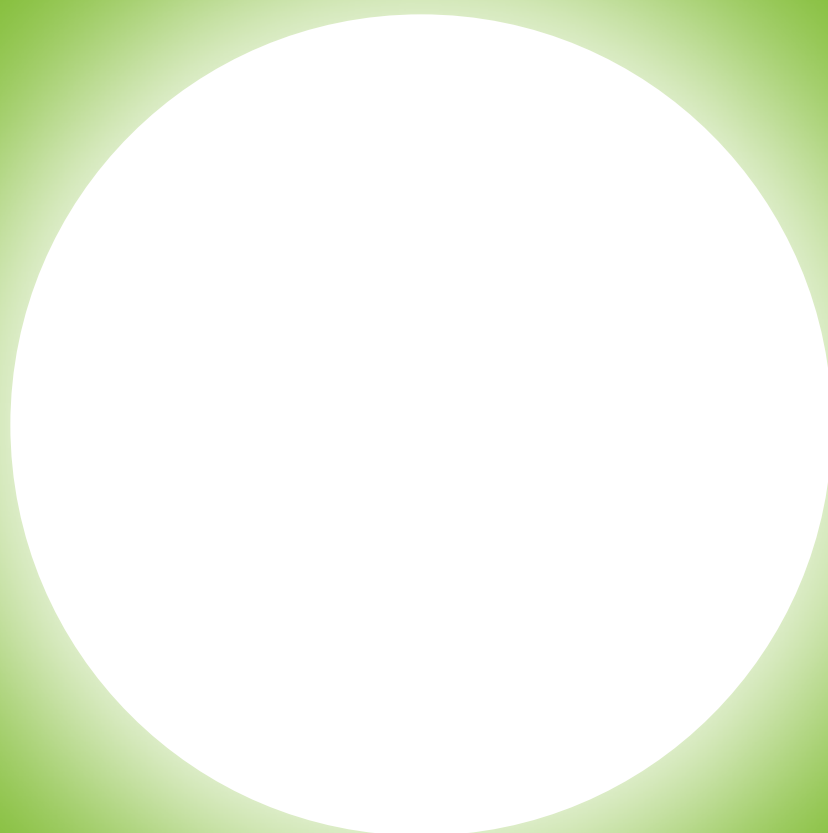


Strategisch positie kiezen in de energietransitie

Wegwijzer voor
gemeenten

Bas Ebskamp
Majelle Verbraak



Strategisch positie kiezen in de energietransitie

**Wegwijzer voor
gemeenten**

**Bas Ebskamp
Majelle Verbraak**

Colofon

Strategisch positie kiezen
in de energietransitie
Wegwijzer voor gemeenten

Auteurs

Bas Ebskamp
Majelle Verbraak

Ontwerp

Leonie Lous
Willem van den Goorbergh

In opdracht van

Gemeente Assen
Gemeente Bronckhorst
Gemeente Enschede
Gemeente Hilversum
Gemeente Nijmegen
Gemeente Schiedam
Gemeente Tilburg
Gemeente Venlo
Gemeente Westland
Gemeente Zaanstad

De Argumentenfabriek
© 2019
www.argumentenfabriek.nl
ISBN 978-94-93004-08-5
NUR 805

Deelnemende gemeenten:



Vooraf

Voorwoord vanuit deelnemende gemeenten	5
Inleiding De Argumentenfabriek	7

Hoofdstuk 1

Denkhulp strategische positionering	11
Denkstap 1: Denken over deeltransities	14
Denkstap 2: Het uitwerken van deeltransities	17
Denkstap 3: Het speelveld verkennen	20
Denkstap 4: Strategische rollen voor gemeenten	26
Denkstap 5: Afwegingen bij het denken over strategische rollen	32
Denkstap 6: Afwegen rollen en positie bepalen	40
Denkstap 7: Uitwerken van de voorkeurspositie	41

Hoofdstuk 2

Denkhulp meekoppelen	45
Denkstap 1: Een meekoppelaanpak verkennen	46
Denkstap 2: Een aanpak ontwerpen	47
Denkstap 3: Een aanpak onderzoeken en beargumenteren	50
Denkstap 4: Een aanpak kiezen	50
Denkstap 5: Een aanpak uitwerken	56

Tot besluit

Overzicht deelnemers denksessies	61
Motivatatie initiatiefnemers	62
Denkbegeleiders in beeld	64



Vooraf

Voorwoord vanuit deelnemende gemeenten

Energie is in onze samenleving een vanzelfsprekendheid geworden. Energie is volop aanwezig, goedkoop en betrouwbaar. Onze huidige werkzame generatie en die van onze kinderen zijn ermee opgegroeid. Maar tijden veranderen. Zorgen om het klimaat en geopolitieke drijfveren die energieonafhankelijkheid nastreven, spelen een rol bij beslissingen over de toekomst van onze energievoorziening.

Groeiend besef dat drastische collectieve maatregelen nodig zijn om het tij te keren, heeft in 2015 geleid tot het Klimaatakkoord van Parijs. Met de ondertekening van dit akkoord omarmen de Europese Unie en onze eigen regering deze belangrijke internationale afspraak.

Er staan ons grote veranderingen te wachten, die nu nog ver van ons bed lijken te staan, maar die wel al in beleidsstukken van de Europese beslissers en in de Energie Agenda van het Rijk en gemeenten terug te vinden zijn. Binnen veel gemeenten werken koplopers al geruime tijd aan 'de energietransitie'. Daarbij rammelen zij aan de poorten van de bestaande structuren, bestaande wetten en regels, instituties, businessmodellen en traditionele denkwijzen. En proberen zo de gebaande paden te verlaten. Zij rammelen daarmee ook aan hun eigen poorten. Want de overheid toont zich op veel fronten nog geen medestander van de noodzakelijke en gewenste ontwikkelingen. Met de energietransitie begeven we ons op onbekend terrein. En dat betekent dat we, al werkend naar oplossingen, op zoek moeten naar een nieuwe balans, nieuwe wetten en regels, een passende rol.

Als gemeenten zijn wij ons terdege bewust van de enorme impact die het nastreven van de klimaatdoelen heeft op het dagelijks leven van onze burgers en onze eigen ambtelijke organisaties.

Samenwerking met actieve en enthousiaste ondernemende inwoners en het bedrijfsleven is essentieel om de afgesproken klimaatdoelen te kunnen waarmaken. Daarnaast moeten wij creatief zijn in onze werkwijze en aanpak en niet bang zijn om al doende te leren van de fouten die we onderweg ongetwijfeld zullen maken. Juist omdat deze onorthodoxe werkwijze van het toekomstbestendig maken van onze gemeente een aanpak vergt van pionieren en 'gewoon doen', is het belangrijk om goed na te blijven denken over de dingen die we wel, en de dingen die we niet doen. Omdat alles wat we nu doen of laten, gevolgen zal hebben voor de lange termijn.

Het afgelopen halfjaar hebben wij ons samen met een negental andere gemeenten verenigd in een gezamenlijke zoektocht naar onze nieuwe rol bij het oplossen van de strategische vraagstukken rond de energietransitie. Het samen optrekken in dit proces is door alle deelnemers als prettig, nuttig en leerzaam ervaren. En gaf ons gedurende het proces een mooie doorkijk naar dat wat mogelijk is als het mee-stribbelen wordt losgelaten en het pad van het mee-koppelen wordt bewandeld. Het resultaat van deze krachtenbundeling en van onze ontdekkingsreis, die ons langs een aantal bijzondere locaties van de verschillende deelnemende gemeenten heeft gevoerd, ligt nu voor u. Ook namens de andere gemeenten wens ik u veel succes bij het verkrijgen en vergroten van het strategische inzicht om te komen tot een gedragen, succesvolle energietransitie.

Namens collega-wethouders van de gemeenten Assen, Bronckhorst, Enschede, Hilversum, Nijmegen, Schiedam, Tilburg, Venlo en Westland,

Sanna Munnikendam
Wethouder Gemeente Zaanstad

Inleiding

De Argumentenfabriek

Toen we zo’n twintig strategen van de grote gemeenten in Nederland vroegen wat de grootste strategische uitdagingen waren voor gemeenten de komende jaren, rolde de energietransitie vrij unaniem uit de bus als grote winnaar.

Waarom? Om te beginnen omdat de energietransitie een van de grotere maatschappelijke uitdagingen van onze tijd is. Of het nu wel of niet om ‘de grootste verbouwing van Nederland sinds de Tweede Wereldoorlog’ gaat, zeker is dat het waarmaken van de klimaatdoelen stevig ingrijpen vraagt in de wijze waarop we produceren, reizen en onze huizen verwarmen. We zullen onze huizen massaal isoleren, elektriciteitsnetten verzwaren, laadpalen neerzetten en windmolens bouwen. In die verandering heeft de gemeente – als overheid die het dichtst bij de burger staat – een belangrijke rol te vervullen. Als vormgever en hoeder van onze fysieke leefomgeving en als overheid die het meest direct samenwerkt met burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Tegelijk zijn gemeenten niet als vanzelf gepositioneerd om de energietransitie in goede banen te leiden. Zorg voor de energievoorziening is al jaren geleden vervallen als gemeentelijke taak en de gemeentelijke energiebedrijven zijn al een tijdje geschiedenis. Energie- en klimaatbeleid was tot nu vooral een nationale en Europese aangelegenheid. Daarmee is expertise over de energievoorziening bij gemeenten beperkt. Een stevige strategische uitdaging dus.

Omdat de energietransitie een grote uitdaging voor de gemeente is, besloten tien gemeenten om hun krachten te bundelen. Van Assen tot Venlo en van Nijmegen tot Schiedam, was de gedachte dat het beter is samen na te denken, dan als gemeente ieder voor zich het wiel opnieuw uit te vinden. Leuker, leerzamer en productiever. Hieruit werd het ‘denktraject energietransitie’ geboren, waarin de tien onder begeleiding van De Argumentenfabriek,

en met hulp van vele deskundigen, enkele van de grote strategische vraagstukken bij de kop pakte en uiteenrafelden. Het doel van dit traject was om ondersteuning te ontwikkelen voor het maken van stevige strategische keuzes rond de energietransitie. Om het gesprek over deze keuzes binnen gemeenten, met bestuurders, raadsleden en samenleving, beter te kunnen voeren en hierover verantwoording te kunnen afleggen. Het motto van dit traject is: ‘niet hollen, maar stilstaan’. De verleiding kan groot zijn om als gemeente in te springen op alle duurzame initiatieven uit de samenleving. Of om zonder al te veel reflectie op te gaan in de afspraken over de Regionale Energiestrategie (RES), de Transitievisie Warmte of pilots voor het aardgasvrij maken van een wijk. Maar strategisch handelen betekent: afstand nemen, opties verkennen, afwegen en prioriteiten stellen. Soms ‘nee’ zeggen, even stilstaan of een eigen route en tempo bepalen. We hopen dat we met de resultaten van dit denktraject in dit boek niet alleen het strategisch vermogen van initiatiefnemende gemeenten hebben versterkt maar dat ook andere gemeenten hiervan kunnen profiteren.

Wat staat er in dit boek?

De tien gemeenten hebben voorafgaand aan het denktraject aangegeven welke twee strategische vraagstukken rond de energietransitie voor hen het belangrijkste zijn:

- 1 Hoe kunnen gemeenten hun rol bepalen in de energietransitie?
- 2 Hoe kunnen gemeenten keuzes maken over ‘meekoppelen’; het gelijktijdig sturen op opgave-overstijgende doelen?

Deze twee vraagstukken vormen dus ook de kern van dit boek: hoofdstuk 1 gaat over strategische positionering en hoofdstuk 2 over meekoppelen. Beide vraagstukken hebben we uiteengeerafeld in denkstappen en deelvragen, die gemeenten kunnen gebruiken om onderbouwde keuzes te maken. Deze denkstappen staan met toelichting

en ondersteunende afbeeldingen in dit boek. We werken hierbij steeds nadrukkelijk vanuit het perspectief van de gemeente: het gaat om hun strategische keuzes. Niet omdat de energietransitie een exclusieve verantwoordelijkheid is van de gemeente of dat de gemeente de trekker moet zijn. Inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere overheden hebben allemaal een eigen rol en verantwoordelijkheid om de energietransitie vorm te geven. Maar in dit boek kijken we met de bril van de gemeente naar deze uitdaging.

Hoe hebben we dit boek gemaakt?

Om de twee vraagstukken te doorgronden hebben we over een periode van vijf maanden een reeks denksessies georganiseerd. Tijdens elf bijeenkomsten hebben we de gezamenlijke expertise gebruikt van de tien deelnemende gemeenten, maar ook van een heleboel ‘mee- denkers’ die ieder vanuit eigen perspectief deze gemeenten konden helpen met het beantwoorden van deze complexe vragen. Netbeheerders, energievoorzieningsorganisaties, ministeries, woningcorporaties, provincies, wetenschappers, allemaal waren ze van harte bereid om inzichten te delen en zo bij te dragen aan de resultaten in dit boek. Achterin staan zowel de vaste deelnemers vanuit de tien gemeenten als een overzicht met alle meedenkers. We bedanken ze hartelijk voor hun betrokken en enthousiaste bijdrage.

Wat ons vanuit De Argumentenfabriek blijft van het denktraject is de enorme bereidheid en het enthousiasme om samen over het complexe vraagstuk van de energietransitie na te denken. Omdat er een breed gevoel bestaat dat dit een belangrijke en urgente maatschappelijke uitdaging is, die we alleen in gezamenlijkheid tot succes kunnen maken. Maar ook omdat het ontzettend ingewikkeld is, in technisch, sociaal, financieel, ruimtelijk en politiek opzicht. ‘Moeilijk is leuk’ is hier een toepasselijk credo.

Wij hebben er dan ook met ontzettend veel plezier aan gewerkt en spreken onze dank uit aan de tien gemeenten die dit initiatief hebben genomen en aan de vele meedenkers met wie we bijzonder prettig hebben samengewerkt.

Majelle Verbraak en
Bas Ebskamp
De Argumentenfabriek



Hoofdstuk 1

Denkhulp strategische positionering

Hoe kan de gemeente zich het best positioneren in de energietransitie? Dat is de grote centrale vraag van dit hoofdstuk. Om deze grote vraag te kunnen beantwoorden lopen we stap voor stap een serie deelvragen door, die samen helpen de vraag te beantwoorden. Hieronder schetsen we op hoofdlijnen welke stappen we volgen.

Om te beginnen kijken we naar de context van waaruit de vraag naar positionering ontstaat: waarom is dit voor gemeenten een urgente en complexe vraag? Wie de ruim 200 pagina's van het klimaatakkoord doorneemt duizelt het al snel van de vele ambities, afspraken en maatregelen die samen onder de brede noemer van 'de energietransitie' voor de komende jaren op stapel staan. Energiegebruik en CO₂-uitstoot zijn een inherent onderdeel van hoe we werken, consumeren, reizen, wonen en produceren. En dus moeten we 'met z'n allen' aan de bak en is een brede waaier aan overheden, organisaties en bedrijven naar goed Nederlands gebruik aan tafel geschoven om te bespreken hoe die transitie vorm moet gaan krijgen. Uiteraard zijn gemeenten een van de partijen die een rol hebben in de energietransitie. Waarom is deze rol juist bij dit vraagstuk groot en uitdagend?

Allereerst omdat de gemeente een overheid is. In complexe, maatschappelijke transities hebben overheden een bijzondere rol te spelen. Om de activiteiten van alle partijen in de samenleving op elkaar af te stemmen en de markten te ordenen, die in een transitie niet vanzelf soepel tot stand komen. Overheden moeten doelen stellen, kaders maken en het tempo aangeven. Overheden kunnen met hun beleid bovendien sturen op de gewenste verdeling van kosten en baten van de transitie. En overheden kunnen andere partijen in staat stellen hun rol te spelen in de transitie.

Van alle overheden staat de gemeente 'het dichtst bij de mensen' en dat is de tweede reden waarom gemeenten een bijzondere rol te spelen hebben. Gemeenten bepalen bijvoorbeeld voor een groot deel hoe onze omgeving eruit ziet. Zij zien op lokaal niveau toe op de inrichting van de ruimte. En de energietransitie heeft een sterke fysieke dimensie: mensen isoleren gebouwen, bedrijven leggen warmtenetten in de grond en zonnepanelen op parkeergarages. Daarnaast heeft de energietransitie ook een sociale dimensie en ook hier hebben gemeenten een belangrijke en steeds grotere rol. Zo kan de gemeente – veel makkelijker dan andere overheden – direct op wijkniveau in contact komen met inwoners. Om plannen voor de wijk te bespreken of informatie over de planning van fysieke ingrepen te communiceren. En de gemeente kan samenhang van lokaal energiebeleid met andere beleidsterreinen overzien, zoals met wijkvernieuwing, groenvoorziening of armoedebelid. Kortom, gemeenten hebben een geheel eigen rol te vervullen in de grote maatschappelijke verandering die we gemakshalve 'de energietransitie' noemen. De vraag hier is hoe die rol eruit kan zien.

Wat maakt het denken over deze rol complex? Die complexiteit is om te beginnen inhoudelijk. De energietransitie gaat – vanuit de klimaatdoelen – over onze gehele energiehuishouding en meer in het bijzonder over het vervangen van het fossiele karakter van onze energiehuishouding door een duurzame variant. Inhoudelijk is dat voor gemeenten en medewerkers een nieuw beleidsterrein. Waar gemeenten van oudsher een eigen taak hadden in de 'nutsvoorzieningen', is die enkele decennia terug vrijwel volledig afgebouwd als het over de energievoorziening gaat. Gas en elektriciteit worden door marktpartijen geleverd aan consumenten en verantwoordelijkheden voor marktordening en toezicht voor deze markten liggen op nationaal of zelfs Europees niveau.

Wat zijn de denkstappen die gemeenten kunnen doorlopen om hun positie in de energietransitie te kiezen?

- 1 Welke deeltransities onderscheiden gemeenten bij het kiezen van een strategische rol in de energietransitie?
- 2 Welke vragen kunnen gemeenten beantwoorden om een deeltransitie in kaart te brengen?
- 3 Hoe ziet het speelveld van een gegeven deeltransitie eruit?
- 4 Wat zijn strategische rollen die gemeenten kunnen aannemen in een deeltransitie?
- 5 Wat kunnen gemeenten afwegen bij het denken over strategische rollen?
- 6 Hoe kunnen gemeenten hun afweging maken en positie kiezen?
- 7 Hoe kunnen gemeenten de gekozen positie uitwerken met de inzet van instrumenten?

Afbeelding 1.1
Denkstappen positie bepalen

De energiemarkt draait grotendeels zonder dat de gemeente daar een rol in heeft. Specifieke kennis over de energievoorziening is dan ook beperkt aanwezig binnen gemeenten en het strategisch inzicht is in ontwikkeling. Nu die energievoorziening op andere leest moet worden geschoeid, is het voor gemeenten niet vanzelf duidelijk wat zij daarin te doen hebben. Geven marktpartijen zelf invulling aan de energietransitie? Waarom wel en waarom niet? En wat kunnen en doen inwoners of bedrijven zelf? Het zijn deze vragen die aanleiding geven om op strategisch niveau over de rol van de gemeente na te denken.

De urgentie komt ook voort uit de politieke en beleidsmatige werkelijkheid waarin gemeenten opereren. Uit het klimaatakkoord volgen tal van plannen, doelen en deadlines, zoals voor de Regionale Energiestrategie, voor transitievisies warmte en ‘de wijk aanpak’. Aan de gemeenten de taak om hier handen en voeten aan te geven, samenwerking in de klimaatregio’s vorm te geven en hierover helder te communiceren

Denken in stappen

De vraag over dé rol van dé gemeente in dé energietransitie is te groot om zinnig antwoord op te kunnen geven. De gemeente speelt per definitie vele rollen tegelijk, is zelf een complexe organisatie die uit vele delen en belangen bestaat en ‘de energietransitie’ is een paraplubegrip waarachter vele doelen en activiteiten schuil gaan. We knippen de vraag dan ook op in delen om het denken over positionering van de gemeente te verhelderen. In afbeelding 1.1 staan de zeven stappen waarmee gemeenten tot een weloverwogen keuze voor een gewenste positie kunnen komen. Of beter gezegd: tot verschillende posities op verschillende deelterreinen door de tijd heen.

De stappen zijn volgordelijk: analytisch gezien begin je bij stap 1 en vervolg je met stap 2 en zo verder tot en met stap 7. In de praktijk werkt dat anders. Strategisch positie kiezen is niet iets wat één persoon binnen de gemeente vanuit het niets op één moment in de tijd kan gaan doen, als een stroomschema waarbij je van boven naar beneden bij één positie uitkomt. Er zijn vele medewerkers betrokken, er is lopend beleid, een bestaand netwerk, historisch gegroeide afspraken, et cetera. Juist ook dan kan het overzicht van de stappen helpen. Het dient als reflectie op eerder gemaakte keuzes en om het gesprek over de koers van de gemeente beter te kunnen voeren, binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. Bijvoorbeeld: hebben we een gedeeld beeld van de deeltransitie waarin we ons bevinden? (stap 1), hebben we alle relevante spelers in beeld? (stap 3), welke strategische rol past het beste bij ons huidige beleid? (stap 4) en wat zijn hierbij eigenlijk onze (impliciete) afwegingen? (stap 5). Op die manier helpen de hier beschreven stappen om de afweging over de positionering van de gemeente beter te doordenken, te bespreken en te communiceren.

In dit hoofdstuk werken we elke stap verder uit. We geven inhoudelijke en procesmatige informatie en stellen vragen waarmee gemeenten elke stap kunnen doordenken. Belangrijk is om te beseffen dat we hier steeds nadenken vanuit het perspectief van de gemeente. Niet omdat andere partijen onbelangrijk zijn of geen rol hebben te spelen in de energietransitie.

Integendeel. Maar de achterliggende aanname is steeds: de gemeente is aan zet om voor zichzelf te bepalen hoe hij zich wil verhouden tot inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties in de energietransitie. Deze wegwijzer is bedoeld om gemeenten hierbij te ondersteunen en kijkt dus steeds met de ogen van de gemeente.

Welke deeltransities onderscheiden gemeenten bij het kiezen van een strategische rol in de energietransitie?

- 1 Uitstoot door verwarming van huizen en gebouwen verminderen
- 2 Uitstoot door het grootschalig, centraal produceren van warmte verminderen
- 3 Uitstoot door het produceren van elektriciteit verminderen
- 4 Uitstoot door verkeer en vervoer verminderen
- 5 Uitstoot door productie van grote industrie verminderen (ETS)
- 6 Uitstoot door productie van kleinere bedrijven verminderen (niet-ETS)
- 7 Uitstoot door het produceren van voedsel verminderen (landbouw)
- 8 Uitstoot door land(gebruik) verminderen en CO₂ vastleggen

Afbeelding 1.2
Deeltransities energietransitie gemeenten

Denkstep 1 Denken over deeltransities

De energietransitie is een verzamelnaam voor een hele serie veranderingen in onze energiehuishouding. De kern is: we gebruiken nu vrijwel uitsluitend energie uit fossiele bronnen en we willen naar energiegebruik uit duurzame bronnen zodat we steeds minder CO₂ de lucht in sturen en er uiteindelijk mee stoppen. Die fundamentele overgang vereist een heleboel andere wijzigingen, zowel aan de productie kant van de energieketen als aan de gebruikskant van de energieketen, en alles wat daar tussen zit, zoals de energie-infrastructuur. Het is dan ook niet zinvol om na te denken over ‘de rol’ van de gemeente in ‘de energietransitie’ omdat deze zoveel uiteenlopende doelen en activiteiten omspant. Hierom hakken we het brede begrip op in meer overzichtelijke delen, zodat we wel zinnig kunnen nadenken over de rol in een zogenaamde ‘deeltransitie’. Hoe onderscheiden we die onderdelen?

De gekozen indeling staat weergegeven in afbeelding 1.2. Die neemt het doel van het energieverbruik als basis voor de indeling en volgt op hoofdlijnen de indeling van de vijf sectortafels van het klimaatakkoord (gebouwde

omgeving, elektriciteit, mobiliteit, industrie, landbouw en landgebruik). Op deze manier sluit de hier gekozen indeling pragmatisch aan bij het beleidskader van het klimaatakkoord, dat voor veel gemeenten komende jaren een belangrijke basis zal zijn voor hun beleid.

De *eerste* deeltransitie gaat over het energie-verbruik in de gebouwde omgeving voor verwarming en warm water. Het gaat hier over uitstoot die vrijkomt bij productie van warmte in huizen en gebouwen zelf, decentraal, nu vrijwel geheel door het verbranden van gas in de cv-ketel voor cv-installaties en warm water. In het klimaatakkoord valt dit onder de klimaattafel ‘gebouwde omgeving’.

De *tweede* deeltransitie gaat ook over de uitstoot die vrijkomt bij productie van warmte, maar dan bij centrale, grootschalige warmteproductie. Een klein deel van de huidige huizen en gebouwen in Nederland is aangesloten op een warmtenet voor het verwarmen van ruimtes en kraanwater. Veel gemeenten hebben plannen om veel grotere delen van steden op warmtenetten aan te sluiten om daarmee een duurzaam alternatief te vinden voor gasgestookte cv-ketels. Bij een warmtenet vindt

de productie van warmte voor gebruikers centraal plaats, op één of enkele locaties. Dat kan op vele manieren; van oudsher vaak vanuit de (rest)warmte van een elektriciteitscentrale of afvalverbrander, maar steeds vaker ook met restwarmte van industrie, datacenters of vanuit duurzame biomassa-centrales. We spreken van duurzame warmte als de warmte is geproduceerd op basis van hernieuwbare energiebronnen. Kenmerkend voor deze tweede deeltransitie (ten opzichte van de eerste) is dat de gemeente zich tot een ander type partijen heeft te verhouden: grote, professionele partijen die de rol van ‘producent’ hebben in de warmteketen. Gemeenten die warmtenetten inzetten zullen als onderdeel van een zogenaamde ‘bronnenstrategie’ met deze partijen in gesprek gaan om tot een duurzaam, betrouwbaar en betaalbaar warmteaanbod te komen voor de warmtenetten. Om die reden hebben we deze deeltransitie hier apart onderscheiden ten opzichte van de eerste deeltransitie, ook al vallen ze samen onder de klimaattafel ‘gebouwde omgeving’ in het klimaatakkoord.

De *derde* deeltransitie gaat over het terugdringen van uitstoot voor elektriciteitsproductie. In de huidige energievoorziening wordt elektriciteit grotendeels opgewekt met hulp van aardgas en steenkolen. Steeds meer worden hiervoor duurzame bronnen ingezet, van wind en zon tot verbranding van afval en biomassa. Deze deeltransitie gaat over deze steeds grotere inzet van duurzame bronnen en over besparing op elektriciteitsgebruik door inwoners en bedrijven. In het klimaatakkoord heet dit de sector ‘elektriciteit’.

De *vierde* deeltransitie gaat over het reduceren van de uitstoot van verkeer en vervoer, ofwel de sector ‘mobiliteit’ uit het klimaatakkoord. Dit gaat voor een groot deel over het verminderen van uitstoot van voertuigen: bijvoorbeeld auto’s, vrachtwagens, schepen en vliegtuigen. Denk bijvoorbeeld aan de komst van elektrische auto’s of schepen die varen op bio-lng of wellicht straks op groene waterstof. Maar het gaat ook over de aanvoerketens van de benodigde energie, zoals de laadinfrastructuur voor voertuigen. Tot slot gaat het over CO₂-besparing door gebruik van duurzamere vervoersalternatieven, zoals de elektrische fiets in plaats van de auto.

De *vijfde* en *zesde* deeltransitie gaan over het tegengaan van uitstoot die vrijkomt bij het produceren van goederen. We maken hierbij onderscheid tussen de grote industrie (vijfde deeltransitie) en de kleinere maakbedrijven (zesde deeltransitie). De grote industrie, zoals een staalfabrikant of een olieraffinaderij, valt onder het Europese emissiehandelssysteem (*Emissions Trading System*, afgekort tot ‘ETS’). Dit betekent dat de uitstoot van grote industrie gereguleerd is door een Europees uitstootplafond. Bedrijven moeten uitstootrechten verwerven om te kunnen produceren. In het klimaatakkoord is bovendien een aanvullende CO₂-heffing opgenomen voor deze bedrijven. Als het over uitstoot gaat heeft de gemeente dan ook weinig van doen met deze bedrijven, niet in beleid en niet in handhaving. Dit is anders voor de kleinere maakbedrijven, waaronder veel midden- en kleinbedrijven (mkb). Zij vallen niet onder het Europese emissiehandelssysteem. Voor hen gelden dus nationale regels, zoals over energiebesparing uit de Wet Milieubeheer, waarvoor gemeenten veelal bevoegd gezag zijn voor de handhaving. Met deze bedrijven heeft de gemeente dus nadrukkelijk wel te maken als het gaat over terugdringen van uitstoot bij productieprocessen. Deze zesde deeltransitie gaat specifiek over uitstoot die vrijkomt bij productie en dus niet over uitstoot van deze bedrijven voor het verwarmen van gebouwen of het produceren van elektriciteit, die we in eerdere deeltransities al hebben behandeld.

De *zevende* deeltransitie gaat over het terugdringen van uitstoot door de landbouw. De gemeente heeft hier te maken met bedrijven in de veeteelt, akkerbouw en de glastuinbouw. Zij dragen bij aan de Nederlandse uitstoot door bijvoorbeeld methaanuitstoot van koeien en de verwarming van kassen.

De laatste en *achtste* deeltransitie gaat over uitstoot door land of landgebruik anders dan landbouw. Denk bijvoorbeeld aan uitstoot van veenweidegrond. Maar ook aan de vastlegging van CO₂ door natuurontwikkeling en bosbouw. Dit valt binnen het nationale klimaatakkoord samen met de zevende deeltransitie onder de klimaattafel ‘landbouw en landgebruik’. We onderscheiden

hier de twee deeltransities omdat het vanuit het perspectief van de gemeente om andere partijen en vraagstukken gaat.

Andere indelingen voor deeltransities

Zijn er andere zinvolle manieren om het grote vraagstuk van ‘de energietransitie’ op te hakken in behapbare onderdelen? Jazeker. Tijdens onze denksessies hebben we zeer uiteenlopende suggesties gehoord om vanuit de gemeente naar de energietransitie te kijken. Voor de indeling in deze wegwijzer hebben we een pragmatische keuze gemaakt. Het doel van de gehanteerde indeling is om gemeenten beter te laten nadenken over hun strategische positionering en hun verhouding tot andere partijen. We hebben er dus voor gekozen een inhoudelijk neutrale indeling te kiezen, die aansluit bij de sectorale indeling die landelijk met het klimaatakkoord is gekozen. Vervolgens hebben we daarbinnen verfijningen aangebracht op basis van het specifieke perspectief van de gemeente: wat zijn partijen waartoe de gemeente zich binnen de sectoren moet verhouden?

Dit neemt niet weg dat andere interessante indelingen ook kunnen helpen strategisch over de gemeentelijke positionering na te denken:

Bijvoorbeeld een indeling naar *de belangrijke opgaven* voor de gemeente in de transitie:

- Leercurves organiseren bij bedrijven en overheden;
- Een speelveld organiseren waarin markt, burgers en overheid kunnen bijdragen;
- Financiële en juridische instrumenten ontwikkelen voor het nieuwe speelveld;
- Open kennisdeling organiseren;
- Stimuleren en ontwikkelen van integrale gebiedsontwikkeling.

Of een indeling naar *soorten transities* die samen optellen tot ‘de energietransitie’:

- Een *bronnentransitie*, van fossiel naar hernieuwbaar;
- Een *organisatietransitie*, van een traditioneel en centraal georganiseerde energievoorziening naar een dynamische en decentraal georganiseerde energievoorziening;

- Een *participatietransitie*, van de burger als passieve energieconsument naar betrokken deelnemer;
- Een *ruimtelijke transitie*, van een vrijwel onzichtbare energievoorziening naar een ruimtelijk ingepaste, zichtbare energievoorziening.

Zo divers als de energietransitie is, zo divers zijn de mogelijke manieren om naar de indeling ervan te kijken.

Denkstep 2 Het uitwerken van deeltransities

We hebben nu acht deeltransities onderscheiden waarbinnen gemeenten na kunnen denken over hun strategische positionering. Het simpelweg benoemen van een deeltransitie levert nog geen duidelijk beeld van wat er binnen zo’n deeltransitie allemaal aan de hand is. Oftewel: wat moeten gemeenten weten over zo’n deeltransitie om scherper na te kunnen denken over hun positionering? We schetsen hierna relevante vragen waarmee gemeenten zich een goed beeld van de deeltransitie kunnen vormen. De vragen concentreren zich op de transitieopgave, het speelveld, de financiering van de transitie, het draagvlak en tot slot beleid en organisatie. De relevante vragen staan overzichtelijk op een rij in afbeelding 1.3. We beperken ons hier weer tot het perspectief van de gemeente en verkennen de deeltransitie dus op gemeentelijk niveau: wat speelt zich daar af dat belangrijk is bij het nadenken over positionering?

Allereerst zijn er tal van relevante ‘technische’ kenmerken die relevant zijn om de *opgave* voor de deeltransitie beter te begrijpen. Waar praten we precies over? Allereerst gaat het over feiten over de huidige CO₂-uitstoot en waar die plaatsvindt. Is die geconcentreerd bij enkele grote partijen (zoals elektriciteitscentrales of industrieën) of juist sterk verdeeld over vele kleine gebruikers (zoals bij de warmtevoorziening van huishoudens)? Ook over de oplossingen zijn er belangrijke vragen: welke technische oplossingen voor CO₂-reductie zijn er en welke zijn in ontwikkeling? Bij het duurzaam verwarmen van huizen hebben we bijvoorbeeld bewezen en gebruikte technieken, zoals aansluiting op een warmtenet. Daarnaast hebben we methoden die nog in ontwikkeling zijn, qua kosten en techniek, zoals ‘Nul op de Meter-woningen’. En we hebben technieken die nog volop ontwikkeld en getest worden, zoals verwarming op duurzame waterstof via het bestaande gasleidingennet. Tot slot zijn er belangrijke vragen te stellen over de maatschappelijke prioriteiten bij de opgave. Welke publieke belangen spelen een rol en welke van deze publieke belangen staan zonder interventie door de

gemeente zo onder druk dat interventie mogelijk gerechtvaardigd is?¹ De (tijdige) verduurzaming van de energievoorziening is zelf een publiek belang, vanwege de complexe ‘externe effecten’ van het gebruik van fossiele energie. Vaak worden ten minste de betaalbaarheid en betrouwbaarheid van de energievoorziening daaraan toegevoegd. In hoeverre zijn die publieke belangen geborgd door (gereguleerde) marktwerking? Het antwoord op deze vraag kan later meewegen bij het kiezen van de strategische positie van de gemeente.

Een tweede deel vragen gaat over het *speelveld*: wie zijn de spelers, welke rollen hebben ze en hoe verhouden ze zich tot elkaar? Meer hierover staat in de voorbeelduitwerkingen onder denkstep 3. Het derde blok vragen gaat over *financiering*. Welke financiële mogelijkheden hebben inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties om maatregelen te financieren en/of te bekostigen? En wat is dan het oordeel over de betaalbaarheid: in hoeverre kunnen zij dit redelijkerwijs opbrengen? Ook over het thema *draagvlak* zijn belangrijke vragen te beantwoorden. Het gaat daarbij zowel om draagvlak voor de inhoudelijke doelen van de energietransitie bij inwoners en bedrijven, als over vertrouwen in de gemeente. Ook is het interessant om te weten in hoeverre inwoners en bedrijven zelf initiatieven zijn gestart en zij dus zelf invulling geven aan de deeltransitie.

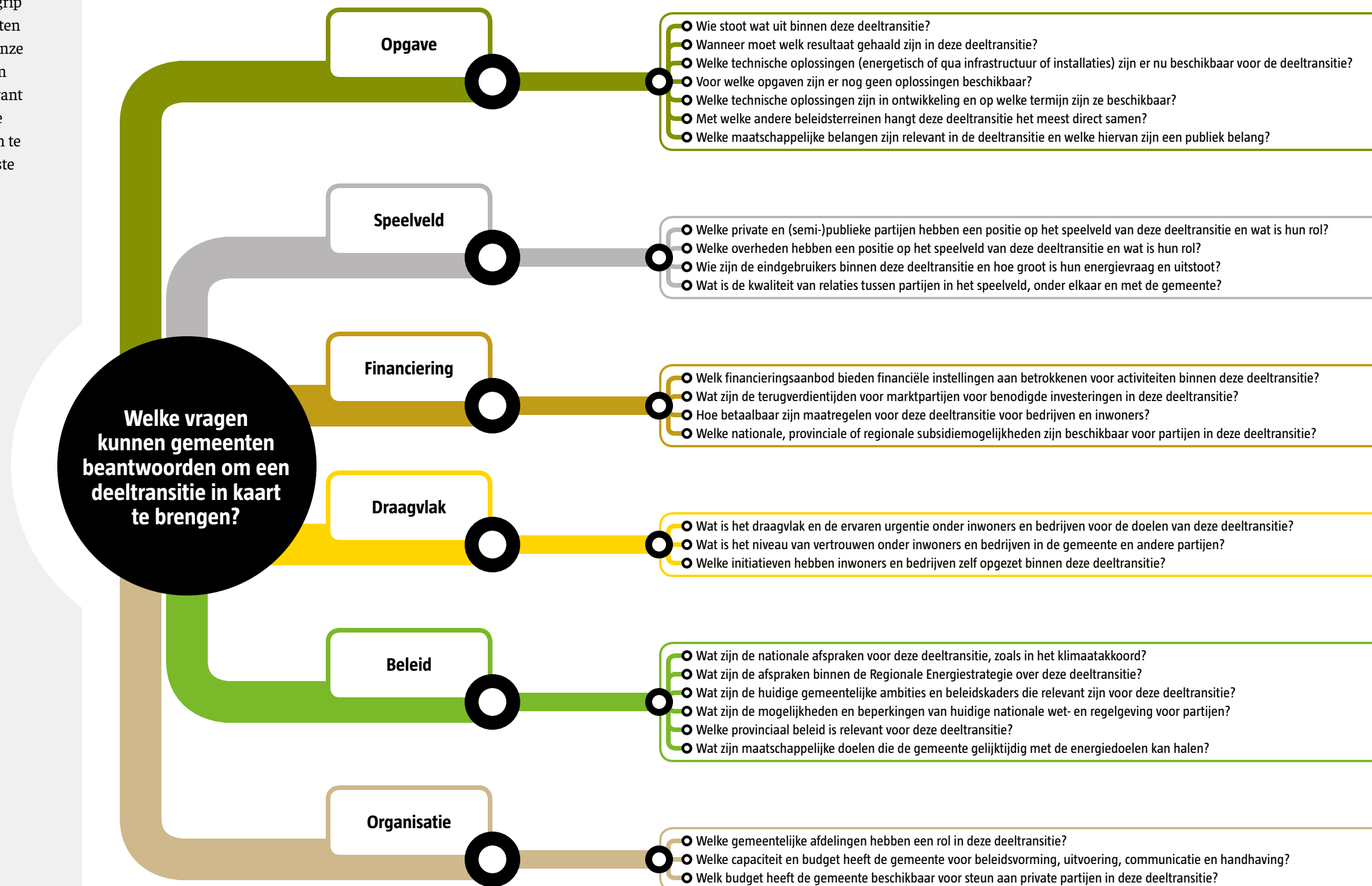
De laatste twee thema’s zijn meer intern gericht, op gemeenten zelf. Onder *beleid* staan vragen over al het relevante bestaande beleid rond een deeltransitie. Welk beleid is er op verschillende schaalniveaus (Rijk, provincie en gemeente)? Welke afspraken zijn er gemaakt op nationaal niveau in het klimaatakkoord en op regionaal niveau binnen de Regionale Energiestrategie? Tot slot, bij het thema *organisatie* staan vragen over de betrokkenheid van medewerkers en teams binnen de gemeente en over beschikbare capaciteit, zoals het budget, menskracht en expertise binnen de gemeente.

Tezamen helpen de vragen in afbeelding 1.3 om als gemeente een goed beeld te krijgen van de deeltransitie. Door de vragen te beantwoorden kan de gemeente later bewuster kiezen voor zijn positionering in een deeltransitie.

¹ Zie Teulings, C. N., Bovenberg, A. L., & van Dalen, H. P. (2003). De Calculus van het Publieke Belang. (Ministry of Economic Affairs Report; Nr. 03 ME 18). The Hague: Kenniscentrum voor Orderingsvraagstukken.

Uitwerken van een deeltransitie

Op deze afbeelding staan vragen die gemeenten kunnen beantwoorden om grip te krijgen op een deeltransitie: wat moeten we in ieder geval weten, als basis voor onze verdere besluitvorming? Niet alle vragen zullen voor elke deeltransitie even relevant zijn. De lijst is niet uitputtend, over elke deeltransitie zijn nog vele andere vragen te stellen bij het nadenken over de gewenste positie van de gemeente.



Afbeelding 1.3
Uitwerken van een deeltransitie

Denkstep 3

Het speelveld verkennen

Voor het nadenken over positionering is het verkennen van het speelveld cruciaal. De kernvraag bij positionering is immers hoe de gemeente zich wil verhouden tot inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Dat begint met een grondige duiding van de partijen, ieders rollen en de onderlinge verhoudingen. Ook hier kijken we weer naar de wereld door de bril van de gemeente: we bakenen het relevante speelveld af tot het niveau waarop de gemeente zelf invloed kan uitoefenen. Het is weliswaar interessant om te weten wat de EU voor beleid maakt of welke technieken er in China of de Verenigde Staten worden ontwikkeld, maar daar heeft de gemeente geen invloed op. Die invloed reikt hooguit tot afspraken in regionaal verband, zoals binnen de provincie, met regiogemeenten binnen het verband van de Regionale Energiestrategie of binnen een metropoolregio. Dat is dan ook de afbakening van het speelveld.

Ter illustratie hebben we tijdens het denktraject twee ‘speelvelden’ van twee verschillende deeltransities op hoofdlijnen in kaart gebracht. Achtereenvolgens staan het speelveld voor deeltransitie 1: ‘verwarming van huizen en gebouwen’ en deeltransitie 3: ‘produceren elektriciteit’ uitgewerkt in afbeeldingen 1.4 en 1.5 op de volgende pagina’s. De relevante spelers op het speelveld staan gegroepeerd per categorie, zoals ‘eindgebruik’ of ‘transport’. Belangrijk hierbij is dat we de spelers benoemen uit de ‘buitenwereld’ van de gemeente, en dus niet (onderdelen binnen) de gemeente zelf. Onder de noemer ‘speler’ kunnen in de praktijk vele specifieke organisaties vallen, die ook per gemeente verschillen. Voor het overzicht nemen we hier verzamelgroepen op, zoals ‘woningcorporaties’. Verder kan een organisatie meerdere rollen tegelijk vervullen binnen het speelveld, zoals energiecoöperaties die zowel elektriciteit produceren als leveren. In het overzicht komt een speler in zo’n geval op meerdere plekken terug, afhankelijk van de rol per onderdeel in de deeltransitie. Ook kan het zijn dat één persoon meerdere rollen op zich neemt, zoals boeren met een dak vol zonnepanelen die zowel eindgebruikers als kleinschalige producenten van elektriciteit zijn.

Per speler staat in één kernzin weergegeven welke rol deze speler vervult. Het doel hier is inzichtelijk maken met welke spelers de gemeente nu van doen heeft binnen een deeltransitie. Het gaat hier om een neutrale beschrijving van deze rol in de energievoorziening, waarbij we steeds uitgaan van de transitie naar een duurzame variant van deze energievoorziening. Daarom staat bij ‘kleinschalige producenten’ dat woningeigenaren de rol hebben om hun woning geschikt te maken voor opwekking van duurzame elektriciteit met zonnepanelen. Dit is dus niet een beschrijving van het gewenste speelveld, geen visie op hoe het zou moeten zijn. Het is waarschijnlijk dat rollen in de transitie komende tijd nog anders ingevuld gaan worden: er komen nieuwe spelers bij en taken en verantwoordelijkheden verschuiven tussen bestaande spelers. Hier gaat het om een neutraal bedoelde beschrijving van de situatie.

De afbeeldingen bevatten geen uitputtende omschrijving van de taken en verantwoordelijkheden die spelers hebben of van rollen die ingevuld moeten zijn. Bij elk van de spelers is een meer gedetailleerde omschrijving mogelijk. Zo hebben netbeheerders formeel gezien een hele lijst van taken en verantwoordelijkheden, terwijl we hier slechts in één zin de kern van hun rol weergeven.

De beschrijving van het speelveld kan gaten laten zien. Wie is er bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het ruimtelijk plannen van vraag- en aanbodcapaciteit bij elektriciteit of warmte? Dat is geen verantwoordelijkheid die vanuit de ‘traditionele’ vraaggestuurde energievoorziening toebedeeld is, maar die in de transitie als vanzelf opkomt. Nu al kan het elektriciteitsnet in delen van Nederland extra toevoeging van decentrale duurzame elektriciteitsopwekking niet meer verwerken. De vraag is dus wie de ruimtelijke planning hiervan dan moet aansturen, zodat capaciteit van het net en plaatsing van nieuwe opwekcapaciteit op elkaar aansluiten. Zo zijn er meer voorbeelden van vragen over rollen die nu niet eenduidig te beantwoorden zijn, maar die in de transitie komen bovendrijven.

Wie zijn binnen een gemeente de relevante spelers voor deeltransitie 1 over de warmtevoorziening in de gebouwde omgeving en welke rollen hebben zij?

Eindgebruik	• Woningeigenaren maken de eigen woning of de woning die ze verhuren geschikt voor gebruik van duurzame warmte. • Verenigingen van eigenaren maken hun woningen geschikt voor gebruik van duurzame warmte. • Gebouweigenaren maken gebouwen (zonder woonbestemming) geschikt voor gebruik van duurzame warmte. • Woningcorporaties maken hun woningen geschikt voor gebruik van duurzame warmte. • Huurders bespreken met de eigenaar aanpassingen van de woning of het gebouw dat ze huren.
Warmte-productie	• Duurzame warmteproducenten produceren met hun bedrijf duurzame warmte en leveren dit aan het warmtenet. • Restwarmteproducenten produceren met hun bedrijf (duurzame) warmte als bij- of restproduct en leveren dit aan het warmtenet. • Duurzame gasproducenten produceren duurzaam gas voor verwarming zoals biogas uit slib of gft-afval. • Energiecoöperaties produceren via een gezamenlijk bedrijf van burgers duurzame warmte voor hun leden. • Potentiële warmteproducenten kunnen in de toekomst duurzame warmte produceren en leveren aan het warmtenet, zoals aquathermie.
Transport & opslag	• Warmtetransportbedrijven ontwikkelen en beheren warmtenetten en transporteren warmte via deze netten. • Netbeheerders beheren en ontwikkelen gas- en elektriciteitsnetten en transporteren duurzaam gas en elektriciteit voor verwarming. • Opslagbedrijven bieden opslagcapaciteit aan voor warmte of duurzaam gas.
Levering	• Warmteleveranciers leveren duurzame warmte aan eindgebruikers. • Gasleveranciers leveren duurzaam gas voor verwarming aan eindgebruikers. • Elektriciteitsleveranciers leveren duurzame elektriciteit aan eindgebruikers die deze gebruiken voor verwarming. • Energiecoöperaties leveren duurzame warmte voor hun leden (burgers).

Afbeelding 1.4
Speelveld deeltransitie 1

Toelevering	• Bouw- en installatiebedrijven maken woningen en gebouwen duurzaam door isolatie en aansluiting op installaties zoals warmtepompen. • Techniekaanbieders bieden technische installaties voor duurzame warmte, zoals warmtepomp of warmte-koudeopslag.
Kennis & innovatie	• Onderwijs- en kennisinstellingen leiden mensen op voor, en doen onderzoek naar een duurzame warmtevoorziening. • Informatieverstrekkers bieden informatie aan spelers in de keten, zoals over vraag naar en aanbod van warmte.
Financiering	• Financiers bieden financiering voor de investeringen in of uitgaven aan warmtevoorzieningen, zoals via bancaire leningen of fondsen.
Omgeving	• Grondeigenaren stellen (onder)grond beschikbaar voor de aanleg van infrastructuur, zoals NS en Rijkswaterstaat. • Opiniemakers beïnvloeden opvattingen over de warmtevoorziening en gemeentelijk beleid, zoals lobbyisten.
Beleid & toezicht	• Regiogemeenten stemmen de Regionale Energiestrategie af en leggen kaders vast met daarin een overzicht van beschikbare warmtebronnen (regionale structuur warmte). • Provincies stellen kaders op voor een duurzame warmtevoorziening in de provincie waarbinnen gemeenten hun beleid vormgeven.

Wie zijn binnen een gemeente de relevante spelers voor deeltransitie 3 over de elektriciteitsvoorziening en welke rollen hebben zij?

Eindgebruik	• Huishoudens gebruiken duurzame elektriciteit en besparen op hun elektriciteitsverbruik. • Bedrijven en organisaties gebruiken duurzame elektriciteit en besparen op hun elektriciteitsverbruik. • Industrie gebruikt duurzame elektriciteit en bespaart op het elektriciteitsverbruik. • Eigenaren van elektrische voertuigen nemen duurzame elektriciteit af voor gebruik van hun voertuigen.
Kleinschalige productie	• Woningeigenaren maken hun woning geschikt voor opwekking van elektriciteit via zonnepanelen. • Georganiseerde bewoners wekken samen elektriciteit op via zonnepanelen voor eigen gebruik, maar niet op eigen dak. • Verenigingen van eigenaren maken hun complex geschikt voor opwekking van elektriciteit via zonnepanelen. • Woningcorporaties maken hun bezit geschikt voor opwekking van elektriciteit via zonnepanelen. • Gebouweigenaren (in de utiliteitsbouw) maken hun gebouwen geschikt voor opwekking via zonnepanelen. • Bedrijven wekken duurzame elektriciteit op voor eigen gebruik en leveren aan het net. • Boeren gebruiken hun grond om duurzame energie op te wekken, zoals via zonneparken of windmolens.
Grootschalige productie	• Energiecoöperaties produceren duurzame elektriciteit voor hun leden (burgers) en/of het net. • Wind- en zonneparkexploitanten wekken duurzame elektriciteit op als primaire bedrijfsactiviteit voor levering aan het net. • Elektriciteitscentrales zetten duurzame brandstof om in elektriciteit voor levering aan het net.
Transport & opslag	• Netbeheerders transporteren duurzame elektriciteit en beheren, balanceren en ontwikkelen elektriciteitsnetten. • Flexibiliteitsaanbieders bieden buffercapaciteit aan het net, door elektriciteit op te slaan, acuut toe te voegen, of de vraag te verminderen. • Aggregatoren managen elektriciteitsvraag en -aanbod en stemmen deze binnen een gebied op elkaar af.

Afbeelding 1.5
Speelveld deeltransitie 3

Levering	• Elektriciteitsleveranciers leveren duurzame elektriciteit aan gebruikers en bewaken de leveringszekerheid. • Energiecoöperaties leveren duurzame elektriciteit aan hun leden (burgers) en/of andere afnemers.
Toelevering	• Installateurs bouwen en beheren installaties voor de opwekking, opslag en transport van duurzame elektriciteit. • Techniekaanbieders bieden installaties voor opwekking, opslag, transport en gebruik van duurzame elektriciteit.
Kennis & innovatie	• Onderwijs- en kennisinstellingen leiden mensen op voor, en doen onderzoek naar duurzame elektriciteit. • Informatieverstrekkers bieden informatie aan spelers in de keten, zoals over besparing of opwekkingsmogelijkheden.
Financiering	• Financiers bieden financiering voor investeringen in of uitgaven aan elektriciteitsvoorzieningen, zoals financiële instellingen en fondsen.
Omgeving	• Grondeigenaren stellen (onder)grond beschikbaar voor infrastructuur, zoals NS, Rijkswaterstaat en gemeenten. • Opiniemakers beïnvloeden opvattingen over de elektriciteitsvoorziening en gemeentelijk beleid, zoals via lobby's.
Beleid & toezicht	• Regiogemeenten stemmen de Regionale Energiestrategie af met daarin het aanbod aan duurzame elektriciteitsopwekking. • Provincies stellen kaders op voor duurzame elektriciteitsopwekking waarbinnen gemeenten zelf hun beleid vormgeven.

Denkstep 4 Strategische rollen voor gemeenten

We weten nu hoe we kunnen inzoomen op een deeltransitie (denkstep 1), hoe we die in kaart kunnen brengen (denkstep 2) en hoe het speelveld van die deeltransitie eruit ziet (denkstep 3). Tijd om de blik op de gemeente zelf te richten en mogelijke strategische rollen te onderzoeken. Maar eerst: waarom kiezen we voor een onderscheid in rollen? Het denken in uiteenlopende strategische rollen maakt zichtbaar en bespreekbaar dat gemeenten iets te kiezen hebben. Op het speelveld staan tal van spelers waartoe de gemeente zich als lokale overheid moet verhouden. Hoe die verhouding eruitziet, is geen vaststaand gegeven. Daar zit keuzevrijheid voor gemeenten die door het analyseren van mogelijke rollen beter zichtbaar en bespreekbaar wordt.

Een weloverwogen keuze voor een rol heeft belangrijke voordelen. Het is eenvoudiger om als gemeente consistent te zijn in de opstelling richting inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Hoe reageert de gemeente bijvoorbeeld op initiatieven van inwoners en bedrijven die zelf zonnepanelen op een parkeergarage willen leggen? En die hiervoor misschien een garantstelling of subsidie willen van de gemeente? Maar ook: hoe gaat de gemeente als bevoegd gezag om met bedrijven die zich niet aan de energiebesparingsplicht houden? Als de gemeente op elke situatie ad hoc reageert, ontstaat er inconsistentie in beleid en handhaving, of erger: willekeur. Inwoners en bedrijven hebben dan geen idee waar ze aan toe zijn. Dit kan zowel economische gevolgen hebben (investeringen worden uitgesteld), als het draagvlak voor beleid ondermijnen.

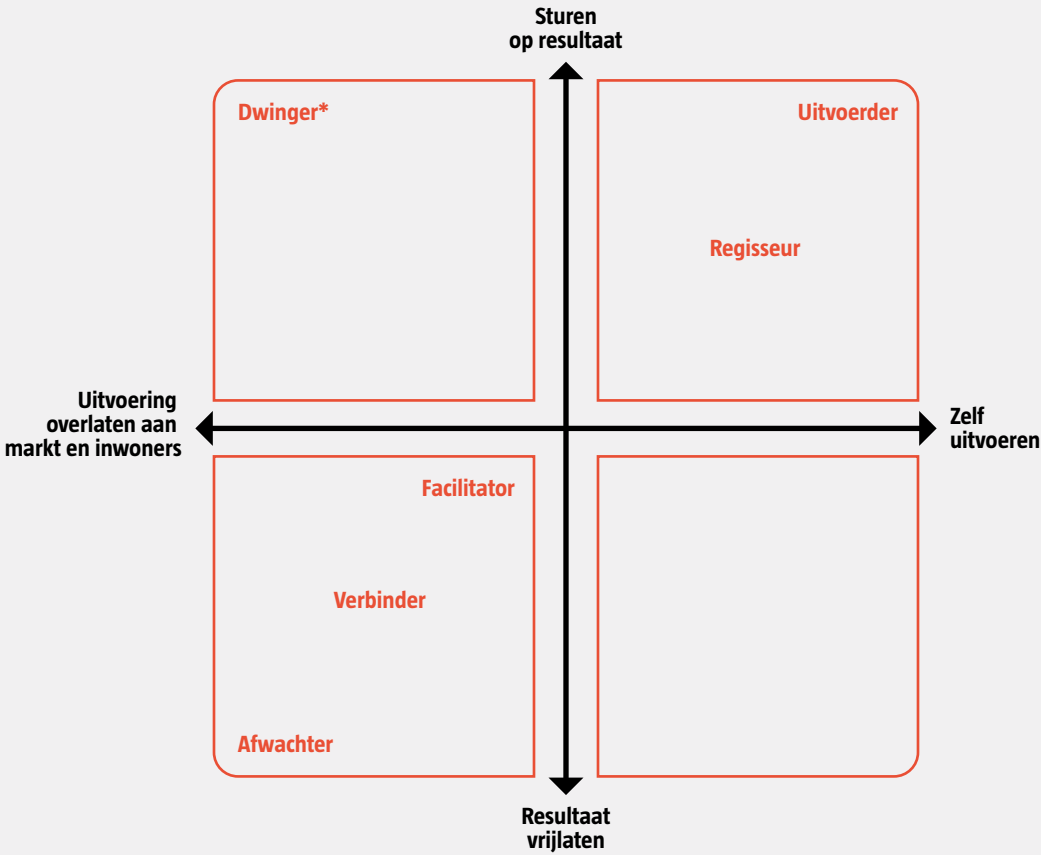
Een bewuste keuze voor een rol helpt ook te prioriteren en – in het verlengde – om de inzet van beleidsinstrumenten te kiezen. Waarop zet de gemeente schaarse middelen in? En wat betekent dit bijvoorbeeld voor de inzet van handhavingscapaciteit, subsidiemiddelen of communicatiecampagnes (zie hiervoor straks ook denkstep 7)? Het benoemen van mogelijke rollen geeft bovendien op abstract niveau woorden aan hele alledaagse keuzes. Het helpt om binnen de gemeente en

in gesprek met bestuurders, raadsleden en de buitenwereld een gemeenschappelijk vocabulaire te gebruiken en beleidskeuzes te onderbouwen en te communiceren.

Hoe zijn we tot de strategische rollen gekomen? Een ‘rol’ heeft geen vaststaande betekenis of definitie en gaat meestal om een onderling samenhangende combinatie van houding, verantwoordelijkheden en taken. In de literatuur komen we dan ook tal van voorbeelden van rollen voor gemeenten tegen en ook van alle mogelijke indelingen die het denken over gemeentelijke rollen helpen structureren. Veelgebruikt is bijvoorbeeld het onderscheid in vier vormen van overheidssturing en bijbehorende rollen van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB).²

De indeling die we hier introduceren stelt de strategische keuzes voor gemeenten centraal. De strategische rollen onderscheiden zich dan ook in de basis op twee hoofdkeuzes, over wie activiteiten uitvoert en over resultaatsturing. Dat levert zes abstracte strategische rollen op die zich op deze hoofdkeuzes van elkaar onderscheiden. Deze rollen zijn niet bedoeld om een volledig overzicht te bieden van alle mogelijke rollen van de gemeente in de energietransitie. Anders gezegd: een heleboel voor de hand liggende rollen van de gemeente, op concreter, lager abstractieniveau, benoemen we – bewust – niet. Zo hebben gemeenten uiteraard de rol om informatie over de energietransitie aan inwoners, bedrijven en organisaties te verschaffen. Over het wat, hoe en waarom. Deze ‘informatierol’ hebben gemeenten altijd, ongeacht de strategische rollen die wij hier onderscheiden. Wel kan de gemeente die meer of minder actief invullen: door op de zeepkist te staan en de urgentie van de energietransitie te bepleiten of door vooral basale informatie te verstrekken als bijvoorbeeld inwoners daarom vragen. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor de rol als bevoegd gezag of vergunningverlener ruimtelijke ordening. Dit zijn vaste rollen die gemeenten vanuit de wet hebben. Ze zijn ook zeker relevant in de energietransitie. Strategisch gezien is het hier vooral de vraag hoe de gemeente deze vaste rollen invulling geeft vanuit de keuze voor een bovenliggende strategische positionering.

Wat zijn strategische rollen die gemeenten kunnen aannemen in de energietransitie?



* De dwinger kan sturen in zowel positieve als negatieve richting

Afbeelding 1.6
Assenstelsel met strategische rollen

Zo zal vanuit de strategische rol van ‘dwinger’ de rol als bevoegd gezag anders ingevuld worden dan vanuit de strategische rol van ‘verbinder’.

Strategische rollen in een assenstelsel

De zes strategische rollen zijn onderscheiden op basis van twee assen, uiteengezet in een assenstelsel (zie afbeelding 1.6). Op de horizontale as gaat het over de mate waarin de gemeente zelf een rol wenst te spelen in de uitvoering van de deeltransitie. Aan de linkerkant is de extreme positie dat de gemeente op geen enkele wijze zelf een rol wenst in de uitvoering en dit geheel aan marktpartijen, maatschappelijke organisaties en inwoners laat. Aan de rechterkant is de extreme positie dat de gemeente zelf een volle uitvoerende rol op zich neemt, zoals in het verleden met een gemeentelijk energiebedrijf, dat een rol had in productie, transport en levering van energie. Tussen deze twee uitersten zijn tal van mogelijke posities:

gemeenten kunnen bijvoorbeeld wel een actieve rol hebben in het bij elkaar brengen van partijen (de ‘verbinder’), marktpartijen en maatschappelijke organisaties steunen met advies en financiële middelen (‘facilitator’), of actief een gezamenlijke uitvoeringsagenda opstellen (‘regisseur’).

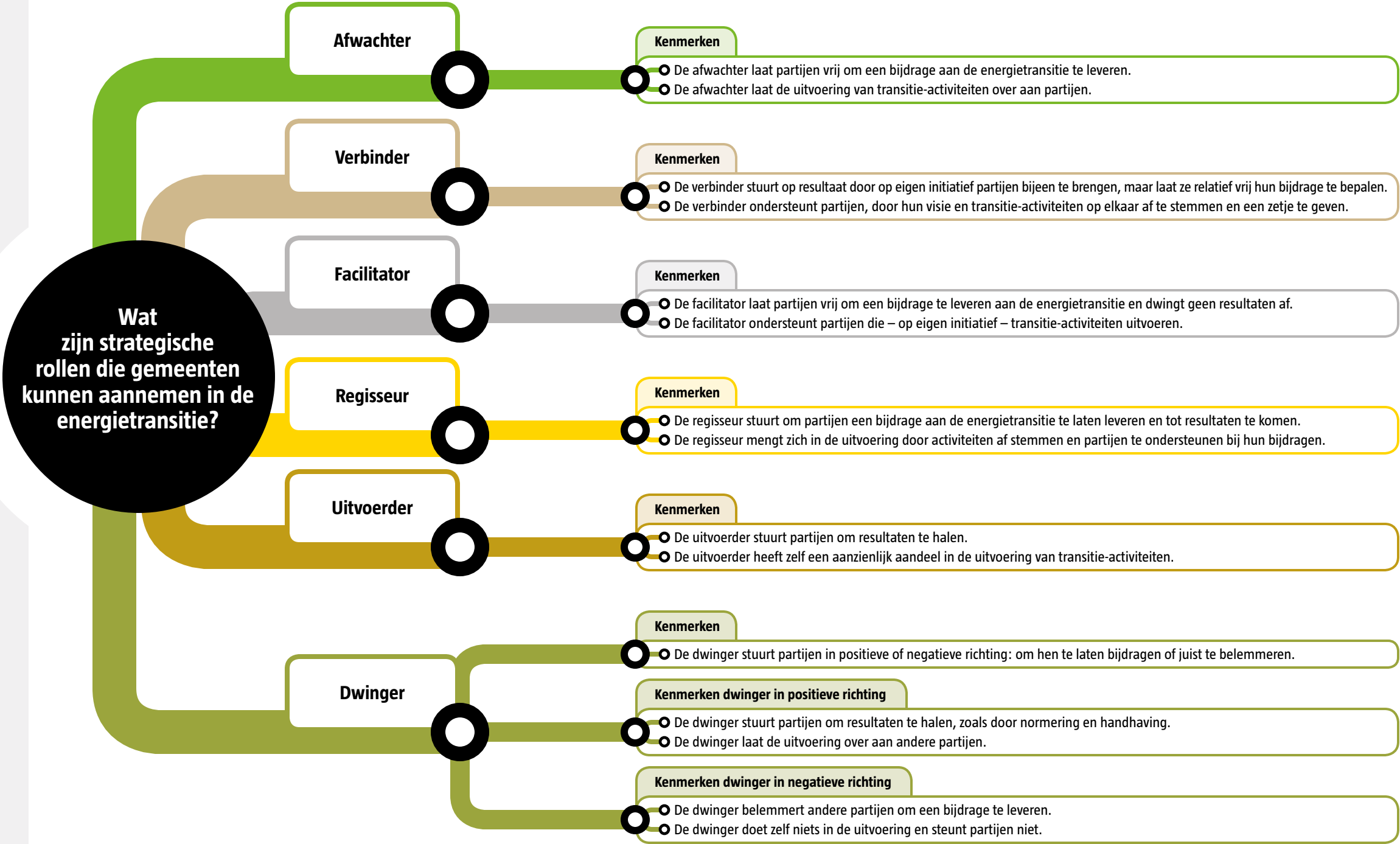
De verticale as gaat over de mate waarin de gemeente andere partijen stuurt op resultaten. Aan de onderkant is de extreme positie dat de gemeente inwoners, marktpartijen en maatschappelijke organisaties geheel vrijlaat in het al dan niet halen van resultaten voor de deeltransitie. Aan de bovenkant is de extreme positie dat de gemeente strikt stuurt op het halen van resultaten. Ook hier zijn vele middenposities mogelijk en waarschijnlijk. Zoals de gemeente die partijen aanmoedigt resultaten te halen (‘verbinder’) of afspraken maakt over wie wanneer op welke wijze bijdraagt om resultaten te halen (‘regisseur’).

² Van der Steen, Scherpenisse en Van Twist (2015), Sedimentatie in sturing, Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren, NSOB

Overzicht strategische rollen

Op deze afbeelding staan de belangrijkste kenmerken voor elke rol beschreven. De zes rollen moeten worden gezien als ideaaltypen: in de praktijk zal een gemeente nooit één strategische rol kiezen in een deeltransitie. Gemeenten zullen – afhankelijk van de situatie – voortdurend heen en weer bewegen en elementen van rollen willen combineren. De rollen helpen echter om analytisch scherp te krijgen wat op hoofdlijnen de keuzes van gemeenten zijn en hoe ze hierover kunnen spreken. Op afbeelding 1.8 op de volgende pagina worden de rollen verder uitgewerkt door per rol weer te geven wat de doelen per rol zijn. Ook geven we per rol voorbeelden van hoe de rol er concreet uit kan zien.

De strategische rol van 'dwinger' kent twee varianten. In beide gevallen neemt de gemeente een dwingende houding aan richting inwoners, bedrijven en/of maatschappelijke organisaties. Het verschil zit in de richting waarin de gemeente dwingend optreedt: dit kan zijn om doelen van de deeltransitie juist te halen (dwinger in positieve richting) of om de deeltransitie juist te belemmeren (dwinger in negatieve richting). De laatste variant is mogelijk als de gemeente, of beter gezegd het gemeentebestuur, de deeltransitie als zodanig niet steunt. Dat kan het geval zijn als het gemeentebestuur bijvoorbeeld vreest dat de transitie economische of andere schade toebrengt aan de samenleving.



Afbeelding 1.7
Overzicht strategische rollen gemeenten

Wat zijn per strategische rol de doelen en voorbeelden?

	Afwachter	Verbinder	Facilitator	Regisseur	Uitvoerder	Dwinger
Doelen	- De afwachter wil geen (definitieve) keuzes maken zo lang de markt- en kennisontwikkeling onzeker is. - De afwachter wil een ‘technische lock in’ voorkomen, waarin hij vastzit aan suboptimale technologie. - De afwachter wil eerst dat kosten voor oplossingen dalen voordat partijen en zichzelf middelen vrijmaken. - De afwachter wil de markt niet verstoren; bedrijven en inwoners kunnen het beste zelf hun bijdrage vormgeven.	- De verbinder wil inwoners en bedrijven verantwoordelijkheid geven voor de energietransitie. - De verbinder wil partijen tot op zekere hoogte vrijheid geven om zelf hun bijdrage vorm te geven. - De verbinder wil partijen bijeen brengen en hen samen tot oplossingen laten komen. - De verbinder wil partijen op de markt ondersteunen bij het uitvoeren van hun bijdrage aan de energietransitie.	- De facilitator wil inwoners en bedrijven verantwoordelijkheid geven voor de energietransitie. - De facilitator wil belemmeringen wegnemen voor partijen om hun bijdrage te leveren.	- De regisseur wil dat inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties ieder – in onderlinge afstemming – hun deel bijdragen aan de energietransitie. - De regisseur wil partijen op de markt in staat stellen om bij te dragen aan de energietransitie. - De regisseur wil dat partijen gezamenlijk en tijdig tot resultaten komen.	- De uitvoerder wil zeker stellen dat een taak wordt uitgevoerd als de markt onvoldoende functioneert of als marktaanbod ontbreekt. - De uitvoerder wil publieke belangen beschermen en taken daarom niet door een marktpartij laten uitvoeren.	- De dwinger <i>in positieve richting</i> wil de zekerheid vergroten dat partijen bijdragen aan de energietransitie. - De dwinger <i>in positieve richting</i> wil het tempo waarin partijen resultaten halen bepalen. - De dwinger <i>in negatieve richting</i> wil negatieve effecten vermijden, zoals op het landschap of op de koopkracht. - De dwinger <i>in negatieve richting</i> wil draagvlak en vertrouwen onder inwoners niet schaden. - De dwinger <i>in negatieve richting</i> wil vermijden dat de gemeente zich bindt aan afspraken, zoals in de regio bij de RES.
Voorbeelden	- De gemeente voert alleen wettelijk verplichte taken uit voor de warmte-transitie en wacht af hoe markt, kennis en technologie zich ontwikkelen. - De gemeente verleent vergunningen aan initiatiefnemers voor hernieuwbare elektriciteitsopwekking zonder bijzondere voorwaarden.	- De gemeente brengt partijen samen om te bespreken wie wat kan doen om meer elektrisch vervoer mogelijk te maken. - De gemeente onderzoekt met vragers en aanbieders van restwarmte hoe beide aan elkaar gekoppeld kunnen worden en welke regelgeving hierbij in de weg staat.	- De gemeente stelt heldere, eenvoudige beleidskaders op waarbinnen initiatiefnemers duurzame elektriciteit kunnen opwekken. - De gemeente helpt burgers met energie-ambities om een coöperatie op te zetten.	- De gemeente komt met corporaties, netbeheerders, bedrijven en inwoners tot concrete uitvoeringsplannen voor aanleg van een duurzame warmte-voorziening in een wijk. - De gemeente besteedt de opwekking van hernieuwbare elektriciteit aan.	- De gemeente richt zelf een warmtebedrijf op om warmteproductie, -transport en/of -levering van de grond te krijgen. - De gemeente legt zonnepanelen op alle eigen daken, parkeerplekken en ongebruikte openbare ruimte.	<i>Voorbeelden positieve richting</i> - De gemeente dwingt met een warmteplan (bouwbesluit) af dat nieuwbouwwoningen aangesloten worden op een warmtenet of een vergelijkbare energieprestatie leveren. - De gemeente handhaaft de norm van minimaal label C van kantoorgebouwen in 2023. <i>Voorbeelden negatieve richting</i> - De gemeente verbiedt plaatsing van zonneparken en windmolens binnen de gemeente. - De gemeente brengt in de RES alleen bestaande duurzame elektriciteits-opwekking in.

Afbeelding 1.8
Doelen en voorbeelden van strategische rollen

Denkstep 5 Afwegingen bij het denken over strategische rollen

Wat wegen gemeenten mee bij het nadenken over hun strategische rol? Dat is de centrale vraag van de vijfde denkstep en het hart van dit hoofdstuk over positionering. We hebben in afbeelding 1.9 twaalf vragen op een rij gezet die gezamenlijk een brede waaier aan relevante afwegingen in beeld brengen. Antwoorden op deze vragen kunnen later – in denkstep 6 – helpen om weloverwogen voor een positie te kiezen.

Geen van de vragen van afbeelding 1.9 is eenvoudig van een antwoord te voorzien. Goede antwoorden vragen om gedegen informatiebronnen, het verzamelen van expertise en professionele duiding. Door de vragen door te lopen en consequenties van de antwoorden te doordenken wordt wel duidelijk dat er bij elke strategische rol belangrijke voor- en nadelen zijn. Ter indicatie zijn steeds per vraag de consequenties richting een keuze voor de strategische rollen kernachtig weergegeven. Met het beschrijven van de consequenties per vraag gaan we er hier voor de analytische scherpte steeds vanuit dat we de vraag ‘in isolatie’ kunnen doordenken en veronderstellen we alle andere dingen als gelijkblijvend (*ceteris paribus*). In de praktijk hangen de vragen (en antwoorden) met elkaar samen. Het doordenken van de consequenties per vraag is ook geen wet van Meden en Perzen. Afhankelijk van de situatie kunnen andere strategische rollen gepast zijn bij een antwoord dan wij hier hebben aangegeven.

De antwoorden op deze vragen tellen niet gezamenlijk op – als in een stroomschema – tot een eenduidige keuze voor bijvoorbeeld de rol van ‘verbinder’ of ‘regisseur’. Daarvoor zijn de afwegingen veel te complex. Het kan juist goed zijn dat het antwoord op vraag 1 tot tegengestelde conclusies leidt voor de keuze van een rol als de antwoorden op, bijvoorbeeld, vraag 4. Bij denkstep 6 volgt ook nog een aparte toelichting bij het wegen van deze afwegingen en het kiezen van de uiteindelijke positie.

De vragen maken inzichtelijk welke afwegingen in het gesprek met bestuurders, raad en maatschappelijke partners aan de orde kunnen komen en voorkomen blinde vlekken in het denken over de rolkeuzes.

Hieronder lichten we de vragen kort toe en illustreren we hoe de afwegingen voorsorteren op een keuze voor een of meerdere rollen.

Transitieopgave en politiek

De eerste drie vragen die relevant zijn in de afweging gaan over de aard van de *opgave* en de doelen die de gemeente heeft. Te beginnen met de mate waarin de gemeente het tempo van de deeltransitie wil beïnvloeden: hoe groter de gewenste invloed, des te steviger de sturing op resultaten, bijvoorbeeld als ‘dwinger’ of ‘regisseur’. Als de gemeente bijvoorbeeld binnen een zekere termijn een wijk aardgasvrij wil maken en het gasnet wil verwijderen, dan kunnen huiseigenaren en gebouweigenaren in die wijk niet vrijblijvend hun eigen tempo bepalen om een alternatief voor verwarming op aardgas te vinden. Het gasnet ligt er wel of niet, er is geen tussenweg. Een afwachtende houding van de gemeente zal dan leiden tot verwarring en tot vertraging. De tweede vraag gaat over de opbouw van de transitie-opgave: waar vindt welke CO₂-uitstoot plaats? Als een fors deel geconcentreerd is bij enkele grote uitstoters, bijvoorbeeld industriële bedrijven, dan kan een actieve houding van de gemeente richting deze partijen tot grote besparingen leiden. De derde vraag gaat over de mate waarin de gemeente wil ‘meekoppelen’: met één aanpak opgave-overstijgend doelen realiseren (zie hiervoor uitgebreid hoofdstuk 2). Een meekoppelaanpak vergroot de complexiteit en de noodzaak van afstemming tussen beleidsterreinen en partijen. Deze noodzaak van afstemming veronderstelt een relatief grote en sturende rol voor de gemeente.

Over *politiek* zijn twee hoofdvragen opgenomen. De eerste gaat over draagvlak, zowel voor de inhoudelijke doelen van de energietransitie als draagvlak voor een sturende rol van de gemeente. Zonder draagvlak voor (een van) beide, is het bijvoorbeeld onverstandig om als gemeente een dwingende rol te kiezen: de gemeente loopt grote risico's om de steun van inwoners, bedrijven en organisaties te verliezen en daarmee draagvlak voor zijn beleid verder uit te hollen. De tweede vraag gaat over de inhoudelijke ambities en over de bestuursstijl van college en bestuurder(s). Uiteraard beïnvloedt de politieke kleur van het college de

strategische keuzes. Als het college kiest voor inhoudelijk stevige transitie-ambities, past daar ook een actieve, stevige rol bij van de gemeente. Ook de bestuursstijl kan meegenomen worden in de keuze voor de gewenste rol. Bij voorkeur zijn de bestuursstijl en de gekozen strategische rol immers consistent met elkaar.

Speelveld en participatie

Bij *speelveld* staan drie afwegingen die te maken hebben met de aard van het speelveld. Vraag 6 op afbeelding 1.9 gaat over het functioneren van de markt. Het al dan niet goed functioneren van relevante markten is voor de overheid een maatstaf om haar eigen rol te bepalen. Afhankelijk van de deeltransitie kan het gaan om de warmtemarkt of bijvoorbeeld de markt voor elektrische laadmogelijkheden voor voertuigen. Voor de overheid is de basisvraag of de publieke belangen door markten op goede wijze worden geborgd. Zo niet, dan kan dat reden zijn voor overheden om te interveniëren om het marktfalen te corrigeren. Hiervoor zijn dan weer heel diverse opties denkbaar. In bijvoorbeeld de warmtemarkt kan marktfalen makkelijk optreden. Allereerst omdat de negatieve externe klimaat- en milieu-effecten van fossiele warmtebronnen, zoals een kolen- of gascentrale, niet automatisch in de prijs tot uitdrukking komen. Daarnaast is er in de warmtemarkt vaak een monopoliepositie, omdat de warmtebron, het warmtenet en de levering vaak in handen van één partij liggen en er geen concurrentie mogelijk is. Hierdoor komen publieke belangen van duurzaamheid en betaalbaarheid in het geding. De warmtemarkt is om die reden nu al sterk gereguleerd. Voor de gemeente kan de borging van publieke belangen bij slecht functionerende markten dus een belangrijke afweging zijn om zelf een stevige rol in de uitvoering te nemen, zoals in de rol van ‘uitvoerder’. Vraag 7 gaat over de mogelijkheden die inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties hebben om zelf invulling te geven aan de energietransitie. Dit kan gaan om financiële mogelijkheden (financiering, bekostiging en betaalbaarheid), maar ook om organisatorische mogelijkheden, zoals vereiste competenties en expertise. Bij gebrek aan mogelijkheden ligt een grotere en stevigere rol voor de gemeente voor de

hand. Tot slot, vraag 8 bij de het thema ‘speelveld’ gaat over de mate waarin inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties de omvang, complexiteit en oplossingen van de deeltransitie doorgronden. Bij voldoende kennis, zullen partijen zelf samenwerking aangaan en invulling kunnen geven aan de deeltransitie en kan de gemeente zelf een meer terughoudende rol aannemen in de uitvoering, zoals ‘afwachter’ of ‘facilitator’.

Bij het thema *participatie* staan twee afwegingen over participatie van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Hoe speelt participatie een rol in de keuze voor een strategische rol? Vraag 9 op afbeelding 1.9 gaat over de motivatie om zelf initiatieven te ontplooiën. Dit is een ingewikkelde vraag om goed te kunnen beantwoorden, want uiteraard verschilt motivatie per definitie tussen groepen inwoners of bedrijven. Toch is het voor gemeenten relevant om zicht te hebben op de bereidheid onder (deel)groepen om bij te dragen aan de energietransitie en dit mee te wegen. Vraag 10 kijkt meer feitelijk naar de mate van participatie in diverse fasen van activiteiten. In hoeverre zijn inwoners daadwerkelijk al aan de slag? Hoeveel inwoners hebben zonnepanelen op hun dak, hoeveel mensen gebruiken een laadpaal voor hun elektrische auto? Participeren zij bijvoorbeeld ook financieel in duurzame opwekking van energie? Zijn er inwoners die via energievoorziening zelf hun warmtevoorziening willen verduurzamen? Hoe groter de mate van participatie, hoe terughoudender de gemeente zelf kan zijn in de uitvoering van de deeltransitie.

Organisatie

Gemeenten kunnen ook op basis van factoren rond de interne organisatie kiezen voor een bepaalde rol. Daarover gaat de laatste categorie: *organisatie*. Vraag 11 gaat over de beschikbare middelen vanuit de gemeente om zijn rol invulling te geven. Dit kan gaan over financiële middelen, over mankracht en over expertise. Als de gemeente beperkte middelen heeft, ligt het voor de hand dat de gemeente een beperkte, terughoudende strategische rol kiest, zoals ‘afwachter’. Vraag 12 ten slotte, gaat over de vraag in hoeverre de gemeente als voorbeeld of koploper wil optreden. Bijvoorbeeld door al het eigen vervoer volledig te verduurzamen.

Dat vraagt wel om een actieve rol van de gemeente in het organiseren hiervan; het vraagt geld, expertise en enthousiasme. Evengoed geldt dit voor een rol als koploper naar anderen gemeenten toe.

De gemeente kan bijvoorbeeld experimenteren met het aardgasvrij maken van wijken en bereid zijn hiervoor leergeld te betalen waar andere gemeenten later van profiteren. Ook dat vraagt om een actieve en sturende houding, bijvoorbeeld als ‘uitvoerder’ of ‘regisseur’. De keuze voor een voorbeeldrol of koploper is niet vrijblijvend, het zou ingewikkeld worden om in een afwachtede rol toch voorop te lopen.

Met deze twaalf vragen kunnen gemeenten hun denkwerk over strategische rollen richting geven. Ze geven de breedte van de afwegingen weer en geven tegelijk de complexiteit van de uiteindelijke keuzes aan. In de volgende denkstap kijken we hoe gemeenten vanuit deze afwegingen tot hun positiebepaling kunnen komen.

Afwegingen strategische rollen gemeenten

In dit overzicht staan twaalf vragen die gezamenlijk een brede waaier aan relevante afwegingen in beeld brengen bij het denken over de strategische positionering van gemeenten. De antwoorden op deze vragen helpen om weloverwogen positie te kiezen. De vragen zijn bedoeld om consequenties van de antwoorden te doordenken en voor- en nadelen van de uiteenlopende strategische rollen zichtbaar te maken. De twaalf vragen zijn niet uitputtend en kunnen afhankelijk van de situatie worden aangevuld met andere relevante afwegingen. Ter indicatie zijn steeds per vraag de consequenties richting een keuze voor de strategische rollen kernachtig weergegeven. Met het beschrijven van de consequenties per vraag gaan we er voor de analytische scherpte steeds vanuit dat we de vraag ‘in isolatie’ kunnen doordenken en veronderstellen we alle andere dingen als gelijkblijvend (*ceteris paribus*). In de praktijk hangen de vragen (en antwoorden) onderling samen. De antwoorden op deze vragen tellen dan ook niet gezamenlijk op – als in een stroomschema – tot een eenduidige uitkomst voor één strategische rol. Ze dienen om het gesprek binnen de gemeente over het kiezen van een positie te verbeteren.



Wat kunnen gemeenten afwegen bij het kiezen van strategische rollen in de energietransitie?

Transitieopgave

1 Hoe wil de gemeente het tempo waarin de transitie plaatsvindt beïnvloeden?

- Als de gemeente het tempo sterk wil beïnvloeden, kan de gemeente kiezen voor een rol als dwinger of regisseur.
- Als de gemeente het tempo van de transitie vrij wil laten, kan de gemeente kiezen voor een rol als afwachter of facilitator.

2 Hoe ziet de totale transitie-opgave eruit en op welk deel is de grootste bijdrage in CO₂-reductie te realiseren?

- Voor de onderdelen met veel potentieel resultaat kan de gemeente kiezen voor een rol als uitvoerder, dwinger of regisseur.
- Voor onderdelen met weinig potentieel resultaat, kan de gemeente kiezen voor een passieve rol als afwachter of facilitator.

3 Wil de gemeente gelijktijdig sturen op transitie- en andere maatschappelijke doelen ('meekoppelen')?

- Als de gemeente wil dat partijen naast energiedoelen ook andere doelen realiseren, kan zij kiezen voor een rol als regisseur en zo bijdragen van partijen afstemmen en sturen.
- Als de gemeente zich enkel op energiedoelen richt, kan ze partijen meer vrijlaten en kiezen voor een rol als afwachter of facilitator.

Politiek

4 Hoeveel draagvlak is er bij inwoners, bedrijven en organisaties voor gemeentelijke sturing en voor de energietransitie?

- Als het draagvlak beperkt is, kan een gemeente kiezen voor een rol die dit vergroot, zoals verbinder, facilitator of afwachter.
- Als het draagvlak groot is, kan een gemeente kiezen uit alle beschreven rollen, omdat draagvlak geen belemmerende factor is.

5 Wat zijn de ambities voor de transitie in het coalitie-akkoord en wat is de bestuursstijl van bestuurders?

- Als de coalitie voorop wil lopen op duurzaamheid en een doortastende bestuursstijl heeft, kan de gemeente kiezen voor een rol als regisseur of uitvoerder.
- Als de coalitie trendvolgend is op duurzaamheid en een risicomijdende bestuursstijl heeft, kan de gemeente kiezen voor een afwachtende of faciliterende rol.
- Als ambities op het gebied van duurzaamheid in het coalitie-akkoord ontbreken of worden bestreden kan de gemeente kiezen voor een rol als afwachter of dwinger in negatieve richting.

Afbeelding 1.9
Afwegingen strategische rollen

Wat kunnen gemeenten afwegen bij het kiezen van strategische rollen in de energietransitie?

Speelveld

Hoe functioneren relevante markt(en) en/of zijn er publieke belangen te verdedigen?

- Als een markt onvoldoende functioneert, kan de gemeente kiezen voor een rol als regisseur of uitvoerder om marktfalen te corrigeren.
- Als publieke belangen onder druk staan, kan de gemeente kiezen voor een rol als regisseur of uitvoerder.
- Als een markt goed functioneert, kan de gemeente kiezen voor een rol als afwachter of dwinger.

Zijn marktpartijen en inwoners financieel en/of organisatorisch in staat om initiatieven te nemen?

- Als marktpartijen geen verdienmodel hebben voor activiteiten of inwoners deze niet kunnen financieren of bekostigen, kan de gemeente kiezen voor een rol als facilitator, regisseur of uitvoerder.
- Als bedrijven, organisaties of inwoners organisatievermogen of samenwerkingscompetenties missen, kan de gemeente kiezen voor een rol als verbinder, facilitator of regisseur.
- Als bedrijven, organisaties en inwoners hun bijdragen financieel en organisatorisch kunnen dragen, kan de gemeente kiezen voor een rol als afwachter of dwinger.

Hebben partijen een gezamenlijk beeld van de transitie-opgave?

- Als partijen verschillende ideeën hebben over de opgave en oplossingen of als partijen een kennisachterstand hebben, kan de gemeente kiezen voor een rol als verbinder of regisseur.
- Als partijen een gezamenlijk beeld hebben over de opgave en oplossingen, kan de gemeente kiezen voor een rol als dwinger, afwachter of facilitator.

Participatie

Hoe gemotiveerd zijn inwoners, bedrijven en organisaties om zelf initiatief te nemen in de transitie?

- Als partijen gemotiveerd zijn en zelf initiatieven realiseren, kan de gemeente kiezen voor een rol als afwachter of facilitator.
- Als partijen weinig gemotiveerd zijn en beperkt initiatief nemen om bij te dragen, kan de gemeente kiezen voor een rol als verbinder, regisseur of uitvoerder.

Hoe participeren inwoners zelf in de transitie, qua planvorming, projectuitvoering of financieel?

- Als inwoners veel participeren, kan de gemeente kiezen voor een rol als afwachter, dwinger of facilitator.
- Als inwoners weinig participeren, kan de gemeente een rol kiezen als verbinder of regisseur.

Organisatie

Hoeveel budget, capaciteit en expertise heeft de gemeente om partijen te steunen of taken uit te voeren?

- Als de gemeente beperkte middelen heeft, kan de gemeente kiezen voor een rol als afwachter, verbinder of dwinger.
- Als de gemeente veel middelen heeft, kan de gemeente kiezen voor een rol als regisseur of uitvoerder.

Wil de gemeente zichzelf presenteren in haar voorbeeldfunctie of als koploper in de transitie?

- Als de gemeente zich niet wil profileren als voorbeeld of koploper, kan de gemeente kiezen voor een rol als afwachter of dwinger in negatieve richting.
- Als de gemeente zich wil profileren als voorbeeld of koploper, kan zij kiezen voor een rol als uitvoerder.

Afbeelding 1.9
Afwegingen strategische rollen

Denkstep 6 Afwegen rollen en positie bepalen

Met de afwegingen uit denkstep 5 scherp in beeld, kijken we hier hoe de gemeente de gewenste positie kan bepalen. Allereerst: wat bedoelen we met ‘gewenste positie’? Eerder in het hoofdstuk hebben we de zes strategische rollen onderscheiden (denkstep 4). Deze rollen dienen als ideaaltypen: analytische hulpmiddelen om scherp te krijgen dat gemeenten keuzes kunnen maken. In de praktijk zal een gemeente niet één zo’n strategische rol als absoluut model willen kiezen: ook binnen een deeltransitie zal de rol van ‘dwinger’ in sommige situaties passend zijn en de rol van ‘regisseur’ in andere. Met het bepalen van de gewenste positie bedoelen we een zo duidelijk mogelijke beschrijving van de combinatie van rollen die de gemeente voor zich ziet. De gemeente kan er bijvoorbeeld in de deeltransitie ‘verkeer en vervoer’ voor kiezen de rol als ‘afwachter’ als basis te nemen en die te combineren met elementen van de ‘verbinder’, de ‘facilitator’ en de ‘dwinger’. Oftewel, een zeer terughoudende rol richting inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties waarbij de gemeente bij uitzondering partijen prikkelt om in beweging te komen.

De twaalf vragen uit denkstep 5 leveren een hoop informatie op om tot een oordeel te komen. De vraag is: hoe? Om te beginnen gaan we hierbij uit van een beperkte groep ‘beslissers’ die samen tot een oordeel willen komen over de positionering. Dit is een fictieve benaming voor degenen die samen verantwoordelijk zijn voor de strategische keuzes van de gemeente binnen een deeltransitie. Met die groep doorlopen we vier stappen om de gewenste positie te bepalen.

Oordelen in een groepsgebesprek

Stap 1 is om de lijst met relevante vragen compleet te maken met de groep beslissers die gezamenlijk een strategische positie wil bepalen. De lijst van twaalf vragen uit denkstep 5 is niet uitputtend: binnen een deeltransitie en in de specifieke context van een gemeente zijn er aanvullende afwegingen die relevant kunnen zijn bij het bepalen van de gewenste positie. Welke vragen zijn dus nog meer relevant en hoe verhouden de antwoorden zich tot de strategische rollen (denkstep 4)?

Stappen voor een oordeelsgebesprek

- 1 Bepaal alle afwegingen die relevant zijn voor de strategische positionering in de deeltransitie
- 2 Prioriteer de afwegingen door virtuele euro’s in te zetten (veiling)
- 3 Bespreek de aannames en onderbouwingen voor de zwaarst wegende afwegingen
- 4 Formuleer de gewenste positie van de gemeente in de deeltransitie zo scherp mogelijk

De antwoorden op de vragen uit denkstep 5 en op de aanvullende vragen leveren geen eenduidig antwoord op over de voorkeursrol voor de gemeente. Het is geen wiskunde. *Stap 2* is dan ook om met de groep beslissers te prioriteren: welke afwegingen tellen het zwaarst en zijn voor ons doorslaggevend? Een praktische en snelle methode om dit in een groep te bespreken is de ‘veiling’. Alle deelnemers aan het groepsgebesprek krijgen bijvoorbeeld drie virtuele euro’s om in te zetten op de afwegingen die zij het zwaarst vinden tellen. Vervolgens telt de groep de ingezette euro’s op om te zien wat grofweg de drie of vier zwaarstwegende afwegingen zijn. Deze weging is de basis voor *stap 3*: een goed gesprek over de afwegingen. Wie vindt welke afwegingen waarom belangrijk? Welke aannames en waarden liggen hieraan ten grondslag? Nadat de groep beslissers elkaars onderbouwingen heeft doorgesproken ontstaat er een beeld over groepsvoorkeuren voor specifieke rollen. Welke strategische rollen zijn dominant in het bespreken van de afwegingen? Hieruit kiest de groep de uiteindelijke positie van de gemeente, *stap 4*. Die positie zal samengesteld zijn uit elementen van diverse strategische rollen. De kunst is om de gewenste positie zo scherp mogelijk te formuleren: welke strategische rol is bij welke opgave dominant? Tussen welke strategische rollen wil de gemeente zich in deze deeltransitie heen en weer bewegen?

Met het bepalen van de gewenste positie kunnen we door naar de uitwerking van deze positie, de zevende en laatste denkstep in dit hoofdstuk.

Denkstep 7 Uitwerken van de voorkeurspositie

Nu we de voorkeurspositie bepaald hebben, kunnen we deze handen en voeten geven. De gemeente kan hierbij kiezen uit een brede waaier van beleidsinstrumenten. Sommige hiervan zijn een ‘vast gegeven’, zoals het opstellen van een omgevingsvisie en omgevingsplannen. Andere instrumenten zijn optioneel en kunnen worden ingezet als de situatie erom vraagt, zoals het inrichten van een revolverend fonds of subsidies. Vanuit de gekozen voorkeurspositie is het mogelijk om consistent na te denken over hoe en welke beleidsinstrumenten de gemeente in wil zetten. Als hulpmiddel hebben we hiervoor ter illustratie een overzicht gemaakt (afbeelding 1.10) van beleidsinstrumenten die ‘typisch’ passen bij de strategische rollen uit denkstep 4. Let op: dit overzicht is geenszins uitputtend en dient als inspiratie bij het kiezen van beleidsinstrumenten passend bij de gekozen positie. De instrumenten zijn ingedeeld in vier veelgebruikte categorieën: juridische instrumenten, communicatieve instrumenten, financieel-economische instrumenten en organisatorische instrumenten. Bij de rol van ‘verbinder’ passen bijvoorbeeld veel communicatieve instrumenten, zoals voorlichting en netwerkbijeenkomsten. Maar ook niet-bindende juridische instrumenten zoals *green deals* of

convenanten. Het gesprek binnen de gemeente, met bestuurders, raadsleden en maatschappelijke partners over de inzet van beleidsinstrumenten is vanuit de gekozen positie beter te voeren. De gemeente kan uitleggen en onderbouwen waarom welk instrument op z’n plaats is en wat hierbij de onderliggende afwegingen waren.

Met deze denkstep besluiten we ook dit eerste hoofdstuk over strategische positionering. In hoofdstuk 2 gaan we verder met het tweede grote vraagstuk van dit boek: het ‘meekoppelen’ van andere maatschappelijke opgaven vanuit de energietransitie.

Tips voor gemeenten voor hun rol in de energietransitie

Tijdens de denksessies met een brede groep deskundigen (zie pagina 61) in de loop van het denktraject hebben we vele tips gehoord voor gemeenten bij het nadenken over hun strategische positionering. Hier geven we een korte bloemlezing van deze tips:

Over de gemeentelijke organisatie:

- Verbind verschillende maatschappelijke doelen en opgaven in een gebiedsgerichte aanpak, zoals bloei van de lokale economie en sociale samenhang (zie ook hoofdstuk 2 over meekoppelen);
- Stuur aan op het openlijk en

publiek delen van data, zodat kennis gedeeld wordt;

- Gebruik experimenten en pilots om intern leereffecten te generen;
- Ontwikkel adaptief vermogen binnen de organisatiestructuur en in beleidsinstrumenten.

Over participatie en de sociale transitie:

- Werk aan een overgang van passief, ongeïnformeerd gedrag naar betrokken, geïnformeerd gedrag;
- Vergroot de deelname en acceptatie van inwoners en bedrijven in de energietransitie;
- Stimuleer lokale initiatieven en onderzoek;

- Informeer inwoners tijdig, zodat ze weten wat ze kunnen verwachten en wat er van hen verwacht wordt.

Over inrichting van het speelveld:

- Ontwikkel heldere kaders die aangeven welke activiteiten wel en niet mogelijk zijn;
- Maak duidelijk welke taken de gemeente zelf in de uitvoering heeft en welke niet;
- Versterk de positie van inwoners, zoals door financiële participatie en steun aan hun initiatieven;
- Ontwikkel een wijkgerichte bronnenstrategie voor de warmtevoorziening;
- Stimuleer ‘ketenbewustzijn’ bij partijen in de energieketens: ze hebben elkaar nodig.

Wat zijn voorbeelden van een typische inzet van beleidsinstrumenten passend bij de strategische rollen?

	Afwachter	Verbinder	Facilitator	Regisseur	Uitvoerder	Dwinger*
Juridische instrumenten	Reguliere vergunningverlening	- Convenant energiebesparing mkb - Gemeentelijke <i>green deal</i> elektrische voertuigen	- Ruimtegevend omgevingsplan - Meedenken met initiatiefnemers over hoe aan vergunningseisen te voldoen	- Wijkwarmteplan vaststellen met (markt-) partijen en inwoners - Concessie verlenen voor de exploitatie van een voorziening voor warmte-koudeopslag met strikte duurzaamheidseisen	Gemeentelijk warmtebedrijf oprichten	- Warmteplan (bouwbesluit) met verplichte aansluiting op het warmtewet vaststellen - Strikt handhaven van besparingsverplichtingen uit de Wet Milieubeheer - Financiële heffing op het lozen van restwarmte door de industrie
Communicatieve instrumenten	Informeren over minimale wettelijke normen	- Informatiecampagne over energietransitie - Gesprekstafels organiseren voor kennisuitwisseling	Informatiepunten inrichten om kennis te delen	- Met partners samen een warmtetransitievisie opstellen - Afspraken uit de uitvoeringsagenda elektrische mobiliteit evalueren - Inwoners informatie bieden over verduurzamingsopties voor hun woning	Co-creatiesessies organiseren bij het bepalen van de inrichting van zonneparken	- Informeren over verplichtingen - Monitoren en publiceren van energieprestaties in de utiliteitsbouw
Financieel-economische instrumenten		Subsidies verstrekken voor de oprichting van energiecoöperaties en bewonersinitiatieven	- Verlaagde leges bij vergunningen voor duurzame opwekking - Leningen aan woningeigenaren onder gunstige voorwaarden	- Subsidie bij aanbesteding duurzame warmtevoorziening voor een wijk - Revolverend fonds voor duurzaamheidsinvesteringen - Vereveningsfonds waarmee de gemeente maatschappelijke belangen financiert	Financiële participatie in warmtebedrijf	Boetes bij overtreding van regels van een milieuzone
Organisatorische instrumenten		- Kennisplatform participatie oprichten - Pilots voor verduurzaming van huizen organiseren	Netwerkbijeenkomst over <i>best practices</i> voor energiebesparing door bedrijven organiseren	- Gezamenlijke monitoren van afspraken uit de <i>roadmap</i> duurzame opwekking - Deelnemen in pilots voor de verduurzaming van huizen - Eigen vastgoed CO₂-neutraal maken	- Aanleggen van een hoofdwarmtenet - Ontwikkelen van een isolatie-aanbod met marktpartijen en gebruikers - Aanleggen van zonnepanelen op gemeentelijk en maatschappelijk vastgoed - Het wagenpark van de afvalophaaldienst elektrificeren	

* Een dwinger kan ook in negatief opzicht dwingen om de voortgang van de energietransitie te belemmeren. Een typisch voorbeeld van een instrument hierbij is een omgevingsplan waarin de aanleg van zonneparken en windmolens verboden is.

Afbeelding 1.10
Voorbeelden beleidsinstrumenten

Hoofdstuk 2

Denkhulp meekoppelen

We staan voor de grote opgave om ons energiesysteem opnieuw in te richten. Maar de energietransitie is geen geïsoleerd onderwerp. Hoe kan de gemeente opgaven slim combineren? En hoe kan de gemeente weloverwogen kiezen om al dan niet op meerdere doelen te sturen? Deze vragen staan centraal in dit hoofdstuk over ‘meekoppelen’.

‘Meekoppelen’ is jargon voor het gelijktijdig sturen op meerdere, opgave-overstijgende doelen. Een meekoppelaanpak bestaat uit maatregelen of activiteiten om tegelijkertijd doelen uit meerdere opgaven te realiseren, al dan niet uit verschillende beleidsdomeinen.

Meekoppelen is bij veel overheden een belangrijk thema. Allereerst omdat de energietransitie per definitie vervlochten is met andere beleidsterreinen en een integrale visie op de opgaven en beleidsinzet daarom wenselijk is. De energietransitie vergt immers ingrepen in de leefomgeving en in woningen en gebouwen, zoals voor leidingen voor de warmte-infrastructuur, voor de aanleg van zonneparken, voor het isoleren van huizen en het aansluiten van woningen op een warmtenet. Hierdoor heeft beleid voor energietransitie raakvlakken met opgaven uit andere domeinen zoals ruimtelijke ordening, stedelijke ontwikkeling, lokale economie, natuur en landelijk gebied. Maar ook wegens de sociale aspecten van de energietransitie, zoals betaalbaarheid van energie en woningaanpassingen, en het draagvlak voor ruimtelijke ingrepen zoals voor windmolenparken, maken dat energiebeleid niet in isolatie kan worden gezien. Hierom spreekt een meekoppelaanpak veel gemeenten aan, omdat het de opgaven in samenhang bekijkt. Daarnaast spreekt meekoppelen velen aan vanwege efficiëntievoordelen: door opgaven en instrumenten te combineren, kunnen gemeenten

tegelijkertijd meerdere doelen halen en hun budget, capaciteit en middelen efficiënt(er) inzetten. Men spreekt ook wel van ‘werk met werk maken’. Als de gemeente toch al aan de slag gaat, bijvoorbeeld om het riool en gasleidingen te vervangen, kan hij kijken hoe hij andere opgaven hierbij kan betrekken, zoals de aanleg van leidingen voor een warmtenet.

Bovendien spreekt meekoppelen gemeenten aan omdat ze hiermee beter aan kunnen sluiten bij de wensen van inwoners. De energietransitie – wat voor velen een abstract begrip is – heeft bij veel inwoners niet de eerste prioriteit. Al helemaal niet als de transitie inhoudt dat zij hun woning moeten aanpassen, ze hier kosten voor moeten maken en ze onzekerheid hebben over hun toekomstige energierekening. Een meekoppelaanpak maakt het voor gemeenten mogelijk om naast energie ook andere doelen of opgaven mee te nemen en zo beter tegemoet te komen aan de wensen van inwoners, zoals door het comfortabeler maken en renoveren van hun woning. Ook kan een meekoppelaanpak de hinder voor inwoners minimaliseren. Bijvoorbeeld door werkzaamheden in de openbare ruimte te coördineren, waardoor de straten maar één keer opengebroken hoeven te worden.

Denken in stappen

De wens om mee te koppelen is dus begrijpelijk. Maar hoe een meekoppelbenadering eruit kan zien, en onder welke omstandigheden het zinvol is om opgaven te combineren, en wanneer niet, blijft vaak onderbelicht. Daarom doorlopen we in dit hoofdstuk vijf denkstappen (zie afbeelding 2.1).

Als eerste verkennen we waar een meekoppelaanpak uit kan bestaan. Daarna beschrijven we hoe gemeenten een meekoppelaanpak kunnen ontwerpen. Vervolgens staan we stil bij hoe gemeenten varianten kunnen onderzoeken en beargumenteren, gevolgd door hoe ze weloverwogen kunnen kiezen voor een meekoppelaanpak. En tot slot schetsen we vragen waarmee gemeenten een meekoppelaanpak kunnen uitwerken.

Wat zijn de denkstappen die gemeenten kunnen doorlopen om te kiezen voor een meekoppelaanpak in de energietransitie?

- 1 Hoe kan een meekoppelaanpak eruit zien?
- 2 Hoe kunnen gemeenten een meekoppelaanpak ontwerpen?
- 3 Hoe kunnen gemeenten varianten van een meekoppel-
aanpak onderzoeken en beargumenteren?
- 4 Hoe kunnen gemeenten een keuze maken voor een meekoppelaanpak?
- 5 Hoe kunnen gemeenten de meekoppelaanpak uitwerken?

Afbeelding 2.1
Denkstappen meekoppelen

Denkstep 1
Een meekoppelaanpak verkennen

We beginnen met de eerste vraag: hoe kan een meekoppelaanpak eruit zien? Als mensen het over ‘meekoppelen’ hebben, hebben ze het vaak over het combineren van opgaven en doelen, het slim inzetten van beleidsinstrumenten en elkaar versterkende activiteiten. Maar wat zijn de kenmerken van een meekoppelaanpak? Om hier grip op te geven onderscheiden we vier kenmerken (zie afbeelding 2.2). Deze geven gezamenlijk zicht op het spectrum aan meekoppelaanpakken.

De vier kenmerken zijn:

- 1 de mate waarin de aanpak zich richt op visie of beleidsvorming enerzijds – of uitvoering anderzijds;
- 2 de mate waarin de aanpak vertrekt vanuit een beginsituatie en van daaruit integraal wordt opgebouwd enerzijds – of waarin de aanpak aanhaakt op lopend beleid en activiteiten coördineert anderzijds;
- 3 de mate waarin de aanpak zicht richt op samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie enerzijds – of tussen gemeente en externe partijen, bijvoorbeeld marktpartijen,

netbeheerders en maatschappelijke organisaties zoals woningcorporaties anderzijds;
4 de mate waarin de aanpak valt binnen het domein van de fysieke leefomgeving enerzijds – of dat de aanpak domeinoverstijgend is anderzijds.

Om een beter beeld te krijgen van een meekoppel-
aanpak, werken we drie meekoppelvarianten uit (afbeelding 2.3). De Meeliftaanpak kenmerkt zich door te richten op uitvoering en lopend beleid. De Integrale aanpak onderscheidt zich door vanaf nul te beginnen en een integrale visie uit te werken. En tot slot de Gecoördineerde uitvoering richt zich op uitvoering binnen het fysieke domein.

Denkstep 2
Een aanpak ontwerpen

De kenmerken helpen om zicht te krijgen op wat een meekoppelaanpak allemaal kan behelzen. Wat in ieder geval een eigenschap is van een meekoppelaanpak, is dat doelen uit diverse opgaven gecombineerd worden. Voor het ontwerpen van een meekoppelaanpak is het inventariseren van doelen dan ook een belangrijk onderdeel. De doelen kunnen gaan over het fysieke domein, zoals natuur, ruimtegebruik of klimaatadaptatie. Maar de doelen kunnen ook gaan over andere beleidsterreinen: bijvoorbeeld gezondheid, wooncomfort, bereikbaarheid of sociale samenhang. Daarnaast kan de gemeente de doelen zelf bedenken, maar is het raadzaam – en bij gemeenten ook steeds vaker de norm – om deze te formuleren in gesprek met inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Voor het ontwerpen van een meekoppelaanpak is dus de inventarisatie van doelen belangrijk. De tweede, aanvullende route om tot het ontwerp van een aanpak te komen, is juist te beginnen op het niveau van activiteiten en maatregelen en niet bij doelen. Door te inventariseren welke kansen er zijn om met één activiteit of maatregel tegelijkertijd doelen uit meerdere opgaven te realiseren. Wat zijn opties om met de inzet van beleidsinstrumenten zowel stappen te maken in de energietransitie als om bijvoorbeeld de gezondheid van inwoners te verhogen? Wat zijn kansen om ruimtelijke ingrepen te coördineren vanuit de gemeente?

Het nagaan van deze meekoppelkansen helpt om goede meekoppelaanpakken te bedenken.

Na een brede verkenning van mogelijke meekoppelaanpakken, is het tijd om tot een *shortlist* te komen: een behapbare lijst met verschillende meekoppelaanpakken die de gemeente in detail wil analyseren, om uiteindelijk een onderbouwde keuze voor een aanpak te maken.

Wat zijn kenmerken waarop meekoppelaanpakken van elkaar kunnen verschillen?

Beleidsvisie	↔	Beleidsuitvoering
Nieuw te maken beleid	↔	Lopend beleid
Beleid afgestemd binnen de gemeente (intern)	↔	Beleid afgestemd met maatschappelijke partners (extern)
Beleid binnen het domein van de fysieke leefomgeving	↔	Beleid domeinoverstijgend

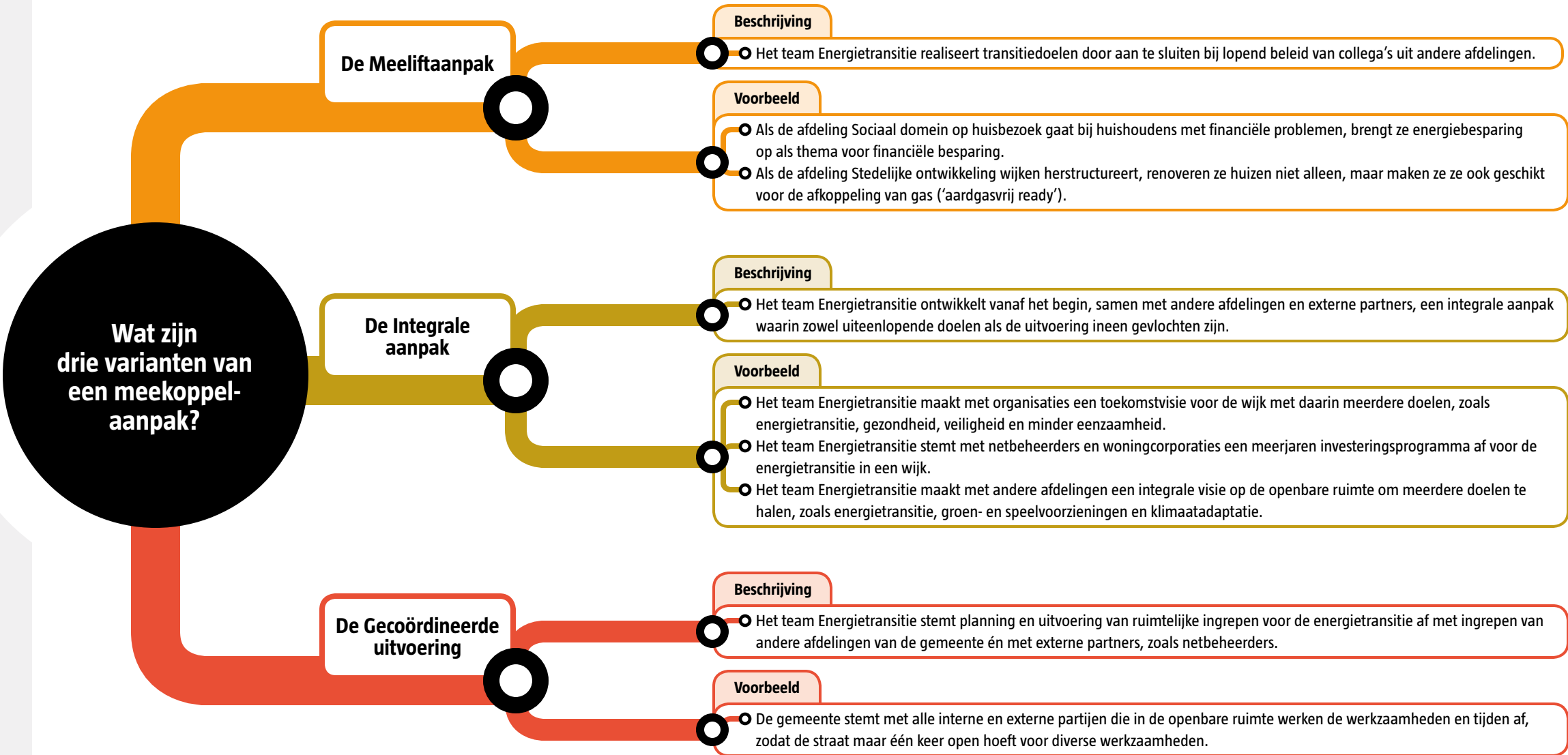
Afbeelding 2.2
Kenmerken van een meekoppelaanpak

Drie varianten van meekoppelen

Deze afbeelding geeft een overzicht van drie varianten van een meekoppelaanpak voor de energietransitie: aanpakken waarbij de gemeente doelen van meerdere opgaven verbindt door een slimme inzet van maatregelen en activiteiten.

Op basis van de kenmerken (afbeelding 2.2) zijn vele meekoppelaanpakken te bedenken. We werken er hier drie uit. Ook binnen deze varianten zijn nog variaties mogelijk. Een voorbeeld is de Omgekeerde meeliftaanpak. De Omgekeerde meeliftaanpak lijkt op de reguliere Meeliftaanpak, maar in plaats van dat team Energie aanhaakt bij lopend beleid voor andere domeinen, haken collega's van andere domeinen aan bij het beleid voor de energietransitie.

Meekoppelen kan verder op verschillende bestuurlijke niveaus, van gemeentelijk beleid tot regionaal of nationaal beleid. We leggen hier de nadruk op meekoppelen op het niveau van gemeentelijk beleid. Verder zijn de aanpakken beschreven vanuit het perspectief van het team Energietransitie: in dit overzicht zien we hen steeds als initiatiefnemer van de meekoppelaanpak.



Afbeelding 2.3
Varianten voor meekoppelen

Denkstep 3

Een aanpak onderzoeken en beargumenteren

Voordat je als gemeente een weloverwogen keuze kan maken voor een specifieke meekoppelaanpak, is het raadzaam om eerst de aanpakken op de *shortlist* nader te onderzoeken en per aanpak alle relevante argumenten voor en tegen in kaart te brengen.

Hoe ziet zo'n onderzoek eruit? Allereerst kan de gemeente de maatschappelijke kosten en baten (in brede zin) van meekoppeloptyies inschatten. Hoeveel kost de aanpak en wat levert de aanpak op, qua energie en andere maatschappelijke doelen? Het is lastig en tijdrovend om een volledige maatschappelijke kosten-batenanalyse te maken. Maar het inschatten van wat op hoofdlijnen de kosten en baten zijn per aanpak is een essentiële stap om later een goede keuze te maken.

Daarnaast kunnen gemeenten de risico's per meekoppelaanpak onderzoeken om een goed beeld per aanpak te krijgen. Het door wijkteams ter sprake laten brengen van de energierekening bij huisbezoeken (een Meeliftaanpak) heeft minder risico's in de uitvoering dan het met allerlei organisaties afstemmen van doelen en acties (zoals bij een Integrale aanpak). Je bent als gemeente voor deze aanpak immers afhankelijk van andere partijen. Naast uitvoeringsrisico's kunnen gemeenten ook andere risico's inventariseren en afwegen, zoals financiële en technische risico's.

Ook zicht op hoe de aanpak zich verhoudt tot de voorkeursrol(len) van de gemeente is nuttig in de onderzoeks- en beargumenteerfase. Zo is de 'regisseursrol' goed verenigbaar met een integrale aanpak, omdat een gemeente als regisseur dan doelen en uitvoering van partijen kan afstemmen. Daarentegen past een 'afwachtersrol' slecht bij een integrale aanpak, omdat de gemeente geen radicale beslissingen wil nemen die het risico geven dat inwoners, bedrijven en organisaties met hoge (maatschappelijke) kosten te maken krijgen.

Naast zicht op de kosten en baten, de risico's en de voorkeursrol(len), is het nuttig om per optie relevante feiten (kwantitatief of kwalitatief) te verzamelen zoals over de verwachte CO₂-besparing, het opwekvermogen, organisatorische aspecten en verwacht draagvlak bij inwoners en het bestuur. Deze gegevens vormen de basis voor alle relevante

argumenten voor en tegen een aanpak. Wij hebben algemene argumenten voor de drie basisvarianten alvast op een rij gezet. Zie hiervoor afbeelding 2.4.

Denkstep 4

Een aanpak kiezen

Als een gemeente een *shortlist* met opties heeft uitgewerkt, onderzocht en beargumenteerd, hoe kan de gemeente dan weloverwogen kiezen voor een meekoppelaanpak? Daarover gaat de vierde denkstep van dit hoofdstuk. Het kiezen voor een specifieke meekoppelaanpak is niet anders dan het kiezen bij andere beleidsvoorstellen. Daarom zullen we hier beknopt op ingaan.

De kern van weloverwogen kiezen is dat de groep beslissers (zie ook denkstep 6 uit hoofdstuk 1) alle relevante argumenten voor en tegen afweegt. Dus de groep beslissers geeft per argument (of categorie) het relatieve gewicht aan. De steun onder inwoners voor een specifieke aanpak kan bijvoorbeeld relatief zwaarder wegen dan de complexiteit van de uitvoering voor de gemeente. Ook kan de groep beslissers bijvoorbeeld bepalen dat de kosten-batenanalyse het zwaarst weegt vergeleken met de andere argumenten. Op basis van de relatieve gewichten van onderdelen kunnen de beslissers uiteindelijk een onderbouwde keuze maken om al dan niet mee te koppelen en zo ja, hoe.

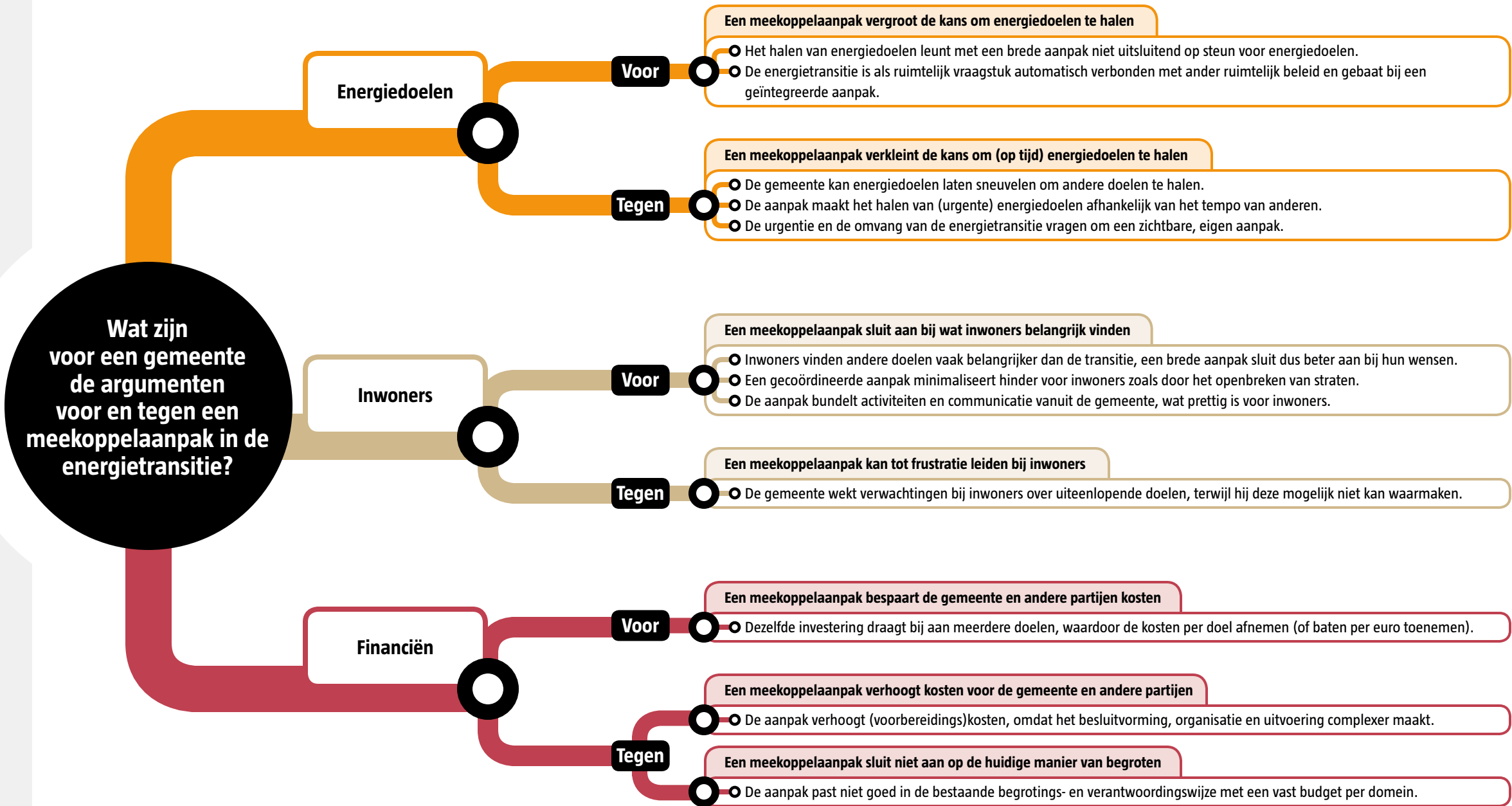
Argumenten voor en tegen meekoppelen

Deze afbeelding geeft een overzicht van de argumenten voor en tegen een meekoppelaanpak van de gemeente in de energietransitie. Het beargumenteren van een meekoppelaanpak maakt onderdeel uit van denkstap 3 in dit hoofdstuk over meekoppelen.

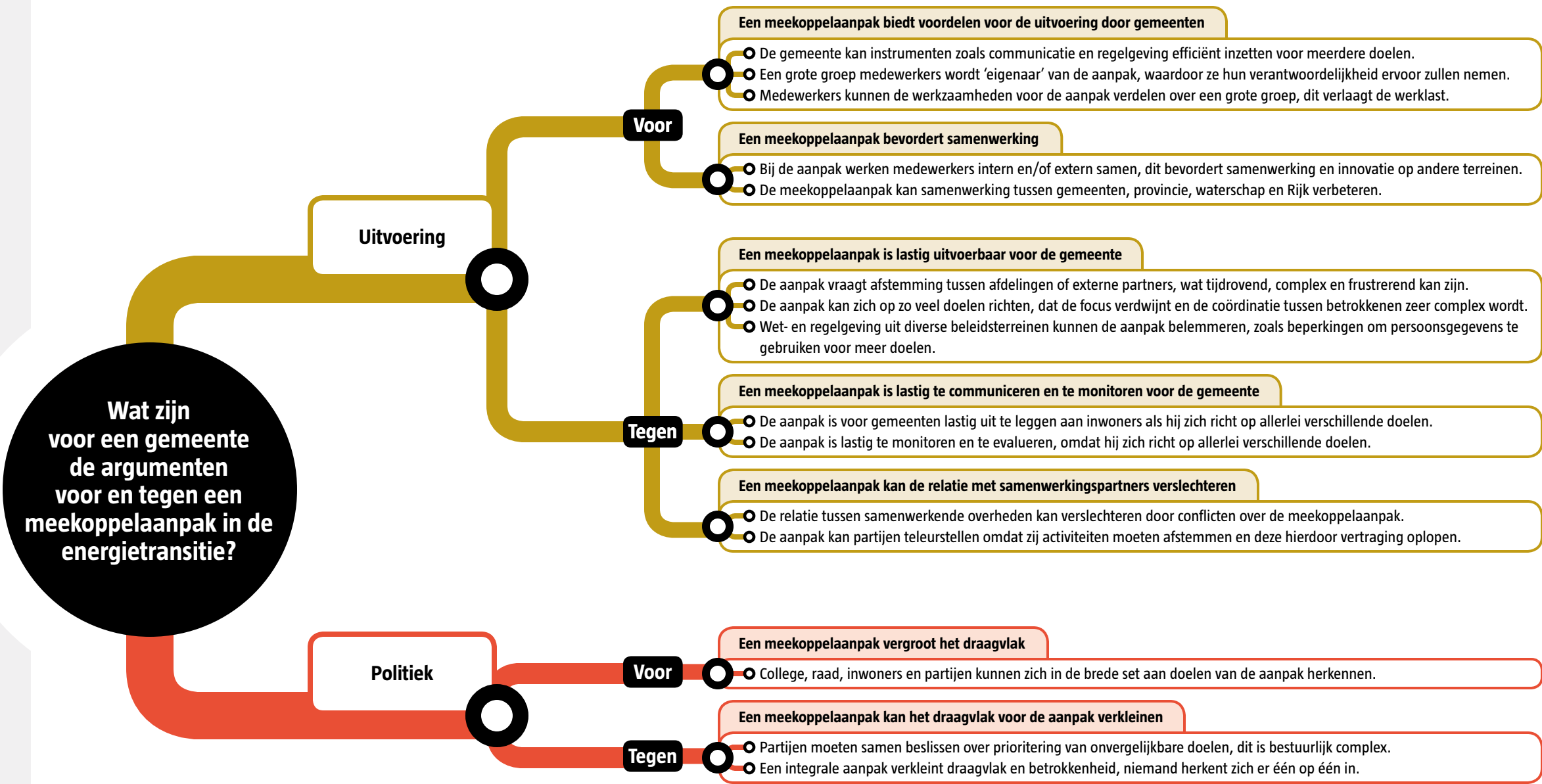
Niet elk argument is in gelijke mate van toepassing op elke variant van een meekoppelaanpak. Drie varianten staan beschreven op afbeelding 2.3.

Op basis van de argumenten kan de gemeente een betere afweging maken over het al dan niet meekoppelen in een gegeven situatie. Ook kunnen de tegenargumenten gebruikt worden om een meekoppelaanpak aan te scherpen, een variant te kiezen en risico's te ondervangen.

- Energiedoelen
- Inwoners
- Financiën
- Uitvoering
- Politiek



Afbeelding 2.4
Argumentenkaart meekoppelen in de energietransitie



Afbeelding 2.4
Argumentenkaart meekoppelen in de energietransitie

Denkstep 5 Een aanpak uitwerken

Meekoppelen is complex. Door de stapeling van doelen, instrumenten en activiteiten en de groei van het aantal betrokken partijen, wordt de aanpak er niet eenvoudiger op. Het loont dan ook om de aanpak en de organisatie vooraf goed te doordenken. Hoe dit te doen, is het onderwerp van de vijfde en laatste denkstep van dit hoofdstuk.

Op afbeelding 2.5 geven we een overzicht van belangrijke vragen die gemeenten kunnen gebruiken om zo'n aanpak uit te werken. Hoe kunnen gemeenten de besluitvorming organiseren bij een meekoppelaanpak waar externe samenwerkingspartners bij zijn betrokken? Wat zijn opties voor de financiering van een meekoppelaanpak? Dit zijn zomaar twee belangrijke vragen als je een meekoppelaanpak wil uitwerken. Want hoe kom je met diverse gemeentelijke teams en externe samenwerkingspartners tot gezamenlijke prioriteiten? En ook de financiering kan een obstakel zijn voor een integrale meekoppelaanpak. De gemeentelijke begrotingscyclus werkt per domein met een vast budget en kent geen 'integrale begrotingssystematiek'. Dus hoe werkt dan het begroten en verantwoorden van een domeinoverstijgende aanpak?

Ook de organisatiecultuur en competenties van medewerkers binnen een gemeente zijn belangrijk voor het succes van een meekoppelaanpak. Medewerkers zijn vaak opgeleid en gewend om vanuit hun eigen domein te denken. Aansluiting zoeken tussen energie en het sociaal domein vergt dan bijvoorbeeld hele nieuwe vormen van samenwerking. Maar ook de organisatie van afstemming en informatiedeling kan behoorlijk ingewikkeld zijn als meerdere teams en zelfs externe samenwerkingspartners betrokken zijn. Hoe regel je dat met elkaar? Wie is waarvoor verantwoordelijk? Wanneer en hoe overleg je? En hoe houd je iedereen op de hoogte?

Een ander aandachtspunt is de participatie van inwoners, organisaties, samenwerkingspartijen én collega's bij het opstellen van een meekoppel-aanpak. Hoe betrek je al deze mensen bij de planvormingsfase, én hoe maak je samenwerkingspartners en collega's enthousiast

om de aanpak mee uit te voeren? Ook dat is complexer bij een meekoppelaanpak dan bij een regulier uitvoeringsprogramma.

Tot slot, hét grote voordeel van meekoppelen – gelijktijdige resultaten halen op meerdere opgaven – kan tegelijkertijd een puzzel zijn voor de evaluatie van de aanpak. Hoe monitor je of de doelen gehaald worden, met name bij lastiger meetbare doelen zoals 'leefbaarheid'? En hoe beoordeel je in hoeverre het beleid 'succesvol' is als er meerdere doelen in het spel zijn? De link tussen kosten en baten is bij een meekoppelaanpak diffuser, waardoor evalueren ook lastiger wordt.

Kortom, het is uitdagend om een meekoppel-aanpak te organiseren. Vooraf nadenken over deze uitwerkingsvragen en – met de betrokken partners – gezamenlijke antwoorden formuleren, kan de kans op een succesvolle aanpak aanzienlijk vergroten.

Casus Nijmegen: aanpak Dukenburg

Een voorbeeld van een meekoppel-aanpak in de energietransitie is de aanpak van de gemeente Nijmegen voor het stadsdeel Dukenburg. Dukenburg is opgebouwd uit negen wijken. In de eerste fase van het aardgasvrij maken van Dukenburg richt de gemeente Nijmegen zich op de kansen die zich voordoen in de wijk Zwanenveld. Deze wijk is één van de 27 'proeftuinen' die door de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is aangewezen voor het aardgasvrij maken van wijken.

Dukenburg is ruim vijftig jaar oud en ontwikkelde zich van een gewilde woonlocatie naar een aandachtsgebied, met veel kwetsbare bewoners. Dukenburg heeft een negatief imago gekregen. Het merendeel van de woningen en gebouwen in Dukenburg is toe aan renovatie of nieuwbouw. Het gaat dan bijvoorbeeld om scholen, zorgcomplexen en maatschappelijk en commercieel vastgoed. Er wordt veel geïnvesteerd, met name door corporaties en zorgpartijen, maar er zijn zorgen om leegstand, braakliggende terreinen en de kwetsbare bewoners. Om Dukenburg breed en integraal aan te pakken grijpt de gemeente Nijmegen de energietransitie aan – en de aardgasvrij-ambitie in het bijzonder – als mogelijkheid om opgaven op maatschappelijk gebied (eenzaamheid, gezonde levensstijl en armoede) te combineren met de opgaven voor de fysieke leefomgeving (leegstand, braakliggende locaties, noodzaak vervanging gasleidingen, en uiteraard de opgave aardgasvrij). Door de opgaven te combineren verwacht de gemeente synergievoordelen te behalen.

Concreet is de gemeente Nijmegen aan het onderzoeken of het haalbaar en betaalbaar is om een

warmtenet voor Dukenburg aan te leggen. Als er een warmtenet komt, kunnen 5.600 van de 9.000 woningen in Dukenburg zo van warmte worden voorzien. Voor de overige woningen worden andere warmtebronnen onderzocht. Daarnaast bundelt de gemeente Nijmegen haar krachten met verschillende partners om de werkgelegenheid in Dukenburg te stimuleren. Dit doen zij door het creëren van banen in de energietransitie. Dit proces geeft de maatschappelijke opgaven rond eenzaamheid, armoede en een gezonde levensstijl een impuls. Een derde onderdeel van de aanpak is dat de gemeentede realisatie van een eventueel warmtenet combineert met andere werkzaamheden in de ondergrond, bijvoorbeeld onderhoud aan riolering of het vernieuwen van leidingwerk voor de openbare verlichting. Deze gecombineerde aanpak zorgt voor minder overlast in de buurt; de straat hoeft immers maar één keer open. Ook kan dit een kostenbesparing met zich meebrengen.

Hoe is de gemeente Nijmegen tot deze aanpak gekomen?
Allereerst zijn zowel de fysieke als sociale opgaven van het stadsdeel geïdentificeerd. De gemeente heeft met inwoners en maatschappelijke organisaties in een intensief participatietraject gezamenlijk een Toekomstvisie Dukenburg opgesteld: 'Toekomstverkenning van kansen en keuzes voor Dukenburg'. Parallel hieraan is voor de gehele gemeente Nijmegen de warmtevisie opgesteld en vastgesteld in de raad.

In het kader van de proeftuinen van het ministerie van BZK hebben de gemeente en maatschappelijke partners, zoals netbeheerder, woningcorporaties en energie-leveranciers, samen vastgesteld

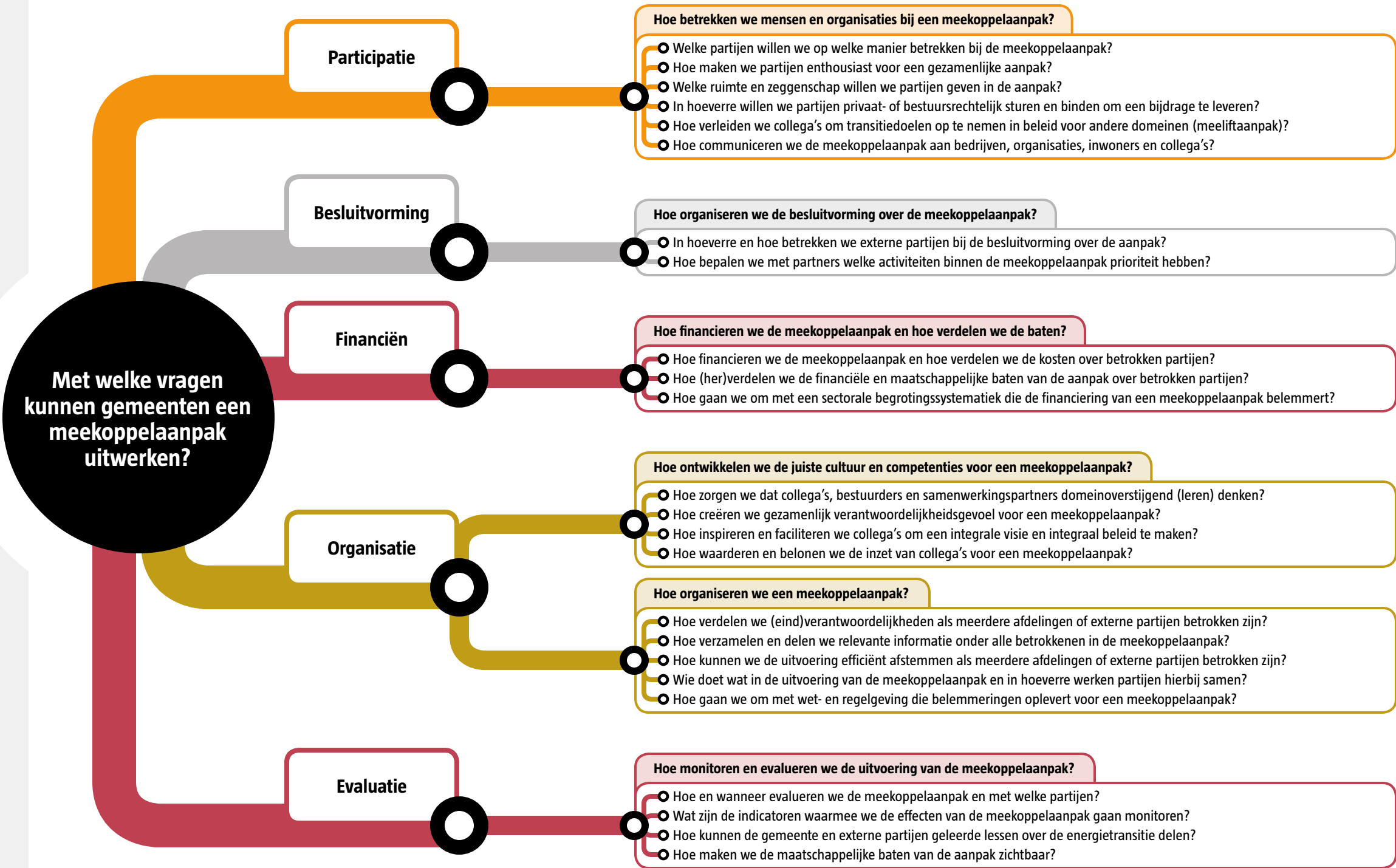
dat de maatschappelijke opgaven van Dukenburg zich concentreren in de wijk Zwanenveld. En dat de opgave van de warmtetransitie zoals vastgesteld in de warmtevisie een belangrijke middel kan zijn om mede uitvoering te geven aan de Toekomstvisie van Dukenburg. In de aanpak voor Dukenburg komen de energieopgave en sociaal-economische opgaven zoals beschreven in de Toekomstvisie dus samen, ze worden 'gekoppeld'. Partijen hebben vervolgens een intentieovereenkomst gesloten waarin iedere partij aangeeft hoe hij of zij zich inspent voor de brede doelstellingen. Het college heeft daarna de opdracht gegeven de toekomstvisie te vertalen in een Omgevingsplan en een Uitvoeringsagenda Dukenburg. De geplande investeringen voor het aardgasvrij maken van de woningen zijn hierin een belangrijke aanjager voor het concreet uitvoeren van de transformatie van Zwanenveld.

Belangrijke onderdelen van de aanpak voor Dukenburg zijn dus het gezamenlijk met inwoners en organisaties formuleren van de toekomstvisie en het gezamenlijk verkennen van de brede opgaven en inspanningen. Vanuit het overzicht met kenmerken van een meekoppelaanpak (afbeelding 2.2) combineert de aanpak Dukenburg de volgende elementen:

- het gaat om beleidsvisie én beleidsuitvoering;
- het gaat om nieuw beleid;
- het gaat om een aanpak mét externe partners;
- het gaat om een aanpak die domeinoverstijgend is, fysieke en sociale opgaven combineert.

Uitwerken van een meekoppelaanpak

Deze afbeelding toont hulpvragen voor gemeenten bij het uitwerken van een meekoppelaanpak. De vragen gaan uit van een eerder gekozen meekoppelaanpak (volgend uit stappen 1 tot en met 4 eerder in het hoofdstuk). Niet alle vragen zijn voor elke meekoppelaanpak in gelijke mate relevant en de antwoorden zullen ook sterk verschillen per variant. De vragen helpen ook juist een gezamenlijke aanpak vooraf goed samen te doordenken.



Afbeelding 2.5
Uitwerken van een meekoppelaanpak

Tot besluit

Overzicht deelnemers denksessies

Annelies Huygen, <i>TNO / UvA</i>	Kees Oomen, <i>VvE Belang</i>
Cor Leguijt, <i>CE Delft</i>	Kelly van Osch, <i>Gemeente Enschede</i>
Dino van Dal, <i>Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties</i>	Klaas Dolsma, <i>Bronnen VanOns</i>
Eric de Kruik, <i>Gemeente Bronckhorst</i>	Lia Vinkenborg, <i>Gemeente Westland</i>
Evelien Brederode, <i>Juva</i>	Maria Santman, <i>Gemeente Zaanstad</i>
Frank van Zelst, <i>Provincie Zuid-Holland</i>	Marianne Linde, <i>Gemeente Tilburg</i>
Guido Sommers, <i>ProWonen</i>	Marie-José Herik-Jonker, <i>Regio Twente</i>
Guus Ydema, <i>AGEM Achterhoekse Energie</i>	Marieke Kramer, <i>Gemeente Nijmegen</i>
Inge Albregtse, <i>Energiek Schiedam</i>	Marijn den Uijl, <i>Regio Gooi en Vechtstreek</i>
Ivo Berghuis, <i>Gemeente Assen</i>	Marion Koppert, <i>Gemeente Enschede</i>
Ivo Buijnsters, <i>Gemeente Tilburg</i>	Oscar Jansen, <i>Gemeente Hilversum</i>
Jan Schouw, <i>BRES energiecoöperatie</i>	Rick van Diest, <i>Nuon/Vattenfall</i>
Jeanke van der Haar, <i>Engie</i>	Sander Fijn van Draat, <i>Alliander</i>
Jeroen Jansen, <i>Coöperatie Enschede Energie</i>	Simone Ploumen, <i>Gemeente Nijmegen</i>
Jeroen Pool, <i>Energiecoöperatie HET: Hilversumse Energie Transitie</i>	Thijs de la Court, <i>Klimaatverbond Nederland</i>
	Tijs van Gisbergen, <i>Gemeente Tilburg</i>
	Wouter Meijerman, <i>Gemeente Assen</i>

Motivatiefnemen



Margriet Greving
Programmamanager
Gemeente Assen

Als gemeenten staan we voor de uitdaging om de doelen van de energietransitie te realiseren. Een grote uitdaging voor alle gemeenten, waarin we veel van elkaar kunnen leren. Dat was zeker het geval in dit denktraject dat ik als zeer waardevol heb ervaren. Met deze uitgave hopen we een bijdrage te leveren aan het aanscherpen van onze rollen om de publieke waarden zo goed mogelijk te kunnen behartigen. Samen met onze partners zetten we energietransitie in als motor voor de stedelijke vernieuwing en daarmee voor een leefbare en levendige toekomst!



Erik Mol
Duurzaamheidscoördinator
Gemeente Bronckhorst

Met de samenleving gaan we voor een duurzame en leefbare woon- en werkomgeving, waar iedereen zich thuis voelt en aan mee kan doen. Daarbij geven wij als gemeente zelf het goede voorbeeld en vergroten we de bewustwording. Het motiveren, faciliteren, stimuleren en organiseren van de samenwerking met inwoners en organisaties staat centraal. Het denktraject gaf ons de gelegenheid om in beeld te brengen wat de rol van ons als gemeente kan of moet zijn in de energietransitie. Wij hebben deelgenomen als plattelandsgemeente, want de problematiek is soms net wat anders dan bij grote steden. Ook kleine gemeenten moeten een belangrijke bijdrage leveren aan de energietransitie.



Cristien Bensink
Opdrachtgever Stedelijke Ontwikkeling
Gemeente Enschede

De afspraken in het Klimaatakkoord hebben grote consequenties. Ook Enschede moet, net als alle andere Nederlandse gemeenten, in de komende jaren de overstap maken naar duurzame energie. Wij hebben onszelf een hoge ambitie gesteld, vanuit het doel een klimaatneutrale gemeente te zijn in 2050. Er speelt een veelheid van inhoudelijke thema's rond de energie- en warmtetransitie: hoe gaan we om met een eerlijke verdeling van de lasten en lusten, de opgave in de stad versus de ruimteclaims in het landelijk gebied, of onze positie in de regio, als grootste stad in de regio Twente? En dan komt altijd de vraag aan de orde welke rol wij daarin kunnen en willen spelen en wat anderen van ons verwachten. Dat is een puzzel die lastig te leggen is. Het wordt een spannende tijd om uit de veelheid van meningen en belangen een aanpak te ontwikkelen die ook tot resultaat leidt. Daarover samen het gesprek voeren helpt de goede richting te ontdekken.



Paul van der Pol
Programmamanager Energietransitie
Gemeente Hilversum

De energietransitie is in een stroomversnelling geraakt. Veel is onduidelijk en de opgave is complex. Als middelgrote gemeente ziet Hilversum zich geplaagd voor tal van vragen over rolneming en rolinvulling. Het denktraject dat we met collega-gemeenten (en lokale partners) hebben doorleefd, helpt om hier in de toekomst goed beargumenteerde afwegingen in te maken. Daarnaast heeft de uitwisseling van praktische en concrete aanpakken met de collega's in het netwerk van tien opdrachtgevende gemeenten mij bijzonder geïnspireerd.



Paul Matthieu
Projectmanager Aardgasvrij Nijmegen
Pieter Blankenstein
Strategisch omgevingsmanager Aardgasvrij Nijmegen
Gemeente Nijmegen

In een proces als de warmtetransitie is er sprake van dat vroegere spelregels niet meer gelden en nieuwe spelregels nog niet zijn vastgesteld. Gemeenten worden geacht de regie te nemen op dit vraagstuk, maar er is geen blauwdruk voorhanden. Wet- en regelgeving ijlen achter de maatschappelijke ontwikkelingen na, oprecht idealisme en goede bedoelingen voeren de boventoon, waar slim en gestructureerd proces- en planmatig handelen nodig zijn om de maatschappelijke kansen te benutten. Voor dit handelen als gemeente is rationalisatie van de opgave, reflectie en het expliciet maken van onderliggende bedoelingen en waarden gewenst. Waarom doet de gemeente wat ze doet? Door mee te doen met De Argumentenfabriek en de krachten van de tien deelnemende gemeenten te bundelen hopen we de maatschappelijke opgave van de warmtetransitie te hebben geobjectiveerd en deze voor een deel te hebben ontward en geëxpliciteerd.



Bert Vos
Programmamanager
Gemeente Schiedam

De energietransitie vormt een fantastische uitdaging voor gemeenten. Schiedam 'kiest' daarbij voor een warmtenet. Technisch gaat het vooral om bestaande techniek, maar daaromheen is het een en al dynamiek. Wetgeving, governance, financiering, maatschappelijk debat, de kansen die de energietransitie biedt om wijken een brede impuls te geven ... Allemaal terreinen waarop je als gemeente je weg moet vinden. Dit project heeft ons als middelgrote gemeente een waardevol netwerk met andere gemeenten opgeleverd.



Koen van Waas
Strateeg
Lianne Roza
Strategisch communicatieadviseur
Gemeente Tilburg

De energietransitie is een complexe opgave die elke Nederlander en dus ook elke Tilburger gaat raken. De gemeentes hebben een rol in de energietransitie, maar welke dat precies is en hoe die in te vullen is niet altijd duidelijk. Het is goed dat gemeenten samen de afwegingskaders bespreken en kennis en ervaring uitwisselen. Het proces met De Argumentenfabriek biedt Tilburg zeker overwegingen en handvatten op weg naar een klimaatneutraal Tilburg.



Bas van den Akker
Strategisch adviseur duurzaamheid en circulariteit
Gemeente Venlo

De gemeente Venlo heeft inspirerende voorbeelden van duurzaamheid gerealiseerd waarmee ze heeft laten zien dat het kan. De inspirerende voorbeelden die belangstelling genereren zowel regionaal, nationaal als internationaal. De belangrijkste opgave voor nu is om heel Venlo massaal de kansen van duurzaamheid (energie transitie, klimaatadaptatie en circulariteit) te laten ervaren. Om vervolgens de kansen samen om te zetten in actie. Alleen dan bereiken we onze doelen en ambities. In onze strategie willen we daarvoor vooral de positieve insteek van de transitie benadrukken. Met perspectief krijgen we anderen mee. Waar overall People, Planet, Profit centraal staan voegen we in Venlo de vierde 'P' van Pleasure toe. Het meedoen in dit denktraject is vooral om het denken in kansen verder te verkennen en na te streven. Waardevol daarbij is dit te doorleven met andere gemeenten die in belangrijke mate voor dezelfde opgaven staan en ons daarbij kwalitatief te laten ondersteunen door De Argumentenfabriek.

Motivatiefnemen

Marieke van der Enden
Beleidsmedewerker
Gemeente Westland

De energietransitie is een complexe opgave waar je op veel verschillende manieren tegenaan kunt kijken. Om grip te krijgen op de opgave en om tunnelvisie te voorkomen hebben we vanuit de gemeente Westland ervoor gekozen dit denktraject met De Argumentenfabriek te doorlopen. De Argumentenfabriek is in staat op heldere wijze de opgave uiteen te rafelen en de verschillende posities die je als gemeente in kunt nemen uiteen te zetten. De gesprekken in de bijeenkomsten maken duidelijk dat de invalshoek van elke partij anders is, maar ook dat we elkaar goed kunnen aanvullen qua expertise.

Robbert Willé
Procesmanager | Pionier Duurzaamheid
Gemeente Zaanstad

Zaanstad heeft zich ten doel gesteld om in 2040 een klimaatneutrale, circulaire en toekomstbestendige stad te zijn. In een continue dialoog spreken we met de stad over de route, het gewenste tempo, prioritering en de gewenste aanpak van deze opgave. De afspraken die wij hierover met elkaar maken leggen wij vast in ons Zaanse Klimaatakkoord. Zo zoeken we aansluiting bij lopende activiteiten in de stad in het kader van de energie- en grondstoffentransitie en klimaatadaptatie. En werken we met onze partners aan het ontwikkelen van nieuwe duurzame methoden en werkwijzen om energie te besparen en duurzame energie en warmte op te wekken en te distribueren. Ons open Zaanse warmtenet en onze biomassa-centrale zijn hier de meest spraakmakende voorbeelden van. Deze aanpak vergt een open frisse kijk op bekende en onbekende zaken. Omdat wat wij doen vaak niet eerder is gedaan. Het is dan ook niet voor niets dat Zaanstad een aantal Pioniers Duurzaamheid heeft aangetrokken die hun tijd, enthousiasme en energie steken in het gezamenlijke helpen realiseren van ons doel. En ik ben er trots op deel uit te maken van dit team en onze ambitieuze gemeente.

Denkbegeleiders in beeld

Bas Ebskamp
Senior Klimaat, energie en mobiliteit
Majelle Verbraak
Kaartenmaker
De Argumentenfabriek

De energietransitie is bij uitstek een complex vraagstuk. Als denkbegeleiders brengen we structuur aan in het denken hierover. Wat is de kern van het vraagstuk? Via welke stappen komen we tot een weloverwogen strategische keuze? En hoe kunnen we hier met een groep betrokkenen – van strateeg tot netbeheerder – effectief over nadenken? Met plezier hebben we dit denktraject begeleid. Het resultaat is dit boek, met visualisaties om gestructureerd na te denken over de strategische positionering. We hopen dat zowel de initiatiefnemende als andere gemeenten er hun voordeel mee kunnen doen. Want juist met een urgent vraagstuk als de energietransitie, zijn afstand nemen, opties verkennen, afwegen en prioriteren belangrijk. Vragen of reageren? We horen het graag.

Welke strategische rollen wil je als gemeente innemen in de energietransitie? Wat valt er te kiezen? En hoe kun je hier gestructureerd over nadenken? Deze wegwijzer biedt gemeenten handvatten om stap voor stap tot weloverwogen keuzes te komen. Bijvoorbeeld over welke positie je als gemeente inneemt op het speelveld van hernieuwbare energieopwekking. Of over welke afwegingen je als gemeente kunt maken over het al dan niet combineren van energie- en andere maatschappelijke doelen. Stuk voor stuk ingewikkelde vraagstukken, met vele betrokkenen. Tien gemeenten – Assen, Bronckhorst, Enschede, Hilversum, Nijmegen, Schiedam, Tilburg, Venlo, Westland en Zaanstad – bundelden hun denkkraft om deze vraagstukken te doorgronden. Met als doel: weloverwogen strategisch positie kiezen in de energietransitie.

I S B N 978-94-93004-08-5



De ArgumentenFabriek