



drift for transition

**stroom
versnelling**

publicatie

Ambtelijke Ruimte Bouwen

Voor het werken aan de warmtetransitie
gebouwde omgeving op gemeentelijk niveau

datum

Oktober 2023

auteurs

Mattijs Taanman (GovernEUR)

Aron Teunissen (DRIFT)

Gijs Diercks (DRIFT)

Dieke Schutjens (Stroomversnelling)

In opdracht van Stroomversnelling



Herken jij je in de volgende punten?

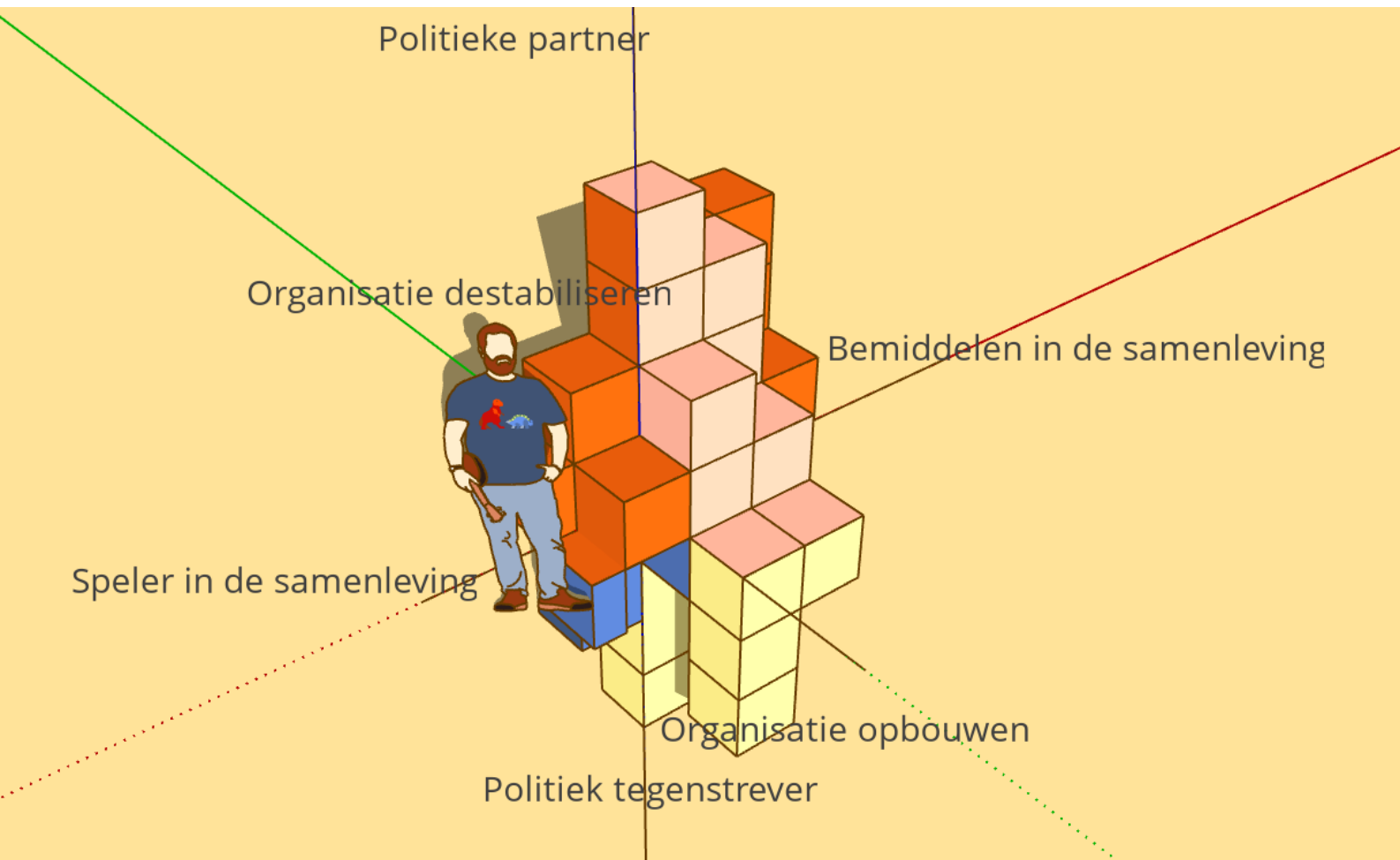
- ✓ **Je neigt te verzanden in afstemmen en plannenmakerij, terwijl de beweging buiten moet plaatsvinden**
- ✓ **De gemeenteraad heeft eigenlijk nauwelijks een idee welke kant het op moet**
- ✓ **Je hebt te weinig capaciteit en moet die telkens maar weer loskrijgen bij ingehuurde adviseurs en collega's**
- ✓ **Het Rijk is telkens te traag met toegezegde regels en middelen**
- ✓ **Bewoners en bedrijven wachten af, en kijken de hele tijd naar jou**
- ✓ **Je begint elke dag gedreven met je werk, omdat je beseft dat jij een cruciale rol speelt bij de verduurzaming en bestaanszekerheid binnen jouw gemeente**

... dan werk je waarschijnlijk aan de transitie van de gebouwde omgeving. Met dit rapport willen wij ambtenaren helpen om de ruimte te creëren om hun werk goed te doen. Het is gebaseerd op tips van collega's uit verschillende gemeenten en onderzoek naar wat ambtelijk vakmanschap is; wat het betekent om te ondernemen in je organisatie en hoe transities werken. We hopen dat je dit kan gebruiken om, naast het dagelijkse ren- en vliegwerk, een meer gevarieerde en tactische aanpak te kiezen in deze opgave.

Inhoudsopgave

Introductie: ruimte bouwen om regie te voeren.....	3
1. Politiek: partners of tegenstreven.....	6
2. Organisatie: opbouwen of destabiliseren.....	10
3. Maatschappij: bemiddelen of speler worden.....	13
4. Tot slot: wanneer welke tactiek inzetten.....	15
Methodologische verantwoording.....	17
Inspiratiebronnen.....	19
Bijlage 1: overzicht van tactieken.....	20
Bijlage 2: fictieve casussen.....	21

Ambtelijke Ruimte Bouwen



“De energietransitie is een opgave die in een fase zit waarbij je echt ambtenaren nodig hebt die lastige keuzes durven te maken en besluiten nemen. Lef hebben is het allerbelangrijkste. De continuïteit ligt in de overheid, die toegerust moet zijn om deze taak uit te voeren en keuzes moet kunnen maken met het oog op 2030 of 2050.”

Introductie: ruimte bouwen om regie te voeren

Gemeenten hebben de regie gekregen in de transitie van de gebouwde omgeving en **ambtenaren spelen daarbij de rol van 'gedelegeerde' of soms zelfs de 'de facto' regisseur**. Regie is belangrijk, maar momenteel spelen de acteurs vaak nog de verkeerde rol – laat staan dat ze 'braaf' de regieaanwijzingen opvolgen. Het script is nog niet af en de set nog in ontwikkeling. Tegelijkertijd is de snelheid van de transitie nog veel te laag om de transformatie van alle woningen, straten en gebouwen voor 2050 te realiseren. Daarom stropen ambtenaren door het hele land dagelijks de mouwen op.

Voor deze ambtenaren is er veel informatie. Er zijn diverse handreikingen over wijkuitvoeringsplannen, woningtypologieën. Over duurzame warmtebronnen, business cases, participatie en maatschappelijke opgaven. Misschien praten we alleen wat te weinig over de behendigheid – het vakmanschap – om de situatie te creëren van waaruit je daadwerkelijk regie kan voeren. Daar gaat dit stuk over.

Als je als ambtenaar de verantwoordelijkheid voelt of hebt gekregen om de regie te voeren, hoe creëer je dan de ruimte om dat daadwerkelijk te doen?

De energietransitie is geen uitvoeringsopgave. Dan zouden de middelen, rollen en mandaat wel duidelijk zijn en het script en de set klaar. Het is een veranderopgave waar je niet (alleen) binnen de bestaande kaders kan werken, maar actief de juiste kaders moet bouwen. En soms andere kaders wil afbreken. Dat vraagt om **geëngageerde ambtenaren** die de duurzaamheidsmissie in hun hart dragen en zo anderen kunnen overtuigen mee te gaan in de verandering. Het vraagt om **ondernemende ambtenaren** die lef hebben, creatief zijn en tijd, reputatie en netwerk investeren om nieuwe afdelingen, werkwijzen, regels en normen (instituties) te bouwen. En waar verandering niet lukt via de reguliere kaders, vraagt het soms ook om **activistische ambtenaren** die het bestaande systeem ter discussie stellen en ook (of desnoods) buiten de gebaande paden werken om de duurzaamheidsopgave te realiseren.

Het is dus cruciaal om de ruimte te bouwen om te kunnen en mogen doen wat nodig is. Met dit rapport willen we ambtenaren helpen om hier behendiger in te worden. Samen met vele andere spelers, maar vanuit hun eigen verantwoordelijkheid. Daarvoor hebben wij als onderzoekers in onze boekenkasten gekeken, hebben we ambtenaren geïnterviewd over hoe zij dit in de praktijk doen en hebben we met een groep (ervarings-)experts gekeken wat dit betekent.

Ambtenaren, zo ondervonden wij, kunnen deze ruimte bouwen op drie schaakborden:

1. **Politieke ruimte:** wethouders en raadsleden weten doorgaans (ook nog) niet hoe ze regie moeten voeren, welk beleid nodig is en wat daar de consequenties van zijn. Daarom kunnen ambtenaren niet afwachten tot de politieke opdracht helder is. Ze zullen met, voor of soms zelfs als tegenwicht van de politiek proactief aan de slag moeten.

“Als we echt alleen op de letter zouden doen wat de politiek zou willen, zouden we minder hebben bereikt.”

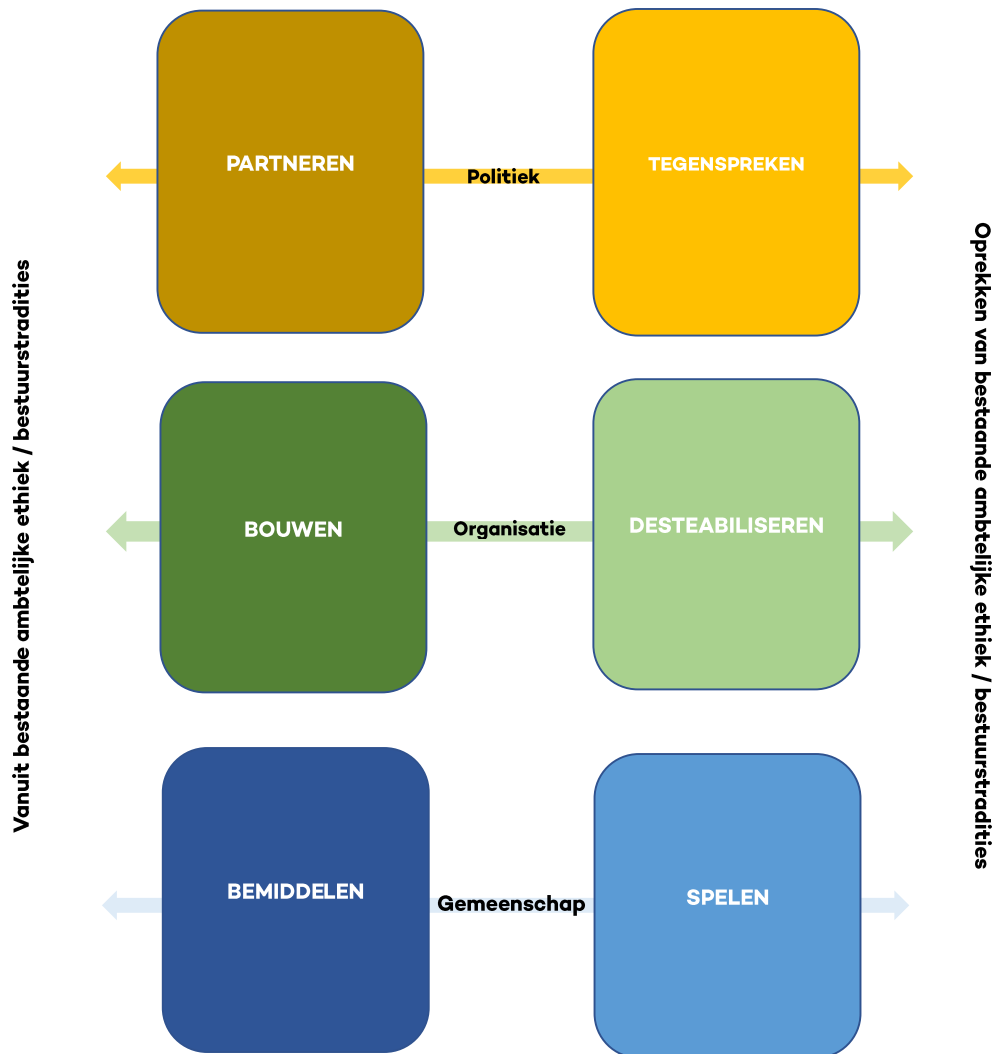
2. **Organisatieruimte:** de warmtetransitie is een nieuw dossier voor de gemeente, wat vraagt om opbouw van eigen capaciteit, kennis, competenties, etc. Daarnaast hangt de verduurzamingsopgave nauw samen met de woningbouw-, ruimtelijke en sociale opgave, die vaak bij andere afdelingen liggen. Wat op de werkvloer nodig is lijkt lang niet altijd te passen bij de procedures en de managementeisen binnen de gemeente. Dit vraagt naast opbouwen van eigen capaciteit soms ook om conflict met andere afdelingen, bestuur en management.

“En onze eigen organisatie, ja, voordat je die hebt waar je ze hebben wil... Dat is in feite ook een tanker die, met alle goede bedoelingen, alleen langzaam van koers kan veranderen.”

3. **Maatschappelijke ruimte:** Ambtenaren zijn het er allemaal over eens dat het realiseren van de opgave uiteindelijk vooral ‘buiten’ de eigen organisatie ligt. De gemeente heeft met de liberalisering van de energiemarkt nauwelijks nog een positie om te bepalen hoe de gebouwde omgeving verwarmd wordt. Het eigenaarschap ligt bij woning eigenaren, bewoners, verhuurders, energiebedrijven, netbeheerders, projectontwikkelaars, etc. De gemeente moet dus ruimte creëren voor medewerkers om actief naar buiten te treden om deze maatschappelijke partners te helpen in het bewerkstelligen van hun doelen en ambities – of in sommige gevallen ervoor kiezen de regie naar zich toe te trekken door zelf weer een actieve speler in de samenleving te worden door bijvoorbeeld financiële participatie in de ontwikkeling van lokale warmtebronnen of het opstarten van een gemeentelijk energiebedrijf.

“Je vergeet soms dat je werk buiten het gemeentehuis ligt vanwege alle taken die er intern liggen.”

Op elk van de drie ‘schaakborden’ (politiek, organisatorisch, maatschappelijk), valt op dat ambtenaren in de basis telkens voor de keuze staan: “beweeg ik mee met de bestaande structuren en partijen of kies ik een andere positie die wellicht meer ruimte en resultaat oplevert, maar me ook in conflict kan brengen met bestuurders, de organisatie of partijen in de samenleving?” Dit is weergegeven in onderstaande figuur. In de rest van het document werken we deze verder uit.



Afbeelding 1: schaakborden.

Zes schaakborden waarop een ambtenaar zich kan bewegen. In de rest van dit rapport zoomen we per veld in op de verschillende tactieken die een ambtenaar kan aanwenden. Een overzicht van alle tactieken staat in bijlage 1.

1. Politiek: partners of tegenstreven

De politiek is en blijft de plek waar democratische keuzes worden gemaakt. Dat betekent niet dat ambtenaren alleen volgend zijn aan de politiek. Ook ambtenaren hebben een belangrijke rol te spelen in het politieke proces. Bij het ontwikkelen van en adviseren over beleidsalternatieven, het creëren van instrumenten, ideeën, projecten en samenwerkingen waar politieke keuzes over gemaakt worden, het inbrengen van expertise, het vertalen naar uitvoering (wat vaak net zo belangrijk is als de politieke keuze). Traditioneel wordt de ambtelijke invloed op beleid gezien als iets dat voorkomen moet worden. De praktijk leert anders en dat is vaak maar goed ook.

In hun standaardwerk over openbaar bestuur maken Bovens en collega's (zie bronvermelding) een onderscheid tussen twee rollen: de 'perfecte partner' en de 'ambtelijke tegenstrever'. Eerst de overeenkomsten. In beide rollen is het belangrijk om bijtijds politieke kansen en risico's op te merken en de politiek en bestuurders met raad en daad bij te staan. Ook blijft de vaardigheid om slagvaardig en efficiënt beleid uit te voeren om de transitie te realiseren en regisseren onderdeel van de rol. Het verschil tussen de rollen zit in de taakopvatting ten opzichte van de bestuurder.

De rol van 'perfecte partner' past goed bij de traditionele rolopvatting van de ambtenaren, waarbij grote waarde wordt gehecht aan professionele neutraliteit en loyaliteit ten opzichte van politieke keuzes. Hierbij streeft je naar een open samenwerking met de bestuurder zonder taboes, waarbij je elkaar niet voor verrassingen plaatst en de bestuurder objectief en onafhankelijk van advies dient – ook wanneer dit afwijkt van al ingezet beleid of politieke keuzes. Bij veel ambtenaren loopt dit goed en eventuele botsingen hebben vaak meer te maken met de bestuursstijl dan de politieke achtergrond van de bestuurder.

Uit onze gesprekken komt naar voren dat deze rol bij kleine gemeenten natuurlijker is omdat de lijntjes tussen bestuurders, ambtenaren en bijvoorbeeld bewoners veel korter zijn. Grote gemeenten zijn hiërarchischer en hebben meer capaciteit. Dat maakt het weliswaar mogelijk om een stevige expertpositie in te nemen of onder de politieke radar te blijven, maar afwijkende meningen van ambtenaren moeten eerst door één of meerdere filters (managementlagen) heen, voordat ze bij de bestuurder terecht komen. Dat kan een reden zijn om als ambtenaar vaker andere wegen te bewandelen om kritiek en alternatieven aan te kaarten, bijvoorbeeld door je op te stellen als ambtelijk tegenstrever.

Wanneer past de rol van ambtelijk tegenstrever? Bijvoorbeeld als je vindt dat er bepaalde keuzes en beleid noodzakelijk zijn die (nog) niet politiek gedragen worden, of dat afwachten geen optie is bij uitblijvende sturing vanuit gemeenteraad of B&W. Deze rol is in veel gevallen prima te legitimeren, bijvoorbeeld wanneer er nationaal een wettelijke en democratisch gekozen taak ligt voor de gemeente waaraan uitvoering moet worden gegeven.

“Het gemeentebestuur vraagt sneller om een visie dan wij er één kunnen maken. We denken voortdurend na over de volgende stap, daar zit gezond opportunisme in. Veel gemeenten wachten op een kader en geld en gaan dan pas aan de slag. We opereren anders, nemen veel meer initiatief en maken onze eigen plannen.”

Partners

Op basis van eerder onderzoek en onze interviews zien we de volgende interventies:

- **Maak de politiek deelgenoot van het zoekproces:** praat bestuurders en raadsleden regelmatig bij – gevraagd en ongevraagd – en stem met hen af om te voorkomen dat zij (of jij) voor verassingen worden gesteld.
- **Maak tactisch gebruik maken van informatie:** bestuurders en raadsleden hebben een kennisachterstand. Je wilt ze niet overladen met te veel informatie, maar ze gedoseerd en stapsgewijs informeren. Wat moeten ze nu al weten en is ook al zeker en helder genoeg? Wat moeten ze straks weten en hoe zorg je ervoor dat je hen dan ook betrouwbare informatie te bieden hebt?
- **Houd het a-politiek:** wanneer je als ambtenaar de opgave vertaalt in termen als ‘fundamentele omwenteling’, ‘de wereld redden’ of het uitroepen van ‘de klimaatcrisis’, wordt het politiek en ontstaat discussie. Ambtenaren ervaren dat er vaak veel politieke consensus is rond concrete, meer pragmatische thema’s zoals: hoe kunnen we ervoor zorgen dat energiekosten in die en die wijk lager worden? Welk service-niveau mag de burger van de gemeente verwachten? Waar kunnen eerste stappen gezet worden?
- **Frame de opgave als normaal:** er zijn altijd parallellen te trekken met eerdere of andere geaccepteerde praktijken binnen de gemeente. Denk aan: ‘wij bouwen voortdurend bruggen en wegen, een warmtenet is niet heel anders’. Of: ‘wij hebben hier altijd onze eigen boontjes gedopt, dat kunnen we nu ook’. Dit schept comfort en bekendheid en vergroot de kans dat beleid aangenomen wordt.

Tegenstreven

“Ik vind dat een goede ambtenaar zelf moet nadenken en niet alleen maar moet uitvoeren. Hij moet ook verder kijken dan zijn eigen gemeentehuis en rondkijken wat er op andere plekken gebeurt. Denk integraal na en doe je mond open. Adviezen neerleggen waarvan je vooraf niet zeker weet of je er politieke consensus over zult krijgen.”

De ambtelijke tegenstrever wordt met name gekenmerkt door zijn mogelijkheid kansen en risico’s in beleid op te merken en deze zo goed mogelijk te benutten om meters te maken voor de warmtetransitie. Het beoogde handelingsperspectief vraagt soms om het breken of afwijken van de beleidslijnen zoals uitgezet door politiek bestuurders. Ambtelijk tegenstreven in de warmtetransitie komt voort uit inhoudelijke deskundigheid: juist omdat ambtenaren dicht bij de

beleidspraktijk staan en weten wat er speelt, zien zij de mogelijkheden, risico's én waar het ontbreekt in de door de politiek uitgezette koers. Ambtelijk tegenstreven binnen de warmtetransitie heeft niet als doel om volledig los te komen van de politieke bestuurders, maar eerder om meer autonomie te verkrijgen voor het invullen van beleidsuitvoering. Desnoods alleen tijdelijk, zodat de gemeenteraad vervolgens onderbouwde keuzes kan maken. Kies je voor ambtelijk tegenstreven, dan kan dat via:

- **Loyale tegenspraak:** ambtenaren vangen vaak al eerder signalen op dan bestuurders, en hebben daarmee een rol dit ook kenbaar te maken. Ze zien dingen echt verkeerd gaan, of niet gebeuren, met (grote) gevolgen voor de burgers en de gemeente. De meest voor de hand liggende optie is dan ook: spreek je uit en ga het conflict wel aan. Dit wordt in de praktijk vaak, enigszins eufemistisch, 'loyale tegenspraak' genoemd¹. Het blijkt in de praktijk vaak moeilijk om dit aan de orde te stellen. Het vraagt lef om het conflict aan te gaan, ook al is het vanuit je professionele rol, omdat je het risico loopt er individueel op te worden afgerekend. Zorg dan ook dat je rugdekking hebt, vanuit bijvoorbeeld medestanders of management. Mocht een direct conflict niet opportuun zijn, bestaan er gelukkig nog andere strategieën.
- **Legitimiteit elders halen:** wellicht valt jouw takenpakket onder de wethouder duurzaamheid, maar de warmtetransitie raakt aan veel meer dossiers: vastgoed, huisvesting, sociaal domein. Wanneer een dossier op de ene plek vast loopt, kan je op een slimme manier gebruik maken van deze rolonduidelijkheid, door een mandaat, budget of akkoord elders te regelen. Dit kan overigens ook *buiten* de gemeentelijke organisatie. Wanneer we ambtenaren vroegen namens wie zij hun werk deden zeiden sommigen 'namens energieke bewonersinitiatieven'. Zij zagen zich hier als tegenstrevers richting de organisatie of richting politiek, die onvoldoende het belang en potentie van de gemeenschap voor ogen had. Het zijn veelal blinde vlekken vanuit 'beleid' die praktijkgerichte ambtenaren herkennen en waarderen, nog voordat de raad hiervoor formele legitimiteit heeft geboden. Het sluit aan op de discussies rondom de nieuwe ambtseed, die centraal stelt dat een ambtenaar in eerste instantie niet de politiek, maar de samenleving dient.

"Ik vind het verbazend rustig. Ik had het mooi gevonden als burgers zich hadden gemeld bij de gemeente en duidelijkheid te eisen, dat geeft mij ook meer legitimiteit om te handelen. We zijn wel bezig die inwoners te mobiliseren door bijvoorbeeld buurtinitiatieven. Maar dat is best nog wel een opgave."

- **Gemandateerde rollen en taken creëren:** nieuwe rollen of samenwerkingen een naam en bestuurlijke opdracht meegeven, legitimeren van zelfstandig handelen op grotere afstand van de dagelijkse politiek. Dit kan op alle niveaus werken. Zowel op regionaal niveau (bijv., nieuwe taken onderbrengen bij de RES) als op individueel niveau 'scharrelambtenaren' of 'wijkcoördinatoren' benoemen. In de raad doelstellingen en taken voor de lange termijn

¹ <https://loyaletegenspraak.nl/>

vastleggen maakt je werk minder gevoelig voor de politieke waan van de dag en creëert dus ook ruimte. Bij zwalkend beleid kan je je immers beroepen op eerder gemaakte afspraken.

- **Nieuwe verhaallijnen produceren:** deze leggen een nieuwe relatie tussen historische ontwikkelingen en een nieuw plot richting gewenste toekomst. Met andere helden, schurken en nieuwe organisatieprincipes. Vooral effectief als deze verhaallijnen zowel sterk (legitiem, verbeeldend, onderbouwd) zijn als controverser oproepen. Controverse zorgt dat deze verhalen intensief en lang besproken worden en daarmee invloedrijk. Eerdere (succesvolle) voorbeelden zijn het discours rond burgerfora, energierechtvaardigheid, coöperaties, energieproducerende huizen, energy democracy, energie als nabuurschap of energie-armoede.

Ook zijn er tactieken die niet passen binnen de huidige bestuurlijke waarden (en waarbij je je dus moreel en juridisch op glad ijs begeeft), maar in de praktijk vaak worden ingezet en soms ook echt te verdedigen zijn. Dit zijn:

- **Weigeren.** In dat geval leg je de opdracht terug, omdat je vindt dat het niet bij je taakopvatting past of je de middelen niet hebt. Of dit werkt hangt af van je argumentatie, je positie en het opgebouwde vertrouwen binnen de organisatie en bijvoorbeeld de krapte op de arbeidsmarkt (dwz wat zijn de 'kosten' voor je bestuurder om het conflict aan te gaan). Het risico is dat het leidt tot een arbeidsconflict rond werkweigering, wat in het uiterste geval kan leiden tot ontslag.
- **De verantwoordelijkheid volledig bij de bestuurder leggen.** Het volledige omgekeerde van weigeren. In dat geval geef je aan het beleid tot de letter uit te voeren. Zorg dat je daarbij zwart op wit (en liefst openbaar toegankelijk), uiteenzet welke negatieve gevolgen je verwacht. Op deze manier komt de volledige verantwoordelijkheid en het politieke risico expliciet bij de bestuurder of raad te liggen wat afschrikwekkend kan werken.
- **Verdekt handelen.** Een ambtenaar moet trouw zijn aan wat opgedragen is vanuit de politiek. Dat laat nog steeds anders handelen toe in specifieke situaties waar conflicterende, of juist geen politieke doelen zijn. Als je deze redenering in het extreme doortrekt kan je als ambtenaar vanuit het publieke belang alles doen wat niet expliciet verboden is of waar het bestuur geen zicht op heeft. *Ask forgiveness, not permission.*
- **Traineren.** Misschien nog de 'minst chique' variant waarbij je als ambtenaar bewust 'ja zegt, maar nee doet' en beleid laat stranden. Dit komt veel voor. Zowel in hele hiërarchische organisaties en bestuursculturen (waar er weinig andere handelingsopties zijn) als in hele platte, professionele organisaties (waar werknemers veel autonomie ervaren). Dit leidt per definitie tot vertraging.

2. Organisatie: opbouwen of destabiliseren

“En onze eigen organisatie, ja, voordat je die hebt waar je ze hebben wil... Dat is in feite ook een tanker die, met alle goede bedoelingen, alleen langzaam van koers kan veranderen.”

In onze gesprekken kwam naar voren dat er veel weerstand en traagheid wordt ervaren binnen de eigen gemeentelijke organisatie. Dit vergt flink wat trek- en duwkracht, wat ondernemerschap, van de ambtenaar om de eigen organisatie de juiste richting op te krijgen. Dit gaat zowel over het opbouwen van capaciteit binnen de eigen (vaak nieuwe) afdeling, als ook de organisatie brede verandering die nodig is om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Dit vraagt ook om een type organisatie dat voorbij een projectmatige focus gaat, en tot diep in de ingesleten structuren en routines gaat, hoe lastig dat ook soms is.

Ook hier zijn de diverse tactieken die een ambtenaar kan inzetten onder te verdelen in tactieken die prima passen binnen de bestaande ambtelijke ethiek, en tactieken die een stuk spannender zullen aanvoelen en op enige weerstand kunnen rekenen. De eerste categorie gaan vooral over het **opbouwen** van het eigen team in de organisatie om transitietaken beter uit te kunnen voeren. De tweede categorie richt zich vooral op het **destabiliseren** van de dominante manieren van denken, organiseren en doen, om zo de soms logge organisatie toch mee te krijgen op het gewenste pad.

Opbouwen

- **Opleiden voor interne capaciteitsopbouw:** er is (eindelijk) geld om mensen aan te nemen, maar het is moeilijk om mensen te vinden, laat staan met veel ervaring. Leidt nieuwe medewerkers daarom op tot geëngageerde en ondernemende ambtenaren die lef hebben en geef hun de ruimte om regie te nemen. Selecteer ook op deze competenties. Ga daarnaast ook slim om met tijdelijke inhuur en adviesbureaus zodat de gemeente op de lange termijn cruciale expertise opbouwt. Kennis, contacten en afspraken moeten altijd geborgd zijn bij ambtenaren van de gemeente.
- **Interne coalities bouwen:** wil je een andere koers, dan ben je kwetsbaar als je er alleen voor staat. Er zijn waarschijnlijk veel mensen binnen de gemeente die duurzaamheid belangrijk vinden en zich beperkt voelen in hun werk om daar goed aan bij te dragen. Met verbinding en overtuiging bouw je een coalitie met mensen. Doe dit ook buiten het reguliere werk om of in de zijlijn van de dagelijks routines. Denk hierbij ook aan coalities met gelijkgezinde ambtenaren uit andere (buurt)gemeentes, om kennis- en ervaring mee uit te wisselen en waar mogelijk samen op te trekken.

“Als wij toevallig een andere issue mee kunnen nemen in een plan voor een gebied hebben voor een gebied is dat prima, maar anders gaan we er geen andere opgaven bijgooien, dat maakt het proces te stroperig. Het tempo moet enorm omhoog. Soms moet je gewoon kiezen voor het huidige traject.”

“En dan zeg ik: ‘jongens, weet je, als we hiermee aan de slag gaan, dan gaan jullie heel veel verzoeken voor wijziging gevel, openbreken van straten en wijziging nokhoogte krijgen, en heel veel mensen die warmtepompen willen plaatsen. Je moet nu al gaan nadenken over waar je op wil gaan handhaven.”

- **Koppel de energietransitie aan andere opgaven – en vice versa:** door de energietransitie aan andere organisatiedoelen te koppelen, zoals gebiedsgericht, opgavegericht- of datagedreven werken, draagt het bij aan de agenda van anderen. Zo creëer je mogelijk medestanders in plaats van tegenstanders die vinden dat de energietransitie alleen maar ‘bovenop’ hun ‘eigen’ werk komt. Moet de gemeente leren gebiedsgericht te werken? Stel dan de eerste aardgasvrijewijken als pilot voor. Deze strategie kan ook andersom werken: zorg dat niet alleen jouw afdeling ‘verantwoordelijk’ is voor warmtetransitie. Bepleit op managementniveau dat alle afdelingen die relevantie hebben voor de warmtetransitie in gebouwde omgeving, daar ook over rapporteren. Maak de gevolgen voor anderen wel zo concreet mogelijk zodat ook daar de urgentie gevoeld wordt. Zo voorkom je dat de gemeente, wanneer de gewenste versnelling er eindelijk is, geen remmende factor wordt.
- **Onderhandel robuuste financiële kaders:** een aantal geldstromen is tijdelijk, waardoor vaak wordt gekozen voor tijdelijke inhuur, terwijl je weet dat de transitie de komende 20-30 jaar veel capaciteit zal vragen. Ook vinden ambtenaren het nu vaak moeilijk om aan te geven hoeveel capaciteit er over drie maanden nodig is, terwijl de control cyclus jaarlijks is. Maak bijvoorbeeld afspraken dat je geld dat overblijft mag doorschuiven naar volgend jaar en neem een gemeentelijk voorschot op nieuwe rijksmiddelen.

Destabiliseren

Werken aan de eigen organisatie vraagt niet alleen om het onderhouden en versterken, maar ook om het waar nodig bevragen en afwijken van bestaande ideeën, overtuigingen, normen, regels en kaders.

- **Stoppen en opgave begrenzen:** met de energietransitie komen een hoop nieuwe taken bij de gemeente te liggen. Daarnaast is het een integrale opgave die aan veel aanpalende thema's en domeinen raakt. In de vorige sectie hebben we stilgestaan bij mogelijke ‘koppelkansen’, maar ook het tegenovergestelde kan een strategie zijn. Ergens mee stoppen om ruimte te maken voor wat echt belangrijk is op dit moment. En dat de energietransitie een integrale opgave is wil niet zeggen dat je met alles en iedereen, altijd rekening moet houden. Dan loop je het risico te verzanden in afstemming en heb je het oog niet meer op de bal. Geeft tegengas door juist voor een stevige afbakening te zorgen zodat, vanuit een integrale afweging, scherpe keuzes gemaakt kunnen worden over wat wel, maar ook juist niet gedaan gaat worden.

- **Conflict aangaan:** ga de discussie aan rond die normen, mythen en procedures die intern het meest belemmeren. Kom met een ander verhaal (of draai het argument om) en kom met bewijs. Wij hoorden in de interviews al mooie voorbeelden hiervan, zoals: “niets doen levert veel meer risico’s op dan innoveren”, “je actief opstellen is geen verstoring van de markt of inbreuk op vrijheid van bewoners, maar een betrouwbare en zorgzame overheid”, “te veel hameren op consistentie en onpartijdigheid zorgt dat we kansen missen en de beste mensen kwijtraken”.

“Ik was met een aantal duurzaamheid collega’s in een intervisie groepje en we kwamen erachter dat we steeds tegen dezelfde dingen aan lopen. Het voelde als een soort doorgaande interne worsteling. Toen besloten dat we het misschien wat breder aan moesten pakken. Vanuit een hele andere hoek werd er een klimaatlunch georganiseerd, met die groep zijn we samengegaan en het is nu een groep van 130 mensen. Tijdens bijeenkomsten is steeds meer besef gegroeid dat we niet op het pad van Parijs zitten. Die onvrede resulteerde in dat we een oproep wilde doen en zo is de bal gaan rollen.”

- **Verplaats de verantwoordelijkheid:** werkt de vorige tactiek niet en merk je dat bij specifieke afdelingen, zoals bijvoorbeeld ruimtelijke ordening of wonen, er te weinig ontvankelijkheid of urgentie bestaat voor een meer regie-voerende rol, probeer dan te zorgen dat een deel van de verantwoordelijkheid van dit beleidsdomein bij jouw afdeling komt te liggen. Zorg dat jij, en niet economische zaken, de vergunningverlening voor warmtenetten gaat doen. En zorg dat jij, en niet Ruimtelijke Ordening, over (de planning van) het openbreken van straten gaat.
- **Cultuurverandering via subversieve en creatieve acties:** de warmtetransitie vraagt om geëngageerde ambtenaren en een gemeentelijke organisatie die is doordrongen van de urgentie van het vraagstuk. Alleen is duurzaamheid vaak slechts een taak binnen de gemeente in plaats van een centraal uitgangspunt binnen de hele organisatie. Dat vraagt om een cultuurverandering. Een manier om dat te verankeren is via verduurzaming van de gemeente zelf. Hoewel dit niet leidt tot aardgasvrije wijken, kan het wel de interne ontvankelijkheid voor de opgave vergroten.

“Om een heel klein voorbeeldje te noemen: we hebben bijvoorbeeld 1 week in het jaar met duurzame activiteiten en dan dus geen vlees in de kantine. In alle vacatureteksten staat nu voorkeur om met de fiets en OV naar het werk komen. Er is veel weerstand tegen, maar blijikbaar is het toch door HR gekomen. We moeten de intrinsieke motivatie bij sommige mensen die er is aanwakkeren en tot norm verheffen. Je hebt maar 30% nodig om een revolutie te bewerkstelligen.”

3. Maatschappij: bemiddelen of speler worden

Sinds de liberalisering van energiemarkten spelen gemeenten nauwelijks nog een rol in de verwarming van huizen. Hoewel daar met de nieuwe Wet collectieve warmte (Wcw) verandering in gaat komen, hebben gemeenten nog geen sterke positie ten opzichte van bewoners en bedrijven, wat regie lastig maakt.

Het belang van de maatschappij wordt breed erkend. Een deel van de geïnterviewde ambtenaren zegt niet eens primair voor de politiek te werken maar 'voor bewoners' of 'iedereen buiten het gemeentehuis'. Daarmee nemen ze ook een specifieke rol aan ten opzichte van de gemeentelijke organisatie. Bijvoorbeeld als bemiddelaar of pleitbezorger voor de kansen en zorgen die in wijken en dorpen leven. Maar soms vertaalt de drang naar buiten zich juist naar een proactieve overheidsrol: een meer ondernemende overheid die zelf prestaties levert, of waar nodig de warmtetransitie met regels afdwingt en stuurt.

We maken onderscheid tussen het bemiddelen richting de samenleving (waar de gemeente vooral werkt vanuit de haar vertrouwde rol van informeren, subsidiëren, vergunnen en faciliteren) en het zelf speler worden in de warmtemarkt (dwingende wet- en regelgeving, risicodragende financiële participatie, gemeentelijke warmtebedrijven, publiek-private of publiek-civiele samenwerkingen).

Bemiddelen

Dit zit vaak al in de kern van het huidige beleid en de aanpak rond participatie, warmtevisies en wijkuitvoeringsplannen. In alle gemeenten worden afspraken gemaakt met maatschappelijke partners zoals corporaties, worden bewonersavonden georganiseerd, etc. Hier zijn al vele handreikingen voor gemaakt, maar hieronder een aantal interventies gericht op het creëren van ruimte en positie om überhaupt te kunnen bemiddelen.

- **Belangen zoeken of creëren:** bemiddelen veronderstelt (conflicterende) belangen. De gemeente heeft een duidelijk belang. Maar voor veel partijen en bewoners is voorlopig niets doen een reëel en aantrekkelijk alternatief. Zij hebben daardoor geen belang wat hun onderhandelingspositie sterk maakt. Gemeenten lopen dan het risico steeds maar meer te moeten bieden en andere partijen liften mee zonder zelf aan de slag te gaan. Ga dus daar bemiddelen waar andere partijen concrete belangen hebben of koppel de warmtetransitie mee met onderwerpen waar partijen meer belang bij voelen. Naast aanhaken op de energie van lokale initiatieven kan dit ook het creëren van banen voor de lokale jeugd, het krijgen van een concurrentievoordeel of het verfraaien van de buurt zijn.
- **Vertrouwen opbouwen:** participatie is net zoals de transitie een kwestie van lange adem. Het is geen project. Zorg dat partijen zoveel mogelijk hetzelfde gezicht zien (dus niet dat van tijdelijke inhuur), en zorg dat bewoners en anderen het ervaren als een continu proces waarin eerdere stappen, afspraken, zorgen en relaties met sleutelfiguren geborgd zijn.
- **Wat te bieden hebben:** informeren en luisteren is noodzakelijk maar niet genoeg. Wat heb je bewoners nog meer te bieden? Dat kan van alles zijn. Van geld tot toegang tot kennis en netwerken tot status en inspraak of een unieke kans om nu in te stappen.

- **De terugtrekreflex in bedwang houden:** bij implementatie zal nieuwe weerstand optreden en mensen zullen altijd meer informatie en zekerheid vragen dan je (nu) te bieden hebt. De ervaring rond bijvoorbeeld wind op land leert dat dit vaak de (politieke) reflex oplevert om plannen steeds maar weer verder uit te werken of het potentiële conflict uit de weg te gaan wegens gebrek aan volledig draagvlak. Hoewel vertragen soms verstandig is, brengt dat het doel niet dichterbij.

Speler worden

Een gemeente kan zelf op verschillende manieren ook zelf een speler worden en daarmee de huidige dominante rolopvatting (faciliteren markt, informeren burgers) oprekken. Dit kan op het niveau van de ambtenaar, die meer ruimte krijgt om actief opzoek te gaan naar kansrijke initiatieven in de samenleving en die te ondersteunen ('de scharrelambtenaar'), maar ook op het niveau van de gemeentelijke organisatie zelf, die bijvoorbeeld mede-eigenaar wordt van een warmtenet of mede-investeert in de ontginning van lokale warmtebronnen.

Kansrijke samenwerking tussen gemeente, bewoners, bedrijfsleven en anderen hangt af van de belangen (zie eerder, hoe groter, hoe kansrijker) en de wederzijdse afhankelijkheid. Door als gemeente een speler te worden, of bewonerscollectieven in staat te stellen speler te worden, kan meer regie worden gevoerd. De volgende interventies passen daarbij:

- **Bouw externe coalities** met ondernemers, bewonersinitiatieven, wetenschappers, woningbouwcorporaties en vele anderen. Overtuig hen van de noodzaak samen op te trekken om een sterke rol te spelen.
- **Creëer een groeipad voor initiatieven.** Naast wijken waar een collectief warmtenet voor de hand ligt kiezen gemeenten vaak voor wijken waar lokale initiatieven zijn die draagvlak, legitimiteit en uitvoeringskracht kunnen bieden. Vaak zijn deze initiatieven nog te pril, smal en kwetsbaar om ook de regie over implementatie (en soms ook uitvoeringsplannen) te nemen, waardoor ze in een later stadium (bijvoorbeeld bij aanbesteding) buiten boord vallen. Er zit een gapend gat tussen 'interessant/prijzenswaardig' en 'krachtig genoeg om grote verantwoordelijkheid te kunnen dragen in de warmtetransitie' dat initiatieven zelf doorgaans niet kunnen overbruggen.
- **Lanceer nieuwe organisaties** met de gemeente en/of bewoners in een hoofdrol. Hiermee creëer je identiteit. Dit heeft alleen zin als die organisaties middelen en mandaat hebben en meer zijn dan een los netwerkverband.
- **Wordt asset-eigenaar.** Door (in lijn met de Wcw) zelf een warmtebedrijf op te richten, isolatiediensten of -inkoop op te zetten, of mee te investeren in warmtebronnen- en netten. Zo houd je controle op de publieke waarden en maak je het voor anderen noodzakelijk om met je samen te werken.

"Die energievoorziening is publiek, als dat je uitgangspunt is moet je ook invloed erop kunnen hebben, dan moet je zelf kunnen investeren en risico's nemen."

4. Tot slot: wanneer welke tactiek inzetten

Als onze gesprekken één ding hebben laten zien, is dat werken aan de warmtetransitie in de gebouwde omgeving niet saai is. Het is een relatief nieuw en vaak nog onontgonnen terrein, waar tegelijk hooggespannen verwachtingen zijn over 'regiefuncties' en een door iedereen gevoelde urgentie om snelheid te maken. Het is bij uitstek een dossier waar veel ambtelijke ruimte ontstaat om de diverse tactieken toe te passen die we in het vorige hoofdstuk hebben uitgewerkt.

De ambtenaren die wij spraken zien zichzelf als een 'atypische' ambtenaar. Ze benadrukken hun betrokkenheid, hun ondernemerschap en in sommige gevallen hun activisme. De meesten ervaren bovendien een capaciteitsgebrek (tip: kijk eens of je de tactieken ook in kan zetten daarvoor. Dit deden we in de workshop en dat leverde toch nieuwe handelingsopties op). De belangrijkste vraag voor die ambtenaren is wellicht: wanneer pas je welke tactiek toe? Het zal de lezer wellicht niet verbazen dat wij hier geen eenduidig antwoord op zullen geven. Welke tactiek werkt hangt af van de politieke, organisatie en maatschappelijke context maar ook persoonlijke vaardigheden en voorkeuren

De inschatting welke tactieken wanneer toe te passen vormt wat ons betreft de kern van wat ook wel ambtelijk vakmanschap wordt genoemd. We hebben de tactieken zo opgeschreven dat ze zowel kunnen gelden voor ambtenaren die werken aan een warmtenet, bewonersinitiatieven faciliteren, of anders. Ook hopen we dat deze leidraad de mogelijkheden tot handelen verruimt. Elke ambtenaar kent een eigen reflex, repertoire, of comfort zone. Dit overzicht laat zien dat er ook meer en andere tactieken bestaan.

Hierbij is het goed ook iets langer stil te staan bij de tactieken die zich meer richten op wrijving, confrontatie en het oprekken van wat past binnen de huidige ambtelijke- of bestuurscultuur. Ze vallen iets meer in het ondernemende en activistische spectrum. Toch zijn dit nuttige en legitieme tactieken die soms nodig zijn. Wel kan je stellen dat bijvoorbeeld het ambtelijk tegenstreven en de organisatie destabiliseren eerder passen in een fase waarbij het goed is om zaken open te breken dan bij het exploiteren van kansen en borgen van veranderingen. Om echt speler te worden heb je organisatiecapaciteit en goedkeuring nodig – stiekem een warmtenetje erdoorheen futselen gaat hem niet worden.

Zoals we ook laten zien begeef je je als ambtenaar met deze tactieken soms op spannend terrein, door de bestaande ambtelijke ethiek op te rekken of dominante bestuursculturen uit te dagen. Dit vraagt wel om een zelfkritische houding: als ambtenaar bewust reflecteren op je eigen werk en handelen – niet omdat iemand anders zegt, maar omdat je het belangrijk vindt en als kern van je werk ziet.

Kortom, ambtelijke ruimte is een kwestie van vakmanschap die we niet alleen moeten leren faciliteren maar ook leren begrenzen. Hiervoor zijn allerlei harde structuren denkbaar, zoals (het periodiek onder ogen brengen en bespreekbaar maken van) de ambtelijke eed, vertrouwenspersonen en andere formele escalatieladders, maar ook zachte structuren zoals

goede coaching en intervisie, lunchlezingen en dialoogsessies, of de mogelijkheid om het aanvragen van een moreel beraad waar ambtelijke dilemma's in een veilige omgeving besproken kunnen worden.

Ook is het belangrijk niet alleen op te treden, zeker wanneer je een meer spannende strategie kiest. Uit onze werksessie kwam hier nog een interessante reflectie uit naar voren: voor wie is het meer opportuun om een meer spannende tactiek te kiezen? Jongere generaties ambtenaren lijken er activistischer in te zitten en zijn daarmee eerder geneigd de randjes op zoeken van wat mag of als legitiem ambtenarenwerk wordt gezien: ze voelen de urgentie persoonlijker en zijn vaak expliciet bij de gemeente gaan werken om aan de energietransitie te werken, en niet om ambtenaar te worden. Kortom, de opgave staat centraal. Tegelijkertijd is het gemakkelijker om zaken te weigeren of conflicten aan te gaan wanneer je ervaring hebt, het ambtelijk vakmanschap goed beheerst, en je voldoende positie en erkenning in de organisatie hebt. Wellicht zit de kunst om interne coalities te bouwen die deze generaties met elkaar verbindt?

Ten slotte: bouwen van coalities is sowieso een belangrijke strategie, want de ambtelijke ruimte die gevormd moet worden om de regiefunctie goed uit te kunnen voeren zal niet over een nacht ijs gaan. Juist door verschillende tactieken in de tijd in te zetten bouw je ruimte: soms als politieke partners, soms als maatschappelijke speler, dan door het destabiliseren van vastgeroeste patronen in je organisatie.

Methodologische verantwoording

De casus voor dit onderzoek was heel concreet: wat gemeenteambtenaren nu kunnen doen om de regie te pakken in een heel belangrijk dossier, namelijk de warmtetransitie in de gebouwde omgeving. Maar voor ons, de auteurs van dit stuk, is het ook onderdeel van een langere zoektocht: wat is de rol van ambtenaren in het uitvoeren van allerlei transitietaken? Tot in hoeverre zijn zij, of voelen zij, zich daartoe gelegitimeerd? Welke ruimte krijgen zij, welke ruimte kunnen zij nemen? En wellicht het belangrijkste: hoe kunnen we ze hierbij helpen, om afwegingen en keuzes weldoordacht, zorgvuldig maar ook met overtuiging te maken.

Voor dit onderzoek hebben we 12 ambtenaren geïnterviewd. We zijn via ons netwerk op zoek gegaan naar ambtenaren die zich ook onderdeel voelen van deze zoektocht. Hierbij hebben we gekeken naar een goede spreiding over de volgende assen: jong en oud, stedelijk en landelijk, grote en kleine gemeentes en man en vrouw. De interviews waren semi-gestructureerd – we hadden een vragenlijst voorbereid – maar hadden ook een open karakter. Het waren gesprekken waar we vooral de tijd wilden nemen om hardop na te denken en te reflecteren op de eigen rol.

Vervolgens zijn we de resultaten van de interviews gaan analyseren en kwamen we gaandeweg op de drie hoofdcategorieën: politiek, eigen organisatie en gemeente. Dit hebben we gebruikt om de transcripten te coderen. Hier kwam een groslijst van zowel kansen, barrières als mogelijke tactieken uit naar voren. Om deze tactieken scherper te krijgen zijn we onze (digitale) boekenkasten ingekropen op zoek naar wetenschappelijke bronnen die tactieken voor publieke innovatie, institutioneel ondernemerschap en transitie beschrijven. Deze opbrengst hebben we ingedeeld naar de hoofdcategorieën en naast de interviews gelegd. Waar we een duidelijke link zagen hebben we deze opgenomen in een conceptversie, waarbij we de interviews gebruikt hebben om de vaak wat theoretische tactieken concreet te maken.

Ten slotte hebben we een conceptversie van het eindrapport gepresenteerd aan een kleine groep (praktijk)experts. Wij hebben hen de eerste diverse tactieken gepresenteerd en vervolgens zijn we aan de slag gegaan met een aantal fictieve casussen (zie bijlage 1) met de vraag welke tactiek(en) zij in deze casus zouden toepassen. Hiervoor hadden we de tactieken ingekort als een spiekbriefje meegegeven (zie bijlage 2).

Deze oefening bracht relevante feedback die in dit eindrapport is verwerkt. Dit heeft geleid tot een aantal wijzigingen en aanscherpingen van de tactieken. Nog belangrijker: de werksessie gaf ons de bevestiging dat we met dit onderzoek hebben bereikt wat van aan de voorkant ook voor ogen hadden. Het gesprek ging namelijk eens niet over de technische details van wijkuitvoeringsplannen, woningtypologieën, duurzame warmtebronnen, business cases, en manieren van participatie. Nee, het gesprek ging over de behendigheid – het vakmanschap – om de situatie te creëren van waaruit je daadwerkelijk regie kan voeren.

Voor het vervolg adviseren we Stroomversnelling dan ook vaker dit gesprek met de achterban te voeren. Dit rapport, en beide bijlages, kunnen hier als een startpunt voor dienen. Een mogelijk vervolg zou kunnen zijn om dit verder uit te bouwen tot een *serious game*, een rollenspel, of een in meer detail uitgewerkte werkvorm voor tijdens workshops, congressen, heidagen, inspiratiesessies, reflectiemomenten of teambuilding.

Wij willen graag de geïnterviewde ambtenaren bedanken voor hun tijd en inzichten, en in het bijzonder Dieke Schutjens van Stroomversnelling die naast opdrachtgever, ook een actieve deelnemer was van het projectteam en de deelnemers aan de workshop.

Inspiratiebronnen

Voor het in kaart brengen van de verschillende tactieken die ambtenaren kunnen gebruiken om ruimte te bouwen hebben we ons naast de interviews ook gebaseerd op een aantal wetenschappelijke studies uit het veld van bestuurs- en organisatiewetenschappen, institutionele theorie en transitiewetenschappen. Hieronder noemen we de artikelen die we naar aanleiding van dit project nog andermaal goed hebben bestudeerd.

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. *The academy of management annals*, 3(1), 65-107.

Bovens, M. A. P., 't Hart, P., van Twist, M. J. W., van den Berg, C. F., van der Steen, M. A., & Tummers, L. G. (2017). *Openbaar Bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. (9 ed.) Wolters Kluwer.

Braams, R. B., Wesseling, J. H., Meijer, A. J., & Hekkert, M. P. (2023). Civil servant tactics for realizing transition tasks understanding the microdynamics of transformative government. *Public Administration*, 1–19. <https://doi.org/10.1111/padm.12933>

Den Uijl, H., P. Frissen, M. Schulz, J. Oudega (2023). *Ambtelijke Ruimte, Kan de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken aan?* Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)

Diercks, G., 2018, *Transformative Innovation Policy - Assessing discourse institutionalisation of an emerging policy paradigm*. PhD Thesis. Imperial College London.

Evrard, E., Mejía Bonifazi, G., Destrooper, T. (2021), The Meaning of Participation in Transitional Justice: A Conceptual Proposal for Empirical Analysis, *International Journal of Transitional Justice*, Volume 15, Issue 2, Pages 428–447.

Garud, R., Hardy, C., Maguire, S., 2007. Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organ. Stud.* 28, 957–969.

Garud, R., Karnøe, P., 2011. *Path dependence and creation*. Taylor & Francis.

Lawrence, T.B., Suddaby, R., Leca, B., 2009. *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge University Press.

Logsdon, J. M. (1991). Interests and Interdependence in the Formation of Social Problem-Solving Collaborations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 23-37.

Morrill & Owen-Smith, 2002, *Covert Political Conflict in Organizations: Challenges from Below*, *Annual Review of Sociology*, Vol. 29 (2003), pp. 391-415

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

Schön, D., 1983, *The Reflective Practitioner - How Professionals Think in Action*. London – Routledge.

Bijlage 1: overzicht van tactieken

	Politieke partner	Politieke tegenstrever	Politieke saboteur
Politieke Ruimte	Maak de politiek deelgenoot van het zoekproces	Loyale tegenspraak	Weigeren
	Maak tactisch gebruik maken van informatie	Legitimiteit elders halen	Verantwoordelijkheid volledig bij de bestuurder leggen
	Houd het a-politiek	Gemandateerde rollen en taken creëren	Verdekt handelen
	Frame de opgave als normaal	Nieuwe verhaallijnen produceren	Traineren
Organisatie Ruimte	Opbouwen	Destabiliseren	
	Opleiden voor interne capaciteitsopbouw	Stoppen en opgave begrenzen	
	Interne coalities bouwen	Conflict aangaan	
	Koppel de energietransitie aan andere opgaven – en vice versa	Verplaats de verantwoordelijkheid	
	Onderhandel robuuste financiële kaders	Cultuurverandering via subversieve en creatieve acties	
Maatschappelijke Ruimte	Bemiddelen	Speler worden	
	Belangen zoeken of creëren	Bouw externe coalities	
	Vertrouwen opbouwen	Creëer een groeipad voor initiatieven.	
	Wat te bieden hebben	Lanceer nieuwe organisaties	
	De terugtrekreflex in bedwang houden	Wordt asset-eigenaar	

Bijlage 2: fictieve casussen

Casus 1: Capaciteit

Ik werk bij de gemeente Amerdoorn als teamleider duurzaamheid. Wij zijn supergemotiveerd, maar het ontbreekt ons gewoon aan mankracht. Er is alleen tijdelijk geld waar we geen vaste contracten voor kunnen aanbieden en dus alleen maar kunnen inhuren. Wij zijn daardoor eigenlijk al onze tijd kwijt met het blussen van brandjes en het managen en inwerken van telkens maar weer nieuwe inhuur. De samenwerking met andere afdelingen verloopt zo stroef dat ik ze maar helemaal niet meer betrek. Ik weet echt wel dat het echte werk 'buiten het gemeentehuis' ligt, maar daar hebben we helemaal geen tijd voor. Tegelijkertijd lopen de voorbeeldwijken stroef. We zien de deadlines van ons wegllopen terwijl we weten dat we nog een heel blik wijk-uitvoeringsagenda's moeten maken. Ik kaart het wel eens aan bij B&W maar zij luisteren maar half en hebben de oplossing ook niet. Die vragen ze aan mij, maar zoals gezegd heb ik daar helemaal geen tijd voor. Ik moet een manier vinden om te zorgen dat de gemeente structureel geld vrijmaakt voor capaciteit. Of besluiten dingen niet meer te doen. Wat zouden jullie doen?

Casus 2: Maatschappelijk speelveld

Bij de gemeente 's Hertogenburg hebben we onze prioriteitswijken al lang vastgesteld en hebben we eindelijk een plan en middelen om voortgang te boeken. Inmiddels is er alleen in een hele andere wijk een groep, laat ik het maar zo zeggen, hele 'slimme en vocale' bewoners opgestaan die een plan voor de wijk willen maken. Eigenlijk ben ik het best met ze eens: ze willen dat de gemeente een collectieve LT warmtevoorziening financiert en aanlegt, waar bewoners of aan meebetalen of dat geld investeren in isolatie. Gaandeweg gaat het beheer dan over naar een bewonerscomité. Maar ja, dit is helemaal tegen het collegebeleid. B&W wil doorgaan op de ingeslagen weg. En er zijn eerlijkheidshalve ook vast allerlei haken en ogen. Behalve dat ik persoonlijk best voor hun idee voel, worden ze ook steeds kritischer op onze rol als gemeente en dreigen ze Powned af te sturen op het college. Ik vind het belangrijk dat zij de steun en ruimte krijgen voor hun plan. Het heeft een hoog risico, maar is mogelijk ook een grote kans en ik wil ze niet langer aan het lijntje houden. Wat zouden jullie doen?

Casus 3: Politiek

Bij de gemeente Wassenberg hebben we een enorm ambitieus college. Zo hebben ze onlangs de klimaatcrisis uitgeroepen en het doel gesteld om in 2030 'CO2-neutraal' wil zijn. Maar dit gevoel van urgentie en de ambitieuze doelstellingen heeft nog tot weinig extra beleid geleid. Ook in raadsvergaderingen is er altijd wel een urgenter relletje dat de agenda bepaald, waardoor het belangrijke gesprek over wat nodig is om deze doelen te bereiken niet gevoerd wordt. Ik ben zelf maar aan de slag gegaan van wat ik vanuit mijn eigen rol tegenkom, maar kom continu drempels tegen die een politiek besluit nodig hebben: hoeveel meer mag de renovatie van schoolgebouwen kosten om naar label A+ te gaan? Kan ik gaan werken aan de ontwikkeling van een gemeentelijk warmtebedrijf? En wat zeg ik tegen de wethouders wonen die vooral veel en goedkope nieuwbouw wil, in plaats van duurzame renovatie en herbestemming van oude bedrijfspanden? Elke keer loop ik vast bij gebrek aan respons van de politiek, maar we moeten nu echt in actie komen om maar in de buurt van onze eigen doelen te kunnen komen. Wat zouden jullie doen?

drift for transition

Dit is een publicatie van DRIFT.

Wij werken met 30+ experts aan fundamentele verandering richting een duurzame en rechtvaardige samenleving. Als maatschappelijke onderneming ondersteunen wij hierin mensen, steden, bedrijven en sectoren.

Dat doen we door het ontwikkelen en delen van transitiekennis en -kunde via onderzoek, onderwijs, advies en activisme.

Meer weten? Ga naar drift.eur.nl

