

Tien lessen om energieke samenleving te realiseren

Voor iedereen die als gemeenteambtenaar bezig is met de energieke samenleving, is de worsteling vast herkenbaar: 'Waarom gaat het allemaal zo langzaam?'. Eigenlijk is het geen wonder dat het veel tijd en energie kost, want energietransitie gaat gepaard met fundamentele veranderingen in de maatschappelijke verhoudingen. Die verandering vraagt ook om een wezenlijk andere manier van werken voor overheden. Een Community of Practice over de rol van de gemeente in de Energieke Samenleving, leverde tien bruikbare lessen op om de samenwerking met de energieke samenleving te versnellen.

De directe invloed van de gemeente op het gedrag van inwoners en ondernemers is klein. Optimistische schattingen gaan uit van een invloed van 20 procent, maar er zijn ook experts die zeggen dat dat hooguit vijf procent is. Hoe dan ook moet een gemeente echt samenwerken met haar inwoners en bedrijven om resultaten te boeken. Maar hoe? Duidelijk is dat er een andere manier van werken nodig is dan een gemeente gewend is. Daarbij moet niet alleen gekeken worden naar mensen buiten de gemeentelijke organisatie. Een 'energieke ambtenaar' ervaart vaak hoe moeilijk het is om collega's duidelijk te maken wat het lonkend perspectief van de energieke samenleving is. En collega's die dat wel zien, voelen zich vaak belemmerd door praktische obstakels en bezwaren.

Irma Straathof van het programma DuurzaamDoor van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) en Leonie Jansen van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) zagen hoe gemeenten worstelen met hun rol in de energieke samenleving. Reden voor RVO.nl en VNG om gezamenlijk een Community of Practice (CoP) op te zetten. Er zijn twee jaargangen van deze CoP's geweest: één in 2015 en één in 2016. In totaal hebben 32 ambtenaren van vijftien gemeenten, één milieudienst en een zelfstandige wijkregisseur deelgenomen.

Ontwikkelen nieuwe praktijken

Een CoP bestaat uit een groep mensen die een gemeenschappelijk belang, vraagstuk of passie deelt. Het is een ontmoetingsplek waar professionals analyses delen, elkaar informeren en adviseren en waar nieuwe praktijken worden ontwikkeld. Vooraf is niet bekend waar de CoP uitkomt. Het is geen leergang met een inhoudelijk thema en ook geen werkgroep die een opdracht heeft. Het gaat binnen de CoP om voortborduren op bestaande kennis en deze toepassen in de eigen specifieke situatie. De kennis die zo ontstaat wordt weer doorgegeven aan een grotere kring. Daar horen ook individuele vaardigheden bij. Door vrije uitwisseling van kennis, inzicht en ervaringen leert en ontwikkelt een professional samen met anderen al doende nieuwe manieren om met problemen en uitdagingen te gaan. Dat is precies wat Richard van Leeuwen, deelnemer aan de CoP in 2016, heeft ervaren: "Ik heb tijdens de CoP op verschillende manieren leren kijken naar verschillende rollen in en buiten de gemeentelijke organisatie. Dat heeft mij meer begrip opgeleverd voor andere rollen en biedt mij handvatten om anderen echt te bereiken. Ik heb kunnen zien en ervaren hoe het verplaatsen in de ander nieuwe mogelijkheden biedt om de energieke samenleving een kans te geven."

Theorieën

Tijdens de CoP ging het niet alleen over de (dagelijkse) praktijk, maar er werden verbanden gezocht met theorieën over veranderen van gedrag, systeem brengen in netwerkend werken en transitie theorieën. Die theorieën hielpen om eigen handelen in een breder perspectief te zien. "Die academische kaders zijn voor mij heel waardevol", vindt Xandra van Lipzig van de gemeente

Apeldoorn. “Die theorieën zorgen ervoor dat ik in de dagelijkse jungle de weg niet kwijt raak maar juist de grote lijnen kan vasthouden.”

Smalle hals zandloper

De energieke ambtenaar verbindt de binnen- en de buitenwereld met elkaar. En dat is niet altijd een dankbare taak. Ruud Schuurs, procesbegeleider bij de Cop's: “Die positie lijkt soms op de smalle hals van een zandloper. Het voelt alsof alles tussen binnen- en buitenwereld via die ene ambtenaar moet lopen en dat geeft spanning. Er lijkt intern vaak weinig begrip voor ontwikkelingen in de samenleving die een andere werkwijze noodzakelijk maken. De energieke ambtenaar wordt daarin gestuurd door ontwikkelingen in de samenleving en in de eigen organisatie, maar net zo goed door persoonlijke drijfveren. Tijdens de CoP's zijn al deze aspecten aan de orde geweest.”

Initiatiefnemers Irma Straathof en Leonie Jansen en begeleider Ruud Schuurs kijken terug op twee succesvolle CoP's. Ze destilleerden tien lessen uit hun ervaringen:

1. Het betrekken van de samenleving is geen project, maar een proces

Het betrekken van de samenleving is in veel gevallen behoorlijk complex. Zo beseft de gemeente Apeldoorn dat er voor een echte energietransitie meer nodig is dan kleinschalige initiatieven op gebied van zon en wind. Een ingrijpende maatregel is het afkoppelen van wijken van het gasnet. Maar hoe zorg je ervoor dat bewoners mee willen werken aan een dergelijk complex en ambitieus project? Dit roept tegelijk de belangrijke vraag op of een dergelijke grootschalige transformatie geheel op vrijwillige basis mogelijk is of dat er ook een stok achter de deur nodig is. De energieke ambtenaar brengt partijen bij elkaar, zowel intern als extern. Hij/zij bouwt daarbij bewust aan een netwerk, en denkt daarbij niet steeds op de eerste plaats aan resultaten. Het netwerk is ook een resultaat en zonder dat netwerk geen resultaat op gebied van de gasloze wijken. Het is belangrijk de wijk goed te kennen: weet hoe een wijk in elkaar zit, zowel fysiek en demografisch, als sociaal. Weet wat er speelt, wat actueel is. Weet wie de sleutelfiguren zijn, ook informeel. Waar maken mensen zich zorgen over? Wat is het gesprek van de dag? Het kost tijd om gezamenlijk een verhaal te ontwikkelen, neem die tijd. Dergelijke trajecten kun je niet zien als een project maar als een langdurig proces.

2. Niet iedereen hoeft te veranderen

Een netwerkende aanpak vraagt een ander soort gemeentelijke organisatie. Geen organisatie die helemaal anders moet, maar een organisatie die meer rollen naast elkaar aankan. Het gaat niet om de transitie van het ene naar het andere werken, maar om meervoudig organiseren van werken. In de termen van de [Nederlandse school voor Openbaar bestuur](#) (NSOB): de overheid heeft verschillende, naast elkaar bestaande rollen. De rechtmatige overheid, de presterende overheid, de samenwerkende overheid en de responsieve overheid. De manier van werken verschilt per rol, maar het is geen kwestie van kiezen voor één manier van werken. Verschillende werkwijzen liggen als sedimentaire lagen over elkaar heen. De ene keer moet een gemeente in de omgang met de energieke samenleving relatief veel vrijheid laten en de andere keer moet zij juist iets afdwingen en handhaven. Dus niet of-of maar en-en. Dat geeft ook intern ruimte: niet iedereen hoeft te veranderen en niet de hele gemeente hoeft energiek te werken. Bedenk dat ook bij weerstand van collega's. In plaats van daar tegenin te gaan kun je het ook zien als hulp. Wat zijn de risico's die je zelf niet ziet? Lees meer over sedimentatie in sturing in een [publicatie](#) van de NSOB.

3. Waardeer en gebruik de kennis en kunde van de energieke samenleving

Er moet goed in kaart gebracht worden wie de stakeholders zijn. Dat klinkt gemakkelijker dan het is. Want wie zijn je stakeholders en waar vind je ze? De gemeente Helmond heeft ervaren dat het tijd kost, maar dat het heel veel oplevert als je met de juiste mensen om tafel zit. Als je als gemeente sleutelfiguren mee krijgt, dan sluiten hun netwerken daar gemakkelijker bij aan. Het is dus belangrijk mensen te vinden met een groot netwerk. In samenwerking met die sleutelfiguren is in Helmond in 2015 een driedaagse duurzaamheidsconferentie georganiseerd met 120 ondernemers, scholieren en inwoners oud en jong en vanuit alle wijken van de stad. Het waren mensen die een nauwe band met de stad hebben én die zelf een rol kunnen spelen bij de verduurzaming van de stad. Tijdens de conferentie zijn ruim 30 projecten door de deelnemers uitgewerkt en die worden ook daadwerkelijk uitgevoerd. Niet alle projecten lopen even snel, maar het is niet aan de gemeente om daar op te sturen. Als gemeente moet je vertrouwen op de kennis en kunde van de stakeholders, terwijl je zelf de rol neemt die bij het project in kwestie past. Als een project mislukt heeft het kennelijk geen draagvlak en het heeft dan ook geen zin om daar als gemeente aan te gaan trekken. Laat het over aan de mensen in de stad om aan de slag te gaan met waar wel energie in zit.

4. Ken het DNA van je wijk

De ervaring leert dat een wijk zelf heel goed weet waar de prioriteiten liggen. Het is beter aan te sluiten bij wat er in een wijk speelt dan als gemeente zelf met een probleem/oplossing op de proppen te komen. Als de gemeente aansluit bij wat mensen willen en die mensen ook de mogelijkheid hebben daar zelf invloed op uit te oefenen, dan is de kans groot dat er echt iets gaat veranderen. Dat betekent dat je als gemeente soms je eigen prioriteit opzij moet zetten. Als er in de wijk problemen zijn met de leefbaarheid en er is geen enkele betrokkenheid met duurzaamheid, dan heeft het weinig zin om te beginnen over energiebesparing. Kijk eerst naar de levensstijlen en drijfveren van mensen in de wijk en sluit daarbij aan. Ga niet uit van de behoeften van de gemeenten, maar van de behoeften van de wijk. Wat bij één wijk een succes is, is dat niet automatisch bij een volgende wijk. Ken het DNA van een wijk voor je aan de slag gaat.

5. Communiceer in de taal van de ander

Mensen zijn geen rationele wezens die hun gedrag alleen aanpassen als daar voldoende argumenten voor zijn. Er wordt wel gesteld dat ongeveer 95 procent van het menselijk gedrag onbewust is en dat gedrag zich maar beperkt door feiten laat veranderen. Maar ook als het gedrag wel bewust is, passen mensen dat niet automatisch aan als er goede argumenten voor zijn. Mensen kijken vooral naar wat andere mensen doen in de groep waarbij zij (willen) horen. In die groep worden de normen bepaald voor gedrag. Als je gedrag wilt veranderen, moet je je dus eerst verdiepen in de normen en gewoonten die op dat moment gelden in een bepaalde groep. Spreek de taal van de ander. Overigens laten mensen zich niet alleen leiden door eigenbelang. Altruïstische motieven en zorg voor de omgeving, spelen wel degelijk een rol, zelfs als mensen zeggen dat dat niet zo is. Denk dus goed na over met welke argumenten of prikkels je mensen over de streep wilt trekken. Verbind de verschillende motieven in de communicatie met elkaar, zodat verschillende groepen toch een bevestiging vinden van hun eigen motieven.

6. Communiceer en inspireer met een aantrekkelijk perspectief.

Wil je mensen in beweging zetten, dan moet je ze een aantrekkelijk perspectief bieden. Mensen worden bijvoorbeeld niet graag aangesproken op hun positie als minima. Voor de meeste mensen is dat geen groep waar ze graag deel van uitmaken, zelfs als dat in de praktijk wel zo is. Het is beter mensen aan te spreken op mogelijkheden. In Leeuwarden speelde dit bijvoorbeeld in de case energie besparen voor minima. Het lijkt logisch omdat het mes aan twee kanten snijdt. Energiebesparing draagt bij aan de doelstellingen van de gemeente en door energiebesparing houden minima geld over voor andere zaken. Toch leverde dit project niet het gewenste resultaat op. Dat heeft ook veel te maken met de manier waarop werd gecommuniceerd vanuit de gemeente naar de bewoners als minima. De te behalen winst van de energiebesparing weegt daarbij ook vaak nauwelijks op tegen de financiële problemen en schulden die mensen hebben. Spreek mensen dus niet aan als een achterstandsgroep, maar bekijk wat een aantrekkelijk perspectief is voor mensen om energie te besparen.

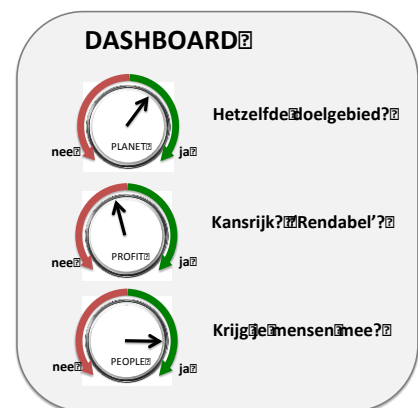
7. Denk goed na hoe je financiën inzet

Geld is een middel, geen doel. In de praktijk komen veel initiatiefnemers in een vroeg stadium bij de gemeente met een verzoek om financiële steun of subsidie. Geld geven biedt echter geen garantie dat een initiatief ook slaagt. Er zijn andere aspecten die de kans op succes beïnvloeden. In de CoP werd op basis van deze inzichten door de gemeente Haarlem een eerste ontwerp van een kompas gemaakt dat je als ambtenaar helpt de afweging te maken hoe je een initiatief tegemoet treedt. Het kompas onderscheidt drie criteria; als op alle criteria positief wordt gescoord is samenwerking mogelijk. Als blijkt dat een initiatief niet aan alle criteria voldoet, kan gezamenlijk gekeken worden of het kan aansluiten bij een ander initiatief (met meer draagvlak) of bijvoorbeeld bij een collega op een ander werkgebied.

De vragen die het kompas stelt zijn: zitten we ongeveer in hetzelfde doelgebied (planet: klimaat, duurzaamheid, energie)? Is het idee kansrijk/rendabel? (profit: rendabel hoeft niet persé in geld uitgedrukt te worden) en is de initiatiefnemer in staat om mensen mee te krijgen? (people).

In Helmond was in de projectgroep discussie of vooraf aan de Duurzaamheidsconferentie melding gemaakt moest worden dat er 1 miljoen euro beschikbaar is voor projecten. Er is besloten dit niet te doen omdat je daarmee een ander soort gesprekken en projecten zou kunnen krijgen. De motivatie kan dan het binnenhalen van geld worden in plaats van intrinsiek gemotiveerd kijken wat de stad nodig heeft.

Maar in de gemeente Utrecht (geen deelnemer in de CoP) is er juist voor gekozen om een vergoeding beschikbaar te stellen voor deelname aan de stadsgesprekken. Idee hier achter was dat op deze manier de niet gebruikelijke bewoners rond de tafel komen. Denk dus goed na hoe je financiën inzet.



8. **Werk vanuit een visie**

Kenmerkend voor transitie is dat het eindresultaat niet bij voorbaat helder is. Het is dan des te belangrijker dat de gemeente heldere principes hanteert voor het proces met stakeholders. Om succes te hebben moet een gemeente werken vanuit een eenduidige visie en de daad bij het woord voegen. Het is niet genoeg om in een nota vast te leggen dat participatie belangrijk is als er vervolgens barrières voor initiatieven opgeworpen worden omdat het niet in procedures past. Of omdat de uitkomsten onvoorspelbaar (lees: niet stuurbaar) zijn. Dat ontmoedigt initiatieven en leidt tot contraproductieve wrijvingen. De gemeente Almere hanteert daarom de zogenaamde 'Almere principes'. Dit zijn zeven uitgangspunten voor duurzame stedelijke ontwikkeling die het handelen van de gemeente toetsbaar maken, zowel intern als extern.

9. **Zoom in en zoom uit**

Het is lastig om afstand te nemen van de waan van de dag, maar wel noodzakelijk. Vaak denderen projecten maar voort terwijl eigenlijk niemand meer weet waarom eigenlijk en waar het aan bijdraagt. Door afstand te nemen ontdek je patronen. Door bij reflectie ook partijen van buiten te betrekken doe je persoonlijke inspiratie op en het is goed voor het proces. Richard van Leeuwen: "Het was voor mij zeer fijn om de tijd te nemen om stil te staan bij mijn inbreng in de energieke samenleving en de rust te hebben hier met collega's uit andere gemeenten over te spiegelen. De deelname aan de CoP heeft voor mij geleid tot bewust intensiever contact met een aantal inwoners uit de gemeente waar ik van verwacht dat we elkaar kunnen helpen."

10. **Weet dat je niet alleen staat**

Ambtenaren die zich bezighouden met de energieke samenleving kunnen zich zowel intern als extern soms een eenling en een roepende in de woestijn voelen. Wat helpt is om je te realiseren dat collega's bij andere gemeenten die werken aan de energieke samenleving zich vaak net zo voelen. Je bent dus niet alleen, zoek die collega's bij andere gemeenten op en wissel ervaringen uit. Dat helpt om binnen de eigen gemeente verder te gaan. Resie Beulen, deelnemer aan de CoP 2016, zegt daarover: "Door deelname aan de CoP weet ik dat ik zeker niet de enige ben die worstelt met hoe in te spelen op de vraagstukken uit de energieke samenleving. Door deze herkenning heb ik weer meer energie om er verder mee door te gaan."

Meer weten over de rol van de gemeente in de energieke samenleving? Een greep uit de literatuur daarover.

Literatuur bij de tips

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

1. Sedimentatie in sturing. Van der Steen, Scherpenisse & Van Twist, 2015. ISBN 978-90-75297-45-4;
<http://www.nsob.nl/zoeken?term=steen+sedimentatie>

2. Investeren in netwerken: (N)iets doen is hard werken; Essay Bergen op Zoom. Van Twist, Schram, Bressers, Van der Steen, 2014.
(Downloaden via www.nsob.nl/publicaties/publicaties/)
3. Leren door doen; overheidsparticipatie in een energieke samenleving. Van der Steen, Scherpenisse, Hajer, Van Gerwen, Kruitwagen, 2014. ISBN 978-90-75297-40-9.
(Downloaden via www.nsob.nl/publicaties/publicaties/)

Vereniging Nederlandse Gemeenten

4. Van eerste overheid naar eerst de burger; over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen. Jaarbericht 2013; Denktank VNG.
(Downloaden via http://www.vng.nl/files/vng/2013_vng_improviserende-gemeente_web1_0.pdf)

Ministerie van Infrastructuur en Milieu

5. Samenspel van een moderne overheid met de energieke samenleving; Vier samenwerkingsvormen. Ministerie van I&M, Directie Participatie, 2014.
(Downloaden via http://www.platformparticipatie.nl/Images/Energieke%20samenleving_tcm318-351648.pdf)

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland / Agentchap NL

6. Tien stappen voor een succesvolle community of practice. Andringa, Reyn, 2014. ISBN 978-90-5748-096-6.
(Downloaden via <https://www.duurzaamdoor.nl/sites/default/files/Tien%20stappen%20voor%20een%20succesvolle%20community%20of%20practice.pdf>)

Rijkswaterstaat Leefomgeving

7. Handreiking: de rol van lokale overheden bij lokale duurzame initiatieven. Schuurs, Klopstra, november 2013. (Downloaden via <http://www.rwsleefomgeving.nl/onderwerpen/energie-en/publicaties/downloads/handreiking-rol/>)

Overige

8. Hoe richt je een zwerm? Een eenvoudige aanpak voor complexe vraagstukken. Eric Spaans e.a., 2016. ISBN 978-90-8965-331-4.
9. The three levels of sustainability. Elena Cavagnaro, George Curiel, 2011. ISBN 978-19-0609-368-6.
10. Value Framing. Floor de Ruijter, 2011. ISBN 978-90-13-09323-0.
<http://www.valueframing.com/boeken/>

11. Tien tips voor slimme sturing. Van Leenders, 2009. ISBN 978-90-810555-2-9.
(Downladen via <http://www.transitiepraktijk.nl/nl/experiment/publications>)
12. Tien kansen voor de energieke ambtenaar. Andringa, Lankreijer, Van Leenders, Reyn, 2012.
ISBN 978-90-810555-4-3.
(Downladen via http://www.hetnieuwesamenwerken.net/wp-content/uploads/tien_kansen_voor_de_energieke_ambtenaar.pdf)
13. Productie door de burger; democratischer dan volksvertegenwoordiging. Van der Heijden, 2011. ISBN 978-90-5972-552-2 (ebook).
(Downladen via http://www.eburon.nl/productie_door_de_burger_gratis_ebook)
14. Publieke Pioniers. Simone Huijs (red.) e.a., z.j. (bestellen via www.publiekepioniers.nl)