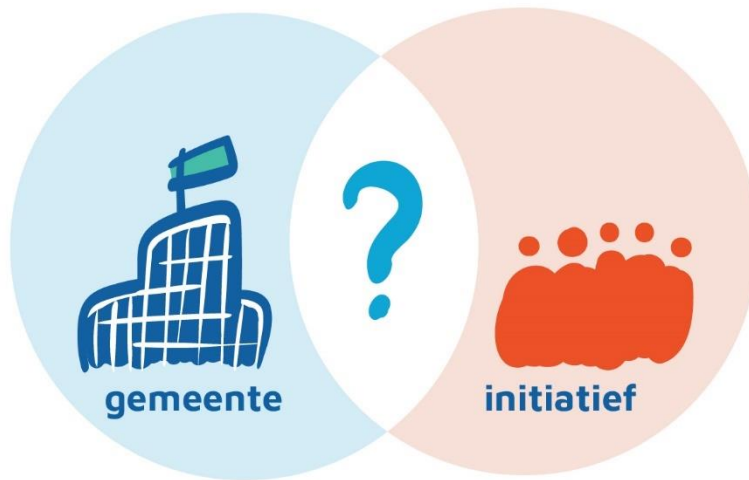


OPGROEIRUIMTE

EEN PROCES VOOR SAMENWERKING TUSSEN GEMEENTEN EN BEWONERSINITIATIEVEN



Hoe geef je elkaar de tijd en zekerheid die nodig zijn om te groeien naar een volwassen partnerschap?

Opgroeiruimte is ontwikkeld door Duneworks en Energie Samen,
in opdracht van DuurzaamDoor
2024



INHOUDSOPGAVE

Leeswijzer	2
Waarom opgroeiruimte?	3
Hoe maak je opgroeiruimte?	4
DOEN: vier onderdelen van opgroeiruimte	6
VERHELDEREN: vier thema's van opgroeiruimte	12
Aanvullende ondersteuning	19
Colofon	20

LEESWIJZER

Dit document biedt handvatten voor zowel gemeenten als voor bewonersinitiatieven.

De handvatten dienen om de samenwerking tussen deze twee partijen in de warmtetransitie goed op de rails te krijgen en te houden.

Doel is om op projectniveau te komen tot succesvolle collectieve warmteprojecten, met oog voor de langere termijn.

Op een hoger schaalniveau is het doel om tot succesvolle publiek-civiele samenwerkingen te komen met hechte partnerschappen tussen gemeenten en bewonersinitiatieven, die langjarig en project overstijgend zijn.

De handvatten kunnen tot op zekere hoogte ook ingezet worden voor andere domeinen waar burgers het initiatief nemen (denk aan collectieve zon, vergroening, waterbeheer, voedsel, zorg). In dit document gaan we specifiek in op duurzame warmte.

Het is geschreven op basis van ervaringen uit de praktijk. In drie koploper gemeenten (Zwolle, Zutphen en Amsterdam) hebben we onderzoek gedaan (bureaustudie, interviews en gespreksessies met ambtenaren en initiatieven). Op basis van de bevindingen en inzichten verkregen uit overige landelijke ontwikkelingen met betrekking tot burgerinitiatieven in de warmtetransitie is voorliggende ontwerp opgroeiruimte ontwikkeld.

We starten hieronder met een korte uitleg van opgroeiruimte, gevolgd door een uiteenzetting van hoe je opgroeiruimte samen vormgeeft. Dat werken we vervolgens uit onder de kopjes DOEN en VERHELDEREN, om af te sluiten met verwijzingen naar aanvullende ondersteuning. Het colofon, ten slotte, vat samen hoe dit stuk tot stand is gekomen.



WAAROM OPGROEIRUIMTE?

Samenwerken tussen gemeenten en bewonersinitiatieven¹ in de warmtetransitie is meestal nieuw voor beide partijen. Gemeenten staan voor een grote opgave die verstrekkende gevolgen heeft voor alle inwoners. Bewonersinitiatieven delen veel doelstellingen met de gemeente, werken op basis van maatschappelijke waarden en zonder winst oogmerk. Bewonersinitiatieven hebben de potentie om een grote rol in de energietransitie te vervullen.² Samenwerking ligt dus voor de hand. Maar hoe doe je dat?

In *publiek-civiele* samenwerkingen pakt de gemeente een andere rol. Het is anders dan publiek-private samenwerking waar gemeenten hun processen en werkwijzen op hebben ingericht. Het gaat niet om een tijdelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, maar om een partnerschap met een lokaal initiatief dat mogelijk decennia zal doorlopen. Aan het begin is een bewonersinitiatief vaak nog klein en de ervaring van de gemeente (misschien nog) beperkt. Dus om naar partnerschap toe te groeien is opgroeirimte nodig: aandacht voor het proces om de samenwerking zorgvuldig en voor de lange termijn vorm te geven.³

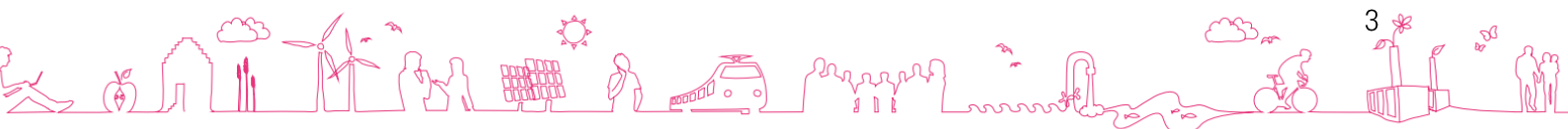
Er is al veel geschreven over samenwerking tussen gemeenten en bewonersinitiatieven. Zulke handreikingen (waarnaar we verwijzen verderop in dit document) zijn veelal projectmatig en bieden specifieke tools voor samenwerking. Opgroeirimte maakt hier gebruik van.

Opgroeirimte gaat over de onderliggende verandering die de samenwerking stut, een verandering in bestaande manieren-van-doen, manieren-van-denken, en manieren-van-naar-elkaar-kijken.

¹ We hanteren de term bewonersinitiatieven, maar met de opmerking dat lokale ondernemers ook deel kunnen uitmaken van deze initiatieven. In de praktijk zijn bewonersinitiatieven vaak georganiseerd als coöperaties, maar dit is niet in alle gevallen zo. Zeker in een vroeg stadium is een initiatief nog niet altijd een juridische entiteit.

² Het potentieel van energiegemeenschappen is door CE Delft becijferd in mei 2024, dit kan groeien tot wel 25% van de nationale warmtelevering en 20% van het zon PV vermogen. Zie: CEDelft (2024) '*Potentie energiegemeenschappen. Onderzoek naar het potentieel van energiegemeenschappen in Nederland*'.

³ Opgroeirimte gaat over de relatie tussen initiatief en gemeente. Uiteraard zijn samenwerkingen met andere partijen in een warmteproject ook van groot belang, en van invloed op de relatie tussen gemeente en initiatief. Met opgroeirimte leggen we de nadruk op wat er nodig is voor succesvolle nieuwe publiek-civiele partnerschappen en om die reden gaan we niet uitvoerig in op andere partners die betrokken zijn.



HOE MAAK JE OPGROEIRUIMTE?

Aan de voorkant weet een initiatief vaak nog niet welke rol het precies op zich kan en wil nemen, hetzelfde geldt voor een gemeente. Ook weet je niet wat je van elkaar kunt verwachten. De samenwerking is daarom een ontwikkelproces, een proces van samen leren en leren door te doen. Wel gaat het uit van een langdurige relatie, want zowel bewoners als de gemeente gaan nergens heen: Beiden hebben een langjarige betrokkenheid bij een buurt of wijk. En zoals elk partnerschap, vraagt het aandacht voor de relatie zelf: voor heldere afspraken en ruimte voor reflectie.

Opgroeiruimte is de ruimte die een bewonersinitiatief en gemeente elkaar geven om de samenwerking gezamenlijk en zorgvuldig vorm te geven, waarbij beiden kunnen groeien in een nieuwe rol.

Elkaar ruimte geven

Opgroeiruimte is iets dat je vraagt en aanbiedt. Je drukt als het ware op een startknop, of op een pauzeknop in lopende processen. Hierin kan de gemeente of het initiatief het voortouw nemen.

Een eerste voorwaarde is dat beide kanten erkennen dat samenwerken meerwaarde heeft. Het hoeft nog niet duidelijk te zijn wat de meerwaarde precies is of wie welke rol zal nemen in die samenwerking. Dat ga je gezamenlijk uitzoeken.

Een tweede voorwaarde is dat beide partijen bereidheid tonen om aandacht en tijd te investeren aan de voorkant om te komen tot een vruchtbare samenwerking en een volwaardig partnerschap. Het betekent ook dat partijen ondertussen niet op dit onderwerp of op de betreffende activiteiten andere plannen opstellen of (onaangekondigd) andere samenwerkingspartners zoeken. Met name voor de gemeente kan dit best heel lastig zijn, wanneer ook marktpartijen zich aandienen met wie de gemeente vaker heeft samengewerkt en die professionaliteit laten zien (in bijv. hun technisch uitgewerkte plannen).

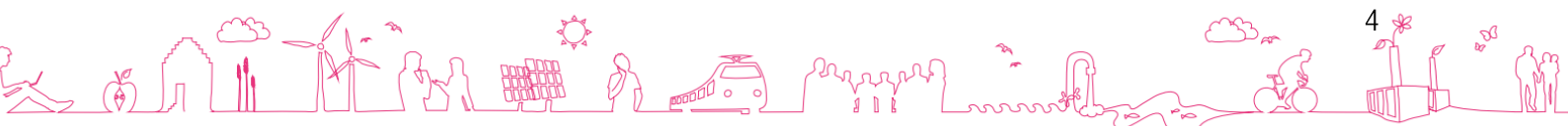
Hoe ga je te werk?

Zodra beide partijen de waarde van opgroeiruinimte erkennen, kan het proces daarop worden ingericht. Uit de praktijk blijkt dat vier onderdelen van belang zijn in dit proces, die we in onderstaande illustratie samenvatten onder "DOEN":

- **Leer elkaar kennen**
- **Ga stapsgewijs aan de slag**
- **Borg het partnerschap**
- **Werk aan een gezamenlijk verhaal**

Deze onderdelen zijn niet volgtijdelijk, maar wel allemaal cruciaal. Naast deze onderdelen, komen er vaak ook een aantal onderliggende thema's bovendien tijdens de zoektocht naar vruchtbaar samenwerken tussen gemeenten en initiatieven. Deze vier thema's, samengevat in onderstaande illustratie onder 'VERHELDEREN', zijn als volgt:

- **Namens wie spreek je?**
- **Wat zijn onze rollen?**
- **Hoe werken we veerkrachtig samen?**
- **Hoe organiseren we de financiering?!**



Wat is het resultaat?

Het resultaat van opgroeiruimte is dat gemeente en initiatief een volwassen partnerschap hebben gevormd, stappen hebben gezet in het ontwikkelen van een collectief warmteproject en ook voor de langere termijn de samenwerking goed op de rails hebben gezet.



Illustratie: het proces opgroeiruimte.

In de rest van dit document gaan we eerst in op de onderdelen van 'DOEN', met voorbeelden voor de aanpak en praktijkervaringen. Daarna bieden we voor de vier thema's 'VERHELDEREN' aanzetten tot afspraken die op lokaal niveau gemaakt kunnen worden.

Opgroeiruimte is geen blauwdruk, dus de specifieke aanpak hangt af van de lokale omstandigheden. De voorbeelden die wij aandragen komen uit het onderzoekstraject opgroeiruimte waarin zowel initiatieven als ambtenaren hebben deelgenomen in de gemeenten in Zwolle, Zutphen en Amsterdam (zie ook colofon).



DOEN: VIER ONDERDELEN VAN OPGROEIRUIMTE

Je kunt pas aan de slag met de vier onderdelen van DOEN zodra de gemeente en het initiatief: 1. de meerwaarde van samenwerking erkennen en 2. de intentie uitspreken om hier aandacht en tijd aan te besteden en de gangbare werkwijzen uit het verleden op pauze zetten.

Indien de erkenning van het belang van opgroeiruumte nog eenzijdig is, is er extra inzet nodig om de ander hierover enthousiast te maken. Indien er bij de gemeente nog onvoldoende erkenning is, kan op meerdere niveaus steun gezocht worden: bij de ambtenaren, de wethouder of de raad. Het laatste hoofdstuk biedt ondersteunend materiaal voor zulke gesprekken, zoals een notitie voor raadsleden⁴.



Illustratie: De vier onderdelen van het DOEN bij opgroeiruumte gehighlight.

Wat ga je doen?

Je gaat gezamenlijk een proces inrichten. De basis voor dit proces zijn de vier onderdelen (Leer elkaar kennen; Ga stapsgewijs aan de slag; Borg het partnerschap; Werk aan een gezamenlijk verhaal), die min of meer parallel lopen. Verschillende interacties en werkvormen helpen je om deze onderdelen aandacht te geven. Het is zinnig om hier een externe procesbegeleider voor aan te stellen, of in elk geval één waar gezamenlijk de opdracht aan wordt gegeven. Op termijn komt de rol van de procesbegeleider te vervallen, bijvoorbeeld nadat je onderling duidelijke samenwerkingsafspraken hebt gemaakt.

Terwijl je aan het 'doen' bent, komen er vragen en dilemma's op over de samenwerking en die verhelderen we aan de hand van de vier thema's 'VERHELDEREN', in het volgende hoofdstuk.

Wat ga je niet doen?

Een commitment aan opgroeiruumte betekent ook dingen laten. Op de activiteiten waar je een partnerschap op wilt ontwikkelen leg je andere processen tijdelijk stil. Je gaat bijvoorbeeld niet een marktconsultatie op een activiteit inzetten als je ook nog aan het verkennen bent of een initiatief deze activiteit wil/kan oppakken. Ook het initiatief gaat niet zomaar relaties met verschillende ambtenaren, bestuurders of andere samenwerkingspartners aanknopen zonder hierover transparant te zijn. Gezamenlijk voor de opgave staan betekent ook dat je niet naar de ander gaat wijzen in geval van tegenschot.

⁴ Zie deze notitie op de website van DuurzaamDoor: <https://www.duurzaamdoor.nl/thema/energietransitie/rol-energiegemeenschappen/opgroeiruumte>



Leer elkaar kennen



Elk bewonersinitiatief is anders en elke gemeente werkt anders. Beiden hebben hun kenmerkende eigenschappen. Het is belangrijk om dat bij elkaar te zien en te erkennen.

Dus leer elkaar kennen, om te ontdekken hoe de samenwerking eruit kan gaan zien en om elkaar als partners te kunnen waarderen. Dan wordt duidelijk wat de gedeelde waarden en doelen zijn, hoe de mogelijke rolverdeling eruit kan zien en wat de perspectieven zijn op kansen, risico's en onzekerheden. Ook wordt duidelijker wat je van elkaar kunt verwachten. Het vraagt investering van tijd en inspirerende werkvormen om elkaar te leren kennen. Het vraagt een open houding, de bereidheid te luisteren in plaats van te overtuigen, je te verplaatsen in het perspectief van de ander. Ook als er dingen schuren in het gesprek, is het zaak niet te verharden.

Wat te doen

De meest gebruikte methode is de gesprekssessie. Prik een vast en terugkerend overleg moment en reserveer daarin tijd voor kennismaking en verdieping van de relaties, telkens weer. Bijvoorbeeld aan het begin of eind van een inhoudelijk overleg. Spreek over onderwerpen als elkaars werkwijze, bijvoorbeeld m.b.t. de besluitvorming. Spreek over de doelen en waarden van beide partijen en onderzoek waar dit overlapt en hoe ieder in zijn kracht staat. Benoem hoe risico's en onzekerheden ervaren worden. Praat over mogelijke rolverdelingen nu en in de toekomst. Deel ervaringen uit het verleden indien relevant. Hebben jullie eerder samengewerkt, wat ging daar toen goed en wat kan daarin verbeterd worden?

Ook als ambtenaren en initiatiefnemers elkaar nog kennen van eerdere gelegenheden, is het zaak om hernieuwd kennis te maken. Als een gemeente al ervaring heeft in het ontwikkelen van opgroeiruimte bij een ander initiatief, dan is dat alleen maar waardevol want dan kan ze beter anticiperen op wat er nodig is voor publiek-civiel samenwerken. Tegelijkertijd is het zaak om steeds opnieuw elkaar te leren kennen, te benoemen wat de verwachtingen en perspectieven zijn, te benoemen waar je staat in de samenwerking en hoe dat zich verhoudt tot de langere termijn.

Een externe procesbegeleider kan helpen om elkaar beter te leren kennen als neutrale partij die bijvoorbeeld ook ongemak kan ontwaren en benoemen. Ze kan helpen om een veilige ruimte te creëren zodat de deelnemers niet verharden als er verschil van mening is. De opgroeverkenner⁵ kan als tool gebruikt worden om een nulmeting te maken van de samenwerking en elkaar te leren begrijpen. De krachttraining voor energiegemeenschappen kan ook gebruikt worden om vanuit begrip voor elkaar betere gesprekken te voeren.⁶

Om elkaar te leren kennen is het zinvol om elkaar uit te nodigen voor evenementen en bijeenkomsten. Dit helpt om begrip voor elkaar te vergroten.

⁵ <https://academie.energiesamen.nu/academie/publicaties/358/opgroeverkenner--gesprekstool-voor-samen-opgroeien-in-de-warmtetransitie>

⁶ <https://academie.energiesamen.nu/academie/publicaties/372/krachttraining-voor-energiegemeenschappen>



Praktijkvoorbeeld

In 2021 zijn de gemeente Zwolle en een groep van actieve bewonersinitiatieven in de warmtetransitie gestart met een extern begeleide *Community of Practice* (CoP), gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen gemeente en initiatieven, en op het leren kennen van elkaar. In deze CoP zijn allerlei werkvormen gebruikt om dit te ondersteunen – soms met een ludieke ondertoon.⁷ De CoP creëert een veilige omgeving om open met elkaar te spreken, omdat dit los staat van gesprekken rondom concrete opdrachten.

Stapsgewijs aan de slag



Je wilt niet te lang wachten met concrete projecten gezamenlijk oppakken. Ervaring in de praktijk is nodig om te ontdekken hoe samenwerking er optimaal uit kan zien om de gezamenlijke doelstellingen te halen. Praktijkervaring is de voedingsbodem voor het borgen van partnerschap. Het kan helpen om te starten met kleine en behapbare stappen, om zo het vertrouwen te kunnen laten groeien. Maar het kan ook zijn dat een initiatief al behoorlijk wat stappen heeft genomen als de samenwerking met de gemeente van de grond komt; dan is het startpunt anders maar de aanpak nog hetzelfde.

Je werkt stapsgewijs, met tussentijdse mijlpalen en evaluatie momenten. De mijlpalen kunnen voor beide partijen gelden, zodat het behalen ervan in toenemende mate een gedeelde verantwoordelijkheid wordt – van zowel het initiatief als de gemeente. Waak ervoor dat dit proces met mijlpalen en evaluaties niet te veel tijdrovende administratieve last oplevert. Ook wil je voorkomen dat toch telkens onzekerheid ontstaat over het vervolg van de samenwerking na het behalen van een mijlpaal. Bij een stapsgewijze aanpak horen garanties – namelijk, dat de samenwerking wordt vervolgd als mijlpalen behaald zijn. Zo kunnen beide partijen gaandeweg professionaliseren en kan het vertrouwen groeien.

Wat te doen

Identificeer een eerste project of een eerste stap in een project. Hoe concreter, hoe beter! Maak hier afspraken over, binnen een korte tijdslijn. Voorbeelden van eerste acties zijn het opstellen van een plan van aanpak voor een project, of een eerste, gezamenlijke haalbaarheidsstudie. Het uitrollen van een behapbare actie of het organiseren van een gezamenlijk event kan ook. In alle voorbeelden hebben duidelijke overlegstructuren en het vastleggen (en herzien) van rollen, taken en verantwoordelijkheden geholpen bij de stapsgewijze samenwerking.

⁷ <https://drift.eur.nl/nl/publicaties/de-zwolse-komedie-5-lessen-aan-gemeente-en-bewoners-voor-effectief-samenwerken-aan-de-warmtetransitie/>



Verdeel rollen en verantwoordelijkheden en plan alvast een evaluatiemoment in. Na de termijn voer je het gesprek over hoe het verliep en over gewenste veranderingen in de samenwerking. Bouw ruimte in om te kunnen schuiven en experimenteren met rollen.

Praktijkvoorbeelden

Bij het project Assendorp in Zwolle zijn aan het begin ‘piketpaaltjes’ geslagen. Dat waren vooraf bepaalde evaluatiemomenten. Als het op die momenten goed ging gingen ze verder, zo niet dan was er een moment om te evalueren en nieuwe afspraken te maken. In Amsterdam zijn alle stappen van het project Ketelhuis mooi vastgelegd op een website.⁸ In Zutphen en Amsterdam zijn gezamenlijke haalbaarheidsstudies voor de coöperatieve warmtenetprojecten belangrijke markeringen geweest van de zich ontwikkelende samenwerkingsrelatie. Dit was een behapbare eerste stap. Maar de financiering van de verdere planontwikkeling stuitte op enorme onzekerheid voor de initiatieven. De les die we kunnen leren is dat gemeenten, door op een eerder moment concretere toezeggingen te bieden bijvoorbeeld met piketpaaltjes, kunnen voorkomen dat er een *stop-go* dynamiek ontstaat.

Borg het partnerschap



Het borgen van het partnerschap schept duidelijkheid en continuïteit, zodat je beter weet wat je van elkaar kunt verwachten. De balans tussen heldere afspraken vastleggen, maar niet alles in beton gieten, is een belangrijk aandachtspunt. Er lijkt een spanning te bestaan tussen enerzijds het elkaar leren kennen, en anderzijds dat vastleggen in afspraken, waardoor je flexibiliteit verliest. Het gaat er om *wat* je vastlegt: de gemeente kan vastleggen dat je ruimte biedt om bijvoorbeeld samen met initiatieven tot een afwegingskader te komen, of om samen te komen tot een plan voor ondersteuning (ipsv dat zij dit als startpunt zelf opstelt en vastlegt). Afspraken vastleggen maakt dat je elkaar erop kunt aanspreken, en het maakt de samenwerking minder afhankelijk van personen. Tegelijkertijd zit je samen in een zoekproces en wil je ruimte houden om te kunnen bijsturen of veranderen.

Je borgt het partnerschap in gezamenlijke documenten. Daarnaast borgt de gemeente ook de samenwerking en hoe daartoe te komen; dat wordt vormgegeven in het gemeentelijk beleid.

Wat te doen

Een beproefde methode voor het borgen van een partnerschap is via een Plan van Aanpak, een Intentieovereenkomst en een Samenwerkingsovereenkomst⁹. In deze documenten besteed je aandacht aan de volgende zaken: een heldere verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden; risicoanalyse; gedeelde en niet-gedeelde doelen en waarden. Het vastleggen van een werkstructuur hoort hier ook bij, denk aan een stuurgroep en werkgroepen op thema's als financiering, techniek, communicatie &

⁸ <https://plankenondergas.nl/>

⁹ Ondersteuning voor gemeenten bij opstellen intentie- en samenwerkingsovereenkomst met een bewonersinitiatief: <https://www.nplw.nl/documenten/handlerdownloadfiles.ashx?idnv=2577833>

Ondersteuning voor coöperaties bij het opstellen van een intentie- en samenwerkingsovereenkomst met de gemeente: <https://academie.energiesamen.nu/academie/collecties/221/samenwerking-en-visievorming--mijlpaal-b-buurtorganisatie-heeft-koers-bepaald-/232/samenwerking-met-de-gemeente>



participatie. Daarnaast laat een besluitvormingsstructuur helder zien hoe beslissingen genomen worden en wat de daarvoor nodig is. Bijv. dat sommige besluiten via de Algemene Ledenvergadering (ALV) van de coöperatie lopen of langs de gemeenteraad gaan.

Het partnerschap wordt verder versterkt door financiering te zoeken voor de samenwerking en/of voor een concreet project waarop de samenwerking verdiept wordt. Dit kan via subsidies, van de gemeente of van andere overheden, of via een lening vanuit de gemeente of een garantstelling.¹⁰ Borging van het partnerschap is daarnaast gebaat bij het vastleggen ervan (bijv. de uitgangspunten voor de samenwerking) in gemeentelijk beleid en in de gemeentelijke begroting.¹¹ De coöperatie kan uitgangspunten voor de samenwerking opnemen in haar interne stukken.

Praktijkvoorbeelden

In Zutphen en Amsterdam is de ervaring dat het partnerschap gebaat is bij het vastleggen van een intentieovereenkomst. En dat het een goed idee is om dat vroegtijdig te doen. Tegelijkertijd is de ervaring daar dat het van groot belang is ruimte te houden voor aanpassingen, op basis van voortschrijdend inzicht, veranderende omstandigheden of een volgende fase in het project. Dat is opgevangen door het stapsgewijs aan te pakken, voor elke fase zijn nieuwe overeenkomsten gesloten (van plan van aanpak, naar intentieovereenkomst, naar samenwerkingsovereenkomst).

Een gezamenlijk verhaal



Een gezamenlijk verhaal (en/of visie) verduidelijkt de gedeelde waarden en doelen en het helpt bij het uitdragen van de samenwerking. Het betekent ook een gedeeld 'eigenaarschap', en dat vertaalt zich in een duidelijk narratief naar buiten toe. Daar waar in de uitvoering kansen of knelpunten opkomen helpt het als keuzes gestaafd kunnen worden aan de gedeelde visie. Maar het betekent ook dat je bij tegenslag gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt voor oplossingen. Op gedeelde waarden in de transitie en gedeelde waarden voor de samenwerking kun je goed terugvallen bij onverwachtse wendingen in de omstandigheden. Een gezamenlijk verhaal maak je niet even op een namiddag, het groeit in de samenwerking en kan onderweg ook veranderen.

Wat te doen

Gesprekssessie zijn wederom de meest gebruikte methode. Samen een aantal scenario's uitwerken is ook behulpzaam. Een gezamenlijk verhaal ontstaat geleidelijk gedurende het proces door met elkaar te spreken over waar je samen aan gaat werken en wat je samen wil bereiken. Een gezamenlijk verhaal gaat over zaken als waar sta je samen voor? Hoe en wat communiceer je naar buiten toe? Dit vertaalt zich dan

¹⁰ In deze kenniscollectie vind je informatie over financiering van gemeente aan een initiatief <https://academie.energiesamen.nu/academie/collecties/269/zelfbeheer-in-de-warmtetransitie-acht-beleidsinstrumenten/339/subsidies-en-de-risico%E2%80%99s-van-staatssteun->

¹¹ Zie de notitie voor gemeenteraadsleden op deze pagina: <https://www.duurzaamdoor.nl/thema/energietransitie/rol-energiegemeenschappen/opgroeiruimte>



bijvoorbeeld naar een gezamenlijke website of social media uitingen. Het helpt ook om de samenwerking een mooie naam of slogan mee te geven. Het gezamenlijk vieren van feestjes en stilstaan bij mijlpalen versterkt de beleving en hoort hier ook bij.

Praktijkvoorbeelden

Het samen uitwerken van een aantal scenario's heeft in Amsterdam geholpen om de gedeelde visie op MeerEnergie te ontwikkelen. In Zwolle is de basis voor het gezamenlijke verhaal gelegd met de zogeheten Zwolse Komedie: op een aantal sessies werd met humor het gesprek gevoerd over de uiteenlopende opvattingen, verwachtingen en aannames over de samenwerking.¹²

¹² <https://drift.eur.nl/nl/publicaties/de-zwolse-komedie-5-lessen-aan-gemeente-en-bewoners-voor-effectief-samenwerken-aan-de-warmtetransitie/>



VERHELDEREN: VIER THEMA'S VAN OPGROEIRUIMTE

Samen opgroeien behelst ook omgaan met uitdagingen. In samenwerkingen tussen gemeenten en bewonersinitiatieven komen een aantal thema's steeds terug. Deze thema's vragen aandacht in alle vier de onderdelen van opgroeiruimte, en we hebben ze als vragen geformuleerd:

- **Namens wie spreek je?**
- **Wat zijn onze rollen?**
- **Hoe werken we veerkrachtig samen?**
- **Hoe organiseren we de financiering?!**



Hieronder hebben we voor elk thema veel voorkomende uitdagingen opgeschreven. Per uitdaging bieden we een handreiking voor mogelijke afspraken om de samenwerking te versterken. Elke samenwerking heeft zijn unieke omstandigheden en het spreekt voor zich dat niet elke uitdaging voor elke situatie relevant is. Ook pretenderen we niet een volledig overzicht te bieden, dus wellicht zijn er uitdagingen die ontbreken dit document.



Namens wie spreek je?



Het spreekt voor zich dat een nieuw initiatief van enkele bewoners niet bij aanvang de hele buurt vertegenwoordigt. En dat is niet erg. Waar het om gaat is dat er gesprekken en afspraken komen over hoe het initiatief de behoeften, wensen en ambities van het gebied stapsgewijs kan gaan vertegenwoordigen, wat verwachtingen daarin zijn en hoe de gemeente daarin kan ondersteunen. De vraag 'Namens wie spreek je?' gaat vooral daarover, maar ook tijdens overleggen kan onduidelijkheid ontstaan of iemand als inwoner, als vertegenwoordiger van de wijk of als ingehuurde zzp'er spreekt.






Voor de gemeente is de vraag 'namens wie spreek je' eveneens relevant. Ambtenaren van een bepaalde afdeling vertegenwoordigen niet het standpunt van 'de' gemeente. Het is van belang dit ook te benoemen. Voor de samenwerking is het van belang dat ook binnen de gemeente aan draagvlak en betrokkenheid wordt gewerkt. De opgave is niet van één ambtenaar. Het tijdig betrekken van alle relevante afdelingen, bestuurlijke afstemming en begrip voor de rol van de gemeenteraad zijn cruciaal om dat draagvlak te verkrijgen. Wat enorm helpt daarbij is als er een regisseur binnen de gemeente is aangesteld die intern enthousiasme weet te kweken, want veel mensen en afdelingen binnen de gemeente zijn vanuit hun functie gericht op rechtmatigheid, doelmatigheid en daardoor risico-avers en dat kan lastig te verenigen zijn met de open en pionierende houding die bij samen opgroeien past.

Tijdens overleggen tussen gemeente en initiatief is het goed om aan verwachtingsmanagement te doen ten aanzien van toezeggingen en uitspraken.

Voorbeelden van uitdagingen en afspraken om ermee om te gaan:

De uitdaging	(Mogelijke) afspraken	Doen
In het begin vertegenwoordigt een initiatief nog niet de hele buurt/wijk	-Je spreekt over wat de verwachting is van de gemeente en wat de ambitie is van het initiatief met betrekking tot de vertegenwoordiging van de buurt/wijk.	
	-Vervolgens maak je stapsgewijs afspraken over hoe daar naartoe te groeien.	
	-Je kunt afspraken maken over het democratische proces in de wijk en hierin de verwachting vanuit de wijk meenemen; wie kan er straks mee beslissen over welke besluiten?	
	-Je kunt een taakverdeling afspreken voor het verbreden van het bereik van een bewonersinitiatief. Wanneer in het begin het initiatief hier zelf nog niet de capaciteit of ervaring voor heeft, kan dit eerst via inhuur vanuit de gemeente gebeuren met een groeimodel waarin de rol van het initiatief steeds groter wordt.	



In het begin vertegenwoordigt een ambtenaar nog niet de hele gemeente	-Je spreekt met elkaar over het mandaat en de rol van de ambtenaar waar je in het begin mee om tafel zit. Je spreekt over wat er naar verwachting nodig gaat zijn t.a.v. betrokkenheid van andere gemeentelijke afdelingen en besluitvorming door college en raad. Je spreekt bijvoorbeeld over of de wethouder betrokken is en dit proces steunt.	
	-Je maakt stapsgewijze afspraken over hoe daar naartoe te groeien.	
In het begin is het lastig duidelijk te krijgen hoe je gezamenlijk beslissingen gaat nemen in een complex project.	-Leer elkaar kennen, leer wat elke partij nodig heeft om (tijdig) tot een besluit te komen. Maak hierover afspraken in een samenwerkings- of intentieovereenkomst. Neem hier een duidelijke werk- en overlegstructuur bij op, met per partij de rol, het mandaat en de verantwoordelijkheid uitgelegd.	 
Voor de gemeente kan het moeilijk zijn om heel sterk op één buurt in te zetten (zonder zekerheid te hebben over opschaalbaarheid).	- Maak bespreekbaar dat hoewel de gemeente er is voor alle burgers, ze niet in alle wijken tegelijkertijd hetzelfde kan doen. Daarnaast kun je herhaalbaarheid en het delen en gebruiken van geleerde lessen als basisprincipe meenemen in de samenwerkingsovereenkomst.	


Wat zijn onze rollen?













Zowel gemeente als initiatief hebben tijd nodig om te verkennen welke rol zij willen nemen in de transitie en in concrete projecten. Je hebt ook tijd nodig om elkaars mogelijke rollen te begrijpen en op waarde te schatten. Wie kan en wil welke taken uitvoeren en hoe te bouwen aan vertrouwen dat het goed zal gebeuren? Zowel gemeente als initiatief hebben in het begin vaak nog niet de juiste kennis, kunde en ervaring in huis. Een initiatief dat professionaliseert, zal in de loop van de tijd een andere rol oppakken. Soms is er nog onvoldoende erkenning voor de ander, vaak verschillen beelden over wat 'professionaliteit' betekent. Soms is niet duidelijk vanuit welke rol iemand in een overleg zit.

De rollen veranderen door de tijd en fasen heen, daarom is het goed om hier herhaaldelijk op terug te komen en afspraken te maken over hoe wordt omgegaan met veranderende rollen, voortschrijdend inzicht, vrijwilligersinzet die verandert in betaalde inzet en met belangenverstrengeling.

Voorbeelden van uitdagingen en afspraken om ermee om te gaan:

De uitdaging	(Mogelijke) afspraken	Doen
Initiatieven worden ofwel gezien als niet professioneel	-Spreek hier samen over en breng in kaart welke vormen van expertise, kennis en kunde er zijn, en welke rollen en belangen er zijn.	



genoeg of als te professioneel.	-Maak afspraken over hoe je omgaat met veranderende rollen en wat dit betekent voor afspraken en (financiële) waardering.	
	-Maak afspraken over rapportage over vrijwillige en betaalde inzet, en naarmate de volwassenheid van het project groeit kunnen hier stevigere eisen aan worden gesteld.	
In het begin is nog niet duidelijk wat de taakverdeling zal zijn bij concrete projecten: rollen veranderen door de tijd heen.	-Voer het gesprek over de wensen ten aanzien van de rolname en wat partijen nodig hebben om in hun rol te kunnen groeien. Werk stapsgewijs zodat er geëxperimenteerd kan worden en ervaring kan worden opgedaan.	 
	-Als duidelijker wordt wat ieders rol is, borg dit dan in afspraken zodat je elkaar kunt aanspreken op goed functioneren en daarop kunt evalueren. Houdt ruimte in de afspraken voor voortschrijdend inzicht.	
In het begin is onduidelijk wat voor waardering voor elke rol gegeven kan worden; wanneer is iets vrijwilligerswerk en wanneer kan er vergoeding voor komen en hoe?	-Maak afspraken over hoe je welke rollen financieel waardeert, en of/in hoeverre je dat doet met terugwerkende kracht. Doe dit stapsgewijs zodat het gaandeweg bijgesteld kan worden. Borg dit op termijn in afspraken.	 
	-Voer het gesprek over de inzet van beide partijen om begrip te vergroten. Waardeer ieders inzet, los van formele afspraken over waardering.	
Publiek-civiele samenwerking brengt schuring met zich mee. De ambtelijke en pioniersmentaliteit botsen soms stevig.	- Belangrijk is dat zowel bij het initiatief als bij de gemeente er voldoende besef is dat het geen kwestie van onwil is, maar van onwennigheid, vastliggende patronen en procedures en ingesleten manieren van doen. Ook als het moeilijk wordt, is het cruciaal aan tafel te blijven zitten en elkaar te blijven spreken, en voor ogen te houden dat je voor een belangrijk deel dezelfde waarden en doelen hebt.	
Soms is een initiatief zo stevig aan het pionieren dat het voor de gemeente lastig is om zich hier tot te verhouden.	- Als beide partners te veel uit de pas lopen en elkaar niet meer kunnen vinden en op waarde schatten, kunnen gespreksessies met externe begeleider helpen om elkaar weer te leren verstaan en waarderen.	

Hoe werken we veerkrachtig samen?






Continuïteit en zekerheid zijn er niet aan het begin van opgroeiruimte. Verloop binnen organisaties zorgt voor vertraging en mogelijk verwarring of herhaling van zetten, of dat nu binnen een initiatief of binnen de gemeente is. Maar ook politieke kleur kan veranderen en gemeentelijke processen kunnen traag of onverwacht verlopen. Bovendien spelen factoren buiten de samenwerking een belangrijke rol in het wel of niet behalen van mijlpalen in de samenwerking. Hoe vang je dit in gezamenlijkheid op?



Erken dat er veranderingen zullen plaatsvinden en doe er je voordeel mee waar mogelijk. Zoek naar omgangsvormen in de samenwerking zodat je elkaar in veranderende omstandigheden wel vast kunt blijven houden. De basis is begrip voor de werking van elkaars organisatie krijgen en kunnen inspelen op elkaars behoeften. Het gaat erom in veranderlijke tijden toch tot stevige relaties, wederkerigheid en gezamenlijke kennisopbouw te komen. Heldere afspraken dragen bij aan continuïteit en verwachtingsmanagement.

Voorbeelden van uitdagingen en afspraken om ermee om te gaan:

De uitdaging	(Mogelijke) afspraken	Doen
Mensen komen en mensen gaan. Verloop binnen de gemeente of bij het initiatief brengt risico op vertraging evenals kans voor versnelling.	-Anticipeer hierop door afspraken op papier vast te leggen. Leg vast welke verantwoordelijkheden bij welke partij liggen, wat de werk- en overlegstructuur is en welke besluiten er genomen worden/zijn.	
	-Investeer tijd in het inwerken van nieuwe mensen, zorg dat er een hecht en goedgeïnformeerd netwerk groeit zodat alle betrokkenen zich voldoende toegerust en geïnformeerd weten	
De werkwijze van gemeenten en coöperaties verschillen. Een gemeente werkt veelal bureaucratisch en de politiek wisselt. Een coöperatie kan over het algemeen sneller schakelen maar moet soms ook terug naar de ledenvergadering en bestuur.	-Voer gesprekken om begrip te krijgen voor elkaars werkvormen en helderheid over wat er te verwachten valt qua besluitvormingstermijnen en zekerheid die geboden kan worden of nodig is.	
	-Maak afspraken over de gezamenlijke werkwijze en overlegstructuur. Maak (op termijn) duidelijk welk mandaat er voor welke beslissingen nodig is en leg dit vast.	
Er zijn machtsverschillen en in die zin ben je geen gelijke partners	-Benoem dit en zoek naar een <i>volwaardige</i> samenwerking waarin ieder krachtig in zijn rol staat. Een gezamenlijke doelstelling en erkenning dat je elkaar nodig hebt om dit te behalen is het bindmiddel.	

Hoe organiseren we financiering?!












Financiële zekerheid die langjarig is ontbreekt vaak – voor het initiatief en ook voor de gemeente. Je begint aan een traject waarvan de uitkomst nog niet in beton is gegoten en dat roept de vraag op hoe geld daaraan te alloceren. Opgroeiruimte betekent dat je elkaar hierover spreekt, op een transparante wijze, je hebt immers in belangrijke mate dezelfde doelstelling en dezelfde basiswaarden. Het is zinnig om gezamenlijk op te trekken bij het regelen van de noodzakelijke financiering om de gezamenlijke doelen te halen. Hoe je dat inricht hangt ook van de fase van ontwikkeling af, hoewel financiering vinden een gezamenlijk belang dient, hebben gemeente en initiatief hier niet in elke fase dezelfde taak in.




Financiering is ook een noodzakelijke voorwaarde voor opgroeiruimte – elkaar leren kennen bijvoorbeeld kost tijd en dus geld. Binnen de gemeente kan de samenwerking met initiatieven een structurele positie krijgen in het beleid en de begroting zodat beide partijen een financiële basis hebben om dingen in gang te zetten en de dagelijkse kosten te kunnen dragen. Voor projectfinanciering kan er gezamenlijk naar financiering van buiten de gemeente gezocht worden. Ook is aandacht voor het gemeentelijk inkoopbeleid cruciaal: hoe wordt er bijvoorbeeld innovatief omgegaan met aanbestedingen en staatssteun risico's?

Vaak is het voor een gemeente onduidelijk hoe een initiatief omgaat met financiering. Leer elkaar daarom goed kennen. Neem zorgen over inhuur van zzp'ers vanuit de wijk of te sterke afhankelijkheid van de gemeente vroegtijdig weg door transparantie over geldstromen te bieden. Daarnaast is het voor een initiatief onduidelijk hoe een gemeente financiële uitgaven dient te verantwoorden en hoeveel middelen er beschikbaar zijn. Neem de tijd om dit van elkaar te begrijpen zodat er realistische verwachtingen ontstaan.

Voorbeelden van uitdagingen en afspraken om ermee om te gaan:

De uitdaging	(Mogelijke) afspraken	Doen
Als gemeente ga je budget en uren alloceren aan iets waar je nog geen volledig eindplaatje bij hebt.	- Om toch zekerheid rondom de uitgaven te bieden werk je in stappen met tussentijdse afspraken. Voorkom een stop-go situatie, door aan het begin doorkijk te geven naar alle middelen die gegarandeerd vrijkomen als aan bepaalde eisen is voldaan tijdens tussentijdse evaluaties. Beperk de administratieve last daarbij.	
	-Bouw aan vertrouwen en ga samen voor deze uitdaging en de risico's staan, informeer elkaar vroegtijdig bij veranderingen.	
Een initiatief heeft (meestal) geen startbudget of acquisitie budget	-Als gemeente hou je hier rekening mee en je maakt gezamenlijk afspraken over hoe stapsgewijs naar een gezonde financiële situatie toe te groeien.	
	-Maak als gemeente duidelijk wat je wel en niet kan bieden aan initiatieven en onder welke voorwaarden, borg dit in beleid zodat een initiatief weet waar het op kan rekenen en waar niet. Een grotere gemeente kan bijvoorbeeld een revolverend fonds voor startende initiatieven opzetten.	
	-Ga gezamenlijk opzoek naar (provinciale, landelijke of Europese) financieringsmogelijkheden.	
Een gemeente kampt met financiële onzekerheid	- Zie het zoeken naar financiën als gezamenlijke opgave en maak hier concrete afspraken over.	
	-Zorg dat samenwerking met initiatieven in beleid en op termijn ook in de begroting wordt opgenomen om een basiszekerheid te verkrijgen. Dit voorkomt ook onrealistische verwachtingen vanuit een initiatief.	
Bewust omgaan met staatssteun en aanbestedingsregels die onzekerheid genereren	-Ga hierover vroegtijdig met elkaar in gesprek en zoek uit wat de gemeente nodig heeft om nieuwe werkwijzen hierin te verkennen en toe te passen. Van belang is dat de afdeling inkoop hier goed bij betrokken wordt, gericht op het zoeken naar mogelijkheden.	
	-Leg als gemeente in beleid vast watvoor uitgangspunten je wilt hanteren om de randvoorwaarden van je inkoopbeleid aan te	



	passen, dit helpt ambtenaren om nieuwe werkwijzen voor aanbestedingen, opdrachten en subsidies in te verkennen ¹³ .	
Een bewonersinitiatief is (op termijn) niet volledig vrijwillig: er zitten betaalde krachten. Toch is er geen winstoogmerk.	-Wees transparant over de geldstromen in een initiatief. Geef aan wanneer je zzp'ers uit de wijk inhuurt en vanuit welke functie iemand in een overleg zit. Geen winstoogmerk hebben betekent niet dat er geen geld in een initiatief rondgaat, inzet moet beloofd worden (maar wel in lijn met de waarden van het initiatief).	

¹³ Zie voor informatie hierover ook: <https://academie.energiesamen.nu/academie/collecties/269/zelfbeheer-in-de-warmtetransitie-acht-beleidsinstrumenten/339/subsidies-en-de-risico%E2%80%99s-van-staatssteun->



AANVULLENDE ONDERSTEUNING

Voorbeelden van het opgroeiruimte traject in Amsterdam, Zutphen en Zwolle vind je in praktijkverslagen op deze website van Duurzaam Door: <https://www.duurzaamdoor.nl/thema/energietransitie/rol-energiegemeenschappen/opgroeiruimte>

Voor gemeenten en initiatieven:

Kenniscollectie over zelfbeheer in de warmtetransitie, met o.a. informatie over staatssteun, aanbestedingen, subsidies, het uitdaagrecht en de 'Dienst Algemeen Economisch Belang DAEB': <https://academie.energiesamen.nu/academie/collecties/269/zelfbeheer-in-de-warmtetransitie-acht-beleidsinstrumenten>

Ondersteuning bij het opstellen van een overeenkomst:

<https://academie.energiesamen.nu/academie/collecties/221/samenwerking-en-visievorming--mijlpaal-b-buurtorganisatie-heeft-koers-bepaald-/232/samenwerking-met-de-gemeente>

De opgroeiverkenner, een benchmarking tool voor de samenwerking:

<https://academie.energiesamen.nu/academie/publicaties/358/opgroeiverkenner--gesprekstool-voor-samen-opgroeien-in-de-warmtetransitie>

Voor gemeenten

Notitie voor raadsleden over het verbeteren van de positie van initiatieven en coöperaties:

<https://www.duurzaamdoor.nl/thema/energietransitie/rol-energiegemeenschappen/opgroeiruimte>

Handreiking samenwerking met energie coöperaties van RVO:

<https://www.rvo.nl/sites/default/files/2024-01/Handreiking-gemeenten-samenwerking-energiecooperaties-.pdf>

Pagina over samenwerking bewonersinitiatieven van het NPLW:

<https://www.nplw.nl/participatiesamenwerken/bewonersinitiatieven/samenwerking+starten+met+een+be-wonersinitiatief/default.aspx>

Voor initiatieven

De krachttraining voor energiegemeenschappen, met een onderdeel over samenwerken met de overheid

<https://academie.energiesamen.nu/academie/publicaties/372/krachttraining-voor-energiegemeenschappen>



COLOFON

Schrijvers: Ilonka Marselis (Energie Samen) en Sylvia Breukers (Duneworks)

Projectteam: Sylvia Breukers, Ilonka Marselis, Irma Straathof (DuurzaamDoor), Ruth Mourik (Duneworks) & Irene Eisink (Energie Samen).

Illustraties: Anabella Meijer (Energie Samen).

Datum: november 2024

Het traject opgroeiruimte is gestart in opdracht van de Participatietafel Energie van DuurzaamDoor.

DuurzaamDoor is een multistakeholder kennis- en leerprogramma van overheden en maatschappelijke organisaties, en is onderdeel van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Om het concept opgroeiruimte uit te werken werd in drie koploper gemeenten onderzoek gedaan. Dat waren de gemeente Zwolle en het platform duurzaam Zwolle; de gemeente Zutphen en Zutphen Energie; en de gemeente Amsterdam met de initiatieven MeerEnergie en Ketelhuis WG. Voor het actieonderzoek zijn documentstudies, interviews en dialoogsessies uitgevoerd. Op basis van de ervaringen in deze drie gemeenten en inzichten verkregen uit overige landelijke ontwikkelingen is opgroeiruimte ontwikkeld. Het onderzoek is uitgevoerd door Duneworks in nauwe samenwerking met Energie Samen.

Dankwoord: we zijn alle deelnemers van zowel de initiatieven als de gemeenten aan dit traject opgroeiruimte dankbaar voor hun inzet, tijd, kritische blik en constructieve inbreng op meerdere momenten in dit traject.

Voor vragen of meer informatie over het onderzoek: ilonka.marselis@energiesamen.nu of sylvia.breukers@duneworks.nl.

