

Inspiratiesessies voor bestuurders in de energietransitie

Regie op participatieve energietransitie



Na deze sessies

1. Heb je inzicht in de factoren die de effectiviteit van energietransitie beïnvloeden.
2. Heb je geleerd hoe gemeenten regie en grip op de energietransitie kunnen toepassen, door:
 - de belangrijkste spelers in jullie lokale warmtetransitie te betrekken.
 - passende communicatiestijlen toe te passen.
 - leiding te geven aan co-creatieve processen
 - technische en financiële mogelijkheden in te passen in het project.
 - Het proces af te ronden met een gebiedsbesluit.
3. Kun je de organisatorische consequenties voorzien, en daar effectief op anticiperen.
4. Kun je effectief bijdragen aan de versnelling van de warmtetransitie.

Bottom up

De energietransitie is een van de grootste uitdagingen waar we als maatschappij voor staan. Nadat op landelijk niveau beleid is geformuleerd en budgetten beschikbaar zijn gesteld (EZK) ligt de bal nu bij de gemeenten voor de uitvoering. Het programma Aardgasvrije wijken (PAW) heeft met 64 proefwijken laten zien dat niet de techniek, niet de financiering, maar de participatie van de inwoners de grootste barrière is. Die barrière speelt aan twee kanten, bij de inwoners, die op z'n zachts gezegd, kritisch zijn op top-down bedachte plannen, én aan de kant van de gemeente, waar de organisatie moeite heeft om met bewoners (en andere stakeholders) in gesprek te gaan en hun initiatieven in te passen in de eigen aanpak.

Een breed samengesteld team van SDO Hogeschool heeft, onder leiding van lector Floor de Ruiter, ten eerste de communicatieve kant onderzocht. De diagnose is simpel: voor zo'n ingrijpende verandering in eigenlijk elke woning voldoet de traditionele aanpak (plan maken, informeren, toetsen en uitvoeren) niet meer. Op verschillende plekken is in detail ervaring opgedaan met grootschalige bottom-up participatie. Daaruit blijkt: open participatie met een hele wijk kan, en moet!



Er is echter ook een organisatorische kant van transformatieve aard. De open dialoog met bewoners en andere stakeholders kent een strak proces, dat effectief begeleid en overgedragen kan worden, maar de uitkomst ervan is altijd maatwerk en kan indruisen tegen bestaande afspraken en mandaten. Hier speelt het bestuur een cruciale en beslissende rol: om als gemeente effectief te zijn is een ontwikkelingsstap noodzakelijk. Het moet leren zich als regisseur in een multi-stakeholderdialoog op te stellen en de consequenties te organiseren.

“Een gemeente moet durven loslaten, ontzorgen en faciliteren.”

SDO Hogeschool kan dit ontwikkelproces ondersteunen, en biedt daarvoor een inspiratiesessie aan voor gemeentebestuurders.

Deze sessie kan de start zijn van een effectieve transitie, een dialogische aanpak die tegelijk een impuls geeft aan organisatorische veranderingen in uw gemeente.

In deze inspiratiesessies laten we op een praktische manier zien hoe dit kan werken, met concrete voorbeelden uit de praktijk en handvatten voor bestuur en organisatie.



Programma: van communicatie naar eigenaarschap

Resultaten van veldonderzoek

Als Lector Bottom-Up transformatie heeft Floor de Ruiter met een aantal professionals onderzoek gedaan naar de barrières van de lokale energietransitie. Hij was betrokken bij de evaluatie van het KLP kennis- en leerprogramma van PAW; hij sprak met vele bewonersinitiatieven en met Energie Samen, coördinator van energiecoöperaties; hij adviseerde diverse energieteams van gemeenten; faciliteerde inspiratiesessies voor grootschalige dialoogprocessen en verhiel zich met verschillende stakeholders in de energiewereld. En steeds weer vinden we dezelfde barrières.

Grootste barrière zit binnen de gemeenten

In de evaluatie van PAW bleek dat de bewonersparticipatie de grootste barrière is bij de lokale energietransitie. Alleen in wijken waar ook een bewonerscoöperatie actief was - en die bovendien de ruimte kreeg voor haar inbreng - is succes geboekt.

Tegelijk ervaren de 702 energiecoöperaties botsingen met hun gemeenten, en zoeken ze *work-arounds* waar mogelijk.

Ondanks dat individuele ambtenaren persoonlijk bevlogen voelen om bijdragen te leveren, ervaren zij zich klemgezet tussen de centrale sturing, de verkokering binnen de eigen organisatie en de verwachtingen van de inwoners. In een dergelijke onveilige positie kiezen ze veilig voor een goedgekeurd plan, in plaats van een open gesprek met inwoners.

Mogelijke oplossing: 'wisdom of the crowd'

In plaats van inspraakronden gericht op het doen accepteren van het eigen beleid, blijkt juist de input van bewoners cruciaal. Hun collectieve wijsheid en ervaring – *'wisdom of the crowd'* – gecombineerd met lokaal eigenaarschap per wijk, blijken de grote versnellers van de warmtetransitie. Traditioneel ontwikkelt een gemeente grip door zelf het beleid te initiëren en de inhoud ervan te bepalen. In een complexe wereld en weerbarstige bewoners is het veel effectiever door grip op het participatieproces uit te oefenen, en de inhoud juist vrij te laten. Dit creëert draagvlak onder de bevolking en maatwerk in de aanpak, en wellicht veel betere uitkomsten (in Denemarken betalen bewoners doorgaans 50% van onze energiekosten).

Een grootschalige dialoogprocessen start met een open vraag, zoals *"Wat hebben we als wijk nodig? Waar lopen we tegenaan? Wat willen wij als onze ideale toekomst?"*

Rol wethouders: van boegbeeld naar procesregisseur

Deze rolwijziging is een *onontgonnen* terrein, voor alle betrokkenen. Werk dus intensief samen met de uitvoerende ambtenaren. Een regisseur stuurt op eigenaarschap en commitment van *alle* stakeholders, en niet alleen de lokale activisten: de hele wijk moet worden betrokken. Help de ambtenaren bij het initiëren van grootschalige dialoogprocessen.

Het co-creatieve participatieproces levert nieuwe inzichten, oplossingen en barrières die voor een deel bij de gemeente komen te liggen. Ondersteun opnieuw de ambtenaren en faciliteert de horizontale afstemming tussen verschillende afdelingen, die ongevraagd in het proces worden betrokken, en met marktpartijen zoals netbeheerders en wooncorporaties.



Vier anekdotes

Optie 1

Bij de evaluatie door de Erasmusuniversiteit van de samenwerking tussen bewonersinitiatieven in het Spijkerviertel en de gemeente Arnhem, kwamen ambtenaren aan het woord die zich gedwongen voelden keuzes te maken voor het bewonersinitiatief of voor de gemeente. De eerste categorie werd uitvoering geprezen door de lokale activisten als geestverwanten, maar door de ambtelijke collega's als 'overlopers' gezien. De meeste van hen werkte daarna nog maar kort bij de gemeente. Voor hun ambitie als bruggenbouwer stonden de oevers toch net te ver uit elkaar.

Optie 2

Van 2017 – 2019 voerden we met een team de regie over een dialoog met 4.000 bloemenkwekers, die samen de coöperatie Royal Flora Holland vormen. Aanleiding waren de tien jaar slepende conflicten over veilingtarieven en de besturing. In ruim twee jaar organiseerden we honderden sessies met kwekers in NL en over de hele wereld. Daar kwamen drie opzienbarende conclusies uit:

- 4000 kwekers zijn slimmer dan management en experts (ook de CEO erkende dat)
- 4000 kwekers kiezen radicalere oplossingen: geen compromis, maar toekomstgericht
- 4000 kwekers, ook het onderling niet altijd eens waren, versnelden de implementatie

Wat leerden we hiervan: de 'wisdom of the crowd' werkt drievoudig – slimmer, beter en sneller - als je het proces maar strak en transparant organiseert.

Optie 3

Met deze bagage stapte Floor bij een provincie naar binnen. Daar waren ze net gekomen van een belegering door tractoren met 16-jarigen en het vastlopen van gesprekken met LTO. Dus ze reageerden vrolijk:

"Je kan dus met 1.000 boeren praten! Dat is mooi, dan kan jij draagvlak creëren voor onze stikstofplannen".

~ Nee, zo werkt dat niet, het begint met een open agenda.

"Oh, maar dat kan niet, want die plannen zijn al goedgekeurd door GS".

Ook die gesprekken startten met een open agenda en leverden lokaal radicale oplossingen op.

Optie 4

"Help, we worden gegijzeld door een bewonersinitiatief", was de uitroep van een aantal energie-ambtenaren van een middelgrote gemeente met een grote universiteit. En ik geef het je de doen, inhoudelijk discussiëren met een klein groepje hoogleraren, die het beter weten. Aan de andere kant: er zijn in Nederland meer dan 700 energiecoöperaties, en een veelvoud aan bredere bewonersinitiatieven. We spreken er veel, inclusief de koepel Energie Samen. Zij en bijna alle proefwijken laten een grote barrière zien, maar niet tussen individuele ambtenaren en inwoners.

- Er spreken twee werelden totaal langs elkaar heen: de *binnenwereld* van de gemeente en de *leefwereld* van de inwoners. En die moeten we voor de veel grotere opgave van de energietransitie verbinden.
- Een voorbeeld uit de praktijk: wijk in Rotterdam, gemêleerde samenstelling; bijeenkomst over gasloze wijk
 - o Ambtenaren organiseerden een gespreksavond, en brachten hun agenda in
 - o Vrij snel liep de spanning tussen inwoners en ambtenaren zo hoog op dat de laatsten het pand verlieten
 - o Lokale activisten namen het gesprek over: *waar liggen wij wel wakker van?* Armoede, jeugdwerkloosheid, jongerenoverlast in de wijk
 - o De activisten bleven de dialoog leiden, inclusief begrip voor de vraag van de gemeente en daar kwam een prachtig plan uit: WijkenergieWerkt. Jongeren volgen een opleiding en helpen betaald inwoners en instellingen met het verduurzamen van hun panden.

Aanpak

Maatwerk

- Breng een groep geïnteresseerden bijeen, per gemeenten, of per regio (RES).
- Bepaal zelf de duur en frequentie
- SDO Hogeschool helpt bij deze afstemming en biedt een offerte.

Support

SDO Hogeschool heeft een ecosysteem voor het ondersteunen van een transitie samengesteld – zie https://sdo.nl/transitiesupport_voor_gemeenten/ met enkele voorbeelden

Voor de lerende gemeente

- **Vijfdaagse opleiding** voor individuele ambtenaren om kennis te maken met de participatieve aanpak in een multi-stakeholder benadering, inclusief een jaarlang toegang tot een kennisplein en *coaching on demand*.
- **GEB2.0 – project in uitvoering**
SDO stelt capaciteit en kunde beschikbaar aan een ambtelijk team om gezamenlijk een succesvolle warmtetransitie op wijkniveau te realiseren, door een geïntegreerde participatieve, multi-stakeholder aanpak, waarbij leren, werken en begeleiden samenkomen.
- SDO stelt leermiddelen beschikbaar, organiseert een incompany leergang om regie te ontwikkelen in een participatieve aanpak (met thema's zoals veranderekunde, leiderschap, en communicatie) en biedt tijdens het traject coaching aan voor leren op de werkvloer.

Voor de ondernemende gemeente

- **Capaciteitsbemiddeling – interim big plus**
Gemeenten met vacatures op cruciale posities kan SDO met haar partners ondersteunen door gericht mensen te werven die tijdens hun aanstelling door SDO worden begeleid.
- **Economische analyse**
Het ontwerpen van business formats en het opstellen van een kostenbatenanalyse van bijvoorbeeld een bewonersinitiatief voor het ontwikkelen en beheren van energiebronnen, is een vak apart. Ook deze expertise is via SDO Hogeschool beschikbaar.

Voor de effectieve gemeente

- **Beleidsupdate lokale visie op warmtetransitie**
De gemeentelijke Transitievisies warmte zijn uiterlijk in het verkiezingsjaar 2026 herijkt. Marktpartijen zullen hier vooral weer mee aan de slag gaan. Het stellen van de juiste vraag om tot een gedragen en uitvoerbare Transitievisie te komen is juist *nu* van belang. Een heldere gemeentelijke visie en het samenspel met interne en externe betrokken organisaties en bewoners, helpt om tot deze vraagstelling te komen. De bundeling van verschillende expertises van SDO Hogeschool biedt hierbij de juiste begeleiding op maat.
- **Performance management**
Door de toenemende diversiteit van projecten en performance afspraken die daarin gelden is het lastig voor directies om – in een papieren wereld – overzicht te houden. SDO en e2e zijn in staat om een *realtime* performance dashboard op maat te ontwikkelen, gekoppeld aan moderne software voor projectmanagement en dynamisch contractbeheer.

Neem contact op met

- Floor de Ruiter: floor@flyingelephants.nl
- Marcel van Marrewijk: m.vanmarrewijk@sdo-hogeschool.nl