel zorgen ze ervoor dat deze wordt aangepast op basis van de doelgroep: *“Als je een bijzonder complex als de Palistrinalaan hebt dan kom je met onze standaard format niet weg. Dan maak je een plan van aanpak over hoe je de huurders gaat benaderen. Er zitten 70 nationaliteiten en die ga je niet bereiken met een standaardbriefje en brochure.”*. Het communicatieplan begint met de start met de brief over de flora en fauna. De tweede stap is de bewoners uitnodigen voor een informatiebijeenkomst/energiemarkt of inloopdagen in een modelwoning. Respondent 1 kiest bewust niet voor een informatiebijeenkomst omdat zij merken dat er vaak een negatieve dynamiek in de groep ontstaat door enkele huurders. Zij zijn overtuigd van een individuele benadering: *“Wij denken dat de persoonlijke benadering veel beter werkt.”*. In plaats van de informatieavond organiseren zij daarom inloopdagen in een modelwoning. Ook respondent 3 en 4 maken gebruik van een modelwoning in duurzaamheidsprojecten. Respondent 4 organiseert ook geen informatieavond maar organiseert een

energiemarkt. Tijdens die markt zijn er verschillende standjes en worden er onder andere kookworkshops gegeven. Als vervolgstap doen zij het volgende *“Wij nemen de huurders mee naar een eerder gerealiseerd project en brengen ze in contact met huurders”*. De volgens de respondenten meest effectieve manieren van pull communicatie zijn weergegeven in figuur 4.



Figuur 4. Pull-communicatie

Het is verplicht om aan de huurders een informatieboekje te geven waarin het renovatievoorstel wordt gedaan en waarbij het renovatiecontract is bijgevoegd. Dit informatieboekje dient volgens respondent 4 visueel, kort en bondig te zijn: *“Niet te veel tekst in een taal die mensen snappen, meer visueel door middel van foto's en echt alleen de essentiële dingen noemen.”*. Ook respondent 3 maakt gebruik van foto's van woningen om goed te laten zien wat er gaat veranderen in de woning. Respondent 2 geeft aan dat zij het informatieboekje inzetten om de betrokkenen te laten zien wat, wanneer gaat gebeuren.

De volgende stap in de voorbereidingsfase is het uitvoeren van een woonwensenonderzoek. De respondenten pakken dit op verschillende manieren aan. Tijdens de energiemarkt vraagt respondent 4 de huurders naar tips over het project, zoals blijkt uit het volgende: *“We maken gebruik van en ideeën bus, de output kun je dan meenemen in je renovatieplan.”*. Respondent 2 voert dit onderzoek uit door het te combineren met het huisbezoek. Hij geeft hierbij wel aan dat het belangrijk is om transparant te zijn over te uitkomsten: *“Het is belangrijk dat alles wat uit dit onderzoek komt ook en terugkoppeling krijgt. Anders voelen huurders zich niet serieus genomen.”*. Volgens respondent 5 is het uitvoeren van een woonwensenonderzoek zelfs verplicht: *“We willen de huurders in ieder geval altijd een moment gunnen dat ze iets kunnen zeggen over het project. Dat is ook verplicht en wij hebben er ook baat bij in het proces. Als mensen het ergens niet me eens zijn dan kun je zeggen ja maar je hebt je kans gehad.”*.

Na het inventariseren van de woonwensen vindt het huisbezoek plaats. Vier van de vijf respondenten voert een huisbezoek uit. Van de vier respondenten voert alleen respondent 1 het huisbezoek zelf uit, bij respondent 2, 4 en 5 ligt deze actie bij de aannemer. Wanneer het bezoek door de aannemer wordt uitgevoerd wordt het een “warme opname” genoemd omdat ook het technische aspect wordt meegenomen. Het huisbezoek heeft volgens alle vier de respondenten hetzelfde doel: het bespreken van het projectplan, het wegnemen van vragen en/of onduidelijkheden en het inspecteren van de woning. Respondent 1 zegt hierover: *“Wij vragen de huurder of alles duidelijk is en je kunt gelijk even rondkijken.”*. Ook respondent 4 kan zich hierin vinden: *“Ja sociaal en techniek is dan bij elkaar en dan loop je even door de woning en leg je het proces nog een keertje uit.”*. Respondent 5 pakt dit op de volgende manier aan: *“Wij bespreken waar de huurder tegenop ziet, bekijken de woning en kunnen het maatwerk alvast een beetje inschatten. Op die manier gaat de aannemer met de bewonersbegeleider alle woningen bezoeken.”*. Respondent 2: *“Dan vertellen wij ook precies wat de planning is.”*. Alleen respondent 3 kiest ervoor geen woonwensenonderzoek of huisbezoek uit te voeren. Zij hebben een winkel en zien dit als de locatie om in gesprek te gaan met de huurders. Het initiatief ligt dan meer bij de huurders zelf: *“Je merkt gewoon dat mensen dat prettig vinden. Dat ze gewoon even aan de balie kunnen komen om even wat te vragen, hier te zitten of even de materialen te voelen. Dat neemt de drempel weg en dat is wel heel prettig.”*.

Communicatieboodschap

Vier van de vijf respondenten geeft in de communicatie boodschap aan dat het wooncomfort verbetert door het verduurzamen waarmee de problemen met tocht en vochtigheid in de woning worden opgelost. Respondent 3 zegt hierover het volgende: *“je moet in de basis niet praten over die 10 euro maar over het comfort en de besparingen die het geeft.”*. Ook respondent 1 begint vaak het gesprek met: *“Ja ik begin mijn gesprekken vaak over het wooncomfort en het vocht en tocht probleem oplossen.”*. Daarbij wijzen drie van de vijf respondenten op het voordeel dat het verduurzamen van de woning ook een woonlastenbesparing kan opleveren. Respondent 5 heeft een afwijkende communicatieboodschap, zij stellen het volgende: *“Wij gaan dit doen en mocht u ergens tegen aanlopen dan willen wij dat graag weten en dan kunnen wij dat oplossen.”*. De focus ligt hierbij minder op het overtuigen van de huurders.

Communicatiemiddelen

In het communicatieplan worden verschillende middelen ingezet om de huurders te informeren. Hierboven zijn al verschillende manieren van effectieve pull communicatie benoemd. Naast het organiseren van informatieavonden of inlooptagen, zijn er ook andere middelen om huurders op de hoogte te brengen van wat gaat komen. Zo worden er tussentijds nieuwsbrieven verstuurd om huurders te informeren over de voortgang, respondent 1: *“Tussendoor krijgen ze nieuwsbrieven.”*. Respondent 4 en 5 gebruiken beiden een filmpje. Respondent 4: *“Wij visualiseren van tevoren wat er gaat gebeuren, de hele klantreis.”* Respondent 5 laat het volgende zien: *“Beelden van renovaties die wij ooit gedaan hebben. Dan worden interviews met bewoners van eerdere projecten getoond. Dan gebeurt er ook van alles maar zeggen zijn ze erg te spreken over het eindresultaat.”*. Beide woningcorporaties laten dus zien wat er gaat gebeuren om huurders een beter beeld te geven van wat ze kunnen verwachten. Ook gebruiken respondent 4 en 5 beiden een bewoners app. Respondent 4 geeft de hele klantreis weer in de app: *“Vanaf het moment dat de bewoners geïnformeerd worden en wanneer de contact momenten zijn.”*. Tevens kunnen huurders in de app punten sparen voor ieder onderdeel waaraan zij deelnemen, zij kunnen deze bijvoorbeeld inleveren voor een pot verf van de Gamma. Respondent 5 vermeldt het volgende in de bewoners app: *“Zij communiceren via de app. De bewoner kan dan het verslag van de warme opname terugvinden, ze kunnen de afspraken erin teruglezen en de kalenderdagen worden er vaak ingezet.”*. Beide respondenten hebben zelf de app niet in beheer maar wordt vanuit de aannemer beheerd. Respondent 1 en 2 vermelden alle duurzaamheidsprojecten ook op de website. Overige communicatiemiddelen die gebruikt worden zijn: social media, 3D presentaties, WhatsApp, bellen, mailen en brievenacties.

Planning

Elke woningcorporatie gaat anders om met de planning van een duurzaamheidsproject. Respondent 2 rekent twee maanden vanaf het eerste contactmoment met de huurders tot aan de start van de werkzaamheden. Dit heeft de volgende reden: *“Als de mensen eenmaal weten dat wij aan de slag gaan willen ze daar ook een planning van maken. Ze willen snel weten wanneer wij komen.”*. Respondent 3 rekent voor de NSE aanpak ook twee maanden en voor de complexmatige aanpak rekenen zij acht maanden. Respondent 1 en 5 houden beiden een periode van tien maanden aan vanaf het eerste contact met de huurder tot aan start van de werkzaamheden. Respondent 1 geeft het belang aan van een strakke planning: *“Om de planning op een goede manier te communiceren moet je soms met pictogrammen een dag planning maken.”*. Een duidelijke planning vooraf zorgt voor zekerheid volgens respondent 1, hier moet naar de huurders dan ook goed over gecommuniceerd worden.

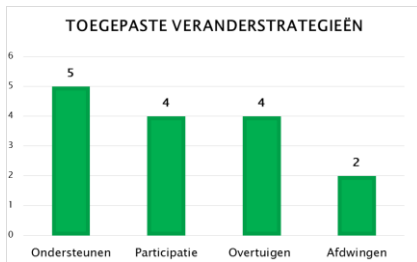
Evaluatie

60% van de respondenten kiest ervoor om een klantevaluatie uit te voeren. Respondent 3 pakt dit op de volgende manier aan: *“Iedereen krijgt een uitnodiging voor een klantevaluatie, met vragen als wat vond je ervan, hoe heb je het ervaren, wat vond je van de aannemer, wat vond je van Reinmarkt, wat kunnen wij verbeteren.”*. Respondent 1 zet het centrum voor woononderzoek hiervoor in: *“Het centrum van woononderzoek gaat dan evalueren en gaan het ook monitoren. Die doen ook tussentijdse evaluaties om te kijken in welke fases wij eventueel nog verbeteringen kunnen doen.”*. De respondenten evalueren telkens het project en bekijken waarin er nog verbetering doorgevoerd kan worden.

Hieronder zijn de resultaten beschreven van het onderzoeken van deelvraag 3: **Hoe overtuigen succesvolle woningcorporaties hun huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?**

Veranderstrategieën

In één duurzaamheidsproject kunnen verschillende veranderstrategieën worden gecombineerd. **Figuur 5 toont de veranderstrategieën die door de respondenten zijn toegepast.** De veranderstrategie Ondersteunen is door alle respondenten toegepast door middel van het bieden van opslagcontainers, wisselwoningen,



rustwoningen, hulp door welzijn organisaties bij het opruimen en hulp door de project bewonerscommissie. Respondent 4 zegt dat het belangrijk is de ondersteuning te vermelden in de communicatie, zoals blijkt uit het volgende: *“In het sociaal plan kan je aangeven dit doen wij allemaal voor de bewoners, dat werkt gewoon om mensen mee te krijgen.”*

Figuur 5. Veranderstrategieën

De strategie Participatie werd door vier van de vijf respondenten toegepast. Respondent 2, 4 en 5 hebben participatie toegepast door middel van een klantpanel of klantboordgroep. Respondent 5 zet een klantpanel op de volgende manier in: *“Zij leveren namens de bewoners input op ons plan. Die spreken met de bewoners en horen dan wel kunnen ze dat of dat ook niet meenemen.”*. Volgens respondent 4 is een klantpanel bedoeld om duidelijkheid te creëren voor de huurders. Respondent 2 vindt een klantpanel een effectieve manier om huurders te betrekken bij het duurzaamheidsproject: *“Ja het is een goede manier want je spreekt de huurders en je weet wat er speelt.”*. Respondent 1 past de participatie strategie toe door de bewonerscommissie in te zetten: *“Wij laten ze mee denken over een aantal zaken in het keuzeprocess, ze begeleiden het door zelf langs mensen te gaan.”*. Zij laten de bewonerscommissie zelfs een aantal huisbezoeken uitvoeren. De bewonerscommissie wordt gevormd door vrijwilligers uit het complex waar het duurzaamheidsproject uitgevoerd gaat worden.

De veranderstrategie Overtuigen wordt door vier respondenten toegepast. Respondenten 2 en 3 zetten beiden ambassadeurs in om huurders beter te kunnen overtuigen. Respondent 3 doet dit op de volgende manier: *“Wij houden interviews met tevreden bewoners en die komen op onze website.”*. Respondenten 2 en 3 denken voornamelijk dat het belangrijk is om de huurders ook een keuzemogelijkheid te geven, zoals blijkt uit wat respondent 3 zegt: *“Je moet ze het gevoel geven dat ze ook wat te kiezen hebben.”*. Respondent 2 sluit daarbij aan met het volgende: *“dat ze het gevoel hebben dat ze hun eigen huis kunnen samenstellen.”*. Zowel respondent 2, 3 als 4 proberen huurders een stem te geven in de besluitvorming. Respondent 3 zegt hierover het volgende: *“Dat is wel uiteindelijk een heel belangrijk onderdeel of je de huurders mee krijgt. Aan de ene kant heeft een huurder niet zo vaak de zin in het verduurzamen, maar wil bijvoorbeeld wel een nieuwe voordeur.”*. Respondent 3 geeft de optie voor de nieuwe voordeur pas vrij als de huurders ook aan de andere maatregelen deelnemen en dit werkt zeer effectief volgens de respondent. Respondent 1 en 2 gebruiken soms ook de sociale druk van de omgeving om huurders alsnog te overtuigen. Respondent 1 geeft hier een mooi voorbeeld van: *“Ja ik heb wel eens tegen iemand gezegd: “U gaat toch niet in uw eentje het hele project tegen houden?”. Ja toen voelde de bewoner wel de sociale druk dus heeft toch deelgenomen.”*. Ook respondent 2 heeft een soortgelijk gelijk voorbeeld: *“Op een gegeven moment moet je ook hard zeggen van: Oké dan doet u niet mee, dan slaan wij u over. Dat is ook geen prettig gevoel dus toen deed de huurder uiteindelijk wel mee.”*. De strategie overtuigen kan dus op verschillende manieren worden toegepast. Ook wordt deze gecombineerd met de interventiemogelijkheid van het onderzoeken van de achtergrond van de weerstand. Respondent 4 doet dit door het uitvoeren van het al eerdergenoemde woonwensenonderzoek en gebruikt de uitkomst als trigger om de huurders te overtuigen tot deelname. Respondent 5 past deze strategie ook toe, op de volgende manier: *“Dan kijken we naar wat wij allemaal*

kunnen doen en waar de huurder het meeste tegenop ziet. Wat is nou de grootste bottleneck en hoe kunnen dit verhelpen.”. Vervolgens worden de barrières dan zoveel mogelijk weggenomen voor de huurders en ondersteund waar nodig.

Alleen respondent 1 en 5 passen de strategie Afdwingen toe. Voor respondent 1 wordt het ingezet als laatste redmiddel als huurders echt niet willen deelnemen. Respondent 1 zegt hierover: *“Als mensen echt opzettelijk gaan dwarsbomen dan gaan wij het doen zoals het juridisch moet. Het onderhoudsvoorstel en renovatievoorstel ben je wettelijk verplicht. Die moeten gewoon heel goed in elkaar zitten en ja dan gaan we naar de rechter als het moet.”.* Respondent 5 sturen een brief zodra de 70% norm is behaald: *“Dan weet iedereen dat er 70% is behaald en dat kan ook helpen bij de laatste gesprekken. Dat je kan zeggen van ja het gaat sowieso door. Je kunt wel tegenstribbelen maar in feite gaat het gewoon door.”.* Indien dit niet werkt gaan zij zelfs een stap verder: *“Dan gaan we het wel afdwingen want in feite moeten wij dit kunnen uitvoeren. Dan gaan wij een bezwaarbrieven schrijven en dan hebben zij zelf 8 weken de tijd om bij de rechter aan te geven waarom ze vinden dat zij niet mee hoeven te doen.”.* De andere respondenten passen geen dwang toe op deze manier alleen respondent 3 geeft het volgende advies: *“Je moet mensen eigenlijk niet de keus geven. Uiteindelijk moet je daar wel dwingend in zijn maar toch netjes dat je dat gewoon doorgaat.”.* Doordat zij de NSE-methode toepassen dwingen zij het niet af bij de huurders maar vinden wel dat IJsseldal Wonen het vrijblijvende karakter moet wegnemen en met de insteek moet communiceren dat het project zonder twijfel doorgaat.

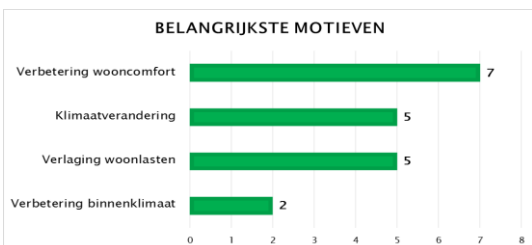
4.3 Kwalitatief veldonderzoek huurders IJsseldal Wonen

De resultaten van het kwalitatief veldonderzoek onder huurders van IJsseldal Wonen zijn verkregen door middel van twintig telefonische interviews. Er is tijdens het veldonderzoek gebruikt gemaakt van twee verschillende interview guides, één voor deelnemende huurders en één voor niet deelnemende huurders. De interviews zijn gecodeerd en verwerkt tot een codeboom welke te vinden is in bijlage E. De resultaten en overeenkomsten zijn hieronder beschreven.

4.3.1 Veldonderzoek deelnemende huurders

Deelvraag 4 is onderzocht onder huurders die hebben deelgenomen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject in 2018: ***Wat zijn de motieven van huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?***

Aan de respondenten zijn verschillende vragen gesteld om erachter te komen wat hun motief was om deel te nemen aan het binnenisolatie duurzaamheidsproject. In figuur 6 zijn de belangrijkste motieven



weergegeven: de verbetering van het wooncomfort, verlaging van woonlasten, klimaatverandering en de verbetering van het binnenklimaat van de huurwoning. Ook zijn de respondenten zelf met mogelijke verbeterpunten gekomen welke in dit hoofdstuk nader zullen worden toegelicht.

Figuur 6. Belangrijkste motieven om deel te nemen

Verbetering wooncomfort

De verbetering van het wooncomfort blijkt een belangrijk aspect voor veel van de respondenten. Zeven van de tien respondenten gaf aan dat de verbetering van het wooncomfort een van de motieven was om te verduurzamen. Respondent 14 zegt hierover: *“Dat je gewoon lekker zit in huis en dat het niet tocht of vochtig is.”.* Ook respondent 9 kon zich hierin vinden door aan te geven: *“Ik wil het graag lekker warm hebben in*

huis.”, en respondent 10: *“Ja dat vind ik belangrijk, ik heb nog geen zomer meegemaakt met die isolatie.”*. Voor 60% van de respondenten bleek de verbetering van het wooncomfort zelfs de belangrijkste reden te zijn om deel te nemen aan het binnenisolatie duurzaamheidsproject. Respondent 6: *“Leidend voor ons was dat er verbetering zou komen in de vloer in de kamer omdat deze vrij koud op komt.”*. Ook voor respondent 10 was dit de belangrijkste reden voor deelname: *“Nou ja op de eerste plaats komt dan wooncomfort.”*.

Verlaging woonlasten

Doordat 50% van de respondenten de verlaging van woonlasten als motief heeft opgegeven, kan dit ook als een belangrijk motief worden beschouwd. Voor respondent 7 was dit tevens de belangrijkste reden om deel te nemen: *“Ik wilde wel deelnemen, ik vind de hele opzet belangrijk voor de portemonnee.”* en: *“Ik heb het bekeken en als je erop vooruitgaat en kan besparen dan moet ik het doen.”*. Naast respondent 7 maakte ook respondenten 8 en 10 bewust de afweging tussen de mogelijke energiebesparing en de huurverhoging om te bepalen of de woonlasten hiermee zouden dalen. De gevraagde huurverhoging zorgde er bij respondent 10 juist voor dat zij bang was om een verkeerde beslissing te maken: *“Ja dat werd toen wel aangegeven maar nu is het natuurlijk heel anders met de energieverhoging, dan ga je niet besparen maar goed.”* en: *“Ja want jullie berekenen natuurlijk ook die huurlasten erbij.”*. Verder gaf alleen respondent 14 aan bereid te zijn extra te betalen in de maand: *“Als je er echt fijner door woont dan is dat natuurlijk wel prettig.”*.

Klimaatverandering

Ook klimaatverandering is een onderwerp dat aan bod is gekomen. Vijf van de tien respondenten gaf aan het belangrijk te vinden om een bijdrage te leveren aan het tegengaan van de klimaatverandering. Zo geeft respondent 8 aan dat het klimaat een van de motieven was om mee te doen aan het verduurzamen: *“Als je stookt en veel van de warmte weg gaat, is dat natuurlijk niet goed voor het klimaat.”*. Ook respondent 7 sprak lichtelijke zorgen uit over de veranderingen in het klimaat: *“Ik ben wel een bezorgd over het klimaat maar het wordt ook wel een beetje overdreven.”*. Van de respondenten heeft niemand dit motief als belangrijkste reden opgegeven om deel te nemen aan het binnenisolatie duurzaamheidsproject.

Binnenklimaat

Van de respondenten gaf 20% aan dat de verbetering van het binnenklimaat heeft meegespeeld in de keuze om deel te nemen aan het project. Respondent 8 gaf dit als reden op met de volgende onderbouwing: *“Ja dat is zeker een reden geweest want de huizen zijn erg vochtig.”*.

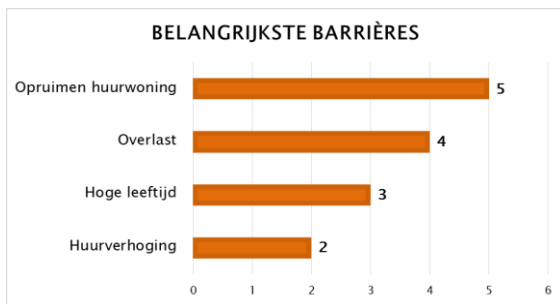
Verbeterpunten

Uit de interviews zijn ook een aantal verbeterpunten gekomen voor IJsseldal Wonen. Respondent 6: *“De communicatie moet veel beter en ook de afwerking als mensen met een klacht komen.”*. Ook respondent 14 vindt de communicatie echt een verbeterpunt. Respondent 15 vond de informatie vooraf onvoldoende, zij zegt hier het volgende over: *“Ze hadden mij veel beter moeten voorbereiden op alles wat zou komen.”*. De respondent was blijkbaar niet goed genoeg geïnformeerd over de overlast die de werkzaamheden zouden veroorzaken.

4.3.2 Veldonderzoek niet deelnemende huurders

Deelvraag 5 is onderzocht onder huurders die wel zijn benaderd voor het binnenisolatie duurzaamheidsproject maar hebben besloten om niet deel te nemen: ***Wat zijn de barrières van huurders om niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?***

Aan de huurders zijn verschillende vragen gesteld om erachter te komen tegen welke barrières ze zijn aangelopen en wat ertoe heeft geleid dat zij niet hebben deelgenomen aan het binnenisolatie duurzaamheidsproject. De meest voorkomende barrières zijn weergegeven in **figuur 7: het opruimen van de huurwoning, overlast, de huurverhoging en huurders op hoge leeftijd.**



Figuur 7. Belangrijkste barrières om deel te nemen

Het opruimen van de huurwoning

Het opruimen van de woning wordt door 50% van de respondenten als een barrière gezien. Respondent 24 zeg hierover het volgende: *“Ik twijfelde door het vele werk dat verzet moest worden.”*. Ook respondent 25 zag het niet zitten vanwege het opruimen van de zolder: *“Ik heb de zolder vol staan en ik kan zelf niet zo veel beginnen. Dan zou ik alles moet uitzoeken en daar zag ik tegenop en het was niet verplicht.”*. Opmerkelijk is dat de belangrijkste reden van respondent 25 was dat het niet verplicht was om deel te nemen. De respondent zegt hier het volgende over: *“Mijn directe gedachte was: het hoeft niet, laat het dan maar mooi zitten.”*. Als deelname verplicht was gesteld had respondent 25 gewoon deelgenomen, blijkt uit: *“Ja als het verplicht is dan heb je geen keus dan moet je dat laten doen.”*. Tevens gaven drie van de tien huurders aan dat zij wel hadden deelgenomen als er hulp was geboden bij het opruimen van de zolder.

Overlast

De overlast die ontstaat door het isoleren van de woning was voor 40% van de huurders een belangrijke barrière om niet deel te nemen. Verder gaven vier van de tien respondenten aan dat ze het niet nodig vonden omdat de zolder al eerder, op eigen initiatief, geïsoleerd was. Respondent 18 zei hierover: *“Ik heb dat zelf al gedaan en dan moest ik nu weer alles laten afbreken, ja daar is geen beginnen aan joh.”*

Huurverhoging

Bij twee van de tien respondenten vormde de huurverhoging een barrière om deel te nemen. Daarnaast was de verduurzaming volgens respondent 16 voor hen ook niet van toegevoegde waarde: *“Datgene wat wij zouden besparen bij de Nuon dat brachten wij weer weg bij jullie en daarom zat er voor ons geen meerwaarde in.”*. Respondent 20 was het om de volgende reden niet eens met de huurverhoging: *“Jullie hebben het over besparen maar de huur gaat steeds verder omhoog en daar hikte ik ook tegen aan. Dat is elke jaar zoveel procent erboven op dus nee daar kon ik mij ook niet in vinden.”*. Als er meer inzicht was gegeven in de mogelijke energiebesparing en verlaging van woonlasten, had respondent 20 misschien overwogen om wel deel te nemen.

Huurders op hoge leeftijd

Ook kwam uit het veldonderzoek naar voren dat voor drie van de tien huurders door hun hoge leeftijd ervoor hebben gekozen om niet deel te nemen, dit vormde een duidelijke barrière. Respondent 17 zegt hierbij het volgende: *“Omdat ik de leeftijd heb en niet meer weet waar al dat spul naartoe moet.”*. Respondent 25 sluit zich hierbij aan: *“De reden is dat ik oud ben, dat ik 85 jaar ben en je moest de zolder helemaal leegmaken.”*

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord met behulp van de verkregen onderzoeksresultaten en literatuur uit het theoretisch kader.

Deelvraag 1: Hoe is het sociaal projectplan van een binnenisolatie duurzaamheidsproject bij IJsseldal Wonen vormgegeven?

Het sociaal projectplan van IJsseldal Wonen is opgebouwd uit de volgende onderdelen: de verduurzamingstrategie, huurverhoging, geboden ondersteuning aan de huurders en het communicatieplan. De verduurzamingstrategie van IJsseldal Wonen is het individueel benaderen van huurders en daarbij wordt geen gebruik gemaakt van de complexmatige methode met de 70% norm. In het afgelopen binnenisolatie duurzaamheidsproject is een standaard huurverhoging van €10,00 gevraagd voor het isoleren. Er kan worden geconcludeerd dat IJsseldal Wonen de veranderstrategieën Overtuigen en Ondersteunen beperkt heeft toegepast in de afgelopen duurzaamheidsprojecten. De veranderstrategie Dwang is helemaal niet toegepast, de deelname aan het project was namelijk vrijwillig. De strategie Participatie is ook nauwelijks toegepast zoals blijkt uit dat er geen klantpanel is ingezet en er geen woonwensenonderzoek is uitgevoerd.

IJsseldal Wonen begint het project met een bureauonderzoek waarbij gezocht wordt naar eventuele sociale en technische problemen. Vervolgens begint het opstellen van het communicatieplan waarbij een standaard wordt aangehouden. De communicatieboodschappen die IJsseldal Wonen wil overdragen op de huurders is het wijzen op de kostenbesparing en de verbetering van het wooncomfort. De daadwerkelijke kostenbesparing wordt daarbij niet inzichtelijk gemaakt voor de huurders. Het communicatieplan begint met een informatieavond, waarbij er een informatieboekje en renovatiecontract aan de huurders wordt overhandigd. Vervolgens worden er huisbezoeken uitgevoerd door medewerkers van IJsseldal Wonen. Vanaf het moment dat huurders akkoord hebben gegeven aan IJsseldal Wonen is de aannemer verantwoordelijk voor de communicatie met de huurders. Er worden drie nieuwsbrieven verstuurd. De eerste in de voorbereidingsfase van het project, de tweede bij de start van de werkzaamheden en een derde brief als de werkzaamheden zijn afgerond. Tot slot wordt een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd in de vorm van een schriftelijke enquête.

Deelvraag 2: Op welke wijze hebben de succesvolle woningcorporaties het sociaal projectplan in een binnenisolatie duurzaamheidsproject vormgegeven?

Vanuit de onderzoeksresultaten is gebleken dat bij de andere woningcorporaties het sociaal projectplan bestaat uit de volgende onderdelen: de verduurzamingstrategie, de financiële consequenties, het communicatieplan en hoe er draagvlak wordt gecreëerd. Deze opbouw sluit aan bij de resultaten die verkregen zijn in het theoretisch kader over het sociaal projectplan. De onderzoeksresultaten zijn alleen afwijkend op het vlak dat de toegepaste verduurzamingstrategie ook wordt besproken in het sociaal projectplan.

Uit de onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat het toepassen van de complexmatige methode belangrijk is in het behalen van een hoog deelnamepercentage. Hierbij moet minimaal 70% draagvlak behaald worden onder de huurders voordat het project mag worden uitgevoerd. Indien de 70% norm is behaald vormt dit een sterk punt om huurders sneller te overtuigen tot deelname en kan de medewerking aan het project ook afgedwongen worden.

Uit de onderzoeksresultaten en het theoretisch kader kan geconcludeerd worden dat het niet vragen van een huurverhoging sterk bijdraagt aan het realiseren van een hoog deelnamepercentage. Vanuit het onderzoek is tevens gebleken dat de huurverhoging een belangrijke barrière vormt voor huurders. De conclusie kan dus getrokken worden dat er geen huurverhoging meer gevraagd moet worden om een hoog deelnamepercentage te kunnen behalen. De huurverhoging kan wel doorgevoerd worden na mutatie van de woning.

Het communicatieplan **start** met de brief over de flora en fauna. Vanaf het eerste contact met de huurder tot aan de uitvoer van het werkzaamheden zit gemiddeld vijf tot zeven maanden. Vanuit het veldonderzoek en het theoretische kader kan worden vastgesteld dat het communicatieplan afgestemd dient worden op de doelgroep, dit is de **tweede stap**. Het afstemmen op de doelgroep kan door middel van het uitvoeren van een sociaal en technisch onderzoek. Het technisch onderzoek geeft inzicht in mogelijke problemen voor de aannemer en het sociaal onderzoek geeft inzicht in welke problemen de huurders ondervinden, welke ondersteuning er geboden dient te worden en geeft inzicht in hoe de doelgroep demografisch is opgebouwd. De **derde stap** is het achterhalen van de wensen van de huurders, dit kan door middel van een woonwensenonderzoek. Uit het theoretische kader blijkt dat dit ook een goede manier is om de betrokkenheid onder de huurders te vergroten. Het woonwensenonderzoek kan uitgevoerd worden door middel van een vragenlijst in de vorm van enquête. Daarnaast blijkt het inzetten van een klantpanel erg effectief te zijn om de plannen voor het project te kunnen bespreken. De **vierde stap** is de bewoners uitnodigen voor een informatiebijeenkomst. Het doel van deze bijeenkomst is om huurders te informeren over de plannen van het project. Het tonen van een filmpje om de klantreis visueel te weergeven geeft de huurders een goed beeld van wat zij kunnen verwachten. Tijdens deze bijeenkomst wordt het informatieboekje meegegeven met daarin het voorstel tot renovatie tezamen met het renovatiecontract. Het informatieboekje moet kort en bondig weergeven welke maatregelen er worden getroffen, wat de planning is, wat er van de bewoners verwacht wordt en welke personen erbij betrokken zijn. Tijdens de informatiebijeenkomst is zowel de aannemer als de woningcorporatie aanwezig. Vanuit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat het efficiënt is om na de informatiebijeenkomst de communicatie over te dragen aan de aannemer. Het is gebleken dat de lijnen voor de huurders hierdoor korter zijn en het de flexibiliteit vergroot. Het overdragen van de communicatie kan door middel van een brief waarin de huurders hierover geïnformeerd worden. De **vijfde stap** is de huurders meenemen naar een modelwoning zodat de huurders een goed idee hebben hoe de woning er uitgaat zien. Dit kan worden gezien als pull communicatie en is in het theoretisch kader zeer effectief gebleken bij het overtuigen van huurders. De **zesde stap** is dat de aannemer met de huurders persoonlijk in gesprek gaat tijdens een huisbezoek. De sociaal projectleider of bewonersbegeleider kan vervolgens op basis van dit huisbezoek een plan maken hoe de bewoners zo goed mogelijk ondersteund kunnen worden tijdens het project. De **zevende stap** is het uitvoeren van een klantevaluatie door middel van een enquête.

Tijdens het project is het gebruik van een bewoners App vanuit de aannemer een goede manier om over het project te communiceren naar de bewoners toe. De bewoners kunnen hierin terugvinden wat de planning is en wanneer de contact momenten zijn. Ook dient het project op de website vermeld te worden en kunnen communicatiemiddelen ingezet worden als WhatsApp, bellen en mailen. Gedurende het project moeten er ook nieuwsbrieven verstuurd worden op het moment dat de 70% norm is behaald en tijdens de start van de werkzaamheden van het project. De planning van het project moet duidelijk en helder zijn want dit biedt zekerheid voor de huurders. De planning kan het beste schematisch worden weergegeven met gebruik van pictogrammen. Vanuit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat in het communicatieplan een

communicatieboodschap moet overgedragen die de positieve veranderingen benadrukt. Denk hierbij aan de verbetering van het wooncomfort doordat tocht en vocht problemen worden opgelost, dat de woonlasten zullen dalen en ingaan op hoe de huurders zullen worden ondersteunt tijdens het project. Daarnaast kan door het aangeven dat de deelname verplicht is, een hoger deelnamepercentage verzekerd worden. Verder zal het daadwerkelijk inzichtelijk maken van de energielasten besparing als een financiële prikkel werken om huurders te overtuigen tot deelname. Hiervoor kunnen de gemiddelde cijfers van het platform Milieu Centraal worden gebruikt. Deze cijfers zijn gemiddeld en op deze manier wordt er rekening gehouden met het gedrag van de huurder.

Deelvraag 3: Hoe overtuigen succesvolle woningcorporaties hun huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?

Er kan worden geconcludeerd dat de combinatie van de veranderstrategieën Ondersteunen, Overtuigen en Participatie met de interventiemogelijkheid “onderzoek van de achtergrond van de weerstand” een sterk effect heeft in het overtuigen van huurders tot deelname aan duurzaamheidsproject. Waarbij de veranderstrategie Dwang als laatste redmiddel gebruikt kan worden om deelname af te dwingen bij de huurders die onrechtmatig weigeren om deel te nemen.

De veranderstrategie Ondersteunen wordt voornamelijk toegepast door het bieden van materiële en immateriële faciliteiten aan de huurders zodat zij zo min mogelijk overlast ervaren en om een oplossing te kunnen bieden voor problemen die de huurders ondervinden. Deze strategie sluit aan bij het oplossen van de op twee na belangrijkste barrière van huurders namelijk het opruimen van de woning en de overlast die zij ervaren.

De strategie Overtuigen wordt toegepast op verschillende manieren. Ten eerste is het belangrijk om de huurders een keuzemogelijkheid te geven zoals het kiezen van de kleur van het afwerkingsmateriaal op zolder. Deze manier van overtuigen is het toepassen van de overtuigingskracht wederkerigheid van Cialdini. Vanuit de onderzoeksresultaten is het tevens effectief gebleken om huurders uit een vorig project als ambassadeurs in te zetten bij het overtuigen van de huurders van het komende project. De huurders delen hun ervaringen met de andere huurders over het afgelopen project. Bij huurders die blijven weigeren om deel te nemen kan de sociale druk vanuit de omgeving worden ingezet om deze huurders alsnog te kunnen overtuigen. Het combineren van de veranderstrategie Overtuigen met de interventiemogelijkheid van “het onderzoeken van de achtergrond van de weerstand” is effectief gebleken vanuit het onderzoek. De uitkomsten van het woonwensenonderzoek kunnen daarbij als trigger worden ingezet om de huurders te overtuigen.

De strategie Participatie passen de experts voornamelijk toe door middel van een klantpanel die mogen meedenken over het project. Dit zorgt ervoor dat huurders zich gehoord voelen. Dit correspondeert met het theoretisch kader waarin wordt verduidelijkt dat participatie een succesfactor is in het overtuigen van huurders en helpt bij het krijgen van steun voor een verandering in een besluitvormingsproces. De conclusie kan getrokken worden dat het toepassen van participatie dus zeer belangrijk is bij het overtuigen van huurders.

Vanuit het onderzoek is gebleken dat de veranderstrategie Dwang ook van belang is in het overtuigen van huurders. Dit is tegenstrijdig met het theoretisch kader waaruit juist was gebleken dat deze strategie niet effectief is. Deze strategie kan toegepast worden als laatste redmiddel bij een huurder die onrechtmatig weigert om deel te nemen.

Deelvraag 4: Wat zijn de motieven van huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?

De verwachting was vanuit het theoretisch kader dat de verlaging van de woonlasten het belangrijkste motief zou zijn voor de huurders, met als secundair belang de verbetering van het wooncomfort. De resultaten van het onderzoek onder de huurders en de resultaten van het onderzoek onder experts van succesvolle woningcorporaties spreken dit beiden tegen. Drie van de vijf experts van succesvolle woningcorporaties hebben aangegeven dat de verbetering van het wooncomfort juist het belangrijkste motief is voor huurders om deel te nemen. Ook vanuit het veldonderzoek onder de huurders is gebleken dat het wooncomfort de belangrijkste reden is voor huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject. Het blijkt dat huurders de verbetering van het wooncomfort door het oplossen van vocht en tocht problemen belangrijker vinden dan een verlaging van de woonlasten. Echter is de verlaging van de woonlasten wel het tweede belangrijkste motief voor de huurders. Omdat er een huurverhoging wordt gevraagd willen de huurders minimaal net zoveel besparen.

De conclusie kan dus worden getrokken dat niet de verlaging van de woonlasten maar de verbetering van het wooncomfort het primaire motief is voor huurders en verlaging van de woonlasten het secundaire motief is. De zorg om klimaatverandering volgt daarna. Daarnaast is het verbeteren van de communicatie het belangrijkste verbeterpunt voor IJsseldal Wonen.

Deelvraag 5: Wat zijn de barrières van huurders om niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?

Vanuit het onderzoek onder huurders is gebleken dat het opruimen van de woning als belangrijkste barrière gezien kan worden om niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject. De tweede barrière die vanuit het onderzoek naar voren is gekomen is de overlast die ontstaat voor de huurders. De derde barrière is dat huurders het door de hoge leeftijd niet zagen zitten om deel te nemen. De gevraagde huurverhoging werd ook genoemd als barrière maar kwam niet als belangrijkste barrière naar voren. De huurders waren wel bang om meer aan huurverhoging kwijt te zijn dan dat ze daadwerkelijk zouden besparen.

Vanuit het theoretisch kader was gebleken dat juist de huurverhoging de grootse barrière vormt voor huurders om niet deel te nemen. Het opruimen van de zolder wordt hier als tweede belangrijkste barrière genoemd. Vanuit het onderzoek onder experts van woningcorporaties is gebleken dat overlast juist de belangrijkste barrière is om niet te willen deelnemen. Verder is in het onderzoek van USP (2018) onder 1.000 sociale huurders gebleken dat slechts 27% bereid is om maandelijks iets meer te betalen aan woonlasten voor een duurzamere woning. Vanwege deze onderzoeksresultaten en het beperkt aantal interviews wat in dit onderzoek is uitgevoerd kan geconcludeerd worden dat de huurverhoging de belangrijkste barrière vormt voor huurders om niet deel te nemen aan duurzaamheidsproject. Daaropvolgend zijn het opruimen van de woning en de overlast de belangrijkste barrières. Ten slotte kan ook de leeftijd van de huurders meespelen in de keuze om niet deel te nemen.

6. Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderdeel wordt de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek beoordeeld. De kwaliteit van een onderzoek kan volgens Verhoeven (2014) bepaald worden door te kijken naar de betrouwbaarheid en validiteit. Het begrip validiteit kan worden onderverdeeld in interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit. Hieronder wordt het uitgevoerde onderzoek besproken aan de hand van de bovenstaande begrippen.

6.1 Betrouwbaarheid

Er is gekozen om drie manieren van onderzoek te doen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is dan ook sprake van data-triangulariteit, dit is het combineren van drie verschillende databronnen en methoden om zoveel mogelijk bevestigend bewijs te verschaffen. Alle interviews zijn afgenomen door dezelfde onderzoeker en opgenomen door middel van opnameapparatuur wat volgens Verhoeven (2014) de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd.

Tijdens het uitvoeren van kwalitatief onderzoek kan de onderzoeker het onderzoek beïnvloeden door op een onjuiste manier te interviewen waardoor het onderzoek minder betrouwbaar wordt. Dit risico is zoveel mogelijk beperkt door vaste interviewguides aan te houden voor de verschillende onderzoeken. De opgestelde interviewguides zijn vooraf echter niet gecontroleerd door de thesisbegeleider of opdrachtgever. Dit kan ervoor gezorgd hebben dat niet overal de juiste manier van vraagstelling is toegepast en de betrouwbaarheid daarmee heeft verlaagd. Doordat er interviewguides zijn opgesteld kan het onderzoek wel gemakkelijk worden herhaald en op zelfde manier worden uitgevoerd.

6.2 Interne validiteit

Volgens Verhoeven (2014) heeft de interne validiteit betrekking op de invloed van de onderzoeker op het onderzoek. De interne validiteit in het kwalitatief veldonderzoek is gewaarborgd doordat de interviews op dezelfde manier zijn geanalyseerd. Dit is gedaan door middel van het maken van transcripten, het coderen en het opstellen van drie codebomen. De interne validiteit is op deze wijze zo goed mogelijk gewaarborgd, wel kunnen er altijd fouten voorkomen in het coderingsproces waardoor wellicht belangrijke uitspraken over het hoofd zijn gezien. Door het extra controleren van het coderen is dit risico zoveel mogelijk beperkt.

6.3 Externe validiteit

De externe validiteit is volgens Verhoeven (2014) de mate van generaliseerbaarheid van het onderzoek, dus of de onderzoeksresultaten voor de gehele onderzoekspopulatie kunnen gelden. De onderzoekseenheden van het veldonderzoek onder huurders van IJsseldal Wonen zijn opgedeeld op basis van twee factoren, huurders die hebben deelgenomen aan het binnenisolatie duurzaamheidsproject 2018 en huurders die niet hebben deelgenomen. Bij het kiezen van de deelnemers is niet gekeken naar de leeftijd wel is er zoveel mogelijk gekeken naar een spreiding van de straten waaruit de huurders komen. Het totaal aantal adressen in het project waren 105 daarvan zijn er twintig geïnterviewd. Tien van de 68 deelnemende huurders en tien van de vijftien niet deelnemende huurders. De generaliseerbaarheid van de niet deelnemende huurders is sterker dan de mate van de wel deelnemende huurders. Bij het veldonderzoek onder de experts van woningcorporaties is rekening gehouden met een goede spreiding van de grote van het woningbezit, landelijk en stedelijk karakter en verschillende functies van de experts. Op deze manier is er een breed beeld ontstaan van de wijze waarop de experts het sociaal projectplan invullen en hun huurder overtuigen tot deelname. Op deze wijze is geprobeerd de mate van generaliseerbaarheid te verhogen voor IJsseldal Wonen.

6.4 Begripsvaliditeit

Verhoeven (2014) stelt dat bij het bepalen de begripsvaliditeit gesteld kan worden dat je moet meten wat je wilt weten. Het waarborgen hiervan is gedaan door het opstellen van de interviewguides. In deze interviewguides zijn vragen opgesteld die afgeleid zijn van de operationalisatie van de kernbegrippen. Tijdens de interviews is geprobeerd om zoveel mogelijk door te vragen en dit lukte ook goed in de interviews met de experts van succesvolle woningcorporaties. Echter was het een stuk lastiger om de juiste antwoorden te krijgen tijdens de interviews met de huurders. Er waren veel spraakverwarring en de huurders begrepen niet altijd wat er met de vraag bedoeld werd. Er is geprobeerd om door te vragen bij de huurders om zo de belangrijkste motieven en barrières helder te krijgen.

Er kan geconcludeerd worden dat er bij het onderzoek onder de experts van succesvolle woningcorporaties gemeten is wat er gemeten moest worden. Het onderzoek heeft namelijk heldere inzichten gegeven in de wijze waarop zij het sociaal projectplan hebben vormgeven en hun huurders weten te overtuigen tot deelname aan duurzaamheidsprojecten. Daarnaast heeft ook het onderzoek onder de huurders ook de gewenste inzichten opgeleverd. Er is een duidelijk beeld ontstaan wat de belangrijkste motieven en barrières voor hen zijn geweest om wel of niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject.

7. Advies

Het opgestelde advies voor IJsseldal Wonen is gericht op het verhogen van de bereidheid van huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject. Het advies heeft als doel om een deelnamepercentage van minimaal 85% te behalen in de aankomende binnenisolatie duurzaamheidsprojecten. Het advies geeft antwoord op de volgende managementvraag:

Op welke wijze kan IJsseldal Wonen haar huurders overtuigen tot deelname aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?

Het primaire doel van het uitgevoerde onderzoek was om erachter te komen hoe succesvolle woningcorporaties het sociaal projectplan in een binnenisolatie duurzaamheidsproject hebben vormgegeven en zij huurders weten te overtuigen. Het onderzoek heeft inzichten gegeven welke stappen en keuzes belangrijke zijn in een sociaal projectplan. Het uitgevoerde onderzoek onder huurders heeft inzichten gegeven in wat huurders drijft om wel of niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject. Door middel van het bureauonderzoek is de IST-situatie in kaart gebracht en in het advies gedeelte wordt aangeven hoe de SOLL-situatie gerealiseerd kan worden.

7.1 Afgewogen opties

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat IJsseldal Wonen een aantal onderdelen moet veranderen in het huidige sociaal projectplan. Hieronder worden verschillende opties weergegeven welke tot stand zijn gekomen met behulp van de verkregen onderzoeksresultaten. De afweging van de opties wordt gemaakt aan de hand van opgestelde criteria met een wegingsfactor. In een beoordelingsmatrix komt vervolgens de optie naar voren die het beste scoort op de criteria aan de hand van wegingsfactoren. Dit is de optie die wordt geadviseerd door de onderzoeker.

Optie A: Complexmatige methode – ondersteunen, overtuigen en participatie (medium)

Het advies is om de huidige verduurzamingstrategie van IJsseldal Wonen te wijzigen naar de complexmatige methode waarbij er een draagvlak van minimaal 70% moet worden behaald. Deze methode is erg effectief voor het relatief snel behalen van een hoog deelnamepercentage en wanneer de 70% norm is behaald kan dit worden gebruikt om nog niet deelnemende huurders te overtuigen.

Om succesvol het deelname percentage te verhogen is het toepassen van een combinatie van veranderstrategieën belangrijk, namelijk: Ondersteunen, Overtuigen en Participatie. De veranderstrategie ondersteunen heeft als doel om huurders te ontlasten en kan worden toegepast door het bieden van opslag- en afvalcontainers, wisselwoningen, rustruimtes en hulp bij het opruimen. De veranderstrategie overtuigen door het toepassen van wederkerigheid, de huurders een keuzemogelijkheid te geven, het toepassen van sociale druk en het inzetten van ambassadeurs. De veranderstrategie participatie door het opzetten van klantpanels die mogen meebeslissen over de plannen van het project en het uitvoeren van een huisbezoeken. Vervolgens dient de achtergrond van weerstand te worden onderzocht. Deze interventie mogelijkheid kan worden toegepast door het uitvoeren van een woonwensenonderzoek onder de huurders. De output van het onderzoek kan gebruikt worden als trigger om de huurders te overtuigen en de barrières zoveel mogelijk weg te nemen. Verder wordt geadviseerd om de veranderstrategie Dwang alleen toe te passen als laatste redmiddel om huurders te overtuigen.

Om door te gaan wordt IJsseldal Wonen geadviseerd om geen huurverhoging meer te vragen. Dit zal ertoe leiden dat huurders sneller overtuigd zijn, het voorkomt de discussie en neemt de angst weg voor hogere woonlasten. Het is tevens een sterke financiële prikkel om daarbij de daadwerkelijke besparing inzichtelijk

te maken, hiervoor kunnen de gemiddelde cijfers van Milieu Centraal worden ingezet. IJsseldal Wonen loopt hierdoor wel extra huurinkomsten mis en de investering van het verduurzamen wordt niet direct terugverdient. Wel biedt het in ieder geval meer garantie dat het project ook daadwerkelijk kan worden uitgevoerd, dus op dit vlak gaan er geen kosten verloren.

Verder wordt aan IJsseldal Wonen geadviseerd om de communicatieboodschap een positieve insteek te geven. Hierbij dient te worden benadrukt dat het wooncomfort verbeterd, de vocht en tocht problemen worden opgelost en de woonlasten zullen dalen. Verder is de communicatie cruciaal in het verhogen van het deelnamepercentage. Momenteel is deelname niet verplicht, geadviseerd wordt om voor toekomstige duurzaamheidsprojecten het vrijblijvende karakter weg te nemen dus deelname wel te verplichten. De focus zal vervolgens meer moeten liggen op hoe de huurders zo goed mogelijk ondersteund kunnen worden. In de huidige situatie wordt er geen modelwoning of prototype gemaakt. Het advies is om dit voor de komende projecten wel in te zetten als effectieve pull communicatiemiddel. Ook wordt geadviseerd om het moment van overdragen van de communicatie aan de aannemer te vervroegen naar het moment van de start van de informatiebijeenkomsten. Dit biedt voordelen voor zowel IJsseldal Wonen als de huurders. Waar IJsseldal Wonen wordt ontzorgd en minder energie hoeft te steken in het overtuigen van de huurders, wordt voor de huurders de communicatie verbeterd door kortere lijnen en meer flexibiliteit.

Optie B: Complexmatige methode – ondersteunen, overtuigen en deelname afdwingen (Hard)

De volgende optie is afwijkend van de eerste optie op een aantal punten die belangrijkste zijn hieronder beschreven. De verduurzamingstrategie die toegepast wordt is dezelfde als optie A namelijk het toepassen van de complexmatige methode met de 70% norm. Bij de toepassing van deze verduurzamingstrategie moet de medewerking aan het project bij het behalen van de 70% norm worden afgedwongen als huurders niet willen deelnemen. De veranderstrategieën die bij deze strategie worden toegepast zijn Ondersteunen, Overtuigen en Afdwingen. De strategie ondersteunen wordt alleen toegepast indien een huurder vanwege medische reden of vanwege een extreem hoge leeftijd niet in staat is om zelf bijvoorbeeld de zolder leeg te ruimen. De strategie overtuigen dient te worden toegepast door huurders te wijzen op de voordelen en het toepassen van sociale druk uit de omgeving. De strategie dwang moet worden ingezet na het behalen van de 70% norm. De deelname moet dan worden afgedwongen bij de huurders die niet willen deelnemen. Indien een huurder alsnog niet wil deelnemen wordt deelname afgedwongen via de rechter. De rechter beoordeelt dan of het renovatievoorstel redelijk is en de huurder in staat is om medewerking te kunnen verlenen. De interventiemogelijkheid om de achtergrond van de weerstand te onderzoeken wordt niet toegepast. Tijdens de informatiebijeenkomst wordt er door middel van een ideeën bus een mogelijkheid gegeven aan de huurders om hun ideeën aan te geven voor het project. Er wordt geen woonwensenonderzoek uitgevoerd.

Net als bij optie A wordt geadviseerd geen huurverhoging te vragen, alleen na mutatie van de woning. Ook deze optie dient de daadwerkelijke kostenbesparing inzichtelijk te maken op basis van de cijfers van Milieu Centraal.

In de communicatie aan de huurder moet net als bij optie A de huurder gewezen worden op het feit dat de deelname verplicht is. In deze optie dient de communicatie op dit punt heel duidelijk zijn zodat de boodschap niet op een andere manier kan worden geïnterpreteerd. Daarbij is het ook van belang dat de positieve veranderingen worden benadrukt, zoals de verbetering van het wooncomfort en de verlaging van woonlasten. De aannemer is volledige verantwoordelijk voor de communicatie en voert ook alleen de huisbezoeken uit.

Optie C: Aanpassingen op huidige strategie IJsseldal Wonen (soft)

De derde optie is het toepassen van kleine aanpassingen in het huidige sociaal projectplan van IJsseldal Wonen. Dat betekent dat de huidige verduurzamingsstrategie dient te worden aangehouden, dus het individueel benaderen van de huurders. Daarbij dienen de veranderstrategieën Ondersteunen, Overtuigen en Participatie sterker te word toegepast op dezelfde wijze als voorgesteld in optie A. Verder moet de achtergrond van weerstand worden onderzocht door het uitvoeren van een woonwensenonderzoek. De resultaten uit dit onderzoek kunnen vervolgens worden gebruikt om barrières van huurders weg te nemen en als trigger om te overtuigen.

In deze optie wordt er wel een huurverhoging gevraagd, welke berekent kan worden op basis van de labelsprong. Omdat er een huurverhoging wordt gevraagd is het van belang om voor elke huurder individueel inzichtelijk te maken wat de gemiddelde besparing op de energielasten gaat zijn. Deze berekening kan gemaakt worden aan de hand van de afgelopen energie- en gasrekeningen van de huurders, mits zij hier toestemming voor geven.

Ook in de laatste optie wordt geadviseerd om in de communicatieboodschap te wijzen op de verbetering van het wooncomfort, het oplossen van vocht/tocht problemen en de mogelijke energielasten besparingen. Een medewerker van IJsseldal Wonen voert samen met de aannemer de huisbezoeken uit. De medewerker van IJsseldal Wonen kijkt welke ondersteuning nodig is en signaleert sociale problemen en de aannemer voert het technisch onderzoek uit. Vanaf het moment dat de huurder zijn akkoord heeft gegeven is de aannemer verantwoordelijk voor de verdere communicatie.

Beoordeling opties

De voorgestelde opties zijn schematisch weergegeven in tabel 3. De verschillende opties zijn per onderwerp naast elkaar gezet hierdoor zijn de goed verschillen te zien tussen de opties.

Onderwerp	A-medium	B-hard	C-soft
Verduurzamingsstrategie	Complexmatige methode met 70% norm	Complexmatige methode met 70% norm	Huidige strategie van IJsseldal Wonen blijven aanhouden.
Veranderstrategie	Ondersteunen, overtuigen, participatie en als laatste redmiddel afdwingen	Ondersteunen, overtuigen en afdwingen via rechter.	Ondersteunen, overtuigen en participatie
Interventie mogelijkheid	Onderzoeken achtergrond weerstand door woonwensenonderzoek	Geen woonwensen onderzoek uitvoeren ideeën bus gebruiken tijdens de informatiebijeenkomst.	Onderzoeken achtergrond weerstand door woonwensenonderzoek
Huurverhoging	Geen huurverhoging pas na mutatie doorvoeren	Geen huurverhoging pas na mutatie doorvoeren	Huurverhoging op basis van labelsprongen
Communicatieboodschap	Verplichte deelname en huurders wijzen op ondersteuning. Wijzen op verbetering wooncomfort en lagere woonlasten.	Verplichte deelname, Wijzen op verbetering wooncomfort en lagere woonlasten.	Geen verplichte deelname Wijzen op verbetering wooncomfort en energielasten besparing.
Communicatie verantwoordelijke	Aannemer vanaf informatiebijeenkomst	Volledige aannemer	Aannemer vanaf akkoordverklaring huurder
Huisbezoek	Uitvoeren door aannemer en bij bijzondere situatie (sociale problematiek) komt een medewerker van IJsseldal Wonen mee.	Uitvoeren door aannemer	Aannemer en IJsseldal Wonen samen.

Tabel 3. Advies: voorgestelde opties

Criteria afweging opties

Tabel 4 toont de criteria waarmee de afweging is gemaakt tussen de bovenstaande opties. De volgende niveaus zijn vastgesteld: Weging 1–redelijk belangrijk, weging 2–belangrijk, weging 3– zeer belangrijk.

Criteria	Toelichting en weging	Weging factor
Hoogte deelnamepercentage	Dit criterium weegt het zwaarst omdat het doel van IJsseldal Wonen is om de hoogte van het deelnamepercentage te zien verhogen in toekomstige duurzaamheidsprojecten.	3
Kosten en baten	Bij de afweging tussen de verschillende opties is criteria kosten bepaald in verband met het wel of niet vragen van een huurverhoging, de kosten die gemaakt worden voor het uitbesteden aan een aannemer, de uren die IJsseldal Wonen in moet zetten en de kosten voor het communicatieplan. De kosten en baten zijn belangrijk voor IJsseldal Wonen maar niet leidend.	2
Klanttevredenheid	De hoogte van de klanttevredenheid. De weging hiervan is vastgesteld op een 2 omdat de klanttevredenheid een belangrijk punt vormt voor IJsseldal Wonen maar niet het meest belangrijk is.	2
Gemak voor IJsseldal Wonen	De mate waarin IJsseldal Wonen wordt ontzorgd. Het ontzorgen van IJsseldal Wonen is een factor die meespeelt maar minder belangrijk als de bovenstaande criteria. De weging is daarom vastgesteld op een 1.	1

Tabel 4. Criteria en wegen voorgestelde opties

Hieronder staat per optie kort beargumenteerd in welke mate er aan de vier verschillende criteria wordt voldaan. De mate hiervan is verdeel in drie niveaus namelijk: **0– voldoet niet**, **1–voldoet**, **2–voldoet grotendeels** en **3–voldoet volledig**.

Optie A

- **Hoogte deelnamepercentage:** De verwachting is op basis van de onderzoekresultaten dat deze optie een sterke bijdrage levert aan het verhogen van het deelnamepercentage. De mate van dit criterium is vastgesteld op een **3**.
- **Kosten en baten:** Door geen huurverhoging te vragen loopt IJsseldal Wonen inkomsten mis ten opzichte van de huidige situatie. Het project wordt al in een vroeg stadium uitbesteed aan de aannemer wat zorgt voor hogere kosten van de aannemer. Wel zijn hierdoor minder uren nodig van de medewerkers van IJsseldal Wonen. De kosten voor het communicatieplan zullen ook stijgen ten opzichte van de huidige situatie omdat er meer communicatiemiddelen worden ingezet. Op basis van bovenstaande aspecten is de mate van dit criterium vastgesteld op een **1**.
- **Klanttevredenheid:** Optie A probeert zo goed mogelijk de huurders te ondersteunen in het proces en problemen voor hen op te lossen. Daarbij is er veel persoonlijke aandacht en wordt deelname alleen maar afgedwongen als een huurder onterecht weigert om deel te nemen. Deze optie is zeer klantgericht en zal een positief effect hebben op de klanttevredenheid. De mate van voldoen aan het criterium is vastgesteld op een **3**.
- **Gemak voor IJsseldal Wonen:** Deze optie kost IJsseldal Wonen in de beginfase meer tijd en moeite. Echter wordt IJsseldal Wonen eerder ontzorgd doordat de aannemer vanaf de informatiebijeenkomst al verantwoordelijk is voor de communicatie. De mate van dit criterium is vastgesteld op een **2**.

Optie B

- **Hoogte deelnamepercentage:** Deze optie behaalt bijna altijd een 100% score doordat als de 70% norm is behaald de rest van de huurders gedwongen wordt om deel te nemen. De mate van het behalen van dit criterium is bepaald op een **3**.

- **Kosten en baten:** IJsseldal Wonen loopt inkomsten mis omdat er niet direct een huurverhoging wordt gevraagd. Tevens worden er ook hoge kosten gemaakt voor het totaal uitbesteden van het duurzaamheidsproject aan de aannemer. Doordat het project is uitbesteed hoeft IJsseldal Wonen maar zeer beperkte uren in te zitten. Ten slotte worden er minder kosten gemaakt voor het communicatieplan omdat de aannemer dit volledige oppakt. De mate van dit criterium is vastgesteld op een **2**.
- **Klanttevredenheid:** Optie B is een effectief maar zeer harde strategie van het behalen van een hoog deelnamepercentage. Deelname wordt onder alle huurders afgedwongen als de 70% norm is behaald. De optie biedt weinig ruimte voor participatie van de huurders daarom is de mate van dit criterium vastgesteld op een **0**.
- **Gemak voor IJsseldal Wonen:** Het gehele project wordt uitbesteed aan de aannemer de mate van gemak voor IJsseldal Wonen is daarom vastgesteld op een **3**.

Optie C

- **Hoogte deelnamepercentage:** De toepassing van deze optie geeft een lichte verbetering van de hoogte van het deelnamepercentage. Het project wordt namelijk niet afgedwongen onder huurders die echt niet willen en daarom is de mate vastgesteld op een **1**.
- **Kosten en baten:** De baten zijn hoger dan bij bovenstaande opties omdat er een standaard huurverhoging per labelsprong wordt gevraagd. De kosten van het uitbesteden van de aannemer blijven ook beperkt omdat de aannemer pas vanaf de akkoordverklaring verantwoordelijk is voor de communicatie. Deze optie zorgt ervoor dat IJsseldal Wonen wel hogere kosten maakt doordat ze meer uren moeten inzetten en voor het uitvoeren van het communicatieplan. De mate van dit criterium is vastgesteld op een **3**.
- **Klanttevredenheid:** Deze optie zal een positief effect hebben op de mate van klanttevredenheid doordat huurders niet verplicht zijn om deel te nemen. Tevens wordt er veel ondersteuning geboden om de huurders zoveel mogelijk te ontzorgen. De huurverhoging kan er wel voor zorgen dat een aantal huurders wel ontevreden zijn. De mate van dit criterium is vastgesteld op een **2**.
- **Gemak voor IJsseldal Wonen:** Bij deze optie blijft IJsseldal Wonen de gehele voorbereidingsfase van het duurzaamheidsproject verantwoordelijk voor de communicatie. IJsseldal Wonen wordt in deze optie aanzienlijk minder ontzorgd dan bij de bovenstaande opties het geval is daarom is de mate vastgesteld op een **0**.

Verwachte stijging/daling advies optie	A	B	C
Huurverhoging	++	++	--
Ondersteuning	++	+	+
Aannemer	+	++	0
Uren medewerkers IJsseldal Wonen	+	-	+
Communicatieplan	+	-	+
Totaal	8(+)	3(+)	1(+)
Weging	1	2	3

Tabel 5. Inschatting verwachte stijging/daling voorgestelde opties

Hierboven in tabel 5 is per optie voor het criterium kosten en baten beargumenteerd in welke mate hieraan wordt voldaan. Tabel 5 gaat hier dieper op in door te laten zien hoe de vastgestelde mate is bepaald. De verwachte stijging van de kosten ten opzichte van de huidige situatie is aangegeven met de volgende schaal: (++) sterke stijging, (+) stijging, (0) blijft gelijk, (-) daling, (--) sterke daling.

In tabel 6 is een beoordelingsmatrix te zien waarin de verschillende opties afgewogen zijn aan de vastgestelde criteria.

Criteria	Weging factor	Optie A	Optie B	Optie C
Hoogte deelnamepercentage	3	9	9	3
Kosten	2	2	4	6
Klanttevredenheid	2	6	0	4
Gemak voor IJsseldal Wonen	1	2	3	0
Totalen		19	16	13

Tabel 6. Beoordelingsmatrix voorgestelde opties

Uit tabel 6 komt optie A als beste optie naar voren. Deze optie wordt dan ook geadviseerd aan IJsseldal Wonen. In het volgende onderdeel zal deze optie worden vertaald in een implementatieplan in de vorm van een PDCA-cyclus.

7.2 Implementatie en uitvoeren PDCA

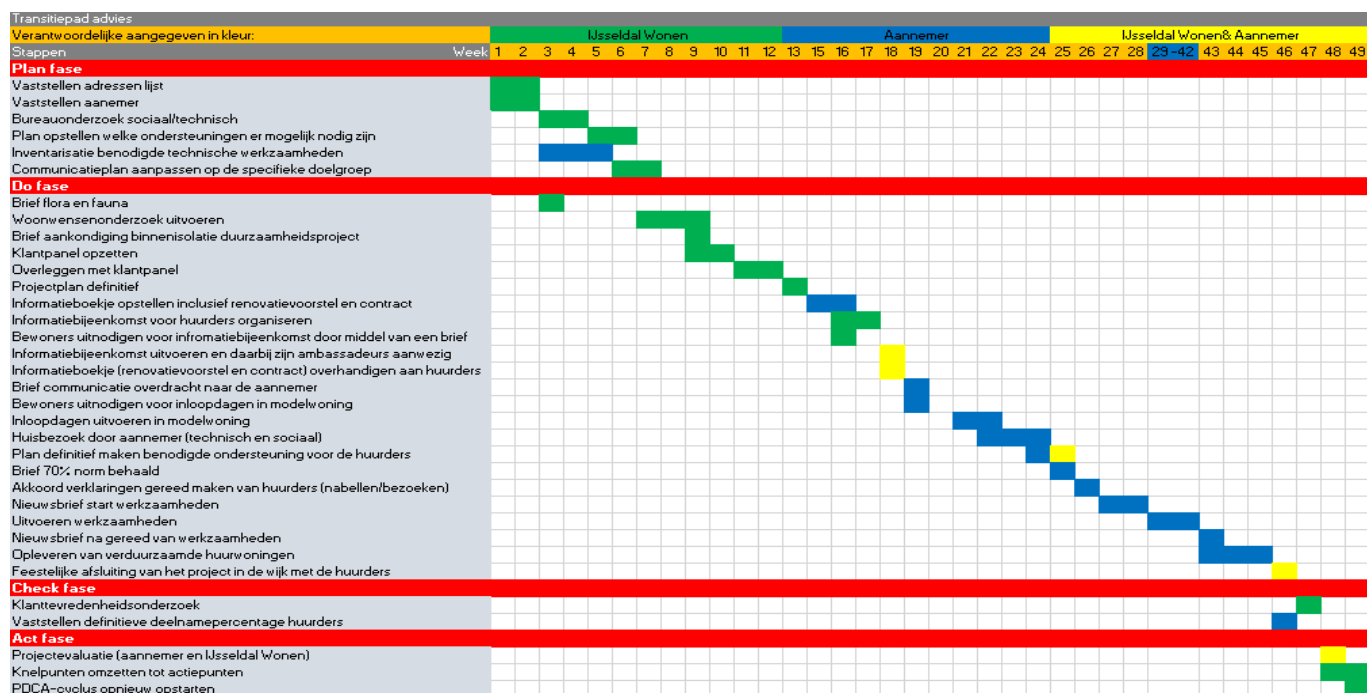
Voor de gekozen en geadviseerde optie is een implementatieplan opgesteld waarin staat beschreven welke stap op welk moment uitgevoerd dient te worden. Het implementatieplan is opgesteld door middel van een PDCA-cyclus. Een PDCA ook wel (plannen, doen, controleren en acteren) is een hulpmiddel voor het oplossen van een probleem en om de kwaliteit te kunnen managen (Deming, 2018). Het model is cyclisch en geeft daarmee aan dat het een doorlopend proces is.

PLAN

In de eerste fase van de PDCA-cyclus staat beschreven hoe het uit te voeren advies wordt gepland en voorbereid. IJsseldal Wonen dient eerst te bepalen welke woningen er verduurzaamd gaan worden en met welke aannemer ze gaan samenwerken tijdens het duurzaamheidsproject. Het advies is om met een aannemer samen te werken die sociaal projectleiders of bewonersbegeleiders in dienst heeft en ruime ervaring heeft met het uitvoeren van soortgelijke projecten. De aannemer dient een inventarisatie te maken van welke werkzaamheden nodig zijn in de woningen om tot het gewenste energielabelniveau te komen. Vervolgens moet er een plan worden gemaakt over de ondersteuning die geboden gaat worden aan de huurders. Dit plan moet worden opgesteld op basis van de resultaten die uit het technisch en sociaal bureauonderzoek naar voren zijn gekomen. Tijdens het huisbezoek beoordeeld de aannemer welke specifieke ondersteuning een huurder nodig heeft en recht op heeft. Ten slotte zal het standaard communicatieplan afgestemd moeten worden op de specifieke doelgroep en zullen de juiste communicatiemiddelen gekozen moeten worden.

DO

In deze fase wordt het uitvoeren van het nieuwe sociaal projectplan weergegeven in een transitie pad. De planning van het sociaal projectplan is weergegeven in een Gantt Chart model (1925) in tabel 7. Voor dit model is gekozen omdat het een grafische weergave biedt van de uit te voeren stappen. Er is gebruikt gemaakt van kleuren om aan te duiden wie voor welke stap verantwoordelijk is. De planning is gemaakt voor elke stap in de voorbereidingsfase van een binnenisolatie duurzaamheidsproject met betrekking tot de huurders. De stappen gaan in op welke acties en middelen nodig zijn om de huurders te overtuigen en geeft een duidelijke planning van het communicatieplan. De planning is weergegeven in aantal weken vanaf de start van het binnenisolatie duurzaamheidsproject.



Tabel 7. Gantt Chart planning sociaal projectplan

CHECK

Het sociaal projectplan heeft als belangrijkste doel het realiseren van een zo hoog mogelijk deelnamepercentage in een binnenislatie duurzaamheidsproject. Door middel van het monitoren hoeveel huurders er daadwerkelijk deelnemen aan het binnenislatie duurzaamheidsproject kan er gecontroleerd worden of het aanbevolen advies het gewenste effect geeft.

Daarnaast wordt voor het evalueren van het sociaal projectplan na het uitvoeren van de werkzaamheden een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een enquête die wordt afgenomen onder de huurders die hebben deelgenomen aan het binnenislatie duurzaamheidsproject. In deze enquête zal gevraagd worden naar de beoordeling van de huurders. De vragen zullen ingegaan op hoe de huurder het contact met aannemer heeft ervaren, of de informatievoorziening voldoende was, wat zij van de geboden ondersteuning vonden, hoe zij de overlast van de werkzaamheden hebben ervaren, wat verbeterpunten zijn, wat zij als prettig hebben ervaren en wat zij van het eindresultaat vinden.

ACT

Door het monitoren van het aantal huurders dat deelneemt kan gecontroleerd worden of het gewenste deelnamepercentage behaald is na afloop van het project. Wanneer het gewenste deelnamepercentage niet behaald wordt dient onderzocht te worden waar de knelpunten zitten en hoe dit aangepast kan worden. De uitkomsten uit het klanttevredenheidsonderzoek geven Ijsseldal Wonen een goed beeld van de tevredenheid van de huurders over het sociaal projectplan. De resultaten uit dit onderzoek worden geanalyseerd en verwerkt tot verbeterpunten. Vervolgens wordt het project geëvalueerd door het projectteam samen met de aannemer tijdens een bijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst worden verbeterpunten vastgesteld met betrekking tot het behalen van het gewenste deelnamepercentage en de mate van klanttevredenheid. Tot slot kan de PDCA-cyclus opnieuw worden opgestart.

7.3 Aanbevelingen

De implementatie van de geadviseerde optie zal naar verwachting leiden tot een deelnamepercentage van minimaal 85% in binnenislatie duurzaamheidsprojecten. Na de implementatie is het van belang om te

waarborgen dat dit minimale deelnamepercentage in de toekomst ook behaald blijft worden. Hiervoor zijn aanbeveling 1 en 2 opgesteld. Daarnaast is aanbeveling 3 opgesteld om in de toekomst de kosten van binnenisolatie duurzaamheidsprojecten te verlagen.

Aanbeveling 1: Samenwerken met andere woningcoöperaties en gemeenten

De aanbeveling die gedaan kan worden is om meer te gaan samenwerken met andere woningcorporaties in de omgeving. Door de samenwerking op te zoeken kan kennis gedeeld worden op duurzaamheidsgebied. Naast kennisdeling zouden er zelfs gezamenlijke projecten uitgevoerd kunnen worden waardoor er grotere schaalvoordelen behaald kunnen worden door efficiënter te werk te gaan. Vanuit de onderzoeksresultaten van het kwalitatief onderzoek onder experts van succesvolle woningcorporaties is gebleken dat het in de toekomst ook belangrijk wordt om meer integraliteit met de gemeente op te zoeken om doorgang te kunnen blijven vinden voor duurzaamheidsprojecten. Het zou een goed vervolgonderzoek kunnen zijn om uit te zoeken hoe deze samenwerking met andere woningcorporaties en de gemeente vormgegeven kan worden.

Aanbeveling 2: Partnership aangaan met een aannemer

Door het implementeren van het advies wordt de samenwerking met de aannemer belangrijker. De aannemer is in een vroeg stadium van het project verantwoordelijk voor de communicatie met de bewoner. De aannemer heeft daardoor grote invloed op de klanttevredenheid en de hoogte van het deelnamepercentage. Om in de toekomst het gewenste deelnamepercentage te blijven behalen en de klanttevredenheid verder te verhogen is het van belang om een partnership aan te gaan voor enkele jaren. Door een partnership aan te gaan kan er gewerkt worden aan een constructieve manier van samenwerken en is het toepassen van verbeteringen in duurzaamheidsprojecten gemakkelijker.

Aanbeveling 3: Standaard huurverhoging energieakkoord

In het nog niet definitieve klimaatakkoord van de Nederlandse overheid staat een voorstel om voor het verduurzamen van een sociale huurwoning een standaard huurverhoging te rekenen. Voor alle woningcorporaties in Nederland wordt het dan verplicht om hetzelfde bedrag aan huurverhoging per energielabelsprong te vragen aan de huurders. Wanneer dit klimaatakkoord is aangenomen door de overheid is IJsseldal Wonen verplicht om deze huurverhoging ook te vragen aan haar huurders. De discussie met de huurders over het vragen van een huurverhoging wordt dan voorkomen. Alsnog is het daarna van belang om huurders te blijven overtuigen tot deelname aan duurzaamheidsprojecten maar de projectkosten zullen hierdoor wel een stuk lager worden.

7.4 Financiële consequenties advies

Om het advies te kunnen implementeren in de organisatie is het maken van kosten onvermijdelijk. Om een goed beeld te geven wat het advies voor kosten met zich meebrengt is het implementatieplan hieronder financieel uitgewerkt.

7.4.1 Kosten

De kosten voor het implementeren in het advies bestaan uit de uren die IJsseldal Wonen moet inzetten, De kosten voor de aannemer, de communicatiemiddelen en de geboden ondersteuning. Voor het bepalen van de kosten voor de uren van IJsseldal Wonen is het uurtarief vastgesteld op basis van het gemiddelde van schaal I van de CAO Woondiensten. Gemiddeld bedraagt het bruto uurloon €22,91 daarbij komt nog 40% bovenop aan werkgeverslasten. Het uurtarief voor IJsseldal Wonen is dus €32,07 ($€22,91 \times 1,4$) bruto per uur per medewerker. Vervolgens is er inschatting gemaakt op basis van de PDCA-Cyclus hoeveel uren IJsseldal Wonen moet inzetten voor het implementeren van het advies. Het totaal aantal uren is ingeschat op

190 uur. De berekening van het totaal aantal benodigde uren is te vinden in bijlage G. De kosten bedragen **€6.093** ($€ 32,07 \times 190$ uur), afgerond op hele getallen.

Voor de kosten voor de aannemer is een inschatting gemaakt voor het gemiddelde uurtarief. Deze kosten zijn geschat op €49,00 per uur (Offertebank, 2019). Vervolgens is ook voor de aannemer een inschatting gemaakt hoeveel uren er ingezet dienen te worden voor het implementeren van het advies. Het **totaalaantal** uren is ingeschat op 395 uur. De berekening van deze inschatting is ook te vinden in bijlage G. De kosten voor de aannemer bedragen **€ 19.355** ($€49,00 \times 395$ uur), afgerond op hele getallen.

Om de kosten voor het communicatieplan inzichtelijk te maken is eerst bepaald hoeveel communicatiemiddelen er dienen te worden ingezet. Vervolgens is per communicatiemiddel een inschatting gemaakt over de gemiddelde kosten. Tot slot zijn de kosten van de geboden ondersteuning bepaald en ook hiervan is een inschatting gemaakt in aantallen. Tabel 8 toont een overzicht de geschatte kosten voor het communicatieplan en de geboden ondersteuning.

Communicatiemiddelen	Aantal keer	Totaalaantal	Prijs per stuk	Totaalprijs
Brief	3	1050	€ 0,83	€ 871,50
Nieuwsbrief	3	1050	€ 0,83	€ 871,50
Woonwensenonderzoek	1	350	€ 1,50	€ 525,00
Klanttevredenheidsonderzoek	1	350	€ 2,00	€ 700,00
Informatieboekje	1	350	€ 3,50	€ 1.225,00
Informatiebijeenkomst	2	2	€ 750,00	€ 1.500,00
Planning infographic	1	1	€ 650,00	€ 650,00
Ondersteuning				
Wisselwoning	10	10	€ 350,00	€ 3.500,00
Hulp bij opruimen	25	25	€ 150,00	€ 3.750,00
Opslag containers voor 7 dagen	15	15	€ 320,00	€ 4.800,00
Afvalcontainers inclusief legen	20	20	€ 200,00	€ 4.000,00
Totaal				€ 22.393,00

Tabel 8. Geschatte kosten communicatieplan

De kosten van de uren, de aannemer en het communicatieplan resulteert in een schatting van **€47.841** ($€6.093 + €19.355 + €22.393$) aan kosten voor de implementatie van het advies. Naast de kosten voor het implementeren van het advies zal IJsseldal Wonen ook inkomsten mislopen doordat er in het advies pas een huurverhoging wordt gevraagd na mutatie. Om een realistische inschatting te kunnen maken van de gemiste opbrengsten moet er rekening worden gehouden met de jaarlijkse inflatiecorrectie wat volgens het centraal planbureau 1,5% bedraagt (Planbureau, 2019). Vervolgens is een inschatting gemaakt hoeveel huurwoningen van de 350 per jaar muteren. Hiervoor is het gemiddelde mutatiepercentage van 6,14% van IJsseldal Wonen aangehouden volgens het jaarverslag 2017 (Winkelhorst, 2018). Door het implementeren van het advies wordt ervan uit gegaan dat het deelnamepercentage van 95% zal worden bereikt. Dit komt neer op 332 woningen. In het eerste jaar zal er voor 312 woningen ($(100\% - 6,14\%) \times 332$ woningen) geen huurverhoging worden gevraagd en zijn dus 20 woningen ($332 - 312$ woningen) gemuteerd.

In tabel 9 is te zien dat de totaal gemiste huurverhoging jaarlijks daalt. Cumulatief gezien, dus de jaarlijkse bedragen bij elkaar opgeteld, geeft een totaal van **€303.947** aan gemiste huurverhoging over 10 jaar. Dit bedrag moet nog in mindering worden gebracht met de ontvangen huurverhoging van de gemuteerde woningen. De berekening hiervan wordt toegelicht in het volgende onderdeel.

Jaren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aantal woningen zonder huurverhoging	312	293	275	258	242	227	213	200	188	176
Gemiste huurverhoging per jaar per woning	€ -120,0	€ -121,8	€ -123,6	€ -125,5	€ -127,4	€ -129,3	€ -131,2	€ -133,2	€ -135,2	€ -137,2
Totaal gemiste huurverhoging	€ -37.440,0	€ -35.668,3	€ -33.980,4	€ -32.372,5	€ -30.840,6	€ -29.381,2	€ -27.990,8	€ -26.666,3	€ -25.404,4	€ -24.202,2
Totaal over 10 jaar	€ -37.440,0	€ -73.108,3	€ -107.088,7	€ -139.461,2	€ -170.301,8	€ -199.682,9	€ -227.673,7	€ -254.340,0	€ -279.744,3	€ -303.946,6

Tabel 9. Totaal gemiste huurverhoging over 10 jaar

7.4.2 Baten

Hieronder zijn de baten beschreven zie zullen voortkomen uit de implementatie van het advies. Indien mogelijk zijn de baten uitgedrukt in geld.

Huurverhoging na mutatie

De huurverhoging wordt in het voorgestelde advies pas na mutatie doorgevoerd. De huurverhoging zal jaarlijks leiden tot hogere opbrengsten. Voor het maken van een goede inschatting is de huurverhoging van €120,00 per jaar aangehouden zoals deze was in de huidige situatie van IJsseldal Wonen. Ook bij deze berekening is er rekening gehouden met de inflatiecorrectie van 1,5% en is het gemiddelde mutatiepercentage van 6,14% gebruikt. In tabel 10 is de berekening te zien van de totaal ontvangen huurverhoging over 10 jaar. De totaal ontvangen huurverhoging over 10 jaar is €122.450 cumulatief en kan als een opbrengst worden gezien van het advies. Het bedrag is afgerond tot een heel getal.

Jaren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aantal woningen zonder huurverhoging	312	293	275	258	242	227	213	200	188	176
Aantal woningen met huurverhoging	20	39	57	74	90	105	119	132	144	156
Huurverhoging	€ 120,0	€ 121,8	€ 123,6	€ 125,5	€ 127,4	€ 129,3	€ 131,2	€ 133,2	€ 135,2	€ 137,2
Huurverhoging ontvangen	€ 2.400,0	€ 4.769,3	€ 7.063,7	€ 9.287,4	€ 11.444,2	€ 13.537,8	€ 15.572,0	€ 17.550,0	€ 19.475,1	€ 21.350,4
Totaal ontvangen huurverhoging	€ 2.400,0	€ 7.169,3	€ 14.233,0	€ 23.520,4	€ 34.964,6	€ 48.502,4	€ 64.074,4	€ 81.624,3	€ 101.099,4	€ 122.449,9

Tabel 10. Totaal ontvangen huurverhoging over 10 jaar

Hoger deelnamepercentage

Door het advies aan te houden zal er een hoger deelnamepercentage behaald worden in de toekomstige binnenisolatie duurzaamheidsprojecten. Doordat er een hoger deelnamepercentage wordt behaald hoeven er niet opnieuw kosten worden gemaakt voor woningen die niet hebben deelgenomen, alsnog te moeten verduurzamen bij mutatie. De verwachting er een gemiddeld deelnamepercentage van 95% zal worden behaald. De overige 5% is gerekend voor huurders die niet kunnen deelnemen vanwege ziekte of een andere beperking waardoor het niet mogelijk is om de woning te verduurzamen. In het afgelopen binnenisolatie duurzaamheidsproject was het deelnamepercentage voor dakisolatie maar 65%. Het individueel verduurzamen van huurwoning brengt aanzienlijk hogere kosten met zich mee. In het vooronderzoek is naar voren gekomen dat het isoleren van woningen in grotere aantallen gemiddeld €5.000 kost en bij mutatie, dus bij het verduurzamen van een individuele woning €10.000. De extra kosten voor het isoleren bij mutatie of op individueel verzoek kost dus €5.000 (€10.000 – €5.000) per woning extra. In onderstaande tabel 11 is de berekening te zien van de totaal extra kosten bij verduurzamen tijdens mutatie voor zowel die oude als nieuwe situatie.

	Aantal woningen verduurzaamd	Aantal woning nog niet verduurzaamd	Totale extra kosten bij mutatie
Oude situatie	350*0,65= 227 woningen	350-227= 123 woningen	123*5.000= €615.000
Nieuwe situatie	350*0,95= 332 woningen	350-332= 18 woningen	18*5.000= €90.000

Tabel 11. Kosten verduurzamen bij mutatie

Het totaalaantal kosten in de oude situatie komt uit op €615.000, in nieuwe situatie ligt dit bedrag met €90.000 een stuk lager. Het advies zal naar verwachting een extra kostenbesparing van **€525.000** (€615.000 – €90.000) realiseren.

Investering in levensduur van het woningbezit

Door het verduurzamen blijven de woningen goed onderhouden en wordt de levensduur langer. Als er een hoger deelnamepercentage bereikt wordt betekent dit dat er minder woningen gesloopt hoeven te worden. Op de lange termijn zal dit een kostenbesparing opleveren voor IJsseldal Wonen.

Hogere klanttevredenheid

Het advies zal een positieve bijdrage leveren aan het behalen van een hoger klanttevredenheidscijfer omdat het wooncomfort voor de huurders wordt verbeterd. De huurders kunnen prettiger wonen en hoeven geen huurverhoging te betalen. Ook zal het verbeteren van het communicatieplan de klanttevredenheid verhogen. De verhoging van de klanttevredenheid is moeilijk uit te drukken in cijfers, het kan meer gezien worden als een indirecte opbrengst. Het zal het imago van IJsseldal Wonen verbeteren.

Kosten- en batenanalyse

Zoals te zien in tabel 9 zal IJsseldal Wonen over 10 jaar gerekend €303.947 aan inkomsten mislopen door geen huurverhoging te vragen. Na mutatie zal er wel een verhoging worden doorberekend in de huur wat zal uitkomen op €122.450 aan opbrengsten over 10 jaar. Hierbij is uitgegaan de inflatiecorrectie van 1,5% en een mutatiepercentage van 6,14%. In totaal loopt IJsseldal Wonen dus €181.497 (€303.947 – €122.450) huurverhoging mis in 10 jaar tijd. Daarnaast kost het implementeren van het advies €47.841, wat naar verwachting wel zal leiden tot een deelnamepercentage van 95%. Door deze stijging zullen er €525.000 minder aan kosten gemaakt hoeven te worden om de overige woningen die niet hebben deelgenomen alsnog te verduurzamen tijdens mutatie. De implementatiekosten tezamen met de misgelopen huurverhoging worden dus terugverdiend doordat er kosten worden bespaard. In tabel 12 is de kosten- en batenanalyse weergegeven, berekend over 8 jaar, waar een positief resultaat van €23,812 te zien is. Dit laat zien dat het advies zal leiden tot een positieve uitkomst.

Jaren	1	2	3	4	5	6	7	8
Aantal woning niet verduurzaamd	115	108	102	95	90	84	79	74
Aantal mutaties	8	7	7	6	6	6	5	5
Kostenbesparing per jaar	€ 40.000	€ 35.525	€ 35.525	€ 30.450	€ 30.450	€ 30.450	€ 25.375	€ 25.375
Nog terug te verdienen	€ 189.338	€ 153.813	€ 118.288	€ 87.838	€ 57.388	€ 26.938	€ 1.563	€ -23.812

Tabel 12. Kosten en batenanalyse

7.5 Conclusie advies

De conclusie kan worden getrokken dat IJsseldal Wonen het huidige sociaal projectplan moet aanpassen om tot het gewenste deelnamepercentage van minimaal 85% te komen. De volgende aanpassing zijn hierover nodig: 1) het wijzigen van de huidige verduurzamingstrategie naar de complexmatige methode, 2) pas een huurverhoging voor het verduurzamen doorvoeren nadat er een mutatie is geweest, 3) het toepassen van een combinatie van de veranderstrategieën Ondersteunen, Overtuigen, Participatie en Dwang als laatste redmiddel, 4) de interventiemogelijkheid toepassen van “het onderzoeken van de achtergrond van de weerstand”, 5) het communicatieplan af te stemmen op de doelgroep, met als boodschap dat deelname verplicht is, het verduurzamen zorgt voor een verbetering van het wooncomfort en er een woonlastenbesparing zal ontstaan voor de huurders.

Het advies zal naar verwachting leiden tot een hoger deelnamepercentage dan in het afgelopen binnenisolatie duurzaamheidsproject van IJsseldal Wonen is behaald. Daarnaast zal het advies een positieve bijdrage leveren aan het verhogen van de klanttevredenheid over deze projecten onder huurders. Tot slot is het selecteren van de juiste aannemer zeer belangrijk om tot het gewenste resultaat van het advies te komen.

8. Nawoord

In het laatste onderdeel van dit rapport is een reflectie gegeven op mijn eigen handelen over de gehele thesisperiode. In dit onderdeel zal ook in worden gegaan op de relevantie van dit onderzoek voor de gehele woningcorporatiesector.

8.1 Reflectie op eigen handelen

De thesisperiode is op gedeeld in twee delen namelijk het opstellen van het onderzoeksvoorstel die verdedigd is tijdens het Thesis Proposal Defence (TPD) en het daadwerkelijk uitvoeren van het onderzoek. In de eerste fase van de thesisperiode ben ik tegen meerdere problemen aangelopen. Het onderzoek was in het begin niet concreet genoeg, er was onvoldoende diepgang en de probleemstelling van de opdrachtgever was niet duidelijk. Het bovenstaande probleem is tijdens een gesprek samen met mijn thesis begeleider Anton Dijkstra en opdrachtgever Zeyhan Karaman besproken. Vanuit dit gesprek is gezamenlijk besloten om als verdiepingsslag een vooronderzoek uit te voeren. Door het vooronderzoek is veel meer helderheid verkregen over de probleemstelling en relevantie van het onderzoek. Het vooronderzoek heeft dan ook veel houvast geboden in het verloop van het onderzoek. Nadat de relevantie en de probleemstelling van het onderzoek helder was, was het uitwerken van het thesisvoorstel een grote uitdaging voor mij. Ik heb het thesisvoorstel herhaaldelijk herschreven. Helaas heb ik het TPD bij de eerste toets kans niet behaald om een aantal redenen. De opzet van het onderzoek was onvoldoende, het theoretische kader had onvoldoende diepgang, de operationalisatie van de kernbegrippen bood onvoldoende houvast en het advies product was niet duidelijk genoeg.

Achteraf gezien heeft het herzien van mijn onderzoeksvoorstel mij veel nieuwe inzichten gegeven om het onderzoek goed te kunnen uitvoeren. Een goed voorbeeld hiervan was het ontbreken van het veldonderzoek onder de huurders wat nu juist een hele mooie toevoeging is aan de onderzoeksresultaten. Ook heeft de operationalisatie van de kernbegrippen veel houvast geboden in het onderzoek. De operationalisatie in het initiële voorstel waren niet toereikend genoeg om de juiste onderzoeksvragen op te stellen. Het onderzoeksvoorstel is tijdens de tweede poging van het TPD beoordeeld met een 7 en heeft dan ook als een goede fundering gediend voor de rest van het onderzoek.

Bij het uitvoeren van het veldonderzoek was ik afhankelijk van de bereidheid van andere woningcorporaties. Helaas heb ik tijdens deze fase van het onderzoek erg veel tijd verloren doordat ik soms lang moest wachten voordat ik een interview kon afnemen met een expert van een succesvolle woningcorporatie. Achteraf gezien had ik beter in de beginfase van het onderzoek de experts al moeten benaderen om meteen de afspraken vast te leggen. Naast het afstuderen heb ik ook telkens drie dagen per week gewerkt bij twee verschillende woningcorporaties. Een aantal maanden bestonden mijn weken uit twee dagen werken bij Vivare, twee dagen werken bij Oosterpoort en twee dagen bezig met het uitvoeren van de thesis. Het combineren van afstuderen met parttime werken is mij af en toe erg zwaar gevallen. De focus lag soms dan ook niet op het afstuderen maar op het werken. Terugkijkend had ik beter twee dagen per week kunnen werken om zo meer tijd over te houden voor mijn onderzoek. Tot slot is het daadwerkelijk schrijven van de scriptie mij ook niet gemakkelijk afgegaan. Door mijn dyslexie heb ik vaak andere mensen om hulp moeten vragen om de stukken geschreven tekst op taal en spelling te controleren. Gelukkig had ik de juiste mensen om mij heen die mij hier graag mee wilden helpen.

Begeleiding

In de beginfase van het onderzoek heeft de meeste begeleiding plaats gevonden. Zowel met Anton Dijkstra als Zeyhan Kharaman heb ik vaak persoonlijke gesprekken gevoerd als feedback op het thesisvoorstel. De

begeleiding van Anton Dijkstra heeft mij goed geholpen en heb ik ook altijd als zeer prettig ervaren. Anton heeft mij vaak op nieuwe ideeën kunnen brengen en geholpen om de juiste richting van het onderzoek te vinden. De opdrachtgever Zeyhan Kharaman heeft mij alle ruimte geboden om mijn onderzoek goed te kunnen voeren. Ze heeft me goed ondersteund door de benodigde middelen beschikbaar te stellen, het mogen uitvoeren van de interviews in het vooronderzoek en de interviews in het veldonderzoek met de huurders. Vragen over mijn thesis heb ik altijd kunnen stellen. Wel had ik Zeyhan Kharaman nog meer kunnen betrekken bij de laatste fase van het onderzoek.

8.2 Reflectie op waarde van de thesis voor de hele woningcorporatiesector

In dit onderzoek is naar een oplossing gezocht voor het maatschappelijk probleem wat is ontstaan naar aanleiding van de klimaatop in Parijs. Dit onderzoek is specifiek uitgevoerd voor IJsseldal Wonen maar de uitkomsten zijn relevant voor alle woningcoöperaties in Nederland aangezien zij ook hun bestaande woningbezit moeten verduurzamen. Om de doelstelling te behalen zijn andere woningcorporatie ook afhankelijk van de bereidheid van huurders om deel te nemen. Het onderzoek is daarom zeker relevant voor de gehele woningcorporatiesector. Het thesisrapport laat zien wat huurders daadwerkelijk motiveert om deel te nemen aan duurzaamheidsprojecten en wat de grootste barrières zijn. Daarnaast geeft het advies een methode waarmee de kans op behalen van een hoog deelnamepercentage vergroot wordt. Deze methode kan prima op grote lijnen gebruikt worden door andere woningcorporaties die ook moeite hebben met het overtuigen van huurders. Ten slotte is het onderwerp van dit onderzoek zeer actueel en urgent gezien de maatschappelijke opdracht die woningcorporaties is opgelegd.

Bibliografie

- Aedes. (2016). *Reglement inzake sloop, renovatie en (groot) onderhoud*. Opgehaald van <https://dkvwg750av2j6.cloudfront.net/m/1944ec1e1d1fe95a/original/Modelreglement-inzake-sloop-renovatie-en-groot-onderhoud-PDF-Aedes-juli-2016-pdf.pdf>
- Alblas, G. (2018). Individu en organisatie. In *Gedrag in organisaties*. http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7027/_assets/7806d01.pdf: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, D. (2014). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Bachrach, P., & Baratz, M. (1970). *Power and Poverty; Theory and Practice*. New York/Londen/Toronto: Oxford University Press.
- Bennebroek Gravenhorst, K. (2008). *De verandermanagementbox, omgaan met weerstand*. MainPress B.V.
- Boonstra, J. (2013). *Veranderkunst-inleiding*. Opgehaald van <https://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Veranderkunst-Inleiding.pdf>
- Bosch & Van Rijn. (2010). *Hoe maak ik een communicatieplan voor een windenergieproject?* Utrecht: Agentschap NL.
- Bresadvocaten. (2014). *Huurrecht: renovatie versus onderhoud*. Groningen: Bresadvocaten.
- Busschots, M., & Elstgeest, M. (2011). *Projectcommunicatie als Verandersinstrument*. Opgehaald van <http://www.ondersteen.nl/wp-content/uploads/2011/04/projectcommunicatie-als-veranderinstrument.pdf>
- Cialdini, R. (2016). *Invloed, de zes geheimen van het overtuigen*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Companen. (2014). *Woonlastenonderzoek*. Arnhem: Companen.
- Cozijnsen, A. (1996). *Veranderingsmanagement*. Work and Organizational Psychology.
- Dankers-van der Spek, M. (2001). *Communicatie en teamwork in de lerende organisatie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Deming, W. E. (2018). *BOSGRA onderzoek*. Opgeroepen op november 22, 2018, van <https://www.bosgraonderzoek.nl/eigenschappen/plandocheckact-pdca-cyclus/>
- Fischer, T., & Julsing, M. (2015). *Onderzoeksvaardigheden*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Goldenbeld, D. (2002). *Publiek draagvlak voor verkeersveiligheid en veiligheidsmaatregelen*. Leidschendam: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid SWOV. Opgehaald van <https://www.swov.nl/sites/default/files/publicaties/rapport/d-2002-02.pdf>
- Hadiyati, E. (2016). *Study of marketing mix and AIDA model to purchasing online product in Indonesia*. Malang, Indonesië: Britisch Journal of Marketing Studies.
- Honders, S. (2018). *Notie socialeproject begeleiding*. 2018: IJsseldal Wonen.
- Houtenbos, D. M. (2009). *Sociale vergevingsgezindheid*. Leidschendam: SWOV.

- Ijsseldal Wonen. (2019). *Ijsseldal Wonen*. Opgeroepen op september 12, 2018, van <http://www.ijsseldalwonen.nl/>: <http://www.ijsseldalwonen.nl/>
- Inflation.eu. (2018). *Inflatie Nederland 2018*. Opgehaald van <https://nl.inflation.eu/inflatiecijfers/nederland/historische-inflatie/cpi-inflatie-nederland-2018.aspx>
- Intermaris. (2018). *Sociaal Plan*. Opgehaald van https://www.intermaris.nl/fileadmin/user_upload/INT_Sociaal_Plan_A5_Mercuriusflats_III_en_IV_jan_18.pdf
- Jager-Vreugdenhil, M. (2011). *Journal of Social Intervention*. Utrecht: Igitur publishing. Opgehaald van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/203618/251-796-2-PB.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Nijmegen, G. (2014). *Afwegingen rond energiebesparende maatregelen aan woningen*. Opgehaald van https://www.nijmegen.nl/rapportenzoeker/Docs/Energiebesparende%20maatregelen%20woningen_jun2014.pdf
- Offertebank. (2019). *Kosten aannemer*. Opgehaald van <https://offertebank.nl/kosten-aannemer>
- Oomkes, F. (2013). *Communicatieleer*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- PBL. (2016). *Energiebesparing in de woningvoorraad*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Planbureau, C. (2019). *CPB*. Opgehaald van <https://www.cpb.nl/persbericht/economische-groei-trekt-stevig-aan>
- Portaal. (2018). *Portaal Reglement Sloop- Renovatie- (Groot) Onderhoud*. Leiden: Portaal.
- Rijksoverheid. (s.d.). *Klimaatbeleid*. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/klimaatbeleid>
- RVO. (2012). *Kwantitatief data onderzoek Energie-innovaties*. Eindhoven: DHV B.V.
- RVO. (s.d.). *Algemene begrippen gebouwen*. Opgehaald van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/gebouwen/wetten-en-regels-gebouwen/algemene-begrippen>
- Schnoll, & Olivier. (2014). *De essentie van kwalitatief onderzoek*. Schnoll & Olivier.
- SIOD. (2007). *Jaarverslag 2007*. Den Haag: Sociale Inlichtingen- en opsporingsdienst.
- Team Vier. (2016). *Verduurzaming huursector*. Amsterdam: Bouwend Nederland en UNETO-VNI.
- USP. (2018). *Slechts één op de drie Nederlanders bereid meer te betalen voor duurzamere woning*. Opgehaald van <https://www.usp-mc.nl/nl/artikel/622/slechts-een-op-de-drie-nederlanders-bereid-meer-te-betalen-voor-duurzamere-woning/>
- Van Dam, N., & Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Houten: Wolters-Noordhoff B.V.

- Van den Berg, Molin. (2013). *Beter in gespreks technieken*. Den Haag: BIM Media.
- Van Dijk, J. (2001). *Gemeentelijk gezondheidsbeleid*. Groningen: University of Groningen.
- Van Ginkel, K., Van Noort, R., & Schut, M. (2002). *Individuele ontwikkeling vanuit persoonlijke drijfveren*. Kessels-Smit. Opgehaald van https://www.kessels-smit.nl/files/Artikel_2002_Ginkel_ea_-_Individuele_ontwikkeling_vanuit_persoonlijke_drijfveren.pdf
- Van Meegeren, P., & Dalm, V. (2019). *Energie in huis 2018*. Utrecht: Milieu Centraal.
- Van Putten, D. M., Van der Schors, d. A., Van Dijk, p. D., & Van Dijk, D. W. (2016). *Consumenteninertie in de keuze van contracten van dienstenmarkten*. Leiden: NIBUD.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- VO-raad en AOC raad. (2014). *communicatie als pijler in het verbeterproces*. Opgehaald van <https://www.projectlerenverbeteren.nl/wp-content/uploads/2014/01/Communicatie-als-pijler-in-het-verbeterproces.pdf>
- Winkelhorst, Y. (2018). *Jaarverslag 2017 IJsseldal Wonen*. Twello: IJsseldal Wonen.
- Wonen, I. (2018). *Projectcommunicatie-agenda*. Twello: IJsseldal Wonen.
- Woonbond. (2016). *Algemeen Model Sociaal Statuut Woonbond*. Opgehaald van <https://www.woonbond.nl/sites/woonbond/files/Algemeen%20Model%20Sociaal%20Statuut.pdf>

Bijlagen

Bijlage A: vooronderzoek

Bijlage A I: Interview guide vooronderzoek

- Wat is het probleem? (Wat is er niet wenselijk of onaanvaardbaar)
- Wat is de aanleiding van het probleem (hoe is het probleem ontstaan? Wat zijn de oorzaken? Wat zijn de beïnvloedbare factoren?)
- Wie heeft het probleem? (Wie heeft dit probleem, Wie zijn de betrokkenen?)
- Wanneer is het probleem ontstaan?
- Waarom is het een probleem? (Waarom ondervindt de opdrachtgever hinder aan het probleem?)
- Wat zijn de gevolgen van het probleem voor de bedrijfsvoering of de maatschappij?
- Waar doet het probleem zich voor?

Bijlage A II: vooronderzoek

Om een goede probleemstelling te kunnen definiëren is het uitvoeren van een probleemanalyse noodzakelijk. De probleemanalyse is gemaakt door middel van een kwalitatief onderzoek, in de vorm van een interview. Er is gekozen om drie medewerkers te interviewen, van het woonteam een opzichter en woonconsulent en van het vastgoedteam een projectleider. De geïnterviewde medewerkers vormen het duurzaamheidsprojectteam binnen IJsseldal Wonen. Volgens Verhoeven (Verhoeven 2018) kunnen de (6 W's) hulpvragen gebruikt worden om de probleemanalyse helder te krijgen. Deze zes vragen zijn gebruikt als interviewgids tijdens het vooronderzoek, de gebruikte vragen zijn terug te vinden in bijlage I. Er is gekozen om deze vragen te gebruiken om er zeker van te zijn dat de juiste en dezelfde vragen worden gesteld in de verschillende interviews. Na het afnemen van de interviews, is er van de uitkomsten een samenvatting gemaakt

Uitkomsten vooronderzoek

De afdeling Vastgoed wil de prestatie die met de gemeente is afgesproken behalen. De afspraak is dat er in drie jaar tijd 350 woning worden verduurzaamd. Daarnaast wil IJsseldal Wonen graag in 2020 een gemiddeld energie index van 1,31 realiseren. Om deze doelstellingen te kunnen behalen is de medewerking van de bewoners essentieel. Zoals de projectleider van het projectteam zegt “de sleutel ligt bij de bewoner” De vragen die hierbij spelen zijn: Hoe kunnen de bewoners verleid worden om mee te doen en wat zijn de triggers voor bewoners om deel te nemen?

De afdeling vastgoed had vooraf een hoge verwachting van de bereidheid van bewoners om deel te nemen aan een duurzaamheidsproject. Uit de cijfers van het afgelopen project blijkt dat de bereidheid om mee te doen voor bodemisolatie met 84% hoog was, maar voor dakisolatie is deze met 65% lang niet op het gewenste niveau. De behaalde deelname percentages zijn volgens het woonteam alleen maar gerealiseerd doordat zij een persoonlijk aanpak hebben toegepast om de bewoners te overtuigen tot deelnemen.

In het projectteam speelt de discussie of de huisbezoeken door IJsseldal Wonen uitgevoerd moeten worden of door een aannemer. Volgens het woonteam moet IJsseldal Wonen deze gesprekken blijven voeren. Omdat het een mooi moment is om achter de voordeur te komen van de bewoners en eventueel sociale problemen te kunnen signaleren. Echter kost de voorbereidingsfase van een duurzaamheidsproject veel tijd. De uren die hiervoor ingezet worden zijn niet ingebed in de organisatie en er is eigenlijk geen ruimte voor. De vraag die hierbij ook speelt is of er een huurverhoging gevraagd moet worden of niet. Wanneer er geen huurverhoging wordt gevraagd hoeft IJsseldal Wonen geen toestemming te krijgen van de bewoners om de isolatie werkzaamheden uit te voeren. Wordt er wel een huurverhoging gevraagd moet er schriftelijk toestemming gevraagd worden aan de bewoners. Als er besloten wordt om geen huurverhoging meer te

vragen kan volgens een deel van het projectteam het duurzaamheidsproject prima uitbesteed worden aan een aannemer. Wordt er geen huurverhoging gevraagd kan het project niet worden uitbesteed. Omdat er dan een veel klantgerichter aanpak toegepast moet worden, om de bewoners te overtuigen.

Naast deze vragen is er de discussie hoe de 362 woningen de aankomende drie jaar verduurzaamd gaan worden. Nu wordt dit op complex of straatniveau uitgevoerd maar ook zouden alle 362 woning aangeschreven kunnen worden. Alle woningen die dan akkoord geven zouden verduurzaamd kunnen worden. Echter is het verduurzamen van losse woningen verspreid over het bezit veel duurder dan via clusters. De overige adressen zouden dan met mutaties verduurzaamd worden. De kosten zijn bij het verduurzamen bij mutatie aanzienlijk hoger. Normaal kost het isoleren van een woning 4.000 euro tot 6.000 euro bij mutatie kost dit 8.000 euro tot 12.000 euro. Ook is het moeilijk in te schatten of er wel voldoende mutaties plaats vinden om de doelstelling te behalen.

Tot op heden is er geen duidelijkheid voor IJsseldal Wonen hoe een duurzaamheidsproject ingericht moet worden. Er zijn vanuit het vooronderzoek drie scenario's naar voren gekomen: Verduurzamen op complex niveau, als 70% van de huurders akkoord is met het voorstel wordt het project uitgevoerd. Het niet meer vragen van een huurverhoging bij het verduurzamen en de werkzaamheden zonder akkoord van de huurders gewoon gaan uitvoeren. Wel een huurverhoging vragen en daarom zeer Klantgericht te werk gaan om de bewoners te overtuigen tot deelnamen.

Kortom de volgende vier vragen spelen bij IJsseldal Wonen.

1. Bij een duurzaamheidsproject wel of geen vergoeding vragen
2. De informatiefase van een duurzaamheidsproject wel of niet uitbesteden aan een aannemer
3. Welke scenario is het beste om de 362 woningen te gaan verduurzamen?
4. Hoe kunnen bewoners verleid worden tot deelname aan verduurzamingsprojecten?

Bijlage B: zoekmethoden bronnen

Voorafgaand op het onderzoek is literatuur verzameld over de verschillende kernbegrippen. Hiervoor is gebruik gemaakt van verschillende zoekmachines en databases. De zoekmachines en databases die voor dit onderzoek gebruikt zijn als volgt:

- <https://www.google.nl>
- <https://scholar.google.com>
- <https://books.google.com>
- <https://www.Hbo-kennisbank.nl>
- <https://www.Saxionbibliotheek.nl>

Zoekcriteria

Bij het selecteren van relevante literatuur moet er kritisch gekeken worden naar de betrouwbaarheid van de informatiebronnen. Het zorgvuldig bepalen van de zoektermen is een goede manier om bronnen te vinden. Daarnaast is de AAOCC-Criteria een effectieve manier om bronnen te beoordelen.

AAOCC- Criteria

De afkorting staat voor Authority, Accuracy, Objectivity, Currency en Coverage. Hieronder staat per term beschreven wat er mee bedoeld wordt.

- Autoriteit: Zijn de auteur en/ of de uitgever gekwalificeerd en geloofwaardig?
- Accuraatheid: Is de publicatie betrouwbaar en valide?
- Objectiviteit: Wat is het (persoonlijk) belang van de kern informatie in de publicatie van de auteur?
- Recent: Is de informatie volledig up-to-date?
- Dekking: Is de informatie uniek, compleet en relevant?

In de onderstaande tabel is een gebruikte bron uit het theoretische kader getoetst aan de hand van de AAOCC-criteria. In de middelste kolom is te zien hoe de bron op de verschillende onderdelen uit de criteria scoort. De score gaat als volgt: ++ is zeer goed, + goed, -/+ is gemiddeld, - is slecht, -- is zeer slecht. In de rechter kolom wordt de gegeven score toegelicht.

Kernbegrip: Motieven en barrières – Bron: (PBL, 2016)		
Autoriteit	++	De uitgever van het rapport energiebesparing in de woningvoorraad, is een organisatie van de overheid namelijk het planbureau van de leefomgeving. De uitgever is gekwalificeerd en heeft veel ervaring met doen van onderzoek en opstellen van dergelijke rapporten.
Accuraatheid	++	Het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) is het nationale instituut voor strategische beleidsanalyses op het gebied van milieu, natuur en ruimte. Het verricht zijn onderzoek gevraagd en ongevraagd, onafhankelijk en wetenschappelijk gefundeerd en kan daarom beschouwd worden als betrouwbaar.
Objectiviteit	+	Er is zover bekend geen sprake van persoonlijk belang bij de publicatie. In het rapport wordt er een analyse gemaakt van de financiële consequenties voor woningcorporaties, huurders, eigenaars- bewoners en rijksoverheid.
Recent	+	Het rapport is geschreven in 2016 en is recent. Echter veranderd de situatie over dit onderwerp zeer snel. Om deze kunnen de uitkomsten van het rapport al snel niet meer relevant zijn.
Dekking	+	Het rapport geeft een breed overzicht voor alle betrokken partijen die te maken krijgen met energiebesparing in de

		woningvoorraad. Het rapport kan op een aantal vlakken wel nog completer en van meer unieke informatie worden voorzien.
--	--	--

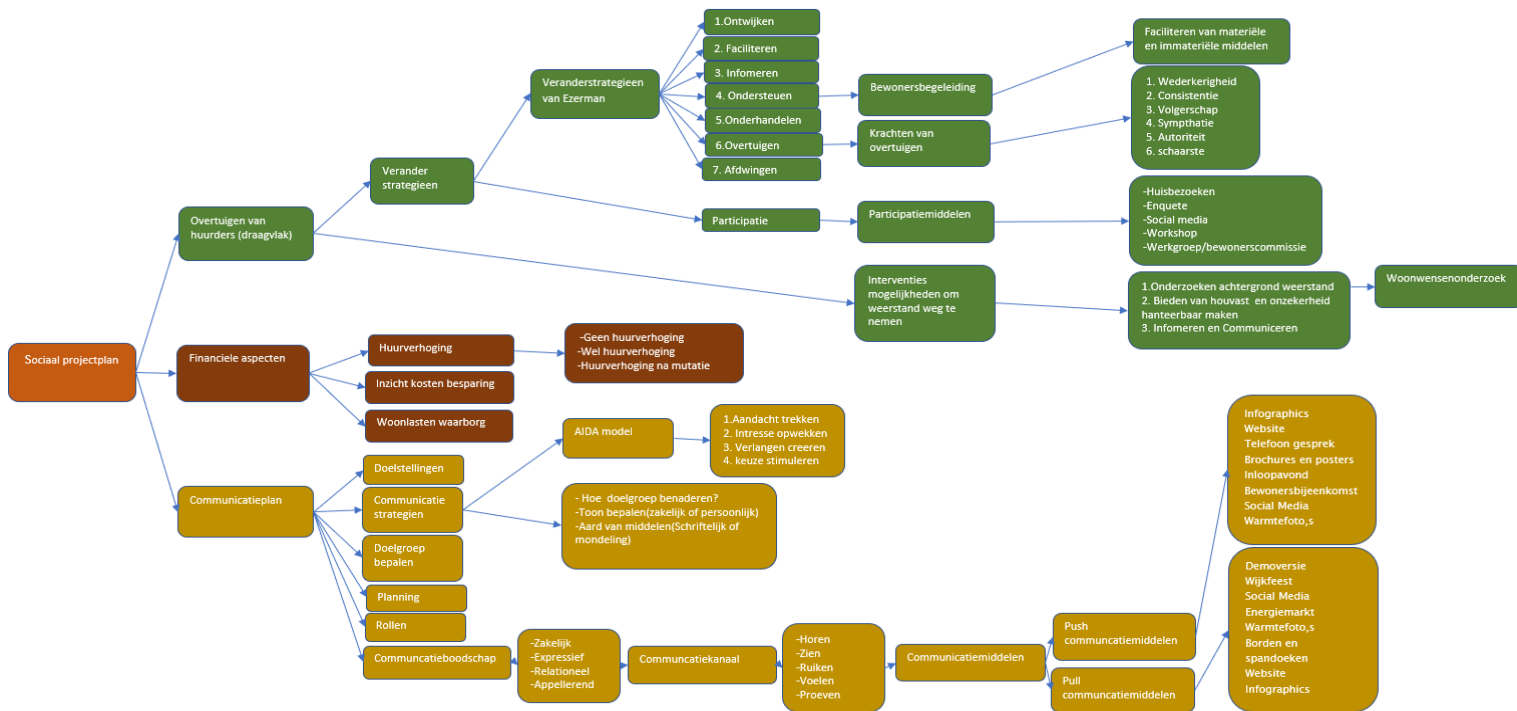
Met behulp van de informatie die gevonden is in verschillende bronnen is er in sommige gevallen doorgewerkt in de zogenaamde sneeuwbalmethode. Dit wilt zeggen dat door middel van bronnen, er andere bronnen gevonden zijn.

Kernbegrippen & zoektermen

Kernbegrip	Synoniem	Engelse vertaling	Zoektermen
Sociaal projectplan	Sociaal statuut	Social projectplan	-Sociaalplan -Sociaal statuut -Wet en regelgeving bij Renovatie
Communicatieplan	Communicatieagenda	Communication plan	-Communicatietraject -Communicatieagenda -Communicatieproces -Communicatieboodschap -Effectieve communicatie -Communicatiekanalen - Communicatiedoelen
Motieven en barrières	Drijfveren en weerstanden	Motifs en barriers	-Motieven van huurders om te verduurzamen -Motieven van huurders om energiebesparende maatregelen te treffen -Soorten motieven -Motivation aspects -Triggers om te verduurzamen -Drijfveren om te verduurzamen -motief wooncomfort -Barrières in een keuzeprocess -Barrières om te verduurzamen -Weerstanden om te verduurzamen
Overtuigen tot deelname	Overhalen tot meedoen	Convince tot participate	_ Overtuigen van huurders -Overtuigingskrachten -Veranderstrategieën -Weerstanden wegnemen -Barrières wegnemen -Draagvlak vergroten -Overtuiging strategieën -Interventies mogelijkheden

Bijlage C: Operationalisatie kernbegrippen

Operationalisatie: Sociaal projectplan & communicatieplan



Operationalisatie: Motieven huurders



Interview guide experts van woningcorporaties

Onderzoeksvragen:

- Op welke wijze hebben de succesvolle woningcorporaties het sociaal projectplan in een binnenisolatie duurzaamheidsproject vormgegeven?
- Hoe overtuigen succesvolle woningcorporaties hun huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?

Interviewer: D van Gennep

Opdrachtgever IJsseldal Wonen

Introductie

Voorstellen

- Bedanken
- Kort wordt over mijzelf
- Kort uitleg het onderzoek

Privacy

- Audio opname
- Gebruik van informatie

Opbouw

- Tijdsduur

Introductievragen

Voorstellen respondent

Wilt u zelf voorstellen?
Wat is uw functie?

Basisvragen

Overtuigen van huurders en veranderstrategie

Hoe hoog was uw deelnamepercentage in de afgelopen duurzaamheidsprojecten?

Welke strategie is er toegepast om de huurders te laten deelnemen aan het project? (Complexgewijs verduurzamen en vasthouden aan de 70% norm)

De huurders zoveel mogelijk faciliteren, de huurders ondersteunen, onderhandelen met de huurders, de huurder zo goed mogelijk informeren of het afdwingen.

Op welke wijze wordt er geprobeerd de huurders te overtuigen tot deelnemen?

Wordt daarbij gebruikt gemaakt van de kracht van volgerschap, of wordt er geprobeerd schaarste creëren en of het toepassen van wederkerigheid, huurders eerst iets geven en dan iets ontvangen of huurders wat toezeggen zodat er houvast ontstaat.

Hoe wordt participatie ingezet in het project en welke middelen worden hiervoor ingezet?

Wat zijn volgens u de grootste barrières voor huurders om deel te nemen aan een duurzaamheidsproject?

Wanneer een huurder niet wil deelnemen hoe wordt daarmee omgegaan?

Hoe wordt geprobeerd de barrières van huurders zoveel mogelijk weg te nemen?

Wat zijn de belangrijkste motieven van huurders om deel te nemen?

Wordt er ingespeeld op deze motieven van huurders en zo ja hoe?

Wordt voorafgaand aan een project de wensen van de huurder geïnventariseerd?
Zo ja hoe wordt dit gedaan?

Op welke wijze worden de huurders tijdens het project ondersteunt of begeleid?
Welke materiële en immateriële middelen worden hiervoor ingezet?

Hoe wordt geprobeerd de onzekerheid bij de huurders weg te nemen?

Hoe wordt geprobeerd de huurders houvast te bieden?

Wat is volgens u de succesfactor in het behalen van een hoog deelnamepercentage?

Financiële aspecten	
Wordt er een huurverhoging gevraagd aan de huurders? Zo ja wanneer wordt deze huurverhoging doorgevoerd?	
Wordt er inzicht geven aan de huurders in de daadwerkelijk kostenbesparing? Zo ja hoe wordt dit gedaan	
Geeft u een woonlastenwaarborg aan de huurders? Zo ja hoe gaat dat in zijn werk	
Communicatieplan	
Hoe is het communicatieplan met de huurders vormgegeven?	
Is het communicatieplan afgestemd op de doelgroep of is het een standaardplan?	
Wordt er een specifiek communicatiedoelstelling opgesteld? Zo ja hoe wordt dit gedaan en wat is de communicatiedoelstelling geweest in de afgelopen projecten?	
Welke communicatiestrategie wordt toegepast?	
Hoe wordt geprobeerd de aandacht te trekken van de huurders en interesse op te wekken?	
Wordt er ook geprobeerd om verlangen te creëren bij de huurders?	
Hoe wordt het maken van een keuze gestimuleerd?	
Hoe is de planning van het communicatieplan met de huurders vormgegeven?	
Wie is verantwoordelijk voor de communicatie en wie communiceert er met de huurders?	
Welke communicatieboodschappen worden uitgedragen naar de huurders?	
Via welke communicatiekanalen worden de communicatieboodschappen overgebracht op de huurders?	
Welke communicatiemiddelen worden er ingezet en welke zijn daarbij volgens u het meest effectief?	
Worden er ook demoversies of modelwoningen gebruikt?	
Wordt social media ook ingezet en zo ja hoe?	
Toont u ook warmtefoto, s aan de huurders?	
Organiseert u een bewonersbijeenkomst of energiemarkt?	
Is de bewonersbijeenkomst in een groep of wordt dit individueel uitgevoerd in de vorm van een huisbezoek?	
Maakt u gebruik van infographics om de huurders te infomeren?	
Hoe wordt de website ingezet om te communiceren over het project?	
Wordt er geprobeerd om Pull communicatiemiddelen toe te passen?	
Wat is volgens u het meeste belangrijke in het gehele communicatieproces met de huurders?	
Afsluiting	• Heeft u nog vragen of opmerkingen? • Bedanken voor tijd en voor input • Uitleg vervolg

Interview guide deelnemende huurders	
Onderzoeksvragen: –Wat zijn de motieven van huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject? –Wat zijn de barrières van huurders om niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?	
Interviewer: D van Gennep Opdrachtgever IJsseldal Wonen	
Introductie	
Voorstellen	- Bedanken - Kort wordt over mijzelf - Kort uitleg het onderzoek
Privacy	- Audio opname - Gebruik van informatie
Opbouw	- Tijdsduur - Formulier (waarheidsgetrouw interview)
Basisvragen	
Had u een goed idee wat u ging besparen maandelijks?	
Wat vond u van de huurverhoging die gevraagd werd?	
In hoeverre heeft de verlaging van de energierekening gezorgd dat u wilde deelnemen?	
Is de verlaging van de woonlasten belangrijk voor uw geweest om deel te nemen aan het project?	
Heeft u een afweging gemaakt tussen de huurverhoging en de mogelijke kostenbesparing?	
Is de verbetering van het wooncomfort een reden voor uw geweest om deel te nemen aan het project?	
Heeft de verbetering van het binnenklimaat invloed gehad op uw keuze?	
Heeft de zorg om het klimaat en milieu invloed gehad op uw keuze?	
Vindt u dat het isoleren voldoende oplevert voor het milieu?	
Kunt u aangeven van 0 tot 10 hoe belangrijk u de verbetering van het wooncomfort, binnenklimaat, bijdragen aan het milieu en de kostenbesparing vond?	
Wist u goed wat u vooraf kon verwachten van de werkzaamheden?	
Zag u op tegen de overlast van de werkzaamheden?	
Zag u op tegen het opruimen en leegruimen van de zolder?	
Ziet u de woning als een tijdelijk woning?	
Was de keuze complex voor u?	
Vond u het lastig om een keuze te maken?	
Was u bang om een verkeerde beslissing te nemen?	
Vond u de informatie vooraf duidelijk en was het niet te veel?	
Vond u het lastig om vreemde in u huis te laten werken?	
Hoe vond u de impact in uw huis van de werkzaamheden en na de werkzaamheden?	
Wat was voor u de belangrijkste reden waarom u gekozen heeft om deel te nemen?	
Heeft u nog tips of verbeterpunten voor IJsseldal Wonen?	
Heeft u verder nog vragen of opmerking?	
Afsluiting	–Bedanken voor tijd en voor input –Uitleg vervolg

Interview guide niet deelnemende huurders	
Onderzoeksvragen: –Wat zijn de motieven van huurders om deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject? –Wat zijn de barrières van huurders om niet deel te nemen aan een binnenisolatie duurzaamheidsproject?	
Interviewer: D van Gennep Opdrachtgever IJsseldal Wonen	
Introductie	
Voorstellen	- Bedanken - Kort wordt over mijzelf - Kort uitleg het onderzoek
Privacy	- Audio opname - Gebruik van informatie
Opbouw	- Tijdsduur - Formulier (waarheidsgetrouw interview)
Basisvragen	
Had u een goed idee wat u daadwekelijk ging besparen maandelijks?	
Wat vond u van de huurverhoging die gevraagd werd?	
Heeft u een afweging gemaakt tussen de huurverhoging en de mogelijke kostenbesparing?	
Was de verbetering van het wooncomfort een reden voor uw geweest om deel te nemen aan het project?	
Heeft de zorg om het klimaat en milieu invloed gehad op uw keuze?	
Vindt u dat het onvoldoende oplevert voor het milieu?	
Wist u goed wat u vooraf kon verwachten van de werkzaamheden?	
Zag u op tegen de overlast van de werkzaamheden?	
Zag u op tegen het opruimen en leegruimen van de zolder?	
Ziet u de woning als een tijdelijk woning?	
Was de keuze complex voor u?	
Vond u het lastig om een keuze te maken?	
Was de drempel te hoog om deel te nemen?	
Was u bang om een verkeerde beslissing te nemen?	
Vond u de informatie vooraf duidelijk en was het niet te veel?	
Vond u het lastig om vreemde in u huis te laten werken?	
Hoe vond u de impact in uw huis van de werkzaamheden en na de werkzaamheden?	
Wat was voor u de belangrijkste reden waarom u niet wilden deelnemen?	
Wat had er wel voor kunnen zorgen dat u had willen deelnemen?	
Heeft u nog tips of verbeterpunten voor IJsseldal Wonen?	
Heeft u verder nog vragen of opmerking?	
Afsluiting	–Bedanken voor tijd en voor input –Uitleg vervolg

Bijlage E: Codeboom huurders

Codeboom Interviews niet deelnemende huurders

Fragment(en)	Opencode	Axiale code
R16:10–16,	Kosten/baten afweging	Huurverhoging
R20:12–16, R16:36–39,	Geen besparing	
R20:17–21,	Procent gewijs huurverhoging	
R19:31–35,	Levert onvoldoende op	Onvoldoende besparing
R18:15–20, R23:24–26,	Te veel overlast	Overlast
R17:21–23,	Te veel impact	
R17:40–43,	Te druk	
R17:15–18,	Spullen op zolder	Opruimen
R17:29–31	Te veel rommel	
R18:30–33,	Opruimen en afbreken	
R19:36–40,	Te veel impact	
R24:24–30, R25:5–14, R25:26–30,	Veel werk	
R18:3–7,	Zelf geïsoleerd	Al geïsoleerd
R19:15–22, R19:48–51,	Goed geïsoleerd	
R20:50–54,	Geïsoleerd en afgetimmerd	
R23:4–9,	Geïsoleerd in vorige project	
R16:40–42,	Geen huurverhoging	Reden tot deelname
R25:31–33, R17:32–37,	Faciliteren opruimen	
R20:22–25, R20:41–46,	Inzicht kostenbesparing	
R24:31–33, R23:21–23, R23:39–41,	Verbetering wooncomfort	
R24:15–20,	Hulp bij opruimen	
R25:43–46,	Verplichte deelname	
R19:23–27,	Wooncomfort en kostenbesparing	
R23:32–34,	Levert onvoldoende op voor klimaat	Klimaatverandering
R16:7–9, R23:10–16, R23:35–38	Geen meerwaarde	Belangrijkste reden geen deelname
R18:38–41, R19:56–62,	Al geïsoleerd	
R17:12–14,	Te veel overlast	
R20:14–24,	Overlast en gezondheid	
R24:11–14,	Leeftijd en opruimen	
R25:18–25,	Geen verplichting	
R22:11–15,	Gezondheid	
R20:69–72, R19:63–70,	Betere communicatie	Verbeterpunt
R16:15–19, R16:24–25,	Geen meerwaarde	Reden geen deelname
R19:3–14,	Miscommunicatie	
R20:6–11,	Onvoldoende verduurzamen	
R20:61–68,	Ongehoord voelen	
R21:4–13	Gezondheid	
R22:8–10, R17:5–6,	Leeftijd	

Codeboom Interviews deelnemende Huurders

Fragment(en)	Opencode	Axiale code
R13:33-36, R9:17-22,	Verlagen energielasten	Woonlasten verlagen
R10: 9-13, R7:76-79, R8:8-11,	Afweging kosten/baten	
R7:24-30, R8:2-3,	Besparen op energielasten	
R13:13-15,	Verlaging woonlasten	
R7:45-47,	Besparen	
R7:18-20, R15:21-23,	Bezorgd om klimaat	Klimaatverandering
R10:14-15, R14:20-25,	Bijdragen leveren klimaat	
R8:23-26,	Warmteverlies	
R10:37-39,	Bang verkeerde beslissing	Huurverhoging
R10:16-20, R7:35-38, R12:19-24, R8:20-22,	Wooncomfort verbetering	Wooncomfort
R6:9-12,	Warmte voeten	
R9:12-16,	Warme zolder	
R9:36-37,	Warm huis	
R14:15-19,	Oplossen tocht en vocht	
R14:35-39,	Vochtprobleem	
R13:18-19,	Verbetering binnenklimaat	Binnenklimaat
R8:17-19,	Minder vocht	
R6:36-53, R14:67-74,	Betere communicatie	Verbeterpunten
R13:64-80,	Eerlijkheid en transparantie	
R15:44-48,	Onvoldoende informatie vooraf	
R7:39-42,	Woonlasten verlagen	Belangrijkste reden deelname
R10:21-24, R10:58-61, R14:26-29, R14:75-77, R11:12-16, R8:27-28, R9:41-43, R6:54-59,	Wooncomfort	
R10:33-36,	Inzage in de voor en nadelen	
R12:58-62,	Prettigere wonen	
R13:81-83,	Verbetering woning en isolatie	
R15:6-9,	Voor volgende bewoner	
R12:25-29,	Opgeruimde woning	
R13:16-17,	Mooiere zolder	Reden deelname
R13:53-56,	Mooie afwerking/isolatie en betere woning	
R14:30-34,	Opruimen zolder	Barrière tot deelname

Bijlage F: Codeboom succesvolle woningcorporaties

Fragment(en)	Opencode	Axiale code
R2:67-70, R2:75-78, R3:23-26,	Informatieavond	Communicatiemiddel
R3:104-111,	Brochure met foto's verandering	
R5:291-294,	Brochure in b1 bij voorstel over proces	
R3:144-147,	Brievenactie	
R1:94-101,	Brief flora en fauna	
R1:107-108,	Akkoordverklaring	
R1:145-149,	Geen bewonersbijeenkomst	
R1:213-215, R5:279-281,	Nieuwsbrieven	
R1:216-218, R2:194-196	Website	
R5:407-408,	Social media	
R2:216-223,	Informatieboekje met infographics	
R5:78-81,	Brief aankondiging	
R5:117-122	Brief huurders overdracht aannemer	
R4:183-189, R5:295-310,	Filmpje	
R5:417-419,	3D presentatie	
R4:304-327, R5:409-416,	Bewoners App	
R5:420-423,	WhatsApp, bellen en mailen	
R4:190-198,	Informatieboekje visueel, kort en bondig	
R3:30-33, R3:55-59, R4:134-140, R5:163-166,	Modelwoning	Pull communicatiemiddel
R4:120-129, R4:357-361,	Energiemarkt	
R3:167-169,	Prototype	
R3:184-188,	Winkel	
R3:347-348,	Interviews op website	
R1:102-106,	Inloopdagen modelwoning	
R5:340-349	Goodwill creëren	
R3:457-463, R4:267-275, R5:431-440,	Successen viere	
R4:78-82,	Woning bezoeken van vorige project	
R3:87-91,	Comfort en veiligheid	Communicatieboodschap
R3:323-325,	Waarom en gevolgen	
R2:86-89, R3:326-331,	Comfort en besparing	
R1:269-276, R4:72-77,	Wooncomfort, oplossen vocht en tocht	
R5:265-269,	Wij gaan dit doen en lossen problemen op	
R4:328-333	Energiebesparing	
R3:117-120,	Reinmarkt geheel verantwoordelijke	Rollen
R3:451-455,	Communicatie samen met gemeente	
R:17-28,	Sociaal projectleider	
R1:221-224	Communicatie via sociaal projectleider	
R2:166-192, R4:154-174, R5:95-110, R5:359-371	Communicatie via aannemer	
R1:150-152, R3:447-449,	Persoonlijke benadering	Communicatiestrategie
R2:31-34,	Gratis en verlaging woonlasten	
R1:298-302	Verduurzamen om verlagen woonlasten	Communicatiedoelstelling
R3:401-409,	NSE start tot uitvoer 2 maanden	Planning

R3:410-416,	Complexmatig start tot uitvoer 8 maanden	
R3:122-132,	Open communicatieproces	
R2:203-215,	Start binnen twee maanden	
R1:112-126, R5:49-54,	10 maanden tot uitvoer	
R1:202-209,	Duidelijke planning met pictogrammen	
R5:464-478	Lean planning	
R5:441-463,	Communicatieproces	Communicatieplan
R1:284-297, R5:282-290,	Afstemmen op doelgroep	Evaluatie
R3:349-352,	Klantevaluatie	
R1:303-314,	Centrum voor woononderzoek	
R5:350-358,	Bewoners enquête	
R1:37-41, R2:224-226,	Geen huurverhoging	Succesfactor
R5:240-248,	Consequent, volhardend, goed ontzorgen	
R1:330-335,	Persoonlijke benadering	
R4:367-369,	Persoonlijke aandacht	
R4:257-266,	De grote hoeveelheid tijd	
R1:153-160,	Onderzoek van klachten	Woonwensenonderzoek
R4:83-87,	Onderzoek naar wensen	
R2:95-101,	Enquête tijdens huisbezoek	
R5:398-406,	Onderzoek over voorstel	
R4:130-132,	Ideeën bus	
R4:284-297,	Terugkoppeling woonwensenonderzoek	
R1:65-81,	Project bewonerscommissie	Participatie
R1:114-116, R2:83-85, R4:144-147, R5:95-98	Huisbezoek	
R2:70-71,	Warme opname	
R2:102-114,	Meebeslissen	
R2:196-202,	Klantpanel	
R4:102-113, R5:64-70, R5:394-397	Klantboordgroep	
R5:71-77,	Bewonersbijeenkomst	
R4:62-71	Interviews met huurders	
R4:341-349	Luisteren naar wensen	
R3:33-35	Calculatiemodelwoning	Huurverhoging
R1:29-33, R1:281-283, R2:14-16, R3:152-154,	Geen huurverhoging	
R3:278-282,	Reden geen huurverhoging	
R1:368-372, R2:153-157, R4:235-240,	Huurverhoging na mutatie	
R4:222-225,	Huurverhoging helpt besparing labelsprong	
R2:17-26,	Zonnepanelen in servicekosten	
R1:365-367, R2:118-123,	Wettelijke huurverhoging	
R5:191-194	2 label sprongen geen huurverhoging	
R5:195-200,	3 label sprongen wel huurverhoging	
R5:201-208,	Huurverhoging geeft woonlasten verlaging	
R3:41-47, R3:60-62,	NSE aanpak	Verduurzamingstrategie
R1:82-93, R2:27-30, R3:148-151, R4:199-204, R5:89-94,	Complexmatig 70% methode	

R2:45-57,	Integraliteit aanpak	
R5:31-39,	Verduurzamen koppelen met onderhoud	
R5:492-502,	70% methode gaan gebruiken	
R5:503-517	Voordelen 70% methode	
R2:79-82, R3:63-67, R3:342-345,	Keuzemogelijkheid	Overtuigen
R3:68-75, R3:272-277, R4:253-255,	Wederkerigheid	
R2:138-140,	Familiehulp	
R3:214-225	Wijzen op voordelen	
R1:382-387, R2:61-66,	Sociale druk	
R3:337-341,	Volgerschap	
R2:90-93, R3:346-347,	Ambassadeurs	
R4:20-23,	Sociaal plan	
R4:88-94,	Inspelen op wensen	
R3:203-207, R5:262-264,	Opslag containers	Ondersteunen
R3:208-213,	Hotelovernachting	
R3:260-267,	Overlast beperken	
R1:166-170,	Maatwerk leveren	
R4:99-100,	Hulp bij opruimen	
R1:188-191	Containers, geen stortkosten, aanhanger lenen	
R1:192-195	Hulp van bewonerscommissie	
R1:235-259, R4:95-96, R5:159-162,	Wisselwoning	
R2:72-74, R5:157-159,	Vakantiehuis	
R2:145-146, R4:101-101, R5:253-259,	Containers	
R4:33-37, R4:97-98	Logeerwoning, rustruimte, dagopvang ouderen	
R5:154-156,	Rust woning	
R5:249-252,	Rustwoning, vakantiehuisje, stichting karwij en logeerwoningen	
R1:175-182,	Klussendienst via welzijnsorganisatie	
R2:147-152,	Sociaal en technische opname	
R4:24-32,	Doelgroeponderzoek	
R5:259-261	Hulp opruimacties	
R2:141-142, R5:150-153,	Hulp faciliteren	
R1:175-182	Klussen dienst via welzijnsorganisatie	
R3:268-270,	Verplichte afname	Afdwingen
R3:320-322,	Geen keuze geven	
R1:171-174, R5:133-140,	Rechter	
R5:128-132,	Brief melding 70% behaald	
R5:209-218,	Bezwaarbrieven	
R5:219-227,	Dossier opbouw	
R4:352-354	Zonder dwang	
R4:241-248	Financiële prikkel	Woonlastenwaarborg
R1:336-341,	Extra huisbezoek aannemer	Infomeren
R3:198-202,	Rotzooi	Barrière huurders
R1:196-199, R4:250-252	Overlast	
R5:141-143,	Leeftijd	
R2:128-131, R3:79-81,	Wooncomfort	Motief huurders
R1:263-268,	Wooncomfort en uitstraling woning	
R2:125-127,	Esthetica	

R5:167-177,	Wooncomfort en minder energielasten	
R4:216-217	Financieel	
R3:76-78, R5:170-190,	Inzichtelijk kostenbesparing	Woonlastenbesparing
R3:293-297,	Besparing invloed bewonersgedrag	
R4:218-221,	Energiebesparing inzicht label sprongen	
R3:288-292	Besparing op basis van cijfers Milieu Centraal	
R1:53-58,	Geen garanties besparing	
R5:144-149,	Onderzoeken achtergrond weerstand	Interventiemogelijkheden

Bijlage G: Berekening financiële consequenties

Uren IJsseldal Wonen	Medewerkers/ aantal uren	Aantal uren	Per uur	Totale kosten
Vaststellen adressen lijst	2 x 8 uur	16	€ 32,07	€ 513,12
Aannemer selecteren	1 x 20 uur	20	€ 32,07	€ 641,40
Woonwensenonderzoek opstellen	1 x 8 uur	8	€ 32,07	€ 256,56
Woonwensenonderzoek uitvoeren/analyseren	2 x 8 uur	8	€ 32,07	€ 256,56
Bureauonderzoek uitvoeren/analyseren	2 x 16 uur	16	€ 32,07	€ 513,12
Overleggen met klantpanel (2x)	2 x 2 uur	4	€ 32,07	€ 128,28
Projectplan definitief maken	3 x 4	12	€ 32,07	€ 384,84
Informatiebijeenkomst organiseren	1 x 12	12	€ 32,07	€ 384,84
Informatiebijeenkomst uitvoeren (2X)	3 x 6	18	€ 32,07	€ 577,26
Brieven opstellen (3X)	1 x 4 uur	4	€ 32,07	€ 128,28
Feestelijke afsluiting project organiseren	1 x 4 uur	4	€ 32,07	€ 128,28
Klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren/analyseren	2 x 10 uur	10	€ 32,07	€ 320,70
Plan ondersteuning definitief maken	3 x 4 uur	12	€ 32,07	€ 384,84
Feestelijk afsluiting project uitvoeren	3 x 2 uur	6	€ 32,07	€ 192,42
Klanttevredenheidsonderzoek opstellen	1 x 6 uur	6	€ 32,07	€ 192,42
Project evaluatie (3 medewerkers)	3 x 2 uur	6	€ 32,07	€ 192,42
Knelpunten omzetten tot actiepunten	2 x 8 uur	16	€ 32,07	€ 513,12
Aannemer kosten per uur	Medewerkers/ aantal uren	Aantal uren	Per uur	
Inventariseren benodigde werkzaamheden	2 x 10 uur	20	€ 49,00	€ 980,00
Informatieboekje opstellen inclusief renovatievoorstel	1 x 16 uur	16	€ 49,00	€ 784,00
Informatiebijeenkomst uitvoeren (2X)	3 x 6 uur	18	€ 49,00	€ 882,00
Brieven opstellen (2x)	1 x 8 uur	8	€ 49,00	€ 392,00
Inloopdagen in modelwoning uitvoeren	3 x 4 uur	12	€ 49,00	€ 588,00
Huisbezoeken uitvoeren (350 x 30 minuten)	5 x 35 uur	175	€ 49,00	€ 8.575,00
Nieuwsbrieven opstellen (2X)	1 x 8 uur	8	€ 49,00	€ 392,00
Plan ondersteuning definitief maken	2 x 10 uur	20	€ 49,00	€ 980,00
Nog niet akkoord huurders nabellen/bezoeken	2 x 10 uur	20	€ 49,00	€ 980,00
Opleveren van woningen (350 x 15 minuten)	4 x 22 uur	88	€ 49,00	€ 4.312,00
Feestelijk afsluiting project	3 x 2 uur	6	€ 49,00	€ 294,00
Project evaluatie	2 x 2 uur	4	€ 49,00	€ 196,00
Totaal				€ 25.063,46