



Essay

Gemeenschapslogica in de energietransitie

Het is een wat druilerige maandagavond in oktober en ik wandelde zojuist Pier 80 binnen, het Huis van de Wijk van Bospolder-Tussendijken in Rotterdam. Eerst zie ik alleen een grote tafel bewegen achter één van de pilaren en dan pas degenen die hem op de goede plek zeulen. Het zijn Anne Marie en Nadia. Anne Marie Verheijen is programmamanager Aardgasvrij Bospolder-Tussendijken en verantwoordelijk voor het miljoenenproject om de wijk naar een duurzame warmtevoorziening te helpen. Nadia Dijkstra is de wijknetwerker en programmasecretaris voor Veerkrachtig BoTu 2028, het tienjarig programma om deze wijk op het 'stedelijk gemiddelde' te krijgen. Samen met bewoner Robbert de Vrieze vormen ze het kernteam voor alles rond de energietransitie in deze wijk van zo'n 15.000 mensen.

In Bospolder-Tussendijken grijpen ze de energietransitie aan om de gemeenschap sterker te maken. Dat betekent: betaalbare duurzame energie én kansen voor bewoners. Alle verandering breed benutten en de lasten en de lusten van de energietransitie eerlijk delen. Want de transitie kost veel geld, en het kost ongelofelijk veel tijd en overleg. Aan de andere kant profiteren allerlei mensen en partijen, want de energietransitie betekent werk, en energiebesparing voor bewoners (en natuurlijk klimaatverbetering).

Vanavond heeft het kernteam een energiemarkt georganiseerd en dus moeten die veel te zware tafels op een andere plek. Want daarop kunnen alle initiatieven voor een 'energietransitie met maatschappelijke meerwaarde', waar ze hier aan werken, hun spullen kwijt. Op de eerste verdieping komen statafels voor de eerstelijns hulp: mensen met geldproblemen door hoge energierekeningen kunnen daar terecht. De woningcorporatie, mensen van het wijkteam, iemand van Eneco, de schuldhulpmaatjes.

In Bospolder-Tussendijken proberen ze de kosten en kansen zo te koppelen dat bewoners in deze wijk écht en zoveel mogelijk profiteren van de energietransitie. Daarvoor is natuurlijk goed contact en overleg nodig tussen bewoners, georganiseerd bewonersinitiatief, gemeenten en marktpartijen. Daarom is er een aantal jaar geleden een samenwerking gestart met iedereen die wil. Huurders en huiseigenaren (al dan niet georganiseerd), ambtenaren van de gemeente uit het sociaal domein en het 'programma aardgasvrij', het energiebedrijf, her en der een wethouder, de woningcorporatie, wijkondernemers, de energiecoöperatie en allerlei andere maatschappelijke organisaties en loslopende bewoners. Dat is lastig, maar als het lukt, levert dat veel meer op dan alleen maar 'van het gas af'. De samenwerkingsovereenkomst, was het idee, is de start van kleine en grote energieprojecten, met veel zeggenschap van wijkbewoners in samenwerking met de professionals in de wijk, van de gemeente maar dus ook allerlei andere organisaties en bedrijven. En hoewel ik maar de 'procesbegeleider van buiten' was van deze overeenkomst, ben en voel ik me nog steeds verbonden.

Tochthond

In de hoek staat de grote verrijdbare kast van het Rotterdams Milieucentrum, die van buurtcentrum naar buurtcentrum verhuist, al waar er maar behoefte is aan voorbeelden van alle besparingsmaatregelen. Daarin zitten de waterbesparende douchekop, de inductieplaat, het radiatorfolie en zo nog wat. De Taal- en Milieucoaches leggen hun flyers neer; het zijn de vrouwen die in talloze talen bij mensen thuis besparingsmaatregelen nemen. In de andere hoek staat de tafel van de Huurdersraad. 'Isoleren, isoleren, isoleren' is hun motto, en ze zijn een consistente kritische noot op de voortvarende warmtenetplannen van de gemeente, de corporatie en de energieleverancier, die hier vanavond trouwens ook zijn. En natuurlijk is daar Wilma, De Duurzame Diva. Ze breidt een tocht-hond.

Met de energietransitie niet alleen duurzame, maar ook sociale, ruimtelijke en economische kansen verzilveren. Daarvoor zijn niet alleen 'handjes' nodig aan de kant van de overheid en de markt. Daarvoor is menskracht in brede zin nodig: een stevige gemeenschap. Die avond in oktober zijn we bijna twee jaar op stoom na de 'ontdekking' en ontstaan er - inderdaad! - steeds meer dwarsverbanden tussen allerlei mensen en partijen. Ik vind het soms een klein wonder. Maar dat vind ik alleen maar als ik op afstand ben. Het is nooit een wonder als je er zelf bent.

Ook de energiecoöperatie heeft een tafel. Investeren in collectieve zonnedaken is op de meeste plekken alleen toegankelijk voor mensen met geld over. Niet hier. Ook voor eenmalig 25 euro kun je lid worden van de [Delfshaven Energiecoöperatie](#) en deel je jaarlijks mee in het rendement.

Intrigerend is wat er weer op een andere tafel staat. Een pot met... wat is het? Aha, zuurdesem. Want samen brood bakken betekent dat er een betekenisvolle ontmoeting is. Een 'minga': collectief werk om gemeenschappelijke doelen te bereiken en relaties tussen leden van de gemeenschap te bestendigen. Het is een oude traditie van de inheemse culturen van Amerika. Bakkerij De Stoker heeft een verplaatsbare oven die van plein naar speeltuin naar buurthuiskamer reist. En dan bakken ze brood met burens en bouwen ze aan een gemeenschap - dat laatste zijn mijn woorden.

Driedimensionaal

In BoTu besef je: de energietransitie wordt niet het resultaat van individuele gedragsverandering, want ook niet met her en der subsidie komen tijdig warmtenetten en genoeg groene stroom voor de industrie en huishoudens tot stand. Zeker niet als die in collectieve handen moeten zijn. Maar hij wordt ook niet het resultaat van institutionele hervormingen of een gemeentelijk plan met smart doelstellingen.

We moeten de oplossing niet zoeken in de tweezijdige relatie tussen staat en burger. En ook niet in die tussen markt en klant. De opgaven waar we voor staan, zijn namelijk driedimensionaal: ze zijn persoonlijk, institutioneel én maatschappelijk. Gemeentelijke strategieën kennen grotendeels twee dimensies: individuele gedragsverandering bij en hulp aan de burger, meestal aan een keukentafel of achter een voordeur; en institutionele interventies bij de overheid: diensten, beleid, wetgeving, inkoop. Een regeling, een programma, een fonds.

En tot onze schrik, wanhoop en schaamte heeft dit alles vooralsnog niet geleid tot een soepel draaiende machinerie met de Parijsdoelstelling. Hans Stegeman schreef eind 2022 in het Financieel Dagblad: 'Ik krijg de laatste tijd steeds meer gevoel bij het woord polycrisis. Een opeenstapeling van crises die zo oorzakelijk met elkaar

samenhangen dat het vooruitzicht om ook nog maar iets op te lossen alleen maar slechter wordt.' De wooncrisis, de crisis in de jeugdggz, het lerarentekort, de stikstofcrisis, het zorginfarct, het toeslagenschandaal, energiearmoede, klimaatoverstromingen: we werken ons te pletter aan al deze crisissen en het wordt niet beter. We zitten in een kuil en we graven harder.

Dat is niet gek, want ergens mee stoppen is het meest verwaarloosde onderdeel van veranderen. En dan vooral: gezamenlijk, in organisaties, stoppen met de dingen die niet meer werken, maar waar we desondanks toch mee doorgaan. In het boek 'Stop. Stopstrategie voor organisaties' beschrijf ik talloze (helaas) mechanismes waardoor dat toch komt. Van de sunk cost fallacy tot routines waar je niet uitkomt, van onmacht tot ziekte winst. Als mij in dat onderzoek één ding duidelijk is geworden, is het dit: om uit de kuil te komen van de manier van werken van de overheid, is het niet genoeg om te stoppen met graven. We moeten de kuil helemaal uit en vanuit die andere dimensie gaan werken. Werken vanuit de gemeenschap. Waar menskracht volop aanwezig is en vaak onbenut. Om met Margaret Wheatley te spreken: *whatever the problem, community is the answer.*

"In een 'programmatisch energietransitie' zie ik zelden een pan soep staan."

Want de overstap naar een duurzame energievoorziening lukt alleen als gevolg van effectieve gemeenschapsvorming aan de basis, in de buurt, de wijk en de stad. Niets gezamenlijks komt tot stand zonder een plek, relaties en iets van betekenis waar je samen mee aan de slag kunt. Brede welvaart is een holle frase zonder sterke gemeenschappen. Dit weten we natuurlijk allemaal wel, maar we *doen* er veel te weinig aan. De politiek weet dit beseft niet goed om te zetten tot een bestuurlijke opdracht. En bij de overheid ontbreekt het blijkbaar aan duidelijkheid over wat gemeenschapsgericht werken is, zodat ambtenaren het zelden goed bij bestuurders op het menu zetten. Gemeenschapsgericht werkende ambtenaren moeten voor hun opdracht vaak dus uren tegen een waterval op zwemmen van... tja wat is dat eigenlijk allemaal, die stroom aan beleid, geld en programma's die van bureaus af kolk richting uitvoerders en samenleving?

Het spul waar gemeenschappen van gemaakt zijn (aandacht, liefde, onbaatzuchtigheid, gezelligheid en af en toe een goed conflict en zo) en het werk dat daarvoor nodig is, is ondertussen onzichtbaar en onbeduidend. Weggespoeld.

Tussen mensen en momenten in

Ondertussen, in Pier 80, staan zoals altijd de mokken harira klaar en voor iedereen is er ook nog één of andere wrap. Ondertussen lopen Nadia, Robbert en Anne Marie de laatste dingen na. Even appen ze met Marianne die in de buurthuiskamer verderop ook een deel van het programma draait. Daar zitten de vrouwen van de Verbindingskamer. Hun werk? Aanbellen, een bloem aanbieden en gesprekjes aanknopen.

Alles wat collectief is, is werk tussen mensen en momenten in. Essentieel maar te vaak onzichtbaar werk. Met tafels zeulen en keer op keer verschijnen. Of het nu gaat om energiefixers, jongeren die elkaar uit de put houden, bureaus die voor elkaar zorgen door samen te puzzelen. De buurtmoestuin. De rondreizende bakkersoven. Het huiskamer-gesprek over het warmtenet, de koffieochtenden, de inloopspreekuren, het buurttheater, de klusacties. Dit alles vraagt een bedding: mensen die er zijn en blijven, plekken waar je samenkomt om iets te ondernemen, en verbinding tussen wat we 'in het algemeen belang' willen, waar we geld aan uitgeven en wat daar in de werkelijkheid van lukt. Gemeenschappen zijn gemaakt van die onderlinge verbanden. En het werk dat daarmee gemoeid is, is niet plannen, niet ontwerpen, niet besluiten, en zelfs niet uitvoeren. Het werk is: beheren.

Want hoe vanzelf, logisch, klein en informeel het er allemaal ook uitziet, het is vormend werk. Vormend voor de gemeenschappen waar naast de energietransitie alle andere grote veranderingen 'neerslaan', vaak met een mokerslag. We kunnen de polycrisis (alleen) het hoofd bieden als we in de maatschappelijk dimensie gaan werken. Die van gemeenschappen. Maar in een 'programmatisch energietransitie' zie ik zelden een pan soep staan. Wat gemeentebestuurders en gemeenteambtenaren moeten doen, is zich bij al hun besluiten en interventies

afvragen: versterkt dit de gemeenschap? Erg veel ingewikkelder is het in de kern niet. Maar iets preciezer kan ik het misschien nog wel maken.

Bewijslast voor taakomschrijvingen in de gemeenschap

Binnen de tweedimensionale metafoer van de overheid (*top*) en de burger (*down*) is weinig ruimte voor duurzame relaties en informele netwerken tussen heel ongelijkvormige samenwerkingspartners. Zoals je proeft in Pier 80 is dat nu precies wat nodig is om het kleine wonder te doen slagen: een plek waar die verschillen vooral waardevol en aanvullend zijn in plaats van alleen maar ingewikkeld. De samenwerkingsovereenkomst voor de energietransitie in BoTu is dan ook geen klassiek contract of convenant tussen 'partijen'. Werkelijk iedereen die wilde, kon hem ondertekenen. Dat deden ze door op te schrijven waarom zij meedoen, wat zij belangrijk vonden en waar je hen voor kon bellen. Dat leverde een [waaier](#) van zo'n tachtig persoonlijke boodschappen op, van loslopende bewoner tot bestuurder van de corporatie en van projectleider bij de energieleverancier tot wethouder. Het ging daarbij niet om het vastleggen van allerlei formele afspraken en werkwijzen, maar om een lichte vorm van netwerken waarmee de wijk voorsorteert op toekomstige situaties van coproductie.

Professionals die dit kunnen ondersteunen, noemen Duco Bannink Hans Bosselaar de *Dinges*: "Professionals die met (meer) hart en ziel door roeien en ruiten gaan. En met succes. Wat ze precies doen is voor hun collega's, en soms ook voor henzelf, niet echt duidelijk. [Maar het werkt.](#)" We herkennen het type. Professionals als dit heetten eerder bijvoorbeeld al *boundary spanners* (Tushman, 1977), *street level bureaucrats* (Lipsky, 1980) en frontlijnwerkers (Tops, 2005). Blijkbaar heeft de naoorlogse bureaucratie ze nodig. Maar we vragen inmiddels wel erg veel van ze. Veel te vaak leveren deze mensen kwaliteit tegen de beleidsstroom in. Het staat niet in hun taakomschrijving, er zijn officieel geen uren voor. Maar als je er ter plekke werkt, dan zie je dat het nodig is en doe je het - toch maar.

Dat put uit en daarmee moeten we stoppen. Dat kan alleen als de bewijslast voor taakomschrijvingen elders komt te liggen: niet in de beleidsbubbel maar in de gemeenschap.

Werken binnen gemeenschapslogica

In de tweezijdige kijk van overheid en burger verval je ook al snel in het beeld van de bestuurder en de bestuurd. Leiderschap is dan belegd binnen de instituties en alleen daar. In deze staatslogica gelden de heldere regels en gebruiken van de bureaucratie en haar politieke bestuur. Deze logica is waardevol, maar niet de enige kijk op de publieke zaak. Verstandig, en trouwens ook democratischer, is het om daarnaast te werken vanuit de gemeenschapslogica.

Bij gemeente-afdelingen die niet ter plekke in buurten werken en dus niet gewend zijn (ook) vanuit gemeenschapslogica te werken, zie je moeite met actieve bewoners en bewonersgroepen en soms zelfs wantrouwen. Dat is niet gek, want binnen de staatslogica 'kloppen' deze mensen ook niet. Ze zijn onvoorspelbaar. Zo werken ze soms betaald en soms niet (er is bij hen ook al geen marktlogica te bekennen, dus). Ze doen soms een beroep op formele afspraken, maar soms werken ze actief of zelfs activistisch tegen. Ze willen soms graag een subsidie, soms een opdracht en soms geen bemoeienis. Soms benutten ze de politieke lijn en soms snappen ze opeens niet hoe politiek werkt als jij vertelt dat de wethouder anders besloten heeft. Alle begrip dat een beleidsmaker daar tureluurs van wordt.

Maar als je de gemeenschapslogica volgt, is dit allemaal opeens heel gewoon en precies de bedoeling. Want vanuit het perspectief van de buurt en de wijk zijn hun leiders die meervoudig genetwerkte mensen die van perspectief kunnen wisselen en verschillende talen spreken, Brabants, Berber én Bureaucraats, bijvoorbeeld. In de gemeenschap benutten wij markt en staat om ons leven goed te leven en met elkaar maatschappelijk welzijn te maken. Juist vanwege deze meerpettigheid zijn onze leiders (en wijzelf) nooit 'representatief'. Want wij zijn een gemeenschap van vrije mensen.

In BoTu vinden ze daarin praktisch hun weg en werken ze binnen alle logica's ter plekke. Het ontrommelen daarvan, want dat is natuurlijk ook nodig om te voorkomen dat de boel corrumpert, doen ze werkendeweg en hardop. Bijvoorbeeld doordat het energie-programma wordt aangestuurd door een tweekoppige projectleiding van een ambtenaar en een bewoner, die daarvoor betaald krijgt. Staats- en marktlogica en zeggenschap van de buurt komen hierin samen. Of door met allerlei mensen samen de begroting te bepalen en daarbij

gemeenteraadsleden uit te nodigen. Door een sociaal bedrijf als Wijkenergie, dat zonnepanelen aanlegt in opdracht van de energiecoöperatie en daarmee mensen uit de wijk een opleidingsplek en werk biedt. Door ontmoeting, productief conflict, nieuwsgierig vragen blijven stellen, samen te werken, in te huren en door met elkaar soep te eten. Betekenisvol aan de slag zijn, dat is wat van een groepje individuen in deze buurt een hechte gemeenschap maakt.

Dit soort gemeenschappen hebben we nodig om de conflicten te kunnen dragen die naar boven zullen komen tijdens de transitie van onze energievoorziening, en niet alleen daar. Door die conflicten heen werken met elkaar, kan zelfs de onderlinge relaties verdiepen. Maar dat kan alleen als we al wat onderlinge verbanden hebben. Daar moeten gemeenten nu het werk voor gaan doen. Dat essentiële werk tussen mensen en momenten in waar ik in dit essay voorbeelden van geef uit BoTu, maar die we natuurlijk, en godzijdank, op veel meer plekken kunnen zien, als we onze blik erop richten. We het waarderen.

Van verbinden naar beheren

In de energietransitie heeft iedereen het weliswaar vaak over 'koppelkansen'. Maar zo lang gemeenten *top down* 'sturen op verbinden', levert verbindingen leggen vaak vooral een nieuwe stroom papieren ambities op, met nog meer ambtenaren in de cc. Kijk je met een beheerders-blik, dan zie je dat alles er al is, en dat het een kwestie is van liefdevol onderhoud en juist af en toe iets wegsnoeien. Een van de ingrediënten van het succes van de energietransitie in BoTu is dat iedereen ter plekke is en al heel lang.

Plannen, ontwerpen en besluiten en zelfs verbinden kan nog op een afstandje. Beheren kan alleen maar als je ter plekke bent. Laten we de energietransitie benutten en daarbij ook onze gemeenschappen beter gaan beheren. Want het goed houden met elkaar, is beherewerk.

Door Marije van den Berg