WIJKAANPAKKEN VOOR CO_2 REDUCTIE IN DE BESTAANDE WONINGVOORRAAD

EXPERIMENTEREN VOOR DE LOKALE ENERGIETRANSITIE
– EINDRAPPORT PROJECT SMILE

SMILE

sociaal maatschappelijke
innovatie labs energietransitie

Wijkaanpakken voor CO2 reductie in de bestaande woningvoorraad: experimenteren voor de lokale energietransitie
Februari 2021

Opgesteld door: Ir. Petra Hofman (Diep) in samenwerking met prof. dr. Martijn Groenleer (Tilburg Center for Regional Law & Governance, Tilburg University)

In opdracht van:
Regio Hart van Brabant

Mede mogelijk gemaakt door: het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling, Provincie Noord Brabant,

Met veel dank aan alle SMILE partners, respondenten en deelnemers aan het onderzoek.

Ontwerp
Designheld - Krispijn de Haas

Inhoud

Wat is dit rapport? 4

Deel 1: Waarom hebben we onderzoek gedaan? 5

Deel 2: Hoe hebben we het onderzoek verricht? 9

Deel 3: Welke lessen en inzichten heeft het onderzoek opgeleverd? 21

1. Bewonersparticipatie in de wijkenergietransitie 22
2. Slimme verbinders in de wijkgerichte aanpak 30
3. De wijkgerichte aanpak: verschillende samenwerkingsmodellen 32
4. Rol van gemeenten in wijkgerichte aanpakken 42
5. Bestuurlijk vermogen en organisatorische slagkracht van gemeenten voor de wijkgerichte aanpak 45
6. Labs als methode voor sociale innovatie voor de energietransitie 50

Deel 4: Conclusies en aanbevelingen 53

Wat is dit rapport?

Dit rapport is gebaseerd op een regionaal onderzoeks-, leer- en experimenteerproject uitgevoerd tussen 2017 en 2020 genaamd Sociaal Maatschappelijke Innovatielabs Energieneutrale woningvoorraad (SMILE). Het doel was om te experimenteren met wijkgerichte aanpakken in verschillende typen wijken en te leren over wat werkt in het realiseren van de energietransitie.

Een wijkgerichte aanpak = combinatie van interventies gericht op het realiseren van de energietransitie op wijkniveau, vaak in samenwerking tussen diverse actoren (onder andere gemeente, energie coöperatie, bedrijven, kennisinstellingen, netbeheerder). Gezamenlijk met de projectpartners identificeerden we tien wijken in de regio Hart van Brabant. In elke van de tien wijken zijn partijen aan de slag gegaan met het 'wicked problem' van de wijkenergietransitie. Wij hebben gedurende drie jaar met deze partijen gewerkt om te ontdekken hoe zij tot welke aanpakken komen en wat werkt. Op die manier leveren we een bijdrage aan het beter begrijpen van de sociale dimensies van hoe de energietransitie te realiseren.

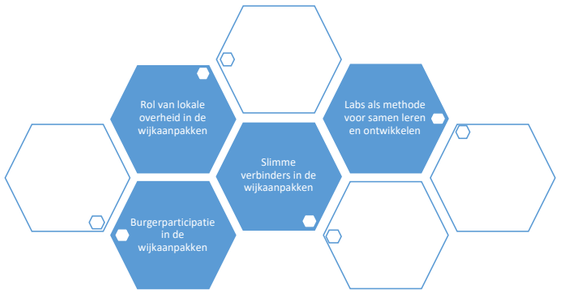
In dit rapport delen wij wat we hebben gedaan in het onderzoek, wat we hebben geleerd en we formuleren aanbevelingen voor beleid en praktijk voor gemeentes, wijkinitiatieven, de regio en andere betrokkenen. We identificeren vier thema's rond de wijkaanpakken: vormen van bewonersparticipatie, rol van slimme verbinders, rol van de lokale overheid, en 'labs' als methode voor samen leren en innoveren rond aanpakken voor complexe opgaven waaromheen de inzichten zijn geclusterd.

Dit rapport is ontwikkeld en opgesteld door Petra Hofman en Martijn Groenleer van TiREG

Wie was betrokken?

SMILE is een project van de Gemeente Tilburg, Gemeente Hilvarenbeek, Regio Hart van Brabant, De Twee Snoeken en de Universiteit Tilburg in samenwerking met Energiefabriek 013 en Hilverstroom en gecofinancierd door de Europese Unie en Provincie Noord Brabant.

Het projectteam heeft nauw samengewerkt met vele individuen en organisaties uit of betrokken bij de tien wijken en dorpen: Molenschot in Gilze en Rijen, Esbeek en Elst/De Elsakkers in Hilvarenbeek, Herpt in Heusden, De Bunders/Dotterveld in Oisterwijk, en Quirijnstok, De Blaak, Theresia, De Kuil en De Reit in Tilburg.



Figuur 1: vier thema's rond de wijkaanpakken voor de energietransitie

Deel 1: Waarom hebben we onderzoek gedaan?

Vanwege ongewenste klimaatverandering staat CO_2-reductie en de omslag van een energiesysteem gebaseerd op fossiele brandstoffen naar een energiesysteem gebaseerd op hernieuwbare bronnen steeds hoger op de agenda. Deze energietransitie heeft grote gevolgen voor de bestaande woningvoorraad in steden, dorpen en wijken. De 'global goals' worden uiteindelijk lokaal gerealiseerd.

Deze doelen worden niet bereikt met enkel een technologische 'fix'. Het realiseren van deze doelen vraagt om samenwerking, afstemming en onderhandeling tussen uiteenlopende partijen met verschillende soorten middelen en invloed. Aangezien de energietransitie zich ook steeds meer achter de voordeur afspeelt, is de bewoner nadrukkelijk één van deze partijen.

Eén van de manieren waarop partijen doelen voor de energietransitie in de gebouwde omgeving proberen te realiseren is via wijkgerichte aanpakken. Daar, denkt men, kan lokaal maatwerk geleverd worden en aangesloten bij de lokale dynamiek. Het is de plek waar gewerkt kan worden aan maatschappelijke acceptatie van (technische) innovaties. Het werken op de schaal van de wijk zou kansen bieden om het vechten tegen de wereldwijde klimaatcrisis te combineren met de wens om de kwaliteit van leven te verbeteren.

In dit onderzoek zijn we geïnteresseerd in de wijkgerichte aanpakken van verschillende actoren. We zijn geïnteresseerd in hoe actoren lokaal samenwerken aan de opgave en welke strategieën worden toegepast en werken om lokaal invulling te geven aan de energietransitie. We zijn daarbij niet persé geïnteresseerd in koplopers, maar in een doorsnede van 'gewone' wijken.

Wat bedoelen we met de wijkgerichte aanpak voor de energietransitie?

De wijk

De wijk volgens het CBS: Buurten vormen het laagste regionale niveau. Wijken zijn optellingen van één of meer aaneengesloten buurten. De gemeente bepaalt zelf de indeling in wijken en buurten. Het CBS coördineert landelijk deze indeling. Volgens encyclo.nl: onderdeel van een gemeente waarin een bepaalde vorm van bodemgebruik of bebouwing overheerst. Bijvoorbeeld: industriegebied, woongebied met hoogbouw of laagbouw. Een wijk bestaat uit één of meerdere buurten. Volgens wikipedia: Een woonwijk is een gebied (wijk) in een gemeente waar voornamelijk woningen staan. Een wijk kan zijn onderverdeeld in buurten. Oude stadswijken zijn soms voormalige zelfstandige gemeenten, die zijn geannexeerd door een grotere buurgemeente. Een woonwijk wordt tegenwoordig meestal integraal ontworpen door een stedenbouwkundige.

Wijken zijn ruimtelijke eenheden waar mensen iets bij voelen, waar ze zich toe kunnen verhouden vanuit de eigen belevingswereld[1] . Wijken hebben verschillende fysieke en sociale kenmerken die een bepaalde kwaliteit van de wijk bepalen. Maar er zijn ook organisatorische en institutionele dimensies aan een wijk die verklaren waarom wijken bepaalde kenmerken kunnen ontwikkelen. Dit zijn als het ware organisatorische wijkarrangementen. Hoe actoren lokaal samenwerken en welke strategieën werken om lokaal invulling te geven aan de toekomst van de wijk.

De wijkgerichte aanpak voor de energietransitie

De reductie van CO_2 in steden en regio's is cruciaal, maar hoe verhoudt deze CO_2-agenda zich tot andere aspecten van het leven en de leefomgeving? Dit komt het beste tot uiting op het niveau van de wijk. Hajer et al (2020) pleiten voor het 'herbouwen van de stad vanaf de wijk'. In relatie tot de klimaatcrisis linkt de wijk de globale schaal van de klimaatdoelen en ecologische uitdagingen aan een schaal waartoe gewone mensen en hun netwerken zich kunnen verhouden en waarop ze ook concreet kunnen bijdragen aan oplossingen. Het is op die schaal dat de directe leefomgeving zodanig ontworpen en gereorganiseerd kan worden zodanig dat andere levensstijlen met bijbehorende lagere emissies mogelijk zijn.

De wijkgerichte aanpak is een combinatie van interventies gericht op het realiseren van de energietransitie op buurt- en wijkniveau, vaak in samenwerking tussen diverse actoren (bv. gemeente, energiecoöperaties, woningcorporaties, Verenigingen van Eigenaren, bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen, netbeheerders en individuele gebouweigenaren).

Sociale dimensie van de energietransitie

Het vormgeven van de toekomst van de bestaande woningvoorraad en de toekomst van dorpen en wijken en daarmee het realiseren van de klimaatdoelen en de energietransitie is meer dan een financieel-technisch-economisch verhaal. De sociale dimensies van de energietransitie gaan onder andere over het betrekken van mensen, over de samenwerking tussen bewoners, marktpartijen en overheid en over het creëren van draagvlak voor (concrete maatregelen van) de energietransitie. In dit onderzoek staan deze sociale dimensies centraal.

1 Emily Talen, Neighborhood (Oxford: Oxford University Press, 2019) in Maarten Hajer et al, Neighborhoods for the Future (2020) p. 7.

Deel 2: Hoe hebben we het onderzoek verricht?

Onderzoeksstrategie

Ons doel was om met verschillende actoren in verschillende geografische en organisatorische contexten te experimenteren met wijkaanpakken voor de energietransitie en zo inzicht te krijgen in wat (onderdelen van) wijkaanpakken zijn en waar ze verschillen, inzicht te krijgen in factoren die deze verschillen verklaren en wat deze aanpakken opleveren.

Hoe hebben we de wijken geselecteerd?

We hebben in de vijf gemeentes wijken geselecteerd op basis van fysieke en demografische dimensies zoals mate van stedelijkheid, eigendom van woningen, bouwperiode en typologie van woningen, inkomensniveau van inwoners. We hebben hiervoor gebruik gemaakt van data en van lokale kennis van onze projectpartners. Een voorwaarde voor de selectie van de wijken was de bereidheid van de betrokken gemeente om in deze wijk aan de slag te gaan. We wilden zorgen voor een selectie van wijken die verschillend waren op basis van de relevante dimensies en waar we ook verschillen in de werkzaamheid van aanpakken verwachtten. Na het selecteren van de wijken werden de wijkaanpakken vormgegeven vanuit het projectteam.

Gegevens

Gedurende het project hebben we op verschillende manieren gegevens verzameld, bijvoorbeeld door notities van observaties, notities van gesprekken, documenten, workshops en interviews. Gebaseerd op bestaand onderzoek hebben we de data geanalyseerd en gekeken naar overeenkomsten en verschillen tussen de aanpakken op de verschillende plekken.

Lab sessies en peilstoksessies

We hebben in de lab sessies de gelegenheid gecreëerd voor gezamenlijk onderzoek en reflectie. In deze sessies konden de deelnemers, inclusief wij als onderzoekers, gezamenlijk werken, leren en ontwikkelen. We hebben in totaal elf lab sessies georganiseerd, elke keer in of rond één van de wijken of wijkaanpakken. Deze lab sessies vormden als het ware een platform om gezamenlijk de aanpakken te ontwikkelen en monitoren. In de labs werden verschillende dialoogvormen en andere werkvormen ingezet voor analyse en uitwisseling. In de peilstoksessies zetten de teams hun wijken en aanpakken gestructureerd op een rij. Samen met een groep stakeholders hebben we gereflecteerd op de aanpakken, de resultaten en de uitdagingen. De bedoeling was om zowel extra steun als extra capaciteit te verwerven door het betrekken van deze partijen.

Participatief observeren en interviews

Gedurende het gehele project hebben wij als onderzoekers meegelopen en geobserveerd in activiteiten van het project. Verder hebben we gedurende het project korte gesprekken gevoerd met deelnemers. De fieldnotes die we hiervan hebben gemaakt vormen een belangrijke dataset. Met een selectie van deelnemers aan het project zijn interviews afgenomen om in te gaan op onderliggende factoren, ervaringen en resultaten. Ook is met deze respondenten gereflecteerd op deelname in het SMILE project.

Introductie van de wijken

Quirijnstok is een wijk Tilburg Noord. Het is een ruime, groene en rustige wijk met veel tweeverdieners. Een groot deel van de wijk is in de jaren 60 en 70 gebouwd als antwoord op de enorme vraag naar woonruimte destijds.
De Blaak is een woonwijk in het zuidwesten van Tilburg. Deze wijk is in de jaren 80 gebouwd voor de beter gesitueerden en ondernemers van de stad. De wijk is rijk aan groen en water. **De Kuil** is een jaren-80 wijk met veel doorstroom en tweeverdieners in Udenhout. Udenhout ligt ten noordoosten van Tilburg en is, sinds 1997, ook onderdeel van de gemeente Tilburg. Udenhout als dorp heeft een lange historie. **De Reit** is een Tilburgse woonwijk ten westen van het centrum ontwikkeld sinds 1958. De Universiteit Tilburg en het station Tilburg Universiteit maken deel uit van de wijk. Een groot deel van de woningen is in eigendom van woningcorporaties. De wijk kent sociale problematiek en uitdagingen naar aanleiding van de verschillende functies naast elkaar. **Theresia** is een jaren-30 wijk vlak bij het centrum van Tilburg. **Esbeek** is een dorp in het buitengebied van Hilvarenbeek met een sterke sociale cohesie en een actieve dorpscoöperatie. Elke woning is weer anders. **De Elst-Elsakkers** is een meer stedelijke woonwijk van de kern Hilvarenbeek met veel jonge gezinnen en tweeverdieners en een veel individualistischer karakter. Een deel van de woningen is van de woningcorporatie. **Molenschot** is een dorp binnen de gemeente Gilze en Rijen met een grote gemeenschapszin. Er staan veel verschillende woningen en boerderijen. Het ligt vlak bij de vliegbasis. Herpt is een dorp in het buitengebied van het stadje Heusden. Twee groepen geven de gemeenschap vorm: bewoners waarvan families generaties lang in **Herpt** wonen en de zogenaamde import. De mensen die al lang in Herpt wonen herinneren zich nog goed de ruilverkaveling uit de jaren-50 die voor veel wantrouwen jegens de overheid had gezorgd.
De Bunders/Dotterveld is de eerste nieuwbouwwijk van Oisterwijk, ruim opgezet en populair. Er is niet direct sprake van collectieve actie in de wijk.

Wijk, dorp of buurt	Soort gebied	Eigendom van woningen	Bouwperiode	Typologie
Quirijnstok	Stedelijke woonwijk	Particulier & corporatie	Jaren-70	Grondgebonden rijtjes & hoogbouw
De Blaak	Stedelijke woonwijk	Particulier	Jaren-80	Grondgebonden, rijtjes en vrijstaand
De Kuil	Stedelijke woonwijk in dorp	Particulier & corporatie	Jaren-80	Grondgebonden, rijtjes
De Reit	Stedelijke woonwijk	Particulier & corporatie	Jaren-60	Grondgebonden, rijtjes & hoogbouw
Theresia	Stedelijke woonwijk	Particulier & corporatie	Jaren-30	Grondgebonden, rijtjes & hoogbouw
Esbeek	Dorp	Particulier	Divers	Grondgebonden, rijtjes, divers
De Elst-Elsakkers	Stedelijke woonwijk in dorp	Particulier & corporatie	Jaren-70	Grondgebonden, rijtjes
Molenschot	Dorp	Particulier	Divers	Grondgebonden, rijtjes, divers
Herpt	Dorp	Particulier	Divers	Grondgebonden, rijtjes, divers
De Bunders / Dotterveld	Stedelijke woonwijk in dorp	Particulier	Jaren 60 en 70	Grondgebonden, rijtjes en vrijstaand

Tabel 1: kenmerken van de 10 dorpen en wijken

Hoe zagen de wijkaanpakken in de wijken er uit?

We beschrijven elke wijkaanpak op basis van vier vragen:

1) Wie is de sturende partij in de samenwerking?
2) Wat is de agenda die wordt nagestreefd?
3) Wat zijn de interventies die zijn gedaan?
4) Wat zijn de resultaten die de wijkaanpak heeft opgeleverd?

In **Quirijnstok** is de gemeente de sturende partij. De basis van de wijkaanpak in Quirijnstok is een project dat wordt uitgevoerd door de gemeente, in samenwerking en interactie met bewoners en andere partijen, met financiering van de Rijksoverheid. Het project is primair gericht op de opgave om woningen van het aardgas af te sluiten en volgt een strategie van “hink-stap-sprong”: van ‘kansrijke’ deelprojecten op gebouwniveau, naar straatniveau, naar de hele wijk. Interventies in Quirijnstok waren een combinatie van SMILE en het genoemde project: een projectorganisatie met verschillende deelprojecten en communicatie in de wijk, samenwerking met Woonconnect, de uitvoering van een analyse van verschillende warmteoplossingen voor de wijk, de uitvoering van een wijkassessment en een onderzoek onder bewoners over hun beleving van de energietransitie. Gedurende het project zijn er verschillende tegenvallers en momenten van weerstand geweest. Resultaten tot nu toe zijn de renovatie van één flat met daarbij de afkoppeling van het aardgas, totstandkoming van interactie met en betrokkenheid van bewoners in de wijk en het al doende leren over de opgave en de eigen rol door diverse betrokken medewerkers van de gemeente.

In **De Blaak** heeft de gemeente een groep bewoners die reeds betrokken waren bij de energiecoöperatie in de wijk gevraagd of zij een rol willen spelen in het komen tot een strategie voor de energietransitie in de wijk. Dit heeft geleid tot een proces waarin bewoners zich zijn gaan verdiepen in de opgave en hun rol en positie daarin. Gemeente en bewonersgroep zijn daarbij steeds in gesprek. De agenda die wordt nagestreefd is gericht op de wijkenergietransitie in de Blaak in het licht van de opgave vanuit Klimaatakkoord van Parijs. Interventies in De Blaak zijn het contact tussen de regisseur van de gemeente en de bewoners, de bijdrage van de gemeente aan kosten voor bijeenkomsten en communicatie in de wijk, het delen van een analyse van verschillende warmteoplossingen voor de wijk en het financieren van een vervolgonderzoek op verzoek van de bewonersgroep. Ook heeft de regisseur van de gemeente een geslaagd educatieproject uit een andere wijk ingebracht in De Blaak. Middels een ‘green deal’ voor de wijk legden gemeente, bewoners en andere partners afspraken voor de toekomst vast. Resultaten zijn: de samenwerking die tot stand is gekomen tussen de gemeente en de bewonersgroep, de bewonersgroep als gesprekpartner voor de gemeente bij het maken van de gemeentelijke transitievisie warmte en als platform om medebewoners in de wijk zo goed mogelijk te informeren. Gedurende het proces zijn 100+ bewoners direct bereikt via bijeenkomsten. Voor de betrokken medewerker van de gemeente heeft de dialoog met bewoners veel inzicht opgeleverd, zowel inhoudelijk als over het proces met bewoners.

In **De Kuil** heeft de gemeente de energiecoöperatie Udenhout gevraagd een rol te spelen in het komen tot een strategie voor de energietransitie in de wijk. De energiecoöperatie heeft een projectgroep samengesteld en zij hebben een plan van aanpak gemaakt met daarin activiteiten gericht op bewustwording, educatie, voorlichting en het optuigen van een participatief proces om te komen tot een warmteoplossing voor de wijk. De gemeente heeft als het ware als opdrachtgever/financier gefungeerd en is verder op enige afstand gebleven. Parallel aan de ‘opdracht’ voor de energiecoöperatie heeft de gemeente een eigenlijk parallel een analyse van verschillende warmteoplossingen voor de wijk, een wijkassessment en een onderzoek onder bewoners over hun beleving van de energietransitie laten uitvoeren. In de loop van het project bleek het schaalniveau van de Kuil niet helemaal ideaal en heeft de regisseur van de gemeente i.s.m. de projectgroep van verbinding gezocht naar een aanpak op dorpsniveau van Udenhout. Middels een ‘green deal’ leggen partijen een doelen en inzet voor het dorp voor de komende tijd vast. Resultaten zijn informatievoorziening aan en betrokkenheid van bewoners en andere belanghebbende van De Kuil. Er is inmiddels een werkgroep van bewoners tot stand gekomen die zich willen inzetten en coalitievorming tussen partijen op dorpsniveau. De energiecoöperatie en gemeente hebben inzicht opgedaan in hoe deze opgave zich verhoudt tot De Kuil en Udenhout.

In **De Reit** is de gemeente aangehaakt op een grootschalig renovatieproject van een woningcorporatie. De gemeente was van plan om in een andere buurt aan de slag te gaan in samenwerking met een corporatie. Dat lukte niet en de gemeente heeft besloten mee te bewegen met waar een woningcorporatie al aan de slag ging en waar een gezamenlijke ambitie mogelijk was. In deze aanpak was de agenda om te kijken of er een manier was om particuliere woningeigenaren in een buurt met overwegend corporatiewoningen te laten meeliften op het groot onderhoud en de renovatie van de woningcorporatie. De woningcorporatie had voor het eigen bezit een renovatieplan, corporatie, gemeente en aannemer zijn vervolgens met individuele woningeigenaren aan de slag gegaan om te kijken of en onder welke voorwaarden zij mee zouden willen en kunnen doen. Interventies in De Reit bestonden uit de samenwerking met de woningcorporatie vormgeven, het ontwikkelen en implementeren van het proces met bewoners en vervolgens per huishouden maatwerk leveren om de voorwaarden te kunnen realiseren waaronder bewoners mee kunnen doen. Parallel daaraan heeft de gemeente een analyse van verschillende warmteoplossingen voor de wijk en een wijkassessment uitgevoerd. Resultaten zijn; een voorbeeldproject voor een uitdagende opgave (gespikkeld bezit, kwetsbare doelgroepen), leerproces door betrokken medewerkers over de opgave en interactie met bewoners en onderdelen van werkwijzen die potentieel opgeschaald kunnen worden.

In **Theresia** is de gemeente in gesprek gegaan met een kleine vereniging van eigenaren in de wijk met bewoners die zelf een ambitie hebben om hun complex te verduurzamen. Een haalbare aardgasvrije warmtevoorziening realiseren lukt volgens de berekeningen niet op het niveau van het gebouw. De regisseur van de gemeente wil via deze VVE en later via de Bibliotheek en de omgevingsmanager een breder bewonersnetwerk vormen om met deze opgave aan de slag te gaan. Interventies zijn gesprekken van de gemeente met deze bewoners, de uitvoering van een analyse van verschillende warmteoplossingen voor de wijk, de uitvoering van een wijkassessment, een onderzoek onder bewoners over hun beleving van de energietransitie en een opdracht aan de bibliotheek. Resultaten tot nu toe zijn beperkt. Er is inzicht opgedaan in de wijk en er zijn contacten gelegd. Dit heeft nog niet geleid tot concreet resultaat.

In **Esbeek** heeft de dorpscoöperatie/energiecoöperatie Hilverstroom de gemeente Hilvarenbeek gevraagd om samen aan de slag te gaan met de wijkaanpak. Ze zijn vervolgens een 'PPS' (publiek-private samenwerking) aan gegaan om in Esbeek en in een wijk in Hilvarenbeek aan de slag te gaan met een sociaal lab voor een energieneutrale woningvoorraad. In Esbeek is de coöperatie de drijvende kracht. De agenda is om op lange termijn energieneutraal te zijn als dorp, geïntegreerd in een aanpak voor een vitaal en duurzaam dorp. Interventies zijn ondersteuning door een externe projectleider, het organiseren van bijeenkomsten en communicatie voor de coöperatie (soms op dorpsniveau en soms op gemeenteniveau) en de samenwerking met de Twee Snoeken / Woonconnect om te komen tot een aanpak en om met een aantal bewoners aan de slag te gaan met de digitale tooling. Het resultaat tot nu toe is vooral het leerproces van de coöperatie en de gemeente over de opgave, het zich ontwikkelend beleid en instrumentarium, de eigen rol hierin. Dat heeft bijgedragen aan een perspectief voor de toekomst. Verder is er bredere kennis en betrokkenheid over het onderwerp ontstaan bij bewoners.

In **De Elst / Elsakkers** is de gemeente de sturende partij, in samenwerking met de energiecoöperatie Hilverstroom. De agenda is in eerste instantie gericht op het helpen van bewoners om te bepalen wat zij aan hun woning willen/ kunnen doen. In tweede instantie wordt geprobeerd een groep bewoners te mobiliseren als klankbord groep of een groep die samen wil werken door bijvoorbeeld gezamenlijk inkopen. Twee Snoeken / Woonconnect heeft de woningen en verschillende opties voor de woningen in kaart gebracht en vervolgens hebben zij met de gemeente en het regionaal energieloket bewonersavonden en één op één gesprekken georganiseerd. Ook is een proefwoning gerealiseerd in de wijk. Resultaten tot nu toe zijn dat bewoners informatie hebben gekregen, gemeente, energieloket en energiecoöperatie hebben ervaring op gedaan in de samenwerking met elkaar en bewoners. De gemeente neemt deze ervaring en de inzichten mee in het maken van beleid voor de warmtetransitie in Hilvarenbeek zoals de transitie visie warmte.

In **Molenschot** heeft de gemeente aan dorpsbelang gevraagd om een rol te spelen in het komen tot een strategie voor het energieneutraal maken of verduurzamen van de woningvoorraad in het dorp. Zij hebben vervolgens een werkgroep, Molenschot Groen, gevormd die ondersteund door een extern projectleider / procesbegeleider / adviseur aan de slag is gegaan. De werkgroep heeft vervolgens een stapsgewijze aanpak gevormd in de vorm van een menukaart: eerst besparing daarna pas aandacht voor de alternatieve warmtebron. Activiteiten zijn gericht op het komen tot de strategie en communicatie/ acties/ energieadvies gericht op bewoners. De energiecoöperatie

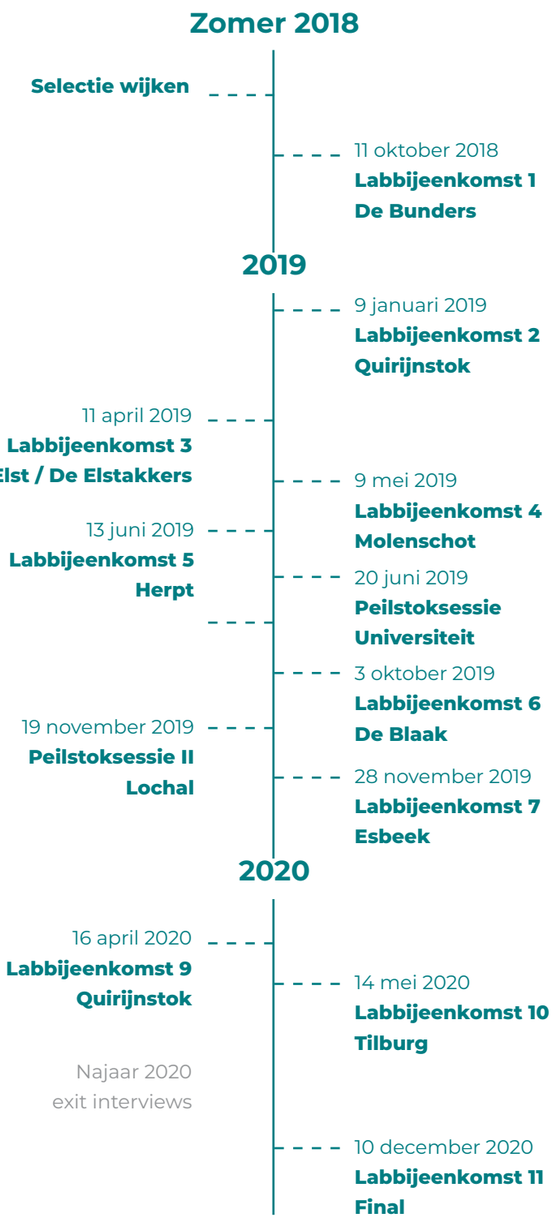
Gilze en Rijen en de gemeente zijn belangrijke partners. Activiteiten dorpsbelang zijn breder, in relatie tot vitaal dorp. Resultaten tot nu zijn de totstandkoming van het bewonersinitiatief Groen Molenschot, de adviezen en maatregelen door bewoners en, volgens de gemeente, het voorsorteren op en mensen alvast betrekken bij een volgende stap namelijk de transitie visie warmte en plannen om het dorp straks aardgasvrij te kunnen maken.

In **Herpt** is de gemeente op zoek gegaan naar mensen die zich wilden inzetten voor de klimaatopgave in het dorp. De inzet was een door bewoners gestuurd en gedragen proces waarbij de energietransitie een onderdeel is van een bredere visie op een duurzame leefomgeving. Een initiatiefgroep in Herpt is aan de slag gegaan met een proces om te komen tot een visie op duurzame leefomgeving en energie. Hierbij aandacht besteed aan samenwerking en rollen tussen bewoners, gemeente en andere stakeholders, communicatie en dialoog met andere inwoners, biodiversiteit, landschap, mogelijkheden om warmte en energie op te wekken en het isoleren van woningen. Interventies gedurende dit proces waren de tijdelijke inzet van een projectleider/adviseur en middelen om de communicatie vorm te geven. Resultaat tot nu toe is een actieve bewonersgroep, betrokkenheid van andere bewoners, een brede visie/toekomstperspectief, concrete acties gericht op isolatie en individuele maatregelen, een haalbaarheidsstudie naar warmte uit de rivier als alternatief voor aardgas en (randvoorwaarden voor) de samenwerking tussen gemeente, bewoners en andere partijen.

In **De Bunders/Dotterveld** onderzoeken gemeente en energiecoöperatie Oisterwijk (DEC) samen hoe de wijk op termijn energieneutraal kan worden. Bewoners worden geholpen bij het nemen van energiebesparende maatregelen en parallel wordt onderzocht hoe de energievoorziening voor warmte en elektriciteit op wijkniveau CO_2-vrij kan worden georganiseerd. Interventies zijn de inzet van een projectleider, bijeenkomsten en communicatie met bewoners zoals een duurzaamheidsfestival, de uitvoering van een bewoners enquête, een onderzoek naar verschillende scenario's voor warmtevoorziening, een proef met Woonconnect voor 10 bewoners en de samenwerking met Buurkracht. Vanuit DEC worden reeds energieadviezen en collectieve inkoop acties georganiseerd. Resultaat tot nu toe is dat er verschillende deelacties zijn voor de bewoners van De Bunders, voor energieadvies, zonnepanelen en elektrische deelauto's. Het vraagstuk rond de warmte-infrastructuur blijkt ingewikkelder dan van te voren gedacht. Er is een bewonerskerngroep die samen met de gemeente een buurtwarmtenet onderzoekt als mogelijk alternatief voor aardgas. De gemeente heeft een aanvraag ingediend voor Rijkssubsidie voor verder ontwikkeling in De Bunders.

Project tijdlijn

Het project heeft gelopen van 2018 tot 2020. Gedurende die periode heeft dataverzameling en een deel van de analyse plaatsgevonden.



Figuur 2: project tijdlijn

Deel 3: Welke lessen en inzichten heeft het onderzoek opgeleverd?

1. Bewonersparticipatie in de wijkenergietransitie

Wijkbewoners participeren in verschillende vormen in de wijkenergietransitie. Namelijk bewoners die zich inzetten voor plan- of beleidsvorming en de besluitvorming daaromheen en bewoners die zich vooral bezighouden met concrete projecten en initiatieven. We zien bewoners die deelnemen aan de energietransitie in een rol als consument van bijvoorbeeld woningen of energiebesparende maatregelen of in een rol als (co)producent van bijvoorbeeld (maatschappelijke) diensten, of meer abstract de leefomgeving. Deze vormen komen meestal naast elkaar voor en hebben allemaal verschillende effecten op de wijkenergietransitie.

In het ontwikkelen van een strategie, plannen of beleid voor de wijk:

In Quirijnstok, De Blaak, De Kuil, Esbeek, Molenschot, Herpt en De Bunders/Dotterveld zijn wijkbewoners actief in het maken van een visie, strategie of plan voor het energieneutraal, duurzaam of CO_2-vrij maken van het dorp of de wijk.

In De Blaak, Esbeek, Molenschot en Herpt zijn het bewoners die in samenspraak met de gemeente een strategie voor het dorp of de wijk ontwikkelen. In deze gevallen betrekken zij ook weer andere bewoners uit de wijk bij deze planvorming. In Quirijnstok, De Kuil en De Bunders/Dotterveld zijn bewoners betrokken in een klankbordrol.

In een aantal gevallen spelen bewoners uit de wijk verschillende rollen tegelijk. Zo is het in De Bunders/Dotterveld ook een wijkbewoner die werkt als (bezoldigd) projectleider voor het komen tot dit plan. Bewoners zijn ook breder dan op wijkniveau betrokken bij beleid en plannen rond de energietransitie. Een inwoner van Quirijnstok is bijvoorbeeld betrokken bij de Regionale Energie en Klimaatstrategie.

In het opzetten van projecten of initiatieven voor de wijk:

In Esbeek heeft de dorpscoöperatie het dorpscafé gekocht en het hele dak vol met zonnepanelen gelegd. Ook in Herpt wil het dorp samen de kerk kopen om er een dorpshuis van te maken.

Een aantal bewoners in de wijken is actief in energiecoöperaties. Zij tuigen energieprojecten op zoals bv. Spinderwind en initiatieven voor zonneweides.

Ook worden collectieve inkoopacties op touw gezet voor zonnepanelen en isolatiemaatregelen, deelauto's geïntroduceerd en energieadviseurs beschikbaar gemaakt. Hoewel nog in de kinderschoenen stellen bewonersinitiatieven ook bij een nieuwe collectieve warmtevoorziening de vraag "wie moet eigenaar zijn"?

Bewoners organiseren andere sociale en inhoudelijke activiteiten voor de wijk of het dorp zoals informatiemarkten, bomenplantdagen etc. Dit zien we bijvoorbeeld in De Blaak, Molenschot, Herpt en De Bunders/Dotterveld.

Als afnemer of consument van energie, energiediensten of (ingrepen aan) de woning:

Bewoners laten zich informeren over wat er op ze afkomt en wat dat voor hen betekent. Wat de concrete mogelijkheden zijn en wat dat kost. In de Reit hebben individuele inwoners deelgenomen aan het project Drie Dubbel Duurzaam. Zij zijn ingegaan op uitnodiging van de gemeente om 'mee te liften' met het renovatieproject van de woningcorporatie. Een aantal bewoners in De Elst/Elsakker, De Bunders/Dotterveld en Quirijnstok heeft via Woonconnect hun eigen woning bekeken: wat kan ik gaan doen?

Overigens doen ze dat ook op andere manieren buiten de wijkaanpak om. Gemeenten hebben ook andere programma's gericht op de individuele woningeigenaar en consument zoals het project Aan De Slag Met Je Huis in Tilburg.

We zien dat de verschillende vormen van burgerparticipatie verschillende **effecten** hebben:

- Inwoners die participeren in het maken van plannen, strategieën en beleid nemen kennis mee van een lokale situatie. Bewoners uit Herpt: "Wij hebben hier eigenlijk twee groepen in het dorp. De mensen die hier al heel lang wonen en de nieuwkomers. Die staan er toch verschillend in". Uit Esbeek: "Hier wonen veel ondernemers en ondernemende mensen. Daar kun je initiatieven mee organiseren". De kennis van de lokale situatie kan bij dragen aan een beter plan en een beter proces. Als inwoners participeren wordt ook het perspectief van bewoners meegenomen in plannen. Een bewoner in Quirijnstok: "Ik heb net mijn hele huis verbouwd. Moet ik dat nu weer gaan slopen?" Je komt erachter wat werkelijk speelt achter de voordeur. Plannen en producten kunnen beter worden aangesloten. Vragen, onzekerheden, twijfels en wat mensen belangrijk vinden komen aan het licht en daar kun je rekening mee houden. In De Blaak vroegen de betrokken bewoners door: "Wat is nou eigenlijk het doel? Hoe zit de besluitvorming? Wat voor rol en positie hebben wij daarin?". Daarnaast gaven zij aan het belangrijk te vinden om duidelijke onderbouwingen te krijgen en veel waarde te hechten aan een transparant proces. Het gezamenlijk onderzoeken van de opgave en de mogelijke oplossingen draagt bij aan betrokkenheid, vertrouwen en begrip voor verschillende standpunten. Afhankelijk van de invulling leren deelnemende bewoners ook zelf over de opgave en de verschillende actoren die betrokken zijn. Het geeft mensen het gevoel dat ze worden gehoord. Dit kan bijdragen aan draagvlak. Een kwestie die regelmatig wordt genoemd door actieve bewoners is óf ze als groep bewoners wel voor de hele buurt kunnen spreken. De betrokken inwoners proberen vaak ook een rol te spelen in het informeren en betrekken van andere buurtgenoten.
- Bewoners die projecten of initiatieven opzetten of daaraan deelnemen genereren capaciteit voor de realisatie van de energie en warmtetransitie en het vinden van lokale oplossingen en draagvlak. Inwoners hebben kennis van de lokale situatie en lokale netwerken en kunnen daardoor lokale hulpbronnen aanboren. Een aantal bewonersinitiatieven ziet voor zichzelf een rol om ervoor te zorgen dat iedereen toegang heeft tot informatie. Ook zijn er bewonersinitiatieven die kans zien om de opbrengsten van verduurzaming in de eigen gemeenschap te laten landen. Actieve bewoners benoemen ook nog een ander voordeel: "het is leuk, je leert de mensen in het dorp of de wijk kennen". Initiatieven van bewoners kunnen ook leiden tot conflicten met andere (groepen) bewoners. Een energiecoöperatie zette zich in om een zonneveld te realiseren in de omgeving. Hier kwamen bewoners tegen in verzet.
- Bewoners die als afnemer of consument van energie, energiediensten of (ingrepen aan) de woning deelnemen spelen een rol bij het reduceren van de uitstoot van CO_2 en het zichzelf voorbereiden op een andere energievoorziening voor warmte en elektriciteit. Zeker in het geval van particuliere woningen zijn het individuele bewoners en woningeigenaren die besluiten nemen over hun eigen energiegebruik, over het al dan niet isoleren van een woning, over het al dan niet deelnemen aan een collectief warmtenet.

Verschillende **factoren** hebben invloed op de vorm van inwonerparticipatie in de wijkenergietransitie.

- In een aantal wijken en dorpen is een groep bewoners actief die dit vanuit eigen initiatief een rol nemen in het komen tot plannen en strategieën voor de wijk. Zij ervaren een noodzaak, hebben de mogelijkheden en ideeën om hierop te acteren. Een andere reden dat bewoners zich op deze manier inzetten is dat ze het leuk vinden om samen iets te doen voor de wijk en dat ze vooral de sociale component belangrijk vinden. In een aantal wijken en dorpen is al langer sprake van samenwerking tussen gemeente en inwoners en weten zij elkaar gemakkelijk te vinden om de bewoners ook mee te laten doen aan het ontwikkelen van plannen en beleid. In een aantal wijken en dorpen heeft de gemeente nadrukkelijk het initiatief genomen om bewoners te betrekken bij de plannen voor de wijkenergietransitie. Hierbij hebben gemeenten verschillende ideeën bij hoe dat dan moet en proberen ze aan te sluiten bij de situatie in de wijk. Bepaalde triggers kunnen ook een aanleiding vormen waarom bewoners willen participeren in het maken van plannen en beleid. In Herpt was het beleid rond zonnevelden een trigger om na te denken over de energietransitie en wat dat betekent voor het dorp. In Quirijnstok leidde het project tot weerstand, maar ook tot en discussie en dialoog.

- Voor de betrokkenheid van bewoners bij het optuigen en organiseren van grotere projecten en initiatieven is de professionaliteit en capaciteit van lokale initiatieven een factor. Ook hier geldt dat een bepaalde noodzaak, competenties en ideeën van bewoners om hierop te acteren belangrijk is. De specifieke interesses en achtergronden van de bewonersgroep speelt ook een rol bij de activiteiten die worden ontplooid. Zo is een aantal energiecoöperaties gestart vanuit affiniteit met technologie en het plezier om zelf energie op te wekken of om het eigen huis zo duurzaam mogelijk te maken, terwijl voor dorpscoöperaties leefbaarheid en zelfredzaamheid in een dorp belangrijk zijn. Het succes en de reikwijdte van initiatieven heeft ook te maken met externe factoren zoals juridische en institutionele randvoorwaarden. Voor zon, wind, energiecoaches en gezamenlijk inkopen van maatregelen zijn al enigszins gebaande paden. Voor het realiseren van alternatieven voor het verwarmen met aardgas is het nog pionieren voor de bewonersinitiatieven en zoeken zij ook naar hun eigen positie en mogelijkheden. De verschillen in gemeentelijk beleid is van invloed wat betreft in hoeverre en op welke manier ruimte wordt gegeven en/of wordt ingezet op deze vorm van bewonersparticipatie.
- Factoren die van invloed zijn op de betrokkenheid van bewoners als afnemer of consument van energie, energiediensten of (ingrepen aan) de woning heeft te maken met individuele drijfveren, interesses en motivaties. Sociale aspecten kunnen ook een factor zijn: mensen zeggen bijvoorbeeld snel 'ja' op een keukentafelgesprek met iemand die ze kennen uit de buurt, zoals we zagen in De Bunders/Dotterveld. Om daadwerkelijk iets te doen of veranderen aan de woning of het gedrag is er vaak een aanleiding nodig. Een natuurlijk moment, zoals een verbouwing is ook een factor. Voor sommige bewoners is onduidelijkheid en het ontbreken van een handelingsperspectief een factor om wel of niet deel te nemen. Verder is het al dan niet beschikken over financiële middelen ook een factor.

Ook hebben we inzicht opgedaan in **wat werkt en wat niet werkt in de wijkaanpak** voor elke vorm van inwonerparticipatie.

- De wijkaanpak voor de energietransitie blijkt in alle wijken een samenspel tussen inwoners en gemeente, ondanks dat het startpunt of initiatief kan verschillen. Wat een positieve bijdrage heeft volgens de betrokken bewoners en ambtenaren is als de gemeente beschikbaar en benaderbaar is, transparant is, echt luistert en de bewoners serieus neemt. Zo maken betrokken bewoners zich zorgen of ze ook echt positie krijgen zodra de overheid beslissingen gaat nemen.
- Wat ook werkt voor participatie van bewoners in het maken van plannen en beleid is om de bewoners of het bewonersinitiatief instrumenten in handen te geven helpt om hun positie in te nemen. In bijvoorbeeld De Blaak en Herpt hadden bewoners middelen om een aantal zaken uit te laten zoeken.
- Wat ook positief werkt is tijd en ruimte nemen om te investeren in relaties en in wat van elkaar wordt verwacht. Wat daarentegen minder werkt is als contactpersonen na korte tijd veranderen en weer opnieuw een relatie opgebouwd moet worden. Eén jaar is daarbij snel voorbij en wordt ook als korte tijd ervaren.

- Wat minder goed werkt is om het samenwerkingsproces in een projectstructuur te gieten met strakke (vooraf gestelde) doelen en tijdlijnen wanneer en nog geen basis is, zoals we bijvoorbeeld in Quirijnstok met een aantal deelprojecten hebben gezien. De structuur wordt dan als opgelegd en top-down ervaren. Bewoners geven dat voor hen doelen als aardgasvrij niet persé het belangrijkst zijn. Een project kan wel een trigger vormen om met elkaar te gaan werken aan het toekomstbeeld en om urgentie en betrokkenheid te creëren. Het vraagt dan wel een sensitieve en open houding van degene die het project initieert.
- Wat werkt is om bewonersinitiatieven te ondersteunen in eigen ontwikkeling en positionering. Hier kan onderlinge samenwerking en leren van elkaar tussen bewonersinitiatieven een rol bij spelen. Een project als SMILE kan dit faciliteren. Dit brengt ook dilemma's met zich mee: aan de ene kant hebben initiatieven steun nodig en aan de andere kant streven ze naar een zekere mate van zelfstandigheid.
- Wat niet werkt in de wijkaanpak voor de energietransitie is de initiatieven volledig loslaten als overheid. Wat wel werkt is samenwerking en samenhang creëren. Bewonersinitiatieven hebben niet per definitie de steun van een hele wijk en ontslaan de lokale overheid niet van het spelen van hun rol. Er bestaat grote variatie tussen initiatieven. In een stad als Tilburg bestaan meerdere bewonersinitiatieven die elk anders zijn. Dus maatwerk is nodig. Er worden zorgen geuit over continuïteit: wat als dit project, met deze financiering weer is afgelopen? Wie is dan de contactpersoon bij de gemeente? En welke financiële afspraken zijn er dan? Tilburg experimenteert in Udenhout en De Blaak met wijkdeals waarin de verschillende betrokkenen in de wijk hierover afspraken maken voor een langere periode om zo continuïteit te borgen.
- Participerende bewoners spreken zorgen uit of ze ook wel écht invloed hebben op beleid. Ze mogen wel meepraten over de wijk, maar invloed op het beleid dat achter de schermen gemaakt wordt, bijvoorbeeld bij de Transitievisie Warmte, ervaren ze niet als zodanig. Daarbij ervaren ze wel dat van hen wordt verwacht dat ze zich later inzetten voor het verwerven van draagvlak voor dat beleid.
- Wat werkt voor bewoners in hun rol als consument of afnemer is duidelijkheid, een passend aanbod en vertrouwen. Voor een deel is die duidelijkheid er gewoon niet en ligt het passende aanbod niet op de plank. Om mensen dan toch mee te krijgen, in ieder geval in een proces om tot een passende aanpak te komen, lijkt een persoonlijke aanpak te werken. In geval van de VVE Mozartflat en ook de huizen in De Reit was het ook een project met een collectief beslismoment, met een deadline dus. Met het juiste proces kán zo'n collectieve aanpak tot een bepaald momentum leiden. Voor andere wijken lijkt het proces voor individuele bewoners nog vrijblijvend. In wijken zoals De Blaak, De Bunders, Molenschot en Herpt wordt gewerkt aan een perspectief waarbinnen het dan duidelijker wordt welke stappen inwoners en woningeigenaren kunnen zetten. Ondersteunende instrumenten zoals Woonconnect, de menukaart of de praatplaten van De Reit kunnen helpen bij de communicatie en besluitvorming, maar meestal pas nadat er een perspectief is en nadat er ook een vorm van contact/relatie is opgebouwd.

- Een aantal mensen is echt niet in staat om op eigen kracht te participeren in de energietransitie omdat ze de ingrepen niet kunnen betalen. Wat dan werkt is als bijvoorbeeld woningcorporatie en overheid het verschil maken. Een voorbeeld is De Reit in Tilburg waar de gemeente experimenteert met een speciale ruimhartige gemeentelijke financiële regeling voor minima en waar de woningcorporatie overweegt woningen (terug) te kopen.

2. Slimme verbinders in de wijkgerichte aanpak

In de wijken en dorpen, waar mensen werken en leven, daar zijn de lokale kansen en uitdagingen voelbaar en worden de aanstaande veranderingen voor mensen manifest. Tegelijk overstijgt de energietransitie de grens van de wijk en het dorp. Mensen, vaak individuen, maken het verschil in wijken en dorpen. Het zijn deze mensen die zoeken naar manieren om iets te doen voor de mensen in de wijk én voor de samenleving als geheel. Mensen die hun visie, connecties en sociale vaardigheden gebruiken om mensen, ideeën, netwerken en hulpbronnen bij elkaar te brengen op creatieve en productieve wijzen. Dit zijn bijvoorbeeld een onbetaalde actieve bewoner, een medewerker van een (lokale) overheid, woningcorporatie of wijkorganisatie, een politicus, een ondernemer of medewerker van een bedrijf, een ontwerper of architect. Meestal wonen of werken ze in de wijk of het dorp of hebben ze een andere connectie met de plek. We noemen hen **slimme verbinders** of intermediaire partijen[2].

Deze slimme verbinders in de wijkgerichte aanpak zijn **sociaal slim**. Sociale actie en sociale innovatie zijn belangrijke onderdelen om antwoord te geven op complexe opgaven zoals de energietransitie.

"Wij trekken echt samen op in een publiek private samenwerking met de gemeente. Wij willen onze gemeente en ons dorp mooier maken. Bij de energietransitie lopen concept en uitvoering parallel. We zoeken zelf ook nog wat dit vraagt en betekent. Als je het vervolgens helder kunt maken dan krijg je er ook wel de handen voor op elkaar."
– voorzitter van een dorpscoöperatie & energiecoöperatie.

2 De term 'smart urban intermediaries' wordt ook gebruikt in ander onderzoek naar sociale innovatie in steden en hoe mensen omgaan met complexe opgaven in wijken. Zie onder andere: Durose, C., Escobar, O., Gilchrist, A., Agger, A., Henderson, J., van Hulst, M., & van Ostaijen, M. (2019). Socially Smart Cities: Making a difference in urban neighborhoods. Edinburgh. Retrieved from http://www.smart-urban-intermediaries.com/wp-content/uploads/2019/11/Socially-Smart-Cities-Report-2019.pdf

"Wij willen bijdragen aan het klimaat, maar voor de bewoners is aardgasvrij niet persé relevant. Het gaat ons ook om een mooi dorp. We kijken nu naar aquathermie en hoe we de verschillende typen huizen moeten isoleren. Ook biodiversiteit is belangrijk. Hebben een project gedaan met de bestrijding van de processierups. Het is heel veel werk, maar het is ook heel leuk."
– actieve inwoner werkgroep & dorpscoöperatie i.o.

Deze slimme verbinders zijn **inhoudelijk slim**. De energietransitie overstijgt de grens van de wijk en het dorp in de ontwikkeling van nieuwe kennis, werkwijzen, producten en diensten. Slimme verbinders in de energietransitie vormen een schakel tussen ontwikkelaars van werkwijzen, technologieën en producten en de wijk.

"In onze wijk maken we gebruik van de infrastructuur van Buurkracht, een initiatief van Enexis. Daarnaast huren we expertise in van een adviesbureau voor de warmtetransitie om ons te helpen bij het uitwerken van scenario's"
– projectleider van één van de labs

"Via onze energiecoöperatie doe ik ook mee met een Europees project om een model te ontwikkelen voor een coöperatief warmtebedrijf"
– lid energiecoöperatie en projectleider van één van de labs

Wat betekent dit?
De energietransitie is 'mensenwerk' en deze slimme verbinders in de wijken maken onderdeel uit van het governance ecosysteem rond de wijkenergietransitie en de wijkgerichte aanpak. Het is belangrijk om herkenning en erkenning te geven aan deze actoren. Het is ook belangrijk om inzicht te krijgen in wat zou kunnen helpen om hun impact te bestendigen en vergroten. Behalve de potentie van slimme verbinders zijn er namelijk ook uitdagingen. Het ontbreekt namelijk nogal aan de expliciete herkenning en erkenning van deze rollen en daarmee de mogelijkheden om ze te benutten en beïnvloeden. Ze worden vaak onvoldoende gesteund. Krachtige slimme verbinders kunnen een belangrijk rol vervullen in het realiseren van de lokale energietransitie en het navigeren in het complexe speelveld.

3. De wijkgerichte aanpak: verschillende samenwerkings-modellen

We definiëren de wijkgerichte aanpak voor de energietransitie als een combinatie van interventies gericht op het realiseren van de energietransitie op wijkniveau. Er is daarbij altijd sprake van samenwerking tussen diverse actoren (bv. gemeente, energiecoöperatie, bewoners, bedrijven, kennisinstellingen, netbeheerder).

In de wijkpakken komen verschillende soorten samenwerking voor: samenwerking van gemeente en andere partijen zonder dat één partij uitdrukkelijk de leiding neemt en aanpakken waarin één partij – de gemeente - duidelijk de coördinerende rol neemt.

Deze wijkaanpakken ontstaan niet uit het niets. Een aanpak wordt bijvoorbeeld beïnvloed door degene die het initiatief neemt en die de samenwerking inricht. Hier spelen persoonlijke ervaringen en voorkeuren een rol. Ook kunnen externe verplichtingen bijvoorbeeld de financieringsregels van een subsidieverstrekker een rol spelen. Eerder onderzoek laat zien dat omstandigheden van invloed zijn op de effectiviteit van de samenwerking en welke samenwerkingsmodellen vervolgens het beste passen. Idealiter worden dergelijke omstandigheden meegewogen in het vormgeven van een passende aanpak.

Wat betreft de organisatie en coördinatie van de wijkaanpak zien we parallellen met de **samenwerkingsmodellen in governance netwerken**: een **zelfregulerend netwerk**, een **leidersorganisatienetwerk** en een **netwerk administratieve organisatie** . Van governance netwerken is sprake als drie of meer partijen samenwerken aan een doel. In complexe opgaven, zoals de energietransitie in de wijk, zijn vaak veel partijen betrokken en is er vaak sprake van netwerk governance. De **complexiteit van de taak** die men probeert uit te voeren en het **aantal partijen** in de samenwerking is bepalend. Ook de **consensus over doelen** van de samenwerking die er in meerdere of mindere mate is speelt een rol net als het onderling **vertrouwen** verspreid over het netwerk.

Factoren die van invloed zijn op welke samenwerkingsmodellen het beste passen voor een effectieve samenwerking, zoals het aantal partijen, de complexiteit van de taak, vertrouwen en consensus over doelen, noemen we de omstandigheden. Idealiter worden dergelijke omstandigheden meegewogen in het vormgeven van een passende aanpak. Eén van de vragen die we ons steeds stellen is: ‘wat werkt in welke omstandigheden?’

In dit hoofdstuk bespreken de wijkaanpakken en evalueren of er een match is tussen het samenwerkingsmodel en de condities. We stellen daarvoor per wijkaanpak de volgende vragen.

- Wat voor soort organisatie en coördinatie zien we in de wijkaanpakken? Met andere woorden: wat is het samenwerkingsmodel?
- Wat zijn de omstandigheden voor de samenwerking in de wijkaanpak?
    - Wat is de complexiteit van de taak waar de wijkaanpak op is gericht?
    - Wat is de omvang van de samenwerking?
    - In welke mate is er sprake van onderling vertrouwen verspreid over het netwerk?
    - In hoeverre is er sprake van consensus over doelen?

Wat voor soort organisatie en coördinatie zien we in de wijkaanpakken?
In Quirijnstok, De Blaak, De Kuil, De Reit, Theresia, Molenschot en Herpt heeft de **gemeente** het initiatief genomen voor een wijkaanpak voor CO_2-reductie in de bestaande woningbouw. In sommige gevallen heeft de gemeente de wijken geselecteerd voor dit initiatief in samenspraak met andere projectpartners uit SMILE, vanwege bepaalde kenmerken van de wijk of lopende initiatieven. In Quirijnstok waren al een aantal particuliere woningen ingrijpend geïsoleerd en naar Nul-op-de-meter gebracht. In De Kuil ging de gemeente aan de slag omdat de lokale energie coöperatie dat graag wilde. In de Blaak voorzag de gemeente een mogelijkheid om energie uit asfalt van een aanliggende autoweg te halen. In Gilze en Rijen (Molenschot) en Heusden (Herpt) waren gemeenten stapjes aan het zetten in het zoeken naar manieren om te werken aan een energieneutrale woningvoorraad. In Molenschot was de gemeente in gesprek met de dorpsraad in het kader van een gezamenlijk traject rond een omgevingsplan. In het verlengde daarvan heeft de gemeente de samenwerking met het dorp gezocht rond deze opgave. In Herpt was de gemeente en het dorp bezig met Buurt Bestuurt. Het gemeentelijk beleid rond zonnevelden en een initiatief van de energie coöperatie voor een zonneweide bij Herpt vormde daarnaast een aanleiding om in Herpt met het dorp aan de slag te gaan. De wijkaanpakken Esbeek, de Elst/Elsakkers en De Bunders/Dotterveld zijn op initiatief van een groep mensen (bewoners) betrokken bij de **energiecoöperatie** tot stand gekomen. Voor beide wijken in Hilvarenbeek was de energie coöperatie Hilverstroom de drijvende kracht om met een wijkaanpak aan de slag te gaan. Met name in Esbeek is en was de coöperatieve gedachte in het dorp heel sterk. Ook in Oisterwijk gingen partijen aan de slag doordat er een actieve energie coöperatie is. Daar zat de behoefte “wij willen dit doen”. Gezamenlijk is toen besloten om in De Bunders/Dotterveld aan de slag te gaan. Daar wonen een aantal leden van de energie coöperatie en daar was ook al eerder een verduurzamingsinitiatief gestart met bewoners (Buurkracht) waar eventueel op voortgebouwd kon worden. In alle gevallen, ook als de energie coöperatie de initiatiefnemer is, speelt de gemeente een rol in het initiëren van de aanpak.

In alle wijkaanpakken zijn meerdere partijen betrokken. Vanuit de gemeenten kunnen verschillende afdelingen betrokken zijn. Ook kunnen bestuurders direct betrokken zijn bij een wijkaanpak. Vanuit de wijk zijn bewoners en ondernemers betrokken, maar ook scholen, VVE's, energiecooperaties, bibliotheken en/of andere vastgoedeigenaren. In veel wijken zijn externe adviseurs en marktpartijen betrokken. Ook is bij sommige aanpakken direct of indirect sprake van programma's van de Rijksoverheid.

Wijkaanpak	Wie zijn de partijen in de wijkaanpak?
Quirijnstok	Gemeente Tilburg (o.a. team energietransitie, projectmanagement, communicatie, bestuur), Woonconnect, VVE Mozartflat, Bureau077, div. bewoners, div. adviseurs, vastgoedeigenaar, woningcorporatie, programma Rijksoverheid.
De Blaak	Gemeente Tilburg (team energietransitie en omgevingsmanager), werkgroep energietransitie De Blaak, energie coöperatie De Blaak, bewoners, adviseurs, Enexis.
De Kuil	Gemeente Tilburg (team energietransitie, omgevingsmanager), energie coöperatie Udenhout, ZZP'ers, dorpsraad, Bureau077, bewoners, school, bibliotheek, ondernemers.
De Reit	Gemeente Tilburg (sociaal domein, wonen, energie, bestuur), woningcorporatie Tiwos, advies- en onderzoeksbureaus, aannemer, bewoners (8 gezinnen).
Theresia	Gemeente Tilburg (team energietransitie, omgevingsmanager), VVE, Bureau077, bibliotheek, bewoners.
Esbeek	Gemeente Hilvarenbeek, energiecoöperatie Hilverstroom, dorpscoöperatie Esbeek, Woonconnect, bewoners, woningcorporatie.
De Elst-Elsakkers	Gemeente Hilvarenbeek, energiecoöperatie Hilverstroom, energieloket, Woonconnect, bewoners.
Molenschot	Gemeente Gilze en Rijen, werkgroep groen Molenschot, dorpsraad, bewoners, agrariërs, school, MFA, energie coöperatie Gilze en Rijen, adviseur
Herpt	Gemeente Heusden (duurzaamheid, ruimte, bestuur), energie coöperatie Energiek Heusden, initiatiefgroep, omliggende dorpen, bewoners, adviseurs.
De Bunders / Dotterveld	Gemeente Oisterwijk (duurzaamheid, bestuur), energie coöperatie DEC Oisterwijk, Buurkracht, Enexis, bewoners, Woonconnect, adviseurs

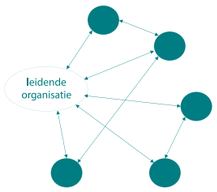
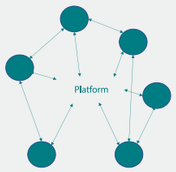
Tabel 2: partijen in de wijkaanpakken

In vijf wijkaanpakken heeft dit geresulteerd in coördinatie door één van de partijen. In De Kuil, Quirijnstok, Theresia en De Elst-Elsakkers is dat de gemeente, die als opdrachtgever en/of procesregisseur optreedt. In De Bunders-Dotterveld is dat de projectleider die vanuit de energiecoöperatie en de gemeente in de wijk actief is als projectleider voor de wijkaanpak. In De Blaak, De Reit, Esbeek, Molenschot en Herpt is er sprake van gedeelde sturing, een zelfsturend netwerk van partijen. In één aanpak, in Herpt, wordt een poging gedaan een specifiek platform voor deze samenwerking te ontwikkelen, het Klimaatplein.

Wijkaanpak	Wat voor soort coördinatie zien we voornamelijk in de wijkaanpak?
Quirijnstok	Coördinatie door de gemeente.
De Blaak	Zelfsturende samenwerking tussen partijen.
De Kuil	Coördinatie door de gemeente.
De Reit	Zelfsturende samenwerking tussen partijen.
Theresia	Coördinatie door de gemeente.
Esbeek	Zelfsturende samenwerking tussen partijen.
De Elst-Elsakkers	Coördinatie door de gemeente.
Molenschot	Zelfsturende samenwerking tussen partijen.
Herpt	Zelfsturende samenwerking tussen partijen & ontwikkeling van een soort platform (Klimaatplein).
De Bunders / Dotterveld	Coördinatie door de projectgroep DEC/gemeente in de wijk.

Tabel 3: soort coördinatie in de wijkaanpakken

De aanpakken in de wijken zijn geen statisch gegeven, maar veranderen over de tijd of per fase veranderen. In de Kuil is de gemeente in eerste instantie de leidersorganisatie in de wijkaanpak die opdrachten verstrekt en de verbindingen maakt tussen partijen. Na verloop van tijd werken verschillende partijen in Udenhout gezamenlijk aan een wijkagenda en lijkt het meer op een zelfsturende samenwerking. In Herpt zijn partijen via een samen aan het oriënteren en ontwikkelen. Op termijn zou daar via het Klimaatplein een platform kunnen ontstaan. Aanpakken of onderdelen van aanpakken kunnen ook naast elkaar voorkomen of hybride zijn.

Typering samenwerking in de wijkaanpak	**Samenwerkingsmodel o.b.v. Provan & Kenis (2007, 2008)**
Partijen zijn gemeente, bewoners uit de wijk of het dorp (al dan niet georganiseerd), woningcorporatie en andere maatschappelijke partijen. De partijen organiseren gezamenlijk het netwerk en de samenwerking. Er is geen sprake van een duidelijk hiërarchie of één partij die de coördinatie op zich neemt. Bijvoorbeeld: De Reit, Esbeek, Herpt, Theresia, De Blaak, Molenschot	Zelfregulerend netwerk
Partijen zijn gemeente, energiecoöperaties, adviseurs, marktpartijen, bewoners, VVE besturen, vastgoedeigenaren, netbeheerder – in verschillende samenstellingen. Er is één organisatie die leiding neemt in de samenwerking. Dit is de gemeente of een projectteam met een opdracht/subsidie via de gemeente. Bijvoorbeeld: De Kuil, Quirijnstok, De Elst/Elsakkers, De Bunders/Dotterveld	Leiderorganisatienetwerk 
Brede groep aan actoren die samenwerken. Partijen zijn bewoners, gemeente, energiecoöperaties, netbeheerders, bedrijven, waterschap, etc. Een speciaal opgericht platform faciliteert de samenwerking. Bijvoorbeeld: Herpt	Netwerk administratieve organisatie 

Tabel 4: drie typen samenwerkingsmodellen in de wijkaanpakken

Wat zijn de omstandigheden voor de samenwerking in de wijkaanpak?

In De Reit is de **complexiteit van de opgave** teruggebracht door een behapbaar deelproject te doen: een pilot met acht koopwoningen als onderdeel van gespikkeld bezit met zeventig sociale huurwoningen. In De Blaak, De Kuil, Esbeek, Herpt en Molenschot trekken partijen op in een oriëntatiefase van de wijktransitie. Door een focus op deze fase wordt de taak beter te behappen.
In De Quirijnstok, De Bunders/Dotterveld en De Elsakkers, maar met name in Quirijnstok, maakt de scope van de aanpak de taak complexer: een aanpakken met verschillende deelprojecten die zich in verschillende fases richting realisatie bevinden met parallel daaraan een participatief planvorming traject voor de gehele wijk.

In de Reit is op dit pilotniveau het **aantal partijen** beperkt. In De Blaak, Herpt, Esbeek en Molenschot is de initiatiefgroep is overzichtelijk van omvang, maar ze hebben wel te maken met een hele grote groep belanghebbenden. In De Kuil, Quirijnstok, De Bunders/Dotterveld en De Elst / Elsakkers is het aantal samenwerkingspartners en betrokkenen relatief groot.

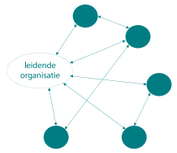
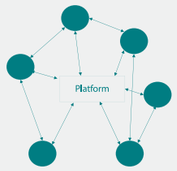
In De Reit, Herpt, Molenschot, Esbeek en De Blaak is sprake van een hoge mate van **vertrouwen verdeeld over het netwerk** van betrokken partijen. In De Kuil, Quirijnstok en De Elst/Elsakkers is vertrouwen en/of betrokkenheid van partijen bij elkaar beperkt aanwezig.

In de Reit is er **consensus** (gevonden) over doelen van het pilotproject. In Herpt, De Blaak, Esbeek en Molenschot is de consensus over doelen groot onder de betrokken personen die nu samenwerken, maar de verwachting is dat naarmate meer stakeholders betrokken worden de consensus over doelen mogelijk afneemt. In De Kuil, Quirijnstok, De Elst / Elsakkers is er (nog) weinig consensus over doelen bij betrokken partijen. In een aantal gevallen zijn er duidelijk conflicten tussen ideeën en belangen van verschillende partijen in het netwerk.
Wat werkt in welke omstandigheden?
De participatie en betrokkenheid in de samenwerking in De Reit en De Blaak is door de betrokkenen als een voordeel ervaren. Door de beperkte scope of fasering is de complexiteit teruggebracht en is het aantal partijen dat samenwerkt te overzien, er is grote mate van onderling vertrouwen en consensus (ontstaan) over de te bereiken doelen van het deelproject of de fase. Het 'zelfregulerend netwerk' lijkt daarom passend. De vraag is of de wijkenergietransitie in een latere fase niet om een ander samenwerkingsmodel vraagt, gezien de complexiteit van de taak en het uiteindelijk aantal partijen dat een rol heeft.

De coördinatie vanuit één ‘leidersorganisatie’ (in dit geval de gemeente) zorgde ervoor dat in Quirijnstok en De Kuil besluiten werden genomen en activiteiten in gang gezet konden worden. Overigens wordt de gemeente ook wel een ‘veelkoppig monster’ met daarbinnen verschillende actoren. Dit draagt bij aan de complexiteit van netwerk en vragen zoals wie binnen de gemeente stuurt en of de gemeentelijke coördinatie eenduidig is. In de cases met sturing door de gemeente als leidersorganisatie zijn zorgen over beperkte betrokkenheid van partijen, vooral van bewoners(organisaties). Bovendien is in een aantal gevallen sprake van weerstand tegen de positie en agenda van de gemeente onder bewoners en samenwerkingspartners. Landelijk overeengekomen doelen uit het Klimaatakkoord lijken dominant en de wijkaanpak wordt ervaren als ‘top-down’, ondanks dat de gemeente hierbinnen maatwerk nastreeft of kan nastreven. De doelen en werkwijze worden niet door alle netwerkpartners (h) erkend of gedragen. Bij de relatief lage betrokkenheid bij partners onderling, de relatief lage mate van vertrouwen en beperkte consensus over doelen lijkt de wijkaanpak via de leidersorganisatie passend. Het is in dit geval extra hard nodig om aandacht te besteden aan betrokkenheid van partijen bij de netwerkdoelen en aanpak. Hoe groter de complexiteit hoe minder effectief een samenwerking waarin de coördinatie wordt gedaan door één van de netwerkpartijen wordt gedaan normaal gezien is.

Een derde samenwerkingsmodel, een wijkaanpak via een speciale ‘netwerkentiteit’, kwam in de Tilburgse wijkaanpakken (nog) niet expliciet naar voren. Echter in de regio Hart van Brabant, in Herpt, en eigenlijk voor alle kernen in Heusden, zetten een aantal partijen zich in voor de oprichting van het ‘Klimaatplein’. Het Klimaatplein is bedoeld als een platform waarop de samenwerking tussen bewoners, gemeente en andere stakeholders gefaciliteerd kan worden. Initiatiefnemers vinden dat met name bewoners een belangrijke rol dienen in te nemen. Tegelijkertijd wordt gezien dat er een bepaalde regie nodig. De gemeente Heusden zoekt naar manieren om die regie niet helemaal naar zich toe te trekken, met alle nadelen van dien. Een wijkaanpak met een speciale entiteit die het netwerk faciliteert lijkt hier een passend alternatief wanneer de scope en complexiteit van de opgave en het netwerk groot zijn maar er ook veel behoefte is aan participatie en eigenaarschap van partners. Het is echter lastig om hier praktisch invulling aan te geven. Deze samenwerkingsvorm is nieuw in deze context. Er is een bepaalde mate van vertrouwen en doelconsensus tussen partijen nodig om dit te doen slagen.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de samenwerkingsmodellen en welke situatie ze passend lijken te zijn. Ook worden per model aandachtspunten en risico’s benoemd.

Samenwerkingsmodel (naar Provan & Kenis, 2008)	**Effectief/geschikt als.... (Condities)**	**Bijvoorbeeld in deze situaties....**	**Aandachtspunten en risico’s die je moet mitigeren zijn...**
Wijkaanpak via zelfregulerend netwerk	· Weinig partijen · Overzichtelijk (deel) project, kleine scope en complexiteit · Veel vertrouwen onder de betrokken partijen · Consensus over doelen onder de betrokken partijen	· Oriëntatiefase met geïnteresseerde partijen in/om de wijk zoals De Blaak · Deelproject met beperkte scope/ partijen zoals De Reit · Aanpakken in kleinere dorpen of buurten met betrokkenheid bij elkaar	Stap naar de hele wijk/ hele opgave verandert de condities, communicatie en besluitvormingsmechanisme in zelfregulerend netwerk werkt dan misschien niet meer effectief.
Wijkaanpak via leidersorganisatie netwerk 	· Behoorlijk aantal partijen · Beperkte scope en complexiteit · Beperkt vertrouwen onder de betrokken partijen is · Beperkt consensus over doelen onder de betrokken partijen	· Projecten met veel partners en/of in grotere buurten zoals in Quirijnstok · Uitgebreide planvormingsfase of realisatiefase	Lage betrokkenheid en zelfs weerstand door netwerkpartijen. Ondermijning netwerkdoelen. Te grote scope/complexiteit verlaagt effectiviteit.
Wijkaanpak via netwerk entiteit (administratieve organisatie) 	· Groot aantal partijen · Redelijke mate van vertrouwen onder betrokkenen · Redelijk consensus over doelen onder betrokken partijen · Specifieke netwerk competenties nodig, grote complexiteit	· Visievorming, afstemming en besluitvorming · Procesopgave i.r.t. positionering betrokkenen.	Het vormgeven van de ‘platform’ functie is al een project op zich. Behoorlijk complexe vorm ook door nieuwheid in deze context.

Tabel 5: samenwerkingsmodellen voor de wijkaanpak

4. Rol van gemeenten in wijkgerichte aanpakken

Gemeenten geven aan een doel te willen bereiken met een wijkgerichte aanpak, namelijk reductie van CO_2-uitstoot van de bestaande woningvoorraad en/of het aardgasvrij maken van de wijk, hiervoor is draagvlak en medewerking nodig van bewoners. Tegelijkertijd wil de gemeente zoveel mogelijk samenwerken met bewoners en andere actoren en willen ze in veel gevallen het eigenaarschap voor het proces van de transitie delen of zelfs bij anderen neerleggen.

"In de wijkaanpak bouw ik eerst relatie op, om dan samen te werken aan hetzelfde doel. Soms moeten er ook harde noten gekraakt worden en dan ligt de relatie inhoud in de weg"
– coördinator wijkaanpak bij een gemeente

"Iemand moet de regie nemen en actief iets organiseren voor bewoners. Het gaat niet vanzelf. Vanuit de gemeente het geheel op gang brengen en bewaken en opvolgen van acties. Een risico is dat het eigenaarschap bij de gemeente blijft."
– projectleider bij een gemeente

Hoewel de nadruk soms iets verschilt combineren alle gemeenten verschillende rollen in de wijkaanpakken voor de energietransitie: faciliteren, draagvlak en samenwerking vinden, randvoorwaarden, creëren expertise leveren en richting geven. Bewoners en andere samenwerkingspartners verwachten van de gemeenten dat ze beslissingen neemt. Korte termijn interventies worden gecombineerd met langere strategische lijnen. Projectmatig werken wordt gecombineerd met procesmatig werken. De ene keer werkt de gemeente op afstand en een andere keer pakt ze een leidende rol. De gemeente heeft in deze opgave te maken met heel veel verschillende actoren.

Als grootste uitdagingen van de wijkgerichte aanpak voor de energietransitie benoemen betrokken ambtenaren (bron: vragenlijst gemeenten):

- Vanuit inhoud het proces trekken en leiderschap tonen
- Het ontbreken van een transitievisie warmte
- Andere vormen van samenwerken vragen om een integrale kijk. Dit past niet goed in de sectorale aanpak.
- De meeste maatregelen vragen om een (forse) investering
- Meenemen van niet-kunners of mensen met een smalle beurs
- Gebrek aan handjes, uren, middelen
- Niet iedere wijk heeft dezelfde cohesie. Hoe bereik ik iedereen?
- Het kunnen bieden van een aantrekkelijk aanbod voor woningeigenaren
- Invullen van deze nieuwe rol voor een gemeente
- Het vinden van de juiste projectleider die wordt gedragen door partners

In de wijkgerichte aanpakken voor de energietransitie is er geen sprake van één vorm van sturing. Bij het invullen van de gemeentelijke rol worden experimentele, faciliterende en autoritaire vormen van sturing parallel toegepast en afgewisseld. De kunst voor de gemeente is om daarin te navigeren en anderen, intern en extern, daarin mee te nemen. Om per moment (timing) en per context (situationeel) passend te handelen.

Daar wordt op een aantal plekken nadrukkelijk invulling aan gegeven: bijvoorbeeld door een rol van regisseur in het leven te roepen, met een multidisciplinair team van met ambtenaren uit programma duurzaamheid en het ruimtelijk domein en, middels een ambtelijk/bestuurlijke stuurgroep in het kader van de samenwerking tussen gemeente en energie coöperatie. Zij zijn voortdurend bezig met verbinden, reflecteren en strategie vormen. Ter illustratie: in gesprekken of interviews met deze mensen gaat het zowel over wat er in de tweede kamer wordt besloten als over hoe individuele mensen in de wijken en partner organisaties 'er in zitten'.

"[..] dat is de eerste keer in mijn carrière dat ik met mijn opdrachtgever over de functiebenaming van mijn rol heb gediscussieerd. Anders was ik gewoon projectleider geworden, maar omdat in het kader van de transitie van onderop de gemeente een regierol kreeg toebedeeld in het kader van het klimaatakkoord, wilde ik ook gelijk dat procesmatige experiment aangaan. Wat betekent nou regie voeren? En als je projectleider bent, dan is het volstrekt duidelijk dat de gemeente aan de bal is en die blijft aan de bal en die trekt de rest mee. En mijn vermoeden was: daar kunnen wij mee spelen. Dus vandaar dat ik projectregisseur ben geworden"
– uit interview met één van de betrokken ambtenaren verantwoordelijk voor SMILE in hun gemeente

5. Bestuurlijk vermogen en organisatorische slagkracht van gemeenten voor de wijkgerichte aanpak

Er zijn verschillen tussen gemeenten in hoe ze het aanpakken en wat ze voor elkaar kunnen krijgen. Verschillen in bestuurlijk vermogen en organisatorische slagkracht kunnen deze verschillen verklaren. Onderstaand drie categorieën van bestuurlijk vermogen en organisatiekracht voor de wijkgerichte aanpak[4]

Uitvoeringscapaciteit in geld en mensen, kwaliteit en kwantiteit

- Inhoudelijke kennis, kunde en capaciteit
- Proces kennis, kunde en capaciteit
- Financiele middelen

Eén van de grotere gemeenten heeft team energietransitie van meerdere fte's met daarin kennis van de energietransitie en specifieke expertise over bijvoorbeeld VVEs en warmtenetten. De inhoudelijke kennis over de energietransitie maakt onderdeel uit van het team energie, terwijl de kennis en kunde over wijkgericht werken en proces- en projectmanagement bij andere afdelingen liggen.

"Vanuit een sterke inhoudelijkheid eerst trekken aan het project en sturen op het proces kan zorgen voor een kickstart door grote acceptatie bij bestuur en eigenaren van een VVE."
– lid team energie van een gemeente

De kleinere gemeenten hebben veelal minder menskracht. Zo was er bij de start van SMILE op sommige plekken maar 0,5 fte beschikbaar om bezig te zijn met energietransitie, en de wijkgerichte aanpak maakt daar een klein onderdeel van uit, naast bijvoorbeeld de regionale energiestrategie en andere opgaven. Het is voor kleinere gemeenten dan ook moeilijker om kennis en kunde op te bouwen en om externe middelen te verwerven.

"Kennis en ervaring in procesmanagement is van grote invloed op het resultaat van de wijkaanpak."
– programmamanager duurzaamheid bij een gemeente

Er is regelmatig sprake van projectfinanciering, zo ook bij SMILE, en capaciteit wordt door gemeenten dan vaak ingehuurd op interim basis. Dit vormt een uitdaging voor het opbouwen van structurele capaciteit, want degene die in een project kennis en ervaring opgedaan heeft verdwijnt vervolgens weer uit de organisatie. Dit heeft uiteraard ook een andere kant. Deze mensen nemen de kennis die is opgedaan op andere plekken mee naar het project.

Grotere gemeente heeft substantieel budget is aangemerkt voor de energietransitie wat ruimte biedt voor bijvoorbeeld het optuigen van een experimentele financiële regeling voor inwoners. Verschillende projecten en programma's zijn ingericht om uitvoering te geven aan de energietransitie die een aanvulling vormen op de wijkgerichte aanpak voor de energietransitie. Naast de eigen middelen wordt ook aanspraak gemaakt op Europese en Rijksfondsen. Grotere gemeente lijkt meer succesvol in het verwerven van extra middelen dan kleinere.

Politieke factoren en besliscapaciteit

- Bestuurlijke ambities, taakopvatting en doelen
- Politieke steunen en maatschappelijk draagvlak

In één van de gemeenten staat de energietransitie al jaren op de bestuurlijke agenda. Ze hebben hoge ambitie en willen koploper zijn en leiderschap tonen in de stad, de regio en landelijk. Dit uit zich onder andere in de drive om in te zetten op projecten zoals SMILE, de proeftuin aardgasvrije wijken of in vinden van oplossingen bij belemmeringen zoals in de Abdijbuurt. In een aantal gemeenten is het bestuur eerder reactief op de samenleving of op wat ze van het Rijk krijgen opgelegd. De verschillen worden ingegeven door verschillen in politieke doelen en ambities op het gebied van energie zelf, maar ook door de verschillen in visie op hoe duurzame ontwikkeling van een stad te realiseren: via een lokale, coöperatieve, bottom-up beweging of via een wat meer top-down gestuurde, marktgerichte strategie.

"We proberen niet onnodig in de weg te lopen. We willen graag de inwoners zelf aan de slag laten."
– medewerker van een gemeente

"De reden voor deze aanpak is dat ik onder andere draagvlak wil krijgen bij de raad om kaders te stellen en middelen beschikbaar te stellen."
– ambtenaar bij een gemeente

"We willen laten zien dat we als gemeente rol willen pakken in de energietransitie, maar ook dat we nog zoekende zijn."
– ambtenaar bij een gemeente

Organisatie factoren

- Interne samenwerking en coördinatie (integraliteit of specialisatie, bestuur & ambtenaren)
- Externe samenwerkingen (gebruik maken van bewonerkracht of samenwerkingskracht)

De meeste gemeenten zijn ingericht op specialisatie en de verschillende afdelingen vormen soms bijna afgesloten silo's. Met name in grotere gemeenten is er een grote mate van specialisatie en is integraal werken en als één organisatie samen werken een uitdaging. De gemeentelijke coördinatoren van de wijkgericht aanpakken steken veel energie in het vinden van intern draagvlak bij de collega's van andere afdelingen. Ze treffen soms scepsis en weerstand aan. Maar het lukt op sommige plaatsen ook om collega's van andere afdelingen te mobiliseren en elkaar te versterken.

Het creëren van externe samenwerkingen is één van de kernpunten van de wijkgerichte aanpak. Het gaat daarbij om samenwerking met divers spectrum aan partijen zoals bewonersgroepen, individuele bewoners, energie coöperaties, woningcorporaties, marktpartijen, zelfstandig adviseurs, netbeheerders, financiers en subsidieverstrekkers. De bedoeling van de samenwerking is enerzijds het verwerven van steun en draagvlak, maar ook het bundelen van kennis en capaciteit.

"De belangrijkste activiteiten die ik als vertegenwoordiger van de gemeente uitvoer in de wijkaanpak zijn: communicatie van het project intern, communicatie naar de wijken, organiseren informatiebijeenkomsten en relatiebeheer met stakeholders."
– coördinator van de wijkaanpak bij een gemeente

De capaciteit om deze samenwerking vorm te geven verschilt tussen gemeenten, zowel qua beschikbare tijd en middelen en de procesmatige vaardigheden hiervoor. Sommige samenwerkingspartners ervaren het werken met een gemeente als moeilijk vanwege de sectorale en gefragmenteerde organisatiestructuur. Ook worden tussentijdse wijzigingen in contactpersonen binnen projecten als onprettig ervaren.

"We hebben al dat soort inzichten wel op papier gezet, maar ja, op een gegeven moment was [persoon] weg, en dan mis je eigenlijk toch iemand die zich verantwoordelijk voelt voor aansturing van zo'n project. In het begin heeft hij er heel uitdrukkelijk bij gezeten, die was toen al echt... zijn agenda liep al helemaal over, dat merkten wij ook; het was moeilijk afspraken maken. Ja, en dan op een gegeven moment is niemand verantwoordelijk meer."
– samenwerkingspartner van een gemeente

Een aantal kleine gemeenten kent een langere traditie van samenwerking met burgers of burger coöperaties waarop gebouwd kan worden. Dit is ingegeven door de cohesie en de sociale dynamiek in de (voornamelijk) dorpen. Waar het gaat over samenwerking en verbinding met burgers en burgerorganisaties in de wijkgerichte aanpak speelt ook het beleid en projecten van gemeenten voor bijvoorbeeld de energietransitie ver af staan van burgers. Ook de (landelijk ingegeven) doelen en strategieën die vanuit energiebeleid worden nagestreefd matchen niet altijd met de belevingswereld van inwoners. Het sectorale en projectmatige denken van sommige gemeentes lijkt niet te helpen bij het vinden van draagvlak. Zorgen, interesses en het tempo van burgers passen niet altijd, of vaak niet, in de plannen en processen zoals ze door beleidsmakers zijn bedacht.

"In de wijkaanpak zorg ik voor het stimuleren en samenbrengen van uiteenlopende initiatieven (breed uit de leefomgeving), dit leidt tot een vruchtbare wijze van samenwerking en door kennisdeling ontstaat een breder gedragen perspectief, wat een belangrijke voorwaarde is voor een succesvolle uitvoering van projecten. Een perspectief kan het sectorale denken overstijgen. Draagvlak is niet gerelateerd aan een project, maar aan een perspectief. Een nadeel is dat het veel trial en error is en daarmee een langzaam proces. Het heeft veel tijd nodig."
– programmamanager duurzaamheid bij een gemeente

Samenwerking in de regio is bedoeld om antwoord te bieden op capaciteitsvragen, opbouwen van kennis en kunde. Er is een ambtelijk en bestuurlijk overleg over duurzaamheid en energie en recent is een regionale werkgroep opgericht om continuïteit te geven aan gezamenlijk optrekken in de warmte transitie visies en wijk uitvoeringsplannen. Binnen de regio wordt ook inzet gedaan om gemeentes te ondersteunen bij het succesvol komen tot subsidieaanvragen bij het Rijk, bijvoorbeeld in het kader van het Nationaal Programma Aardgasvrije Wijken. Een aantal kleinere gemeentes hebben besloten om gezamenlijk één Transitie Visie Warmte te maken. Het regionale netwerk rond een akkoord voor een energie neutrale woningvoorraad in Hart van Brabant en het daaruit volgende SMILE project is daar een voorbeeld van.

6. Labs als methode voor sociale innovatie voor de energietransitie

Eén van de manieren waarop overheden en lokale actoren zoeken naar manieren om complexe problemen op te lossen is via experimenteren en het uitvoeren van pilots. In het project SMILE werd geëxperimenteerd met wijkaanpakken door verschillende partners uit de praktijk. De partijen werden voorzien van procesgeld om in de 10 wijken die dienden als zogenaamde sociale labs interventies te doen. Dat is niet eenvoudig omdat je in een 'real life setting' opereert is het moeilijk om variabelen te isoleren.

We probeerden grip te krijgen door de selectie van wijken, kunnen volgen van aanpakken en inzicht in keuzes en beslissingen die worden gemaakt. Het is gelukt om de selectie van de wijken in gezamenlijkheid te maken en die ook te onderbouwen. Het verdere verloop van het project werd minder gestructureerd, vaag en onduidelijk. Op projectniveau was het niet inzichtelijk wat en waarom bepaalde interventies werden gedaan, interventies werden ongecoördineerd opgestart en ook wijzigingen werden zonder onderling overleg doorgevoerd.

Eén van de projectpartners bekritiseert de uitvoering van het project en dat deelonderzoeken uit het project niet of nauwelijks zijn vertaald naar de wijkaanpakken in het project.

> *"Dit is wel een mooi voorbeeld, exemplarisch bijna: op een gegeven moment... Ik zou starten met mijn onderzoek in de wijk en op een gegeven moment was er... kwam [persoon] naar mij toe met de mededeling van: ik ga in [wijk X] een project beginnen. Toen had ik zoiets van: een project beginnen? Maar [persoon], ik ben net begonnen! Hoezo gaan we dan met zijn tweeën daar door elkaar lopen?"*
> *– deelnemer aan het project*

Er was bijna geen sprake van het gezamenlijk gericht ontwerpen en toepassen van interventies op vergelijkbare manier in verschillende wijken – behalve dat dat er overal 'een lokale, participatieve, wijkgerichte aanpak' is gedaan. De consequentie daarvan is dat het moeilijker te zeggen is wat het resultaat is van specifieke interventies en wat werkt om welke reden.

Factoren die de complexiteit verklaren?

- Conflicterende perspectieven. Met name op het niveau van het project, het regionaal lab was sprake van conflicterende perspectieven en belangen en verschillen in macht en invloed. Verschillen in motivaties om deel te nemen.
- Deels veroorzaakt door de institutionele context waar de experimenten in zijn ingebed. Gemeentes zijn beleid aan vormen en de ambtenaren moeten verantwoording afleggen. Gevestigde rollen in bijvoorbeeld opdrachtgever en opdrachtnemer manifesteren zich. Iedereen reageert anders op veranderingen de omgeving, zoals landelijk beleid. Dat versterkt verschillende perspectieven.
- Ook verschillende leerbehoeftes en -stijlen om deel te nemen.
- Groot verloop in mensen. Een aantal personen die aan het begin het samenwerking hebben ingericht en de contouren voor het project hadden bepaald waren niet dezelfde als degenen die er in de uitvoering bij betrokken waren en op sleutelposities terecht zijn gekomen.
- Coördinatie en het procesmanagement van het project. Volgordelijkheid en samenhang tussen dingen. Ieder deed zijn eigen ding.

Wat heeft het wél opgeleverd?

- We zijn onderdeel en getuige geweest van het zoek- en experimenteerproces van partijen in het vormgeven van hun wijkgerichte aanpakken. Dit geeft inzicht in hoe processen werken, hoe actoren invulling geven aan hun praktijken in al haar weerbarstigheid.
- We hebben de 'lokale, participatieve, wijkgerichte aanpak' in verschillende contexten kunnen observeren en vergelijken en daarin overeenkomsten en verschillen kunnen duiden.
- In de experimenten zijn spelers, vormen van samenwerking, werkwijzen en instrumenten binnen de wijkgerichte aanpakken ontstaan, uitgeprobeerd of verder ontwikkeld.
- De labs en de experimentalistische werkwijze hebben op verschillende plekken gewerkt als methode om vanuit een opgave op een open manier steun, breder draagvlak en capaciteit te verwerven binnen de wijk, binnen de gemeentelijke organisatie en binnen bredere netwerken.

Reflectie op rol van onderzoek

De universiteit Tilburg maakte deel uit van het project met een meer neutrale rol, vanuit een kennis en leren perspectief. Als onderzoekers wordt je al gauw onderdeel van het proces, je wordt snel een schakel tussen de verschillende partijen. We hebben meer dan verwacht in organisatorische zaken geïnvesteerd om een gezamenlijkheid te creëren, vorm te geven aan het gestructureerd experimenteren en leren. Hierdoor weinig tijd om tussentijds te reflecteren en analyseren en op die manier bij te dragen aan het iteratieve proces in de experimenten.
Qua methoden hebben we getracht een combinatie tussen (inter)actieonderzoek en participatieve observatie, en design georiënteerde experimentele onderzoeksmethoden toe te passen. Voor die laatste heb je grote invloed en mate van controle nodig in relatie tot de projectpartners/participatie in het onderzoek. Dus dit vraag ook om een bepaalde capaciteit en organisatie. En de positie van het 'onderzoek' binnen het gehele project.

Uiteindelijk hebben we voortdurend proberen te begrijpen waar we nu naar hebben zitten kijken en expliciet maken van zaken bv. het beschrijven en verklaren van verschillen en het duiden van uitkomsten.

Deel 4: Conclusies en aanbevelingen

In heel Europa zoeken partijen naar manieren om de CO_2-uitstoot van de bestaande gebouwde omgeving terug te brengen. Dit om te kunnen voldoen aan de gezamenlijke doelen zoals gesteld in het Klimaatakkoord van Parijs: de opwarming van de aarde onder de 2 ˚C en liever nog onder de 1,5 ˚C houden. Afgeleid daarvan streven overheden en andere partijen naar het energie efficiënt maken van gebouwen en naar het CO_2-arm of zelfs CO_2-vrij maken van de warmte- en elektriciteitsvoorziening.

Een lokale en regionale aanpak voor de energie- en warmtetransitie maakt steeds meer onderdeel uit van het beleid. De wijkgerichte aanpak is één van deze lokale aanpakken die steeds meer wordt genoemd in beleid. Onderstaand een aantal conclusies over de bijdrage van de wijkaanpak in de energietransitie, uitdagingen bij en beperkingen van de wijkaanpak.

Eén van de manieren om antwoorden te vinden op complexe problemen is de pilot of het experiment. In overheidsland, in de wereld van innovatie- en transitiewereld, inclusief de landelijke en Europese subsidieprogramma's is het een populair fenomeen. Onderstaand een aantal conclusies wat de experimentele aanpak oplevert in de lokale en regionale energietransitie en welke uitdagingen het met zich meebrengt.

Conclusies

Conclusies ten aanzien van de wijkgerichte aanpak

- De bijdrage van de wijkaanpak aan de energie- en warmtetransitie
  Het nemen van de wijk (of het dorp) als vertrekpunt draagt bij aan:
- mobiliseren van mensen om actief te worden in (de planvorming voor) de energie- en warmtetransitie.
- het organiseren van nabijheid van de overheid bij de burger, bouwen aan vertrouwen en een gezamenlijk leerproces doorlopen over wat deze transitie betekent. Zoals we hebben gezien bij bijvoorbeeld De Blaak.
- betrokkenheid van mensen bij complexe opgaven en het genereren van capaciteit voor de energie- en warmtetransitie in de wijken. Zoals we bijvoorbeeld hebben gezien in Molenschot.
- de kans dat (coöperaties van) bewoners een rol en plek krijgen in beleid en uitvoering rond de energie en -warmtetransitie. In twee van de tien wijkaanpakken hebben actieve bewoners een coöperatieve warmtevoorziening

benoemd als mogelijk alternatief voor het aardgas. In een aantal dorpen heeft het idee van de dorpscoöperatie als vehikel voor ontwikkeling verder postgevat, naar voorbeeld van Esbeek.
- een bredere gebiedsagenda voor de wijk, buurt of dorp. Hierdoor kunnen opgaven verbonden worden en verschillende mogelijkheden tegen elkaar afgewogen kunnen worden. Dit kan draagvlak en perspectief bieden voor verschikkende betrokkenen zoals we hebben gezien in Herpt.
- het begrijpen wat er écht speelt achter de voordeur zodat randvoorwaarden gecreëerd kunnen worden zodat inwoners mee kunnen en willen doen. Zoals we hebben gezien in De Reit.
- het starten en uitvoeren van concrete projecten die passen bij de ambitie voor de wijk zoals in Quirijnstok met de Mozartflat.

Uitdagingen bij en beperkingen van de wijkaanpak

Ondanks de bijdrage die de wijkaanpak kan leveren aan de energie- en warmtetransitie is sprake van een aantal uitdagingen en beperkingen:

- De wijkaanpak voor de energie- en warmtetransitie wordt op verschillende manieren geïnterpreteerd. Bijvoorbeeld als aanpak waarbij de wijk een kanaal is om bewoners te betrekken of 'in beweging te krijgen' voor vaak door anderen bepaalde doelen, maatregelen of ideeën te implementeren of als een aanpak voor het samen herontwerpen en reorganiseren van de leefomgeving van een gebied en waar de energie- en warmtetransitie een integraal onderdeel van uitmaakt. Deze verschillende perspectieven en interpretatieverschillen zorgen ervoor dat het niet altijd helder is 'waar we nou mee bezig zijn'. Dit voor uitdagingen in het proces van samenwerking tussen partijen en het gezamenlijk werken aan het behalen van doelen.
- Ogenschijnlijk basale zaken zoals de communicatie tussen partijen en met bewoners is vaak niet op orde. Op een aantal plekken moet eerst een grote afstand overbrugd worden tussen de gemeente en de wijk.
- (Collectieven van) inwoners die ook verantwoordelijkheid willen nemen zijn in veel wijken aanwezig. Maar ook zij hebben beperkt slagkracht en kennis. Waar bewoners georganiseerd zijn staan deze collectieven in feite vaak in de kinderschoenen qua kennis over deze opgave en organisatie.
- Verder zien we dat de gemeente niet persé met één boodschap op pad gaat. Verschillende omgevingsmanagers en projectmanagers dichten de energietransitie een ander belang toe en dragen dat dus ook verschillend uit in wijken en projecten. Ook is er op dit onderwerp vaak nog weinig synergie tussen verschillende gemeentelijke afdelingen, bijvoorbeeld tussen een team Duurzaamheid, team Ruimte en team Sociaal.
- Er lijkt een vreselijke onderschatting van wat nodig is in leiderschap, menskracht, kennis, procesvaardigheid, geld en (doorloop)tijd om wijkaanpakken in het kader van de warmte- en energietransitie tot een succes te maken. Aan de ene kant geven gemeenten en lokale partijen aan 'dat doen wij wel', maar capaciteit ontbreekt, nog los van financiële middelen voor de investeringen in gebouwen, infrastructuur en organisatie. Dit roept de vraag op of er op deze manier niet een te grote last op de schouders van de gemeente en het lokaal bestuur wordt gelegd.

Instrumenten die de wijkgerichte aanpak kunnen versterken

In een aantal wijkaanpakken binnen SMILE is geëxperimenteerd met (nieuwe) instrumenten zoals een omgevingsvisie voor Herpt en een wijkdeal voor het dorp Udenhout (waar ook De Kuil deel van is) en De Blaak. In Herpt organiseren inwoners en gemeente een participatieproces rol de toekomst van de leefomgeving van Herpt – inclusief de opgave van een klimaatneutraal dorp. De uitkomsten hiervan worden vastgelegd in de omgevingsvisie die ook door het bestuur en de gemeenteraad zal worden vastgesteld. Afspraken worden daarmee richtinggevend voor de ontwikkelingen van de komende jaren. In De Kuil en De Blaak hebben verschillende partijen in en rond de wijk een coalitie gevormd rond een agenda voor de wijk. Deze partijen zijn bijvoorbeeld de gemeente, de woningcorporaties, de dorpsraad, een lokale ondernemersvereniging en een energie coöperatie. De energie- en warmtetransitie maakt daar deel van uit. De coalities hebben ook afspraken gemaakt hoe de doelen en ambities uit de agenda de komende jaren wordt uitgevoerd, wie daarin welke rol op zich neemt en hoe ze willen samenwerken. De uitkomsten van verkenningen die tijdens de looptijd van SMILE zijn uitgevoerd hebben gediend als inbreng voor deze wijkdeals en de omgevingsvisie.

Samenhang met andere schaalniveaus

De wijkaanpakken staan niet op zichzelf. De wijken worden voortdurend met afhankelijkheden geconfronteerd. Vraagstukken over warmte-infrastructuur en -bronnen hangen bijvoorbeeld samen met wat er in andere wijken gebeurt en welke posities bijvoorbeeld warmtebedrijven en netwerkbedrijven hebben. Dit vraagt om wijk overstijgende coördinatie. De gemeente heeft hier een rol in, maar deze processen zijn complex en langdurig. Deze processen matchen qua planning en dynamiek vaak niet met de processen in een wijkaanpak. In veel wijken werd gediscussieerd over aardgasvrije wijken en de beschikbaarheid van groene waterstof en groen gas. Dergelijke ontwikkelingen vinden op hele andere schaalniveaus plaats maar beïnvloeden de processen in de wijk wel al is het maar via de media en publieke opinie. Via Woonconnect wilden de Twee Snoeken in Hilvarenbeek, Esbeek, Quirijnstok en De Bunders aantrekkelijk aanbod van bouwers beschikbaar maken voor particulieren, maar hadden de grootste moeite om aanbod van bouwbedrijven te vinden dat aantrekkelijk is en past bij de behoefte van inwoners. De samenhang met andere schaalniveaus en de ontwikkelingen die plaatsvinden heeft ook invloed op de wijkaanpak.

Nog maar net begonnen
Partijen zijn eigenlijk nog maar net begonnen met wijkgerichte aanpak voor de energietransitie. De lokale, participatieve manier van werken botst nog vaak met de manier waarop men gewend is te werken en denken, terwijl iedereen ook nog aan het leren is over de energie- en warmtetransitie.

Conclusies ten aanzien van experimenteren

De bijdrage van de experimentele aanpak
De experimentele aanpak in de wijken en in de regio draagt bij aan:

- ervaren van mentale, organisatorische en financiële ruimte door deelnemers en betrokkenen om nieuwe aanpakken en werkwijzen uit te proberen. Ze hebben pogingen ondernomen om met andere soort partijen samen te werken, zich op een andere manier tot bewoners te verhouden, andere vormen van samenwerking uit te proberen en nieuwe werkwijzen toe te passen.
- ontdekken wat de energie- en warmtetransitie inhoudt en wat het voor partijen en hun eigen rol betekent.
- onderzoeken hoe zoek- en experimenteerprocessen van partijen werken en hoe actoren invulling geven aan hun praktijken in al haar weerbarstigheid.
- gericht observeren en vergelijken van de 'lokale, participatieve, wijkgerichte aanpak' in verschillende contexten en daarin overeenkomsten en verschillen kunnen duiden.

Uitdagingen bij de experimentele aanpak
Wat niet heeft gewerkt als verwacht is het systematisch experimenteren met combinaties van interventies in specifieke omstandigheden. Er was bijna geen sprake van het gezamenlijk gericht ontwerpen en toepassen van interventies op vergelijkbare manier in verschillende wijken – behalve dat dat er overal 'een lokale, participatieve, wijkgerichte aanpak' is gedaan. De consequentie daarvan is dat het moeilijker te zeggen is wat het resultaat is van specifieke interventies en wat werkt om welke reden.

Uitdagingen hierbij zijn:

- Weinig consensus over doelen en werkwijzen en conflicterende perspectieven en belangen van verschillende partijen in de samenwerking.
- De institutionele context waar de experimenten in zijn ingebed hebben invloed op de wijze waarop betrokkenen hun rol invullen in het experiment. Gemeentes zijn bijvoorbeeld beleid aan het vormen over de energie- en warmtetransitie en de betrokken ambtenaren moeten verantwoording afleggen aan hun bestuur en gemeenteraad.
- Verschillen in macht en invloed in het project. Zo manifesteren de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer zich in de loop van het project en dan voornamelijk waar een gebrek aan klik en/of vertrouwen tussen partijen een rol speelt.
- Mismatch tussen de wijze van coördinatie en sturing in het project, de randvoorwaarden en de doelen en verwachtingen van partijen.

Aanbevelingen

Bovenstaand concluderen we dat de wijkgerichte aanpak een bijdrage kan leveren aan de energietransitie, maar dat er ook uitdagingen en beperkingen zijn. Op basis hiervan en de inzichten uit de verschillende hoofdstukken komen we tot aanbevelingen voor verschillende typen partijen die zich bezig houden met de lokale en regionale energietransitie. Hiermee beogen we de potentiele bijdrage van de wijkaanpak aan de energietransitie te vergroten en de uitdagingen aan te pakken. Meer van wat werkt en minder van wat niet werkt.

Voor gemeenten

1. Neem inwoners serieus. Let op: bewoners eerst betrekken en ze daarna géén positie geven als het erop aankomt werkt averechts voor draagvlak en betrokkenheid. Wees benaderbaar en transparant voor inwoners.
2. Biedt inwoners zoveel mogelijk duidelijkheid en een oplossing die past bij hun situatie. In het geval dat die duidelijkheid er (nog) niet is gebruik een persoonlijke aanpak waarin ruimte is voor vragen en zorgen.
3. Verken flexibele en ruimhartige aanpakken voor particuliere woningeigenaren die niet op eigen kracht mee kúnnen doen met de energie- en warmtetransitie. Vanuit een integrale visie levert dit de maatschappij waarschijnlijk meer op dan dat het kost.
4. Geef bewoners die willen participeren bij het maken van wijkplannen ook de middelen in handen om positie in te nemen. Maak informatie goed toegankelijk of biedt de mogelijkheid om zelf of gezamenlijk advies in te winnen.
5. Erken de rol van lokale initiatieven, geef ze positie en geef ze waar nodig ondersteuning om organisatorische capaciteit en kennis op te bouwen. Dit kan bijvoorbeeld door middelen ten behoeve van professionalisering of beschikbaar stellen van inhoudelijke expertise. Door de onderlinge verschillen vergt dit maatwerk.
6. Besteed tijd en aandacht aan het investeren in relaties, het doel van de samenwerking en wat van elkaar wordt verwacht als je wil dat inwoners (en andere partijen) een bijdrage leveren in een samenwerkingsproces.
7. Zorg binnen gemeenten voor (teams van) personen die kunnen schakelen, verbinden, reflecteren, strategie vormen. Verbinden en schakelen tussen top-down en bottom-up, tussen lange termijn en korte termijn, tussen verschillende mensen, tussen disciplines, tussen binnen en buiten, etc.
8. Ontwikkel binnen gemeenten meer capaciteit in kwaliteit en kwantiteit, op inhoud en proces van de wijkgerichte aanpak voor de energietransitie. Zet mensen bewust in en wees voorzichtig met in inzetten van 'inhuur' of 'interim medewerkers' in innovatie- en leerprocessen. Zij verlaten immers de organisatie weer als het project afgelopen is.
9. Zorg structureel voor mensen en/of teams in de gemeentelijke organisatie die kunnen schakelen tussen bottom-up en top down-sturing in de wijkaanpak.

10. Vergroot de interne uitvoeringscapaciteit voor de wijkaanpak voor de energietransitie door de inhoudelijke en procescapaciteit in relatie tot wijkaanpakken voor energietransitie in alle relevante afdelingen (breder dan alleen team Energie) te vergoten en versterk de randvoorwaarden voor interne samenwerking en een integrale aanpak.
11. Versterk de randvoorwaarden en capaciteit voor leren en experimenteren. Dit houdt in de mentale en organisatorische ruimte om te werken met experimentalistische werkwijze, maar ook duidelijker nadenken over de doelen, strategieën en organisatie van gerichte experimenteerprojecten.
12. Ontwikkel een gebiedsgerichte visie op wat de warmte- en energietransitie betekent voor het gebied, hoe dat past bij de opgaven in het gebied, in de wijken en dorpen, welke partners daarbij belangrijk zijn en hoe je daarin met elkaar wil optrekken.
13. Benut de 'experimentalistische aanpak' om te blijven werken aan het opbouwen van capaciteit en draagvlak voor de energietransitie binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. De lokale, participatieve manier van werken botst nog vaak met de manier waarop men gewend is te werken en denken, terwijl iedereen ook nog aan het leren is over de energie- en warmtetransitie.
14. Kies per wijk, dorp, buurt of gebied passende samenwerkingsvormen: in een zelfsturende samenwerking, met duidelijke coördinatie of zelfs een ondersteunende netwerk entiteit. Laat dit afhangen van het lokale actoren speelveld, verschillen in situatie in de wijk en verschillende visies op rol van burgers. Deze samenwerkingsmodellen kunnen bijvoorbeeld onderdeel uitmaken van de Transitievisie Warmte, Omgevingsvisie, Wijkuitvoeringsplan en Wijkagenda's.

Voor wijkinitiatieven

1. Effectief samenwerken met verschillende partijen (inwonersinitiatieven, bedrijven, kennisinstellingen en/of andere partijen) lukt alleen onder bepaalde condities. Wees daarvan bewust en investeer als deelnemers van zo'n samenwerking, en soms als coördinerende partij, in de juiste sturing en randvoorwaarden.
2. De inzet van scenario-studies, wijkassessments en verschillende onderzoeken in een participatief proces rond beleid- en planvorming kan verbeterd worden en ontwikkeld tot een soort 'joint factfinding'. Dit geeft partijen vanaf het begin positie, zowel vragen als informatie worden verrijkt door verschillende perspectieven, je geeft inhoudelijke basis aan processen en je werkt aan draagvlak voor de uitkomsten van onderzoeken.
3. Ondersteunende instrumenten zoals Woonconnect, menukaarten of praatplaten Gespikkeld Bezit kunnen helpen bij de communicatie en besluitvorming, maar meestal pas nadat er een perspectief is en zodra er ook een vorm van contact/relatie is opgebouwd.
4. De groene wijkdeals zoals ingezet in De Blaak en De Kuil kunnen ontwikkelen tot een methode om met verschillende betrokkenen in een buurt, dorp of wijk afspraken maken voor een langere periode. De werkwijze met wijkdeals past bij 'de experimentalistische werkwijze', waarin je start met een coalitie van bereidwillige partijen en stapsgewijs werkt aan maatschappelijke doelen en gaandeweg steeds meer steun/draagvlak en inzicht/capaciteit opdoet.
5. Een procesaanpak Gespikkeld Bezit (met een eventueel terugkoopbeleid van de woningcorporatie en een financieel arrangement voor de particulieren woningeigenaren) biedt een perspectief voor een tot nu toe moeilijk bereikbare doelgroep. Het is de moeite waard om te kijken of dit breder toepasbaar is.
6. Om dit te laten beklijven is een langere adem nodig. Partijen zijn eigenlijk nog maar net begonnen met wijkgerichte aanpak voor de energietransitie. Bestaande en nieuwe partijen zoeken naar hun positie en zijn tegelijk ook nog aan het leren over de energie- en warmtetransitie.
7. Als bewonersinitiatief in de wijk kun je meerwaarde leveren. Maar elk bewonersinitiatief is weer anders. Denk na over je ambitie en positie in de wijk.
8. Als bewonersinitiatief in de energie- en warmtetransitie heb je capaciteit en positie nodig om sommige taken te kunnen uitvoeren. De overheid of andere partners kunnen helpen met professionaliseren of expertise bieden. Samenwerken met andere bewonersinitiatieven, bijvoorbeeld in de stad, de regio of landelijk, kan helpen capaciteit op te bouwen en/of positie te versterken.

Voor de regio

1. Verken of je als regio slim capaciteit kunt creëren voor de energie- en warmtetransitie. Denk daarbij aan krachten / expertise bundelen en beschikbaar maken voor verschillende gemeenten, het stimuleren dat kennis in de regio blijft door een netwerk van ervaren interim medewerkers en adviseurs bij te houden, gezamenlijk ontwikkelprocessen oppakken en gezamenlijke expertise inzetten om middelen te verwerven bij provincie, Rijk en Europa.
2. Kijk bij regionale samenwerking verder dan alleen de overheden. Ook het versterken van netwerken of samenwerkingen van burgers, burgerinitiatieven of wijkinitiatieven dragen bij aan opbouwen van capaciteit voor de energietransitie in de regio.
3. De experimentalistische werkwijze, klein starten met een opgave en al doende leren en samenwerkend ontwikkelen, draagt bij aan het gaandeweg opbouwen van capaciteit en draagvlak in de regio.
4. Ontwikkel de coördinerende en faciliterende rol binnen de regio voor complexe samenwerkingen. Samenwerkingen met actoren met uiteenlopende karakters en drijfveren en complexe opgaven vraagt om aandacht voor conditie voor samenwerking, sturing en coördinatie. In de praktijk geven de gemeenten, of één van de gemeenten, invulling aan een coördinatie. Omdat de gemeenten zelf ook actor zijn in het samenwerkingsproces kan deze dubbelrol nadelig zijn.

SMILE

sociaal maatschappelijke
innovatie labs energietransitie