



Van ambiëren naar organiseren

Gespreksstarter voor gemeenten over het organiseren van de energietransitie binnen de eigen organisatie

Inhoud

	Voorwoord	3
	Inleiding	4
1	Dilemma's bij het organiseren van de energietransitie	5
2	Overkoepelende strategische vraagstukken	7
2.1	Volgen organisatorische keuzes de inhoudelijke uitdaging, of juist andersom?	7
2.2	Geeft de organisatie ruimte voor innovatie en lerend vermogen?	7
2.3	Wat is een goede balans tussen koppelen en ontkoppelen?	8
2.4	Hoe verhoudt de gemeente zich tot markt en samenleving?	9
3	Verdieping van de strategische vraagstukken	10
3.1	Hoe helpt regie om vorm op de inhoud te laten volgen?	10
3.2	Wat vraagt de energietransitie als innovatievraagstuk van uw organisatie?	13
3.3	Hoe gaat u om met het eeuwige dilemma tussen koppelen en ontkoppelen?	15
3.4	Hoe positioneert u uw organisatie?	17
4	Hoe verder? Aanbevelingen voor concrete acties	20
	Bijlage 1 Uitwerking dilemma's bij het organiseren van de energietransitie	22

Voorwoord

De energietransitie vraagt veel van gemeentelijke organisaties. De ontwikkelingen gaan snel, er is veel te doen en de emoties bij inwoners en ondernemers lopen soms hoog op. Zeker als de gemeente maatregelen neemt die directe impact hebben op de leefwereld of de portemonnee van inwoners en ondernemers.

Het risico in deze hectische omgeving is dat te weinig tijd overblijft of wordt 'genomen' om met elkaar een stap terug te doen en de vraag te stellen: doen we als organisatie nog de goede dingen of moeten we het wellicht anders organiseren? Vertragen om te versnellen kan nodig zijn om verder te komen.

Deze gespreksstarter geeft inspiratie om zo'n gesprek aan te gaan, bijvoorbeeld tijdens een heisessie of reflectiedagen. Doelgroep is iedereen die zich in de gemeente op strategisch niveau bezighoudt met de energietransitie, bijvoorbeeld gemeentesecretarissen, beleidsdirecteuren of programmamanagers. We schetsen dilemma's waarmee gemeentelijke organisaties te maken krijgen bij het uitvoeren van de energietransitie en manieren om daarmee om te gaan. Daarbij stellen we vragen die kunnen helpen te reflecteren en een goed gesprek te voeren. Daarbij volgen we een 'fictieve' (maar mogelijk natuurlijk een daadwerkelijke!) heidag, 's ochtends beginnend met een goede kop koffie en eindigend met een borrel.

De gespreksstarter is in nauwe samenwerking met organisatieadviesbureau Rijnconsult tot stand gekomen.

Inleiding

De energietransitie is een van de grootste uitdagingen voor gemeenten in deze tijd. Veel gemeenten zijn dan ook voortvarend aan de slag gegaan. Er is steeds meer budget beschikbaar en gemeenten vorderen gestaag met de planvorming. Mede dankzij de [CDOKE-middelen](#) kunnen teams uitbreiden, maar daarmee zijn nog lang niet alle organisatorische knelpunten opgelost.

De energietransitie is in de huidige fase naast een technisch en sociaal vraagstuk ook steeds meer een organisatie- en sturingsvraagstuk aan het worden. Dit confronteert gemeenten met dilemma's, die vragen om strategische keuzes, zoals: (hoe) gaan we regionaal samenwerken? Hoe maken we een verbinding tussen de energietransitie en andere maatschappelijke opgaven en de betrokken beleidsdomeinen in de organisatie? Hoe verhoudt de gemeente zich tot markt en samenleving bij realisatie van de energietransitie? En wat betekenen deze keuzes vervolgens voor de gemeentelijke organisatie? Vraagt dat om een andere werkwijze en/of andere organisatiestructuren?

We beschrijven welke stappen gezet kunnen worden om over deze dilemma's in gesprek te gaan binnen de gemeentelijke organisatie. De focus ligt daarbij op de opgaven in het kader van de warmtetransitie, maar de meeste inzichten zijn ook bruikbaar voor de bredere energietransitie.

De ambitie is niet om op alle vragen een antwoord te geven. Wel maken we een logische bundeling van vragen en inzichten die helpen om een goed gesprek met elkaar te voeren. We maken daarbij gebruik van de ervaringen van een aantal voorlopers als de gemeenten Utrecht, Eindhoven, Rotterdam en Goeree-Overflakkee. Daarnaast leggen we in deze handreiking verbinding met de inzichten uit [4 essays](#) die in opdracht van de VNG zijn geschreven door Martijn van der Steen, Marije van der Berg, Leatitia Ouillet en Peter Verhoef.

We schetsen eerst een aantal concrete organisatorische dilemma's waar gemeenten tegenaan lopen bij de energietransitie. Daarna identificeren we een aantal strategische vraagstukken die spelen bij het organiseren van de energietransitie. Deze werken we in het volgende hoofdstuk verder uit op basis van bovengenoemde essays en voorbeelden van voorlopers. Tot slot geven we een aantal concrete tips voor vervolgacties.

1

Dilemma's bij het organiseren van de energietransitie

Qua uitvoeringskracht zijn er grote verschillen tussen grote en kleine gemeenten. Bovendien zijn veel organisatorische keuzes afhankelijk van de lokale context en ambities. Ondanks deze verschillen zien we op hoofdlijnen dezelfde dilemma's voor gemeenten bij het organiseren van de energietransitie. Enkele voorbeelden van deze dilemma's staan hieronder weergegeven.

Visie op marktwerking	Markt	Overheid
Koppelkansen fysiek	Alleen aardgasvrij	Brede wijkverbreding
Koppelkansen sociaal	Beperkte verbinding sociaal domein	Maximale koppelkansen
Scope	Planvorming	Planvorming + uitvoering
Integraliteit	Energieloket plus	Integraal warmtebedrijf
Huisaansluitingen	Huisaansluitingen en infrastructuur apart	In één keer klaar
Samenwerking	Zelf doen	Samen doen
Uniformiteit	Maatwerk per wijk/buurt	Uniforme aanpak
Nabijheid	Dichtbij	Op afstand
Schaal	Kleinschalige aanpak	Grootschalige aanpak

Op elk van de thema's is sprake van uitersten met vele tussenliggende opties. Het is belangrijk om bewust te zijn van de keuzeruimte en deze keuzes expliciet en in samenspraak met de interne en externe belanghebbenden te maken (ook op bestuurlijk niveau). De uitkomst van dit keuzeproces heeft immers grote invloed op hoe de uitvoering de komende jaren wordt georganiseerd en de impact op de gemeentelijke organisatie.

Maatwerk per wijk of buurt vraagt bijvoorbeeld om veel meer flexibiliteit en integraliteit van de gemeentelijke organisatie en tussen de verschillende afdelingen dan het uitrollen van een uniforme aanpak van de warmtetransitie. Gemeenten die voorlopen, geven aan dat het onvoldoende expliciet maken van deze keuzes – en deze keuzes vervolgens ook borgen binnen de organisatie – kan leiden tot onduidelijkheid, wrijving en dubbel werk. In bijlage 1 vindt u een overzicht en nadere duiding van bovenstaande dilemma's: de voor- en nadelen van de uitersten en mogelijke oplossingsrichtingen.

Vragen voor bij de koffie:

- Herkent u deze dilemma's?
- Heeft uw organisatie al richtinggevende keuzes gemaakt?
- Zo ja, zijn deze keuzes impliciet of expliciet gemaakt?
- Hoe pakken deze keuzes tot nu toe uit?
- Waar ziet u nog vraagstukken waar meer richting nodig is?

Als we door de oogbollen naar de verschillende dilemma's kijken, komen we tot 4 overkoepelende vraagstukken die bij organisaties spelen:

1. Volgen organisatorische keuzes de inhoudelijke uitdaging of juist andersom?
2. Geeft de organisatie ruimte voor innovatie en lerend vermogen?
3. Wat is een goede balans tussen koppelen en ontkoppelen?
4. Hoe verhoudt de gemeente zich tot de markt en samenleving?

In het volgende hoofdstuk (2) duiden we deze kort, daarna gaan we in hoofdstuk 3 per vraagstuk verder de diepte in.

2

Overkoepelende strategische vraagstukken

2.1 Volgen organisatorische keuzes de inhoudelijke uitdaging, of juist andersom?

Een centraal uitgangspunt uit de managementliteratuur is 'Vorm volgt inhoud', ook wel bekend als *structure follows strategy*. Keuzes zoals 'zelf doen of uitbesteden' en 'wel of niet regionaal samenwerken' kunnen het beste worden gemaakt op basis van een inhoudelijk toetsingskader.

Veel medewerkers en bestuurders hebben op basis van hun ervaringen uit het verleden opvattingen over de organisatie. Maar wat wel of niet passend is hangt af van de inhoudelijke ambities van de gemeente. Te vaak worden principiële discussies gevoerd over de structuur, nog voordat er overeenstemming is over de opdracht van de nieuwe organisatie (wel/geen beleid, wel/geen bewonerscontact, wel/niet signaleren van koppelkansen enzovoort).

'Vorm volgt inhoud' kan ook worden gelezen als: de vorm moet volgend kunnen zijn aan de inhoud. Inhoudelijke keuzes maken die qua uitvoering en organisatie niet haalbaar zijn, heeft weinig zin. Het is dus belangrijk om te bespreken of de inhoudelijke ambities wel uit te voeren zijn binnen de structuur van de organisatie. De structuur van de organisatie moet faciliterend zijn aan die ambities.

Als dat niet te realiseren is, dan is het belangrijk om te overleggen of de ambities moeten worden bijgesteld. In de meeste gemeenten is de kennis die nodig is voor een totaalplaatje van de hiervoor genoemde dilemma's, verspreid over meerdere personen, afdelingen en bestuurlijke portefeuillehouders. Die kennis moet worden gebundeld om goed doordachte keuzes te kunnen maken over zowel de inhoud als de structuur van de organisatie.

Vragen voor bij de koffie:

- In hoeverre hebben de relatief nieuwe uitdagingen en de inhoudelijke ambities van de energietransitie (inhoud) invloed op de vorm van uw organisatie?
- Zijn die ambities te realiseren binnen de bestaande structuur (vorm)?

2.2 Geeft de organisatie ruimte voor innovatie en lerend vermogen?

Kenmerkend voor transitie is dat:

- ze onvoorspelbaar en bottom-up verlopen
- ze vragen om wendbaarheid en integraliteit
- het vraagstuk moeilijk is af te bakenen
- risico's onvermijdelijk zijn

Deze kenmerken van transitie staan haaks op de heersende praktijk van de ontwikkeling en uitvoering van beleid binnen de gemeentelijke organisatie. Die wordt juist gekenmerkt door voorspelbaarheid, risico's beperken en top-down planvorming binnen een verkokerde

organisatie. Het is onvermijdelijk dat uitvoering geven aan transities schuurt met deze heersende praktijk, maar er zijn wel mogelijkheden om ze samen te brengen.

Gemeenten proberen dat bijvoorbeeld door een separate entiteit op te zetten die meer autonomie heeft en daarom makkelijker kan innoveren (de olietanker en de speedboot). Let er daarbij wel op dat alles wat op afstand wordt geplaatst, wel moet worden aangestuurd. Een andere optie is om binnen de ambtelijke organisatie in te zetten op een leerproces om zo de organisatiestructuur al lerend beter aan te laten sluiten bij het vraagstuk.

Onderzoek van Geert Teisman naar complexe besluitvorming (zoals bij de energietransitie) laat zien dat bestuurders gemiddeld slechts 15% van de benodigde informatie hebben om rationeel te kunnen besluiten. Besluiten die ze nemen, zijn dus zeer waarschijnlijk in hoge mate irrationeel. Dat betekent dat risico's en onzekerheden groot zijn en voortdurend bijsturing nodig is.

Ook hebben besluiten vaak impact op andere opgaven binnen de gemeentelijke organisatie die niet altijd zijn te voorzien. Dit is een belangrijke reden waarom de uitvoering een leerproces moet zijn. Het is de kunst om besluiten niet te veel in te kaderen, zodat er ruimte blijft voor innovatie en er ruimte is voor bijsturing als nieuwe kennis of inzichten zich aandienen.

Het integreren van wendbaarheid en innovatie kan echter ook binnen één organisatie. Bouwstenen van een dergelijke transitiegerichte organisatie zijn:

- vooraf de risico's benadrukken en accepteren
 - kaders stellen bij projectvoorstellen of plannen van aanpak die ruimte bieden voor nieuwe inzichten en aanpassingen gedurende de uitvoering
 - het leerproces financieel vertalen, door een project aan het begin voldoende ruimte te geven voor experimenten en de financiële kaders gaandeweg aan te scherpen.
- In gebiedsontwikkeling, en bijvoorbeeld ook bij het herstel van de werven in Utrecht, is in een ambtelijke context veel ervaring met dit soort aanpakken opgedaan en bleken bovenstaande uitgangspunten de sleutel tot succes

Vragen voor bij de koffie:

- Hoe geeft uw organisatie ruimte voor leren en innoveren?
- Wat levert dat op?

2.3 Wat is een goede balans tussen koppelen en ontkoppelen?

Een gemeente heeft meer uitdagingen dan alleen de energietransitie. Maar als je alles met alles verbindt, kom je niet meer vooruit. De uitdaging is dan ook om wel te streven naar integraliteit en opgaven te verbinden, maar de opgave niet zo groot te maken dat het verlamrend werkt. In een organisatie met veel verschillende beleidsteams is dat gemakkelijker gezegd dan gedaan, ongeacht welke organisatievorm wordt gekozen.

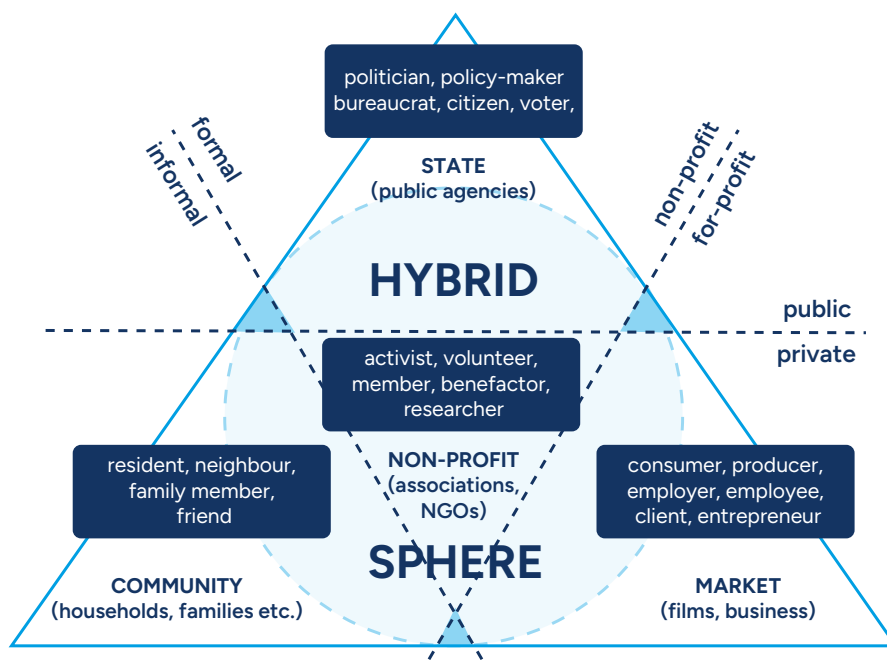
Wat de juiste balans is tussen koppelen en ontkoppelen verschilt per wijk of buurt. Daarom kiezen veel gemeenten voor een gebiedsgerichte aanpak waarin gebiedsteams mandaat hebben om een eigen afweging te maken, passend bij de lokale behoefte. Het is cruciaal dat alle betrokkenen zich bewust zijn dat dit impact heeft op planningen en prioriteringen. En die ruimte en flexibiliteit moet wel geboden kunnen worden binnen de verschillende directies en op bestuurlijk niveau.

Vragen voor bij de koffie:

- Hoe wordt er in uw organisatie gekoppeld en ontkoppeld?
- Wie maken daarbij de keuzes?
- Hoe pakken die keuzes uit

2.4 Hoe verhoudt de gemeente zich tot markt en samenleving?

De gemeente heeft de regierol in de warmtetransitie en een belangrijke regisserende functie in de energietransitie als geheel. Om die rol in te vullen kan het helpen om bewust te zijn van de dynamiek tussen gemeente, samenleving en de markt. Het multi-actor perspectief (zie de afbeelding hieronder) geeft dit speelveld schematisch weer.¹ Dilemma's die voor veel gemeenten ontstaan bij het vormgeven van hun energietransitie-aanpak zijn: publiek versus privaat, profit versus non-profit en formeel versus informeel. Gaat de gemeente een windmolenpark bijvoorbeeld zelf ontwikkelen, stuurt de gemeente aan op exploitatie door een energiecoöperatie of wordt de mogelijkheid voor die realisatie aan markt gegund? Ordenende keuzes die op lange termijn doorwerken.



Warmte wordt in de Wet collectieve warmtevoorziening (Wcw)² gezien als vitale infrastructuur, ofwel nutsvoorziening. Gemeenten als vertegenwoordigers van het publieke belang krijgen een belangrijke regiefunctie in het speelveld met markt en samenleving. Zeggenschap verschuift in de Wcw van privaat naar publiek, met ruimte voor maatschappelijke partijen in de vorm van 'warmtegemeenschappen'. Met dit soort aanpassingen in wetgeving kan een nieuw speelveld ontstaan waartoe gemeenten zich moeten verhouden. Dit stelt gemeenten staan voor keuzes, zoals wel/niet participeren in een warmtebedrijf of positionering ten opzichte van activiteiten van marktpartijen en maatschappelijke initiatieven. Belangrijke keuzes die vragen om zorgvuldige afwegingen door bestuur en organisatie.

1 Avelino, Flor, and Julia M. Wittmayer, "Shifting power relations in sustainability transitions: a multi-actor perspective", *Journal of Environmental Policy & Planning* 18.5 (2016).

2 Deze wet is in voorbereiding en wordt naar verwachting in de loop van 2025 van kracht

3

Verdieping van de strategische vraagstukken

Elk van de hierboven geschetste vraagstukken werken we hieronder verder uit. Daarbij maken we een verbinding met de 4 essays die eerder in opdracht van de VNG zijn geschreven over de energietransitie als organisatievraagstuk. Deze essays zijn - net als deze handreiking - bedoeld om het gesprek met gemeenten en andere belanghebbenden over het organisatievraagstuk op gang te brengen.

Verschillende experts gaven met hun essays nieuwe inzichten over de organisatie van de energietransitie:

[Prof. dr. Martijn van der Steen](#) benadrukt in zijn essay dat gemeenten, om in de turbulente omgeving van de energietransitie voldoende wendbaar te kunnen opereren, hun structuren, processen en procedures moeten ombouwen van een taakgerichte naar een 'vloeibare' organisatie.

[Marije van den Berg](#) laat zien hoe de gemeente Rotterdam in de wijk Bospolder-Tussendijken de gemeenschap centraal stelt.

[Laetitia Ouillet](#) gaat dieper in op de wondere wereld van de energieambtenaar. Wat heeft een medewerker energietransitie in een gemeente nodig om succesvol te zijn?

[Prof. dr. Peter Verhoef](#) gaat tot slot in op de vraag hoe gemeenten zich succesvol kunnen positioneren op de arbeidsmarkt. Daarbij legt hij de vinger op de zere plek als het gaat om 'het imagoprobleem' van gemeenteambtenaren.

3.1 Hoe helpt regie om vorm op de inhoud te laten volgen?

Regie als containerbegrip

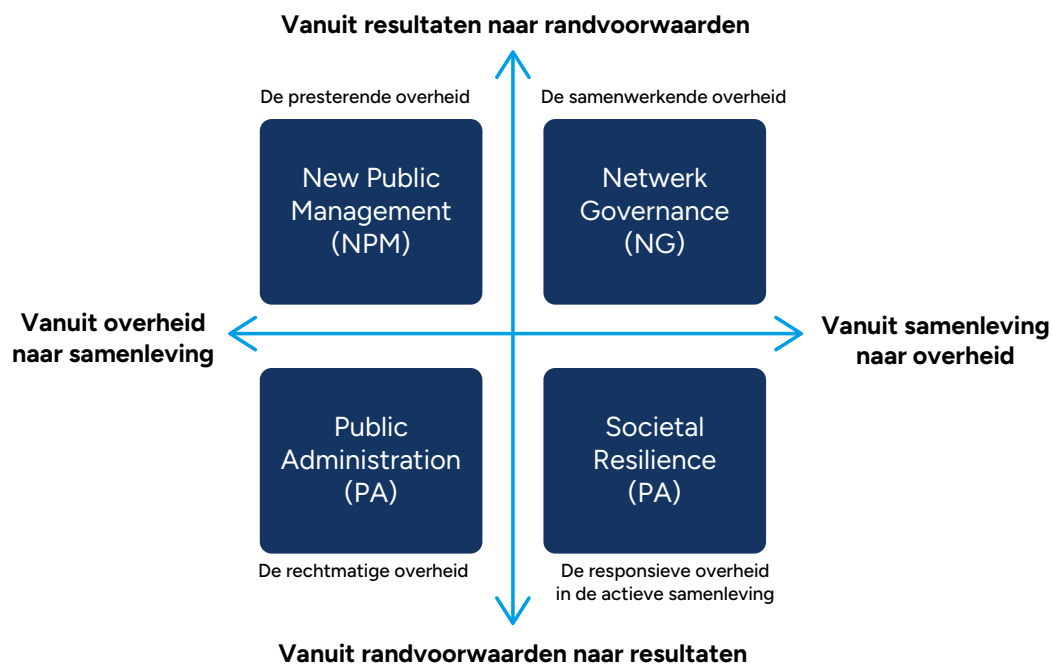
In het Klimaatakkoord is vastgelegd dat gemeenten de regie hebben over het aardgasvrij maken van buurten en wijken. Gemeenten vullen deze regierol op uiteenlopende wijze in. De regie kan gericht zijn op draagvlak in de samenleving, de interne verbinding tussen afdelingen, zelf concrete resultaten realiseren of juist anderen faciliteren.

Bij het invullen van deze regierol helpt het om als gemeente uit te gaan van het uitgangspunt 'vorm volgt inhoud'. Met een heldere strategische positionering is het eenvoudiger om allerlei organisatorische keuzes te maken. Daarom is het belangrijk om vroeg in het proces met elkaar in gesprek te gaan over de strategische rol van de gemeente.

De afgelopen jaren zijn gemeenten al druk bezig geweest met de warmtetransitie. Bijna alle gemeenten hebben een transitievisie warmte opgesteld en een groot aantal gemeenten is aan de gang met de uitvoeringsplannen en soms al met de uitvoering.

Daarbij blijkt dat veel gemeenten worstelen met de vraag hoe zij kunnen sturen in de warmtetransitie en wat dit betekent voor de interne organisatie en de samenwerking met stakeholders en inwoners.

Binnen gemeenten wordt veel gewerkt met de 4 verschillende vormen van overheidssturing zoals omschreven door de NSOB: rechtmatige overheid, presterende overheid, samenwerkende overheid, responsieve overheid. Het sturen van de energietransitie vereist verschillende vormen van overheidssturing, afhankelijk van de context, fase en het vraagstuk. Dit kan dus zelfs ook per wijk en/of buurt verschillen.



In de gemeente Nijmegen worden grote transitie's zoals aardgasvrij belegd bij flexibele teams van wisselende samenstelling. De teams werken met innovatiemethoden zoals scrum en agile om steeds in te spelen op nieuwe ontwikkelingen binnen de stad. De rol van de overheid is daarin bewust complementair aan die van de gemeenschap. Voor projecten starten worden risico's geduid en bestuurlijk erkend.

Sturing is nadrukkelijk niet één ding, het gaat om strategische variëteit: doen wat past bij de aard van de specifieke fase of het deel van transitie en de omstandigheden waarin die zich voltrekt. Het inzetten van één sturingsvorm volstaat niet om de transitie te realiseren. Dat betekent dat gemeenten in staat moeten zijn om die variëteit te faciliteren.

Prof. dr. Martijn van der Steen beschrijft in zijn essay dat deze uitdaging vraagt om een vloeibare organisatie, met het vermogen om zich naar de voor het vraagstuk gewenste vorm te plooiën. Dat vereist van gemeenten ook een transitie, van de klassieke taakgerichte organisatie die opgabegericht probeert te werken, naar een vloeibare organisatie die in de basis opgabegericht is ingericht en opgebouwd. Ook voor de gemeente geldt dus 'van A naar B, volgens de regels van B'³. *Om transitie te sturen, moeten gemeenten zelf ook in transitie.*

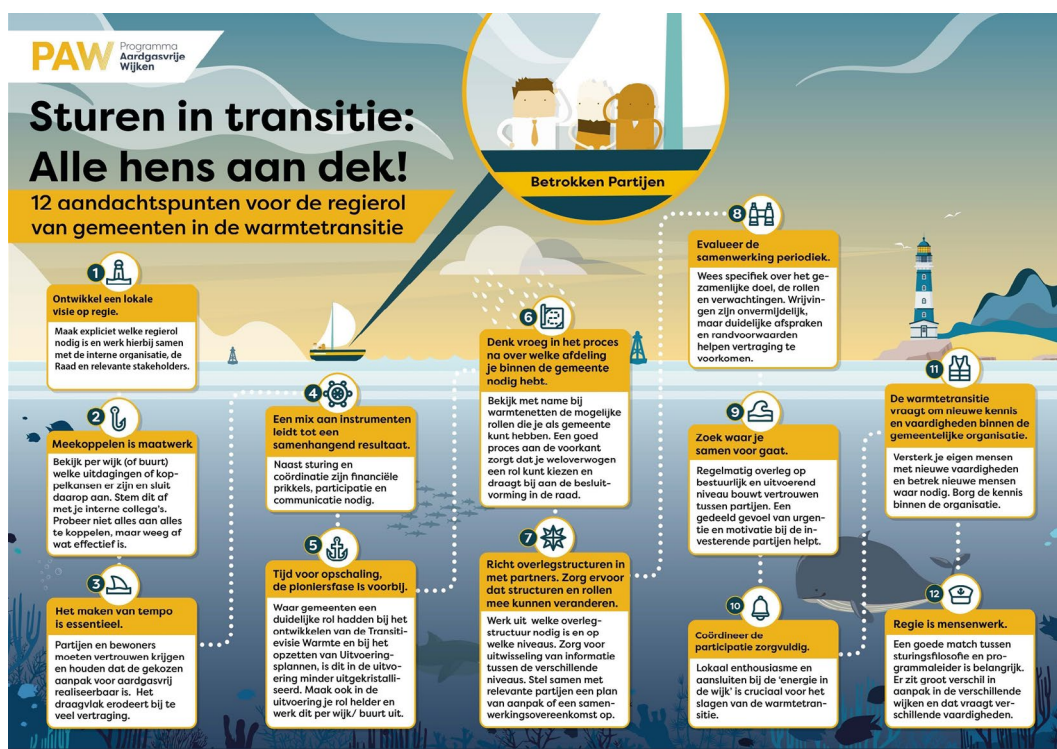
3 Zie <https://www.regionale-energiestrategie.nl/energiesysteem/dewereldvanb/default.aspx> - aspecten die bijvoorbeeld een rol spelen in de 'wereld van b': meer decentrale opwek van energie, een grotere ruimtevraag, meer fluctuaties in vraag en aanbod

Vragen voor bij de thee:

- In hoeverre lukt het binnen uw organisatie om 'strategische variëteit' aan te brengen in de sturingsvormen?
- Wat is daarvoor nodig?

Organisatorische aandachtspunten met betrekking tot de regierol

In 2022 is in opdracht van het toenmalige Programma Aardgasvrije Wijken een [onderzoek](#) uitgevoerd naar de regierol van gemeenten in de warmtetransitie. Doel was ervaringslessen op te halen bij proeftuingemeenten en inzicht te geven in mogelijke invullingen van de regierol. De uitkomsten in de vorm van 12 aandachtspunten zijn in de visual hieronder samengevat.



Deze visual biedt inspiratie om binnen de gemeente in gesprek te gaan over hoe de warmtetransitie wordt vormgegeven en uitgevoerd en welke organisatorische keuzes daarvoor nodig zijn. Belangrijk daarbij is voldoende betrokkenheid van de verschillende bestuurlijke en ambtelijke spelers. Sommige ambities hebben impact op meerdere of alle lagen binnen de gemeentelijke organisatie.

Vraag voor bij de thee:

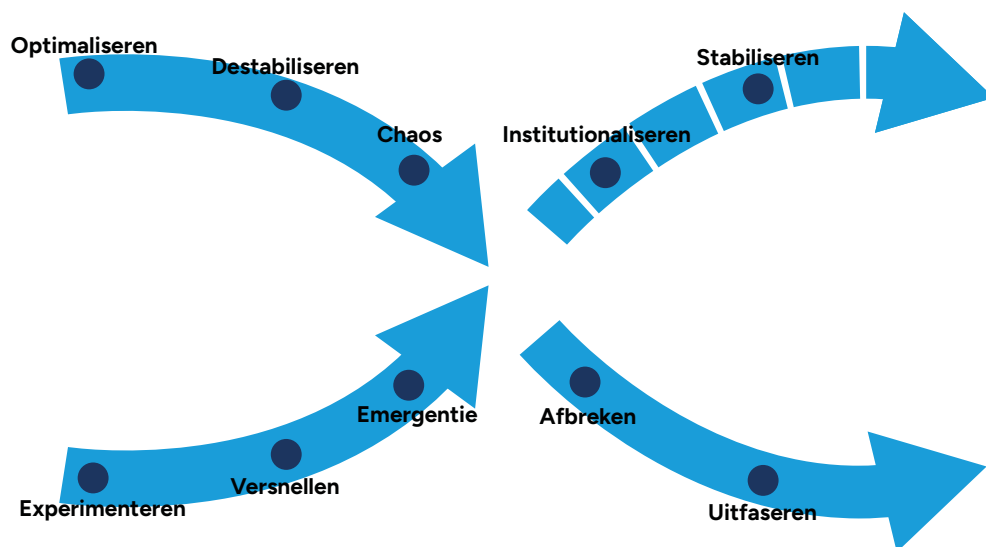
- Staan in bovenstaande visual aandachtspunten waarmee uw organisatie haar voordeel kan doen?

3.2 Wat vraagt de energietransitie als innovatievraagstuk van uw organisatie?

Van A naar B, op de manier van B

De transitie naar duurzame energiebronnen en het afscheid van fossiele brandstoffen vereist een fundamentele verandering van systemen en structuren, juist ook bij gemeenten. Een transitie is geen 'flinke verandering', maar een nieuw pad waarbij het hele systeem opnieuw vorm krijgt. Het proces van transitie is complex en verloopt volgens vaste patronen, waarbij sprake is van afbouw, ombouw en voortbouw, wat elk weer vraagt om innovaties.

Volgens de literatuur over transitie heeft het bestaande systeem, gevestigd in instituties en routines, de neiging om zich te verzetten tegen verandering en eerder te streven naar optimalisatie dan fundamentele vernieuwing. Daarom is het goed om steeds de vraag te stellen welke plek een voorgenomen maatregel in onderstaande x-curve heeft. Werkt u daarmee toe naar het 'systeem van B', of houdt u juist het oude systeem in stand?



Loorbach, D. (2014). To Transition! Governance Panarchy in the New Transformation. Rotterdam: EUR.⁴⁵

Vragen voor bij de thee:

- In welke transitiefase is uw organisatie vooral actief?
- In hoeverre ervaart u daarbij weerstand van gevestigde belangen?
- Ziet u in uw gemeente al fundamentele veranderingen naar een nieuw systeem, of eerder optimalisaties van het 'oude' systeem?

Arbeidsmarkt als innovatievraagstuk: zoektocht naar een nieuw type professional en herpositionering van de gemeentelijke organisatie

De gemeente heeft voor de energietransitie voldoende capaciteit nodig. Gemeenten beschikken sinds 2023 dankzij de CDOKE-regeling over aanzienlijke financiële middelen om personeel met relevante kennis aan te trekken. Zij staan wel voor de uitdagingen van een krappe arbeidsmarkt én een imago probleem. Uit onderzoeken blijkt dat werken bij de

4 Van der Steen (2023), M. [De transitie binnen de transitie: bouwen aan de gemeente van en voor B.](#)

5 Verhoef, P. (2023), [Ontwikkel een waardepropositie voor werving energie-experts.](#)

gemeente nog steeds een relatief 'stoffig' imago heeft. Terwijl het juist heel interessant kan zijn om bij een gemeente aan de slag te gaan, gezien de grote en uitdagende rol die de gemeente heeft in deze transitie.

Een goede waardepropositie voor deze doelgroep kan helpen om potentiële werknemers aan te trekken. In de waardepropositie beschrijft een gemeente wat haar als werkgever uniek maakt en welke bijzondere kanten aan een baan zitten.

Purpose branding biedt een unieke kans voor gemeenten om zich te profileren als werkgever die bijdraagt aan de lokale verandering van de samenleving en een beter lokaal leefklimaat. Het gaat daarbij niet alleen meer over de kracht van een merk, maar ook wat je als merk wilt bijdragen aan de samenleving en aan de beleving van klanten.⁶

Het Programmateam Energie van de VNG organiseert elk jaar verschillende 24-uurs masterclasses voor beginnende gemeentelijke medewerkers in de energietransitie. Daarbij valt op dat veel deelnemers een hele diverse achtergrond hebben, maar veel intrinsieke motivatie hebben om een bijdrage te leveren aan de energietransitie.

De energietransitie biedt gemeenten de mogelijkheid om zich anders in de arbeidsmarkt te positioneren en werknemers aan te spreken die geïnteresseerd zijn in duurzaamheid en maatschappelijke waarde willen toevoegen. Het imagoprobleem van gemeenteambtenaren kan echter een obstakel zijn. Het opzetten van een aparte organisatie voor de energietransitie, met meer flexibiliteit en een ander imago, kan een oplossing bieden om talent aan te trekken. Ook door meer samen te werken in regionaal en/of provinciaal verband kunnen gemeenten hun uitvoeringskracht vergroten.

Vragen voor bij de thee:

- Hoe profileert uw gemeente zich op de arbeidsmarkt?
- Lukt het u om de maatschappelijke waarde van werken in de energietransitie zichtbaar te maken voor potentiële werknemers?

Wat betekent werken in de energietransitie voor medewerkers?

In de vorige paragraaf beschreven we dat de gemeentelijke organisatie in transitie moet, maar hoe zit dit voor de gemeentelijke ambtenaar? Kennis van warmtetechnologieën hoeft niet per se nodig te zijn, schrijft Ouillet.⁷

Het gaat vooral over uitvoeringskracht, met specifiek 2 soorten opdrachten:

- Duidelijke kaders scheppen voor de verschillende type afnemers en uitvoerders in het gebied enerzijds
 - Opgaven in de wijk zoveel mogelijk combineren anderzijds.
- Dit brengt ook de uitdaging met zich mee om de beleidsambities van verschillende domeinen te vertalen naar de uitvoering. En gedurende het traject de interne en externe stakeholders goed aangehaakt te houden en daadwerkelijk aanwezig te zijn in de wijk. Om daarna in de uitvoering tot afspraken en kaders te komen op basis waarvan deze stakeholders investeringsbesluiten of plannen kunnen maken.

6 Verhoef, P. (2023), [Ontwikkel een waardepropositie voor werving energie-experts.](#)

7 Ouillet, L. (2023) [Gezocht: praktisch ingestelde collega's in de warmtetransitie.](#)

Dit vraagt niet zozeer om technische competenties, maar om andere vaardigheden:

- draagvlak creëren
- regie voeren bij het ontwerp van het warmtenet om koppelkansen te kunnen verzilveren
- overtuigingskracht om stakeholders mee te krijgen
- programmeren en plannen van aansluitingen

Gemeentelijk vastgoed aansluiten op de wijkaanpak, financiering faciliteren of taken regelen op wijkniveau vereist flexibiliteit, nieuwsgierigheid en vooral een 'handen uit de mouwen'-mentaliteit. Aanpassings- en doorzettingsvermogen zouden als competenties onderdeel moeten zijn van alle vacatureteksten, meer nog dan de eeuwige zoektocht naar universitair geschoolde ingenieurs.⁸

Vragen voor bij de thee:

- Wat vraagt u van medewerkers in de energietransitie?
- Komt die vraag overeen met de vacaturetekst?

3.3 Hoe gaat u om met het eeuwige dilemma tussen koppelen en ontkoppelen?

Creëren van koppelkansen

Een wijkgerichte aanpak voor de warmtetransitie biedt kansen om meerdere uitdagingen tegelijk aan te pakken. Dit kan zowel in de openbare ruimte als achter de voordeur. Denk aan de infrastructuur verbeteren, armoede aanpakken, eenzaamheid verminderen en zelfs huiselijk geweld voorkomen.

Deze uitdagingen vragen om betrokkenheid en regie van de gemeente. Het is belangrijk om de aanpak te integreren in het bestaande beleidskader voor duurzaamheid.

Bijvoorbeeld: extra bomen en struiken planten kan gunstig zijn voor biodiversiteit en vormt mogelijkheden voor passieve zonwering, maar vereist ook onderhoud door de afdeling groenbeheer. Dit vraagt om afstemming tussen verschillende afdelingen, planningen en begrotingen.⁹

Ook liggen hier kansen om vanuit gemeenschapslogica verbinding te zoeken (zie ook paragraaf 3.4).¹⁰

Voorbeeld is het onderhoud van groen in de straat. Dat kan vanuit de gemeente opgezet worden, en vervolgens door de buurt worden beheerd en onderhouden. Een integrale aanpak is een vereiste vanuit inwonersperspectief. Inwoners denken en doen immers niet alleen vanuit energiebesparende maatregelen, maar zij kijken ook naar de leefomgeving in brede zin. En tegelijkertijd leidt elke extra koppeling tot extra complexiteit in planning en uitvoering.

Het ligt daarom voor de hand om per wijk andere verbindingen te maken. In een wijk met veel sociale problematiek ligt de verbinding met het sociaal domein meer voor de hand dan

8 Ouillet, L. (2023), [Gezocht: praktisch ingestelde collega's in de warmtetransitie. Met een flink dosis aanpassings- en doorzettingsvermogen.](#)

9 Ouillet, L. (2023), [Gezocht: praktisch ingestelde collega's in de warmtetransitie. Met een flink dosis aanpassings- en doorzettingsvermogen.](#)

10 Van der Berg, M. (2023), [Gemeenschapslogica in de energietransitie.](#)

in een welvarende wijk. In de ene wijk vormt de energietransitie een uitgelezen kans om het corporatiebezit te renoveren en de openbare ruimte aan te pakken, in de andere wijk is behoefte aan een efficiënte uniforme aanpak zonder poespas.

Vanuit politiek-bestuurlijk en strategisch perspectief klinkt het aantrekkelijk om maximale koppelkansen te zoeken. In de praktijk blijkt het lastig om de potentiële koppelkansen daadwerkelijk te benutten door de onvermijdelijke verkokering van de gemeentelijke organisatie en versnippering van verantwoordelijkheden.

Dit kan ook tot spanning leiden tussen politiek en ambtelijke organisatie. Bijvoorbeeld als er bewust kansen blijven liggen omwille van de uitvoerbaarheid. Of als projecten vertraging oplopen doordat ze gekoppeld worden aan de warmtetransitie. Wees u dus bewust van de mogelijke consequenties van bepaalde ambities en keuzes en zorg dat er binnen de gemeentelijke organisatie voldoende ruimte en draagvlak is binnen alle (desbetreffende) lagen.

Vragen voor bij de thee:

- Wat ziet u als succesvolle benutting van koppelkansen binnen uw organisatie?
- Waar loopt dit moeizaam of juist succesvol?
- Wat zorgt ervoor dat koppelen lukt of juist niet lukt?

De heilige integraal

Als het gaat om koppelkansen wordt vaak de term 'integraliteit' gebruikt. Integraliteit is politiek onomstreden, met name in het sociaal domein. Voor de consequenties en complexiteit van integraal werken is in politieke en strategische discussies minder oog. De ervaring bij enkele koplopergemeenten leert dat de ambities gaandeweg worden versmald om de uitvoering beheersbaar te maken.

Als je alles met alles verbindt, weet niemand meer wie waarover gaat. Het risico van integraliteit is handelingsverlegenheid (wie pakt het nou op?) of wachtgedrag (we wachten tot de ander in actie komt). Er zijn diverse voorbeelden van ambtenaren 'in de frontlinie' die tegen de bureaucratie van hun eigen organisatie aanlopen.

Een ander risico van integraal werken is dat een inwoner langer moet wachten op antwoord, omdat er eerst integrale interne afstemming moet plaatsvinden. Een bekend voorbeeld is de 100.000+ gemeente die vanuit het principe van 'integrale toegang' bij alle Wmo-aanvragen ook ging beoordelen of ondersteuning op het gebied van jeugdzorg, bijzondere bijstand, eenzaamheid en schuldhulpverlening noodzakelijk was. Met als gevolg dat de wachttijd voor een rolstoel serieus toenam.

De oplossing is zeker niet om de verkokering lijdzaam te accepteren. Wel kan integraliteit selectief ingezet worden in straten of buurten met meervoudige sociale en fysieke vraagstukken. Een andere oplossing is de verantwoordelijkheid voor de praktische kant van integraliteit te beleggen bij de medewerker die actief is in de wijk, in plaats van deze te organiseren via overleggen en beleid. Vanuit vakmanschap wordt afstemming dan vanzelfsprekend.

Er zijn voorbeelden van gemeenten met een 'regelvrij budget' dat ingezet kan worden om schrijnende problemen op te lossen. Zodat iedere medewerker die tijdens een huisbezoek ontdekt dat kleuters op de grond slapen bijvoorbeeld direct een bedje kan kopen.

De gesprekken aan de voordeur of de keukentafel over het aardgasvrij maken van de woning worden als sleutelmoment gezien om sociale koppelkansen in te vullen. Het is

belangrijk dit vrij precies te doordenken. Wie je laat aanbellen heeft invloed op de mate waarin de koppelkansen kunnen worden ingevuld. Van een installateur of (onder)aannemer kun je niet verwachten dat hij een gesprek kan voeren over energiearmoede.

Een groot aantal kundige medewerkers inzetten die in staat zijn verbindingen te leggen tussen verschillende domeinen, is echter kostbaar. En stel: ze signaleren schrijnende armoede tijdens het huisbezoek. Moeten ze dit dan doorgeven aan een andere afdeling of team binnen de gemeentelijke organisatie of zelf oppakken? En als het doorgegeven wordt, wie is daarna verantwoordelijk voor het contact? Moeten bewoners van tevoren worden geïnformeerd over een eventuele bredere insteek van het gesprek?

De ervaring in andere gemeenten is dat anders geschoolde professionals (zoals postbodes of aannemers) in de praktijk weinig gebruikmaken van de signalerende rol die ze krijgen in sociale vraagstukken. Een interessante en relatief eenvoudige oplossing uit Rotterdam is om bij de huisbezoeken in kwetsbare wijken duo's te vormen van technici en de lokale welzijnsorganisatie. Het charmante van deze oplossing is dat er geen overdrachtsmomenten nodig zijn en dat iedereen kan doen waar hij/zij goed in is. Daarvoor kan het helpen om verschillende sectoraal gelabelde budgetten te combineren en te benutten in de wijk.

Vragen voor bij de borrel:

- Weet u wie er in uw gemeente aanbelt bij inwoners?
- En wie dan verantwoordelijk is voor vervolgacties en of er ook voldoende ruimte en flexibiliteit is om die acties daadwerkelijk een stap verder te brengen of uit te voeren?

3.4 Hoe positioneert u uw organisatie?

Zelf bepalen of samen bepalen? Betrek ook de gemeenschap

Marije van der Berg betoogt dat de oplossing voor de energietransitie niet alleen ligt in institutionele hervormingen met daarbij horende individuele gedragsverandering, maar ook in een driedimensionale aanpak die persoonlijk, institutioneel en maatschappelijk is. We zien op dit moment vooral een focus op de samenwerking tussen gemeente, warmtebedrijven en netbeheerders. Terwijl werken vanuit de gemeenschapslogica ook een wenkend perspectief kan zijn. Daarbij treden de plannen van de gemeente minder op de voorgrond en wordt meer aangesloten bij de behoeften van lokale netwerken.¹¹

Veel mensen praten over 'koppelkansen' in de energietransitie, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Maar als gemeenten 'verbinden' top-down opleggen, leidt dat vaak tot meer papierwerk en bureaucratie. Wie met een beheerders-oog kijkt, ziet dat alles al aanwezig is in de gemeenschap. Een voorbeeld daarvan is een project in de wijk Bospolder-Tussendijken in Rotterdam. Een belangrijke factor voor het succes van de energietransitie in deze wijk is dat iedereen langere tijd lokaal betrokken is.

De essentie van deze logica is dat je kunt plannen, ontwerpen, beslissen en zelfs verbinden op afstand. Maar beheren kun je alleen als je er bent. We kunnen de energietransitie gebruiken om ook onze gemeenschappen beter te beheren. Goed samenleven is namelijk beheerwerk.

¹¹ Van der Berg, M. (2023), [Gemeenschapslogica in de energietransitie](#).

In de Rotterdamse wijk Bospolder-Tussendijken probeert de gemeente de kosten en kansen zo te koppelen dat bewoners in deze wijk écht en zo veel mogelijk profiteren van de energietransitie. Daarvoor is goed contact en overleg nodig tussen bewoners, georganiseerd bewonersinitiatief, gemeente en marktpartijen.

Daarom is 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 energie-coöperatie en allerlei andere maatschappelijke organisaties en individuele 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.

Uit: Van der Berg, M. (2023), Gemeenschapslogica in de energietransitie

Vragen voor bij de borrel:

- Hoe betreft u de gemeenschap in wijken en dorpen bij de energietransitie?
- Is die betrokkenheid naar uw idee voldoende?

Dichtbij of op afstand organiseren vraagt om knippen én plakken

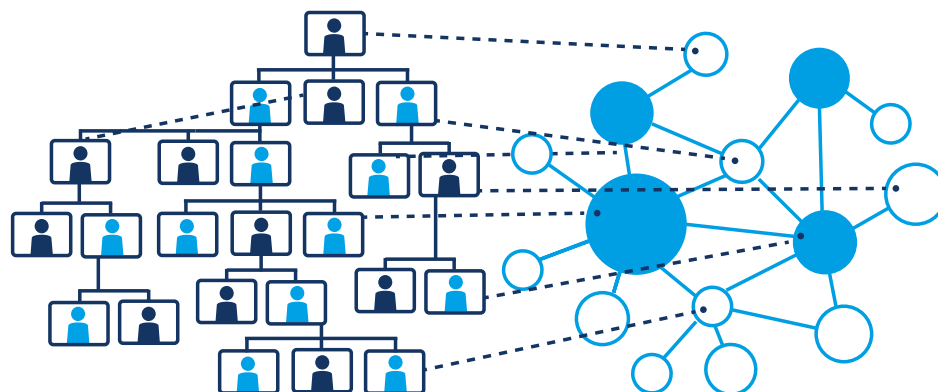
Elk organisatievraagstuk binnen een gemeente draait om de vraag hoe het werk wordt verdeeld in logische organisatorische eenheden, hoe die eenheden vervolgens samenwerken en hoe besluitvorming georganiseerd wordt. Alles wat je knipt, moet je ook weer plakken. Alles wat je op afstand plaatst, moet wel aangestuurd blijven worden. Het ideale model bestaat niet: elk alternatief heeft voor- en nadelen, er zijn in elke structuur medewerkers die tussen twee teams in vallen.

Het is van belang de werking van een organisatiemodel goed te doorleven, de voordelen te benutten en de nadelen te compenseren. Het model moet daarnaast passen bij de identiteit van de organisatie. Wat in de ene organisatie prima werkt, is in een andere organisatie uitgesloten. Mens en structuur zijn niet los van elkaar te zien. Sommige ondoordachte structuren werken door fantastische mensen. En met de verkeerde competenties vormt geen enkele structuur de oplossing. Teamvorming en de juiste competenties op de juiste plekken zijn cruciaal.

Binnen gemeenten is een beweging zichtbaar van hiërarchische sturing naar vormen van netwerksturing. In reactie op de snelle maatschappelijke ontwikkelingen en de toegenomen behoefte om integraal te werken zien we dat gemeenten meerdere sturingslijnen naast elkaar gaan creëren (lijn, programma, gebied, opgave enzovoort). Met als risico dat medewerkers verdwalen 'in de matrix' en niet meer weten wie hun leidinggevende is. Enige vorm van matrixsturing is echter onvermijdelijk in de organisatie van de energietransitie. In alle organisatievormen moet er enig maatwerk op het niveau van wijken en kernen zijn. En in alle organisatievormen moet er ook een bepaalde mate van uniformiteit in communicatie en uitvoering zijn. Een programmatische of gebiedsgerichte aanpak ligt dan voor de hand.

Matrixsturing heeft een slecht imago en leidt vaak tot gedoe, maar dat heeft in belangrijke mate te maken met de invulling van het model. Een matrix vraagt om meer rolvastheid dan een lijnorganisatie. Het is cruciaal om helder af te spreken wie waarvan is. In het bijzonder is het van belang om per vraagstuk scherp af te spreken wat de financiële/inhoudelijke/ personele verhoudingen zijn tussen de vakafdelingen en het programma- of gebiedsteam.

Naast afspraken is juist ook ontwikkelruimte van belang. Geert Teisman¹² spreekt over het belang van 'informele tussenruimte'. De grootste combinatiekracht ontstaat niet vanuit formele verantwoordelijkheden, maar door verbindingen tussen personen die op basis van gezond verstand informatie uitwisselen en taken verdelen. Geen enkel individu kan immers het volledige speelveld overzien.



Werken in de tussenruimte doorsnijdt traditionele hiërarchische verhoudingen

Vragen voor bij de borrel:

- Welke sturingslijnen zijn er binnen uw organisatie en welke zijn van toepassing op de energietransitie?
- Hoe werkt dit in de praktijk?
- Is er voldoende 'informele tussenruimte' voor uw medewerkers om elkaar te vinden?

¹² <https://vng.nl/artikelen/energietransitie-als-organisatievraagstuk> zie de bijdrage van Geert Tijssen tijdens de atriumlezing die VNG op 24 januari 2024 organiseerde

4

Hoe verder? Aanbevelingen voor concrete acties

In de bovenstaande hoofdstukken hebben we een aantal vragen gesteld die kunnen helpen om binnen uw gemeente het gesprek aan te gaan over de organisatie van de energietransitie. Welke acties prioriteit hebben, is zeer afhankelijk van de status van de planvorming of uitvoering en wat er speelt binnen de gemeente. Hierna volgt in willekeurige volgorde een lijst van mogelijke aanbevelingen voor programmamanagers, directie, college en raad om het organisatievraagstuk van de energietransitie aan te pakken.

- Formuleer in samenspraak met ambtelijke organisatie, raad en college het ambitieniveau en de strategische rol van de gemeente en bepaal op basis daarvan de prioriteiten. De energietransitie kan gericht zijn op snelheid, op draagvlak of op koppelkansen (zie hoofdstuk 1 en de bijlage). Ook de positie van de gemeente ten opzichte van marktpartijen vraagt om politieke keuzes, voordat de uitvoeringsorganisatie kan worden opgetuigd. Zorg dat de koers breed wordt gedeeld met interne en externe partners.
- Ga aan de hand van de dilemma's en oplossingsrichtingen die worden genoemd in deze handreiking binnen en buiten de organisatie in gesprek over de mogelijke organisatie van de uitvoering. Breng opties in kaart en leg de keuze voor aan de directie. Besef dat de ambities op korte termijn met de huidige organisatie uitvoerbaar moeten zijn (vorm volgt inhoud, zie hoofdstuk 2.1). En bespreek welke aanpassingen nodig zijn om op de langere termijn de ambities in te vullen.
- Onderzoek wat een goede balans is tussen koppelen en ontkoppelen en of er ook voldoende ruimte en flexibiliteit wordt geboden binnen de verschillende beleidsdirecties (zie hoofdstuk 3.3). Maak vervolgens met de directie een inschatting van de consequenties van de ambities voor de interne positionering van de medewerkers die zich bezighouden met de energietransitie. Koppelkansen kunnen immers alleen worden benut als ook andere onderdelen van de organisatie prioriteit geven aan het thema. Maak daartoe concreet wat de consequenties zijn van de koppelkansen voor de formatie van verschillende afdelingen. Dit kan ook effect hebben op de planning, capaciteit en budgetten van andere afdelingen.
- Bepaal op basis van een strategische personeelsplanning (SPP) op welke functies geworven moet worden op de korte en lange termijn en welke competenties nodig zijn voor deze functies (zie hoofdstuk 3.2). Beoordeel of de gemeente zelfstandig een aantrekkelijke arbeidsmarktpropositie neer kan zetten. Als dit niet het geval is: zoek contact met buurgemeenten om te bepalen hoe kan worden samengewerkt. Deze samenwerking kan betrekking hebben op de gehele uitvoering, maar kan ook beperkt zijn tot enkele specialistische functies.
- Maak een heldere beschrijving van de rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie op het thema energietransitie. Deze beschrijving kan worden uitgebreid met een rolbeschrijving van de externe partners.
- Reflecteer op de wijkaanpak vanuit gemeenschapslogica. Welke ruimte is er om als gemeente meer volgend, dienend en ondersteunend op te treden richting de gemeenschap? Welke taken of besluiten kunnen in de wijk worden belegd ('alles wat de

wijk kan doen, laat je de wijk zelf doen')? En wat is er vanuit de gemeentelijke organisatie nodig om invulling te geven aan het beheren van de gemeenschap? (zie hoofdstuk 3.4)

- Onderzoek of de gemeentelijke organisatie voldoende ruimte geeft voor innovatie en lerend vermogen. De energietransitie vraagt om wendbaarheid en integraliteit: is er na besluitvorming voldoende ruimte voor aanpassingen aan nieuwe inzichten? (zie hoofdstuk 2.2)
- Bepaal gezamenlijk met concern control hoe de gemeente wil omgaan met de financiële risico's en het integrale karakter van de energietransitie. Dit geeft belangrijke informatie over de mogelijkheid om:
 - budgetten te ontschotten
 - warmte te beschouwen als nutsvoorziening (in plaats van het opstellen van een business case)
 - koppelkansen te benutten, en
 - eventueel als gemeente te participeren in een warmtebedrijf
- Wees transparant over de financiële risico's. Geef inzicht in de mogelijke kosten en opbrengsten in verschillende scenario's in plaats van een enkelvoudige berekening die geen recht doet aan de onzekere toekomst. Neem raad en college mee in deze afweging en vraag instemming op het totaalplaatje, inclusief acceptatie van de bijbehorende risico's.
- Vergroot het draagvlak bij raad, college en directie door kleine successen te delen. Laat zien dat er voortgang wordt geboekt. Organiseer zelf kleine successen door versnelling te organiseren in afgebakende proefprojecten.

Bijlage 1

Uitwerking dilemma's bij het organiseren van de energietransitie

In deze bijlage vindt u een overzicht en nadere duiding van de dilemma's uit hoofdstuk 1: de voor- en nadelen van de uitersten en mogelijke oplossingsrichtingen.

Markt	Overheid	Richtinggevende keuzes
+ Beperking van financiële en juridische risico's voor de gemeente + Gebruikmaken van specialistische kennis en ervaringen van marktpartijen, tevens mogelijke schaalvoordelen - Concessie veronderstelt een afbakening en een voorspelbaarheid die er niet is (en die de markt zal beprizen) - De gemeente heeft de regierol in de wijkgerichte aanpak. Een teruggetrokken houding als concessiebeheerder maakt het minder makkelijk sturen en invloed uitoefenen op het proces en de uitvoering. - Vaak minder vertrouwen in private/commerciële partijen door bewoners dan in publieke partijen.	+ Een betaalbare warme woning is een publiek belang. Om te kunnen sturen op de betaalbaarheid, integraliteit en betrouwbaarheid is een publiek meerderheidsbelang nodig. + Gigantische impact op boven- en ondergrond. + Omdat het een nutsvoorziening is, blijf je als overheid hoe dan ook verantwoordelijk. Als overheid wil je dat het betaalbaar blijft dus daar waar het negatief uitpakt stap je als overheid waarschijnlijk alsnog in en kom je in lastige contractuele onderhandelingen terecht. - Gemeente de juiste bevoegdheden en kennis om deze taak op zich te nemen en te kunnen uitvoeren. Kennisopbouw is echter bij alle partijen nodig om de transitie te kunnen uitvoeren.	• Politieke keuze, onder meer afhankelijk van de visie op de rolverdeling tussen markt en overheid in deze transitie en mate van gewenste grip en sturing op het project en de uitkomsten • Keuze hangt af van beschikbaarheid van kennis binnen de gemeente • Regionale samenwerking kan de keuze positief beïnvloeden (kennisuitwisseling) • Draagvlak vanuit bewoners kan leidend zijn

Alleen aardgasvrij	Brede wijkverbetering ¹³	Richtinggevende keuzes
+ Efficiënt, snel uitvoerbaar - Een gemeente heeft meer uitdagingen dan alleen aardgasvrij. Voor bewoners moeilijk uitlegbaar als dat niet integraal wordt uitgevoerd.	+ De gemeente heeft meer opgaven (denk aan verbeteren van het leefgebied door bijv. vergroening, klimaatadaptatie, maar ook vervanging riolering). Het ligt voor de hand om te verkennen of de opgaven gekoppeld kunnen worden nu de straat opengebroken wordt. + Koppelkansen vergroten het draagvlak in een wijk of buurt. - Complexiteit in planning en overleg, koppelkansen kunnen vertragen - Onduidelijkheid over risicoverdeling, bijvoorbeeld als je riool en warmtenet gelijktijdig aanlegt	• Heldere interne afspraken: wat pak je op, wat geef je door, wat laat je liggen? • Onderscheid maken in sociale en fysieke koppelkansen, zowel qua organisatie als qua maatwerk • Onderscheid maken in need to have en nice to have • Duidelijke keuzes: als alles met alles te maken heeft kom je geen stap meer verder • Kan het uitvoeringsbedrijf ook een sociale rol vervullen in opleiding en SROI?
Beperkte verbinding sociaal domein	Maximale koppelkansen	Richtinggevende keuzes
+ Efficiënt, snel uitvoerbaar - Een gemeente heeft meer uitdagingen dan alleen aardgasvrij. Voor bewoners is het belangrijk dat zo gestroomlijnd mogelijk uit te voeren en afstemming intern goed te organiseren. Zeker wat betreft het sociaal domein waarin de opgaven heel gevoelig kunnen liggen en emoties een grote rol spelen.	- Kans om achter de voordeur te komen - Armoede kan niet los worden gezien van aardgasvrij, door risico op energiearmoede en gebrek aan middelen om de noodzakelijke isolatiemaatregelen te nemen. - Complexiteit in planning en overleg, koppelkansen kunnen vertragen - Risico op dubbelingen in hulpaanbod	• Heldere interne afspraken: wat pak je op, wat geef je door, wat laat je liggen en wie is verantwoordelijk? • Duidelijke keuzes: als alles met alles te maken heeft kom je geen stap meer verder • Maatwerk per wijk in sociale koppelkansen door grote verschillen tussen bewoners: 'ongelijk investeren voor gelijke kansen' • Samenwerken met maatschappelijke organisaties

¹³ Koppelkansen kunnen zowel sociaal-economische als fysieke opgaven zijn in de wijk. Voorbeelden zijn klimaatadaptatie, rioolvervanging, armoede en schuldenproblematiek. Zie voor meer voorbeelden de [PAW-website](#).

Planvorming	Planvorming + uitvoering	Richtinggevende keuzes
+ gemeente is gewend planvorming uit te voeren, niet geheel nieuwe taak. - belangrijk om duidelijke randvoorwaarden te stellen tbv de uitvoering	+ makkelijker bijsturen als er onvoorziene situaties optreden en meer grip op de uitvoering. + in geval van koppelkansen (brede wijkverbetering) kan het logisch zijn om de uitvoering zelf uit te voeren. - de aansprakelijkheid neemt mogelijk toe - niet de core business van gemeente dus levert nieuwe taken op	• Lange termijn vraagstuk; hoe wil je je als organisatie gaan ontwikkelen gezien de lange duur van deze transitie en de grote impact op de openbare ruimte • In hoeverre is er al een uitvoeringsorganisatie actief binnen de organisatie waarin de uitvoering van de warmtetransitie ook gemakkelijk in kan worden opgenomen.
Kleinschalige aanpak	Grootschalige aanpak	Richtinggevende keuzes
+ de aanpak staat waarschijnlijk dichterbij de bewoners en meer maatwerk mogelijk tav andere koppelkansen + mogelijk meer experimenteerruimte en ruimte voor het nemen van risico's binnen de organisatie - meer grip op het project en minder risico's voor de betrokken stakeholders - minder schaalvoordelen	+ levert schaalvoordelen wat kan leiden tot interessante businesscase en grotere aanbestedingsprojecten + lagere proceskosten en efficiëntere aanpak - langduriger traject en minder grip op het totale project. Afhankelijkheid van andere betrokken stakeholders is groter. - de belangen en de financiële en juridische risico's zijn voor de betrokken stakeholders groter (de go/no go momenten zijn spannender)	• Politieke keuze en ook afhankelijk van de betrokken stakeholders. • Belangrijk om te verkennen of de organisatie al klaar is voor een grootschalige aanpak.

Huisaansluiting en infrastructuur apart	In 1 keer klaar	Richtinggevende keuzes
+ Focus op isolatie, detailplanning, ontzorgingsaanbod en draagvlak onder inwoners vraagt om andere competentie en organisatie dan complex assetmanagement + Positionering: energieloket kan dicht bij de bewoner staan en is een laagdrempelige samenwerkingspartner + Energieloket heeft ander werkgebied dan warmtebedrijf en richt zich ook op wijken die voorlopig nog niet van het gas af gaan - Verlies van integraliteit - Noodzaak tot doorverwijzing inwoners, risico op kastje-naar-de-muur	+ Integraal aanbod aan bewoners, single point of contact voor aardgasvrij + Risico's zijn duidelijk belegd - Risico dat het participatieperspectief en het ontzorgingsaanbod het onderspit delven in de focus, aangezien er minder middelen in omgaan - Integraliteit ontstaat niet automatisch door alles in 1 (grote) organisatie bijeen te brengen	• Politieke keuze, afhankelijk van de focus die de gemeente wil aanbrengen en het gekozen warmte-alternatief • Focus op integraliteit in houding, gedrag, dienstverlening is minstens zo belangrijk als de organisatievorm • In alle gevallen is verbinding tussen het warmtebedrijf en het energieloket van belang om dubbel werk te voorkomen

Zelf doen	Samen doen	Richtinggevende keuzes
+ Efficiënt + Rolzuiver, het is een publieke taak - Kennis benutten en informatie uitwisselen vraagt om goed opdrachtgeverschap daar waar de kennis ingekocht moet worden	+ Draagvlak van corporaties en netbeheerder is cruciaal + Politieke inmenging beperken. Samenwerking is een argument waarom niet alle politieke wensen 1-op-1 kunnen worden uitgevoerd + Kleine gemeenten hebben specialistische kennis niet zelf in huis - Complexiteit en onduidelijkheid. Extra afstemming, meerdere kapiteins op 1 schip enzovoort - Het is volgens veel stakeholders primair een publieke taak: 'gemeente maakt van haar probleem ons probleem' - Risico dat uitvoering wordt verstoord door juridisch gedoe	• Gemeente is eigenaar en stelt na consultatie de kaders vast (WAAROM & WAT), stakeholders participeren in de uitvoering (HOE) • Afspraken over go/no go momenten in business case, keuze voor alternatief en start uitvoering • Corporatie is verantwoordelijk voor contact met huurders • Meerwaarde van intergemeentelijke samenwerking is afhankelijk van scope en omvang. Voor specialistisch werk als infrabeheer is samenwerking vanzelfsprekend, voor participatietaken minder. Voor grote gemeenten wegen de schaalvoordelen niet op tegen de extra complexiteit en verminderde kwetsbaarheid, voor kleine gemeenten wel
Maatwerk per wijk/buurt	Gemeentebrede aanpak	Richtinggevende keuzes
+ Partners/corporatiebezit verschilt per buurt + Lokaal maatwerk in planning noodzakelijk + Door maatwerk ontstaat diversiteit en kun je leren van elkaar - Stapeling van overleggen	+ Minder overleggen, efficiënt + Maximale schaalvoordelen - Enige vorm van maatwerk is per definitie noodzakelijk, je kunt niet alles gemeentebreed uitrollen	• Eén organisatie vanwege kennisuitwisseling, kwetsbaarheid en schaalvoordelen • Uniform waar het kan, maatwerk waar het moet • Bij all-electric minder noodzaak tot wijkgerichte aanpak • Gemeentebrede regiegroep, operationele projectgroep en planning per wijk/buurt • Inzetten van sleutelpersonen per buurt • Eventueel toegankelijkheid via fysieke loketten in de wijken waar de verschillende betrokken organisaties samen kunnen komen en burgers vragen kunnen stellen

Dichtbij	Op afstand	Richtinggevende keuzes
+ Regie op koppelkansen, ook als het niet in de begroting past. Korte lijntjes naar andere onderdelen gemeente + Begin dichtbij. Als je het eenmaal op afstand hebt gezet kun je het nauwelijks meer terughalen - Als onderdeel van ambtelijke organisatie minder flexibiliteit, wendbaarheid en innovatievermogen door starheid van het politiek-ambtelijke systeem - Mogelijk minder betrouwbaarheid richting marktpartijen door directe politieke aansturing?	+ Gemeente is een ontwikkelorganisatie, geen uitvoeringsorganisatie + Politiek op afstand zetten. Overigens kan dit argument ook worden geframed alsof de gemeente 'duikt' voor haar verantwoordelijkheid. + Beperking van financiële risico's - Risico op eigen 'koninkrijk' met eigen belangen - Hoe groter de afstand, hoe moeilijker het is koppelkansen te signaleren en benutten. Risico op dubbel werk	• Politieke keuze, afhankelijk van visie op rol van de overheid



**Vereniging van
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93

info@vng.nl

oktober 2024