



# De zoektocht naar volwaardig samenwerken in de warmtetransitie

Succesfactoren en uitdagingen van 70 bewonersinitiatieven en hun gemeenten

**Participatie**coalitie



buur  
kracht.



# Inhoudsopgave

Uitgave april 2022

## Colofon

Dit is een uitgave van de Participatiecoalitie in het kader van het interbestuurlijke Programma Aardgasvrije Wijken.

### Tekst:

Jan Zuilhof (HIER)

Annerike Hekman (LSA bewoners)

Frederike Meijer (de Natuur en Milieufederaties)

Djoera Eerland (Buurkracht)

Joep Karskens (Energie Samen)

Met medewerking van Spiceminds (vormgeving),

Lize Kraan (foto's).

De Participatiecoalitie is een samenwerking tussen Energie Samen, LSA bewoners, Buurkracht, HIER en de Natuur en Milieufederaties.

### Contact:

[info@departicipatiecoalitie.nl](mailto:info@departicipatiecoalitie.nl)

<b>Samenvatting</b>	3	<b>5. Het perspectief van gemeenten</b>	24
<b>0. Inleiding</b>	5	5.1 Hoe en wat werd er volgens gemeenten vastgelegd?	24
<b>1. Bewonersinitiatieven in de warmtetransitie: wat zijn dat?</b>	7	5.3 Wat droeg bij aan of bedreigde juist het komen tot samenwerken?	26
1.1 Betrokkenheid bij eigen leefomgeving	7	5.4 Hoe vullen gemeenten de regierol in?	27
1.2 Van startend buurtinitiatief tot professionaliserende organisatie	8	<b>6. Welke rol speelt de ondersteuner?</b>	28
1.3 Verschil in ambities en doelstellingen	8	6.1 Landelijk en lokaal	28
1.4 De organisatie	8	Buurkracht	29
1.5 Een serieuze taak	8	Energie Samen   Buurtwarmte	29
1.6 Welke initiatieven spraken we niet?	8	LSA bewoners	29
<b>2. Afspraken vastleggen: hoe wordt dat gedaan en waar draagt het aan bij?</b>	9	HIER	29
2.1 Wat werd er afgesproken, en hoe?	9	De Natuur en Milieufederaties	29
2.2 (Hoe) droeg het vastleggen bij?	10	6.2 Ondersteunen door te verbinden	30
2.3 Kanttekeningen, ook wanneer het vastleggen bijdroeg	12	6.3 Een neutrale positie wanneer zaken gevoelig liggen	30
2.4 Soms geen effect ervaren of zelfs afbreuk	13	6.4 Sturen of coachen?	30
2.5 Reflectie op de effectiviteit van het vastleggen van afspraken	14	<b>7. Conclusies en aanbevelingen</b>	32
<b>3. Goed samenwerken: welke succesfactoren en bedreigingen herkennen initiatieven?</b>	15	7.1 Afspraken vastleggen helpt, en blijkt voor lange termijn nog spannend	32
3.1 Succesfactoren	15	7.2 Succesvol samenwerken zit voor een belangrijk deel in persoonlijke relaties, en dat is mooi maar ook riskant	33
3.2 Bedreigingen	17	7.3 Verschillen in verantwoordelijkheden en organisatiestructuur maken samenwerken soms ingewikkeld	33
<b>4. Hoe ervaren initiatieven de regie van hun gemeente?</b>	20	7.4 Gemeenten zijn blij met bewonersinitiatieven, maar worstelen nog met regierol	34
4.1 Een regierol die stimuleert	21	7.5 Neutrale ondersteuner is belangrijk voor bewonersinitiatieven	34
4.2 Beperkende regierol	21	7.6 Aanbevelingen	35
4.3 In het midden: weinig van de regierol te merken	22		
4.4 Wat valt verder op?	22		

# Samenvatting



In Nederland zijn veel bewonersinitiatieven die zich actief buigen over de vraag hoe ze hun buurt, wijk of dorp in de toekomst duurzaam kunnen verwarmen. Hun ambities lopen uiteen: van werkgroepen die buurtgenoten ondersteunen met adviezen en collectieve acties tot coöperaties die een eigen buurtwarmtenet willen ontwikkelen en exploiteren. Maar vroeg of laat krijgen ze allemaal met hun gemeente te maken, aangezien die volgens het Klimaatakkoord de regie over de warmtetransitie heeft. De Participatiecoalitie ondersteunt bewonersinitiatieven bij het samenwerken met de gemeente, en achterhaalde met een verkenning welke succesfactoren en uitdagingen ze daarbij herkennen. Voor de verkenning werden 70 bewonersinitiatieven geïnterviewd die op enig moment afspraken met de gemeente op papier vastlegde. Ook werden 5 gemeenten geïnterviewd.

## Afspraken vastleggen helpt samenwerking, maar voor lange termijn spannend

Er zit veel diversiteit in hoe bewonersinitiatieven en gemeenten afspraken vastleggen en wat de inhoud ervan is. Financiële ondersteuning met bijbehorende afspraken, samenwerkings- of intentieovereenkomsten, en opname in beleidsstukken zijn veel voorkomende manieren van afspraken op papier zetten. Er worden voornamelijk afspraken gemaakt over participatie, rolverdeling, doelen en processen. Zowel bewonersinitiatieven als gemeenten geven aan dat het vastleggen van afspraken een belangrijke stap in de samenwerking is. Het toont de positieve houding van een gemeente naar een bewonersinitiatief, het dwingt beide partijen om concreet te worden over rolverdeling en activiteiten, en het stelt bewonersinitiatieven in staat om verder te groeien en professionaliseren.

Zowel bewonersinitiatieven als gemeenten zijn nog zoekende naar welke rol ze kunnen en willen spelen, en met wie ze daarvoor op welke manier moeten samenwerken. Dit leidt ertoe dat veel afspraken een incidenteel karakter hebben, en er geen structurele rolverdeling vast ligt. Overeenkomsten die wel voor langere tijd worden aangegaan, bevatten doorgaans weinig details. Voor veel bewonersinitiatieven is dat een uitdaging omdat ze liever als volwaardig partner in een gedeelde missie worden gezien dan als opdrachtnemer van de gemeente.



## Succesfactoren en uitdagingen

Een relatie wordt en blijft alleen goed als erin geïnvesteerd wordt. Een open houding, verdiepen in het perspectief van de ander en regelmatig contact dragen bij aan goed samenwerken.

Andersom heeft weinig vertrouwen, onbegrip en elkaar vergeten op de hoogte te houden een negatief effect. Goede persoonlijke relaties tussen bewoners en ambtenaren of wethouders hebben veel toegevoegde waarde, maar dit maakt samenwerkingen ook kwetsbaar omdat er veel doorstroom is op gemeentehuizen. Bewonersinitiatieven hebben er daarom veel baat bij dat hun positie breed in de gemeentelijke organisatie geborgd wordt.

Dat bewonersinitiatieven en gemeenten zulke verschillende organisatiedynamieken hebben, zorgt regelmatig voor enige wrijving in de samenwerking. Bewonersinitiatieven willen vaak voortvarend aan de slag, terwijl gemeenten meer tijd nodig hebben om hun keuzes te verantwoorden en af te stemmen op andere plannen. Beide partijen herkennen deze uitdaging en het kost tijd om elkaars werkwijze te gaan begrijpen. En zelfs dan is frustratie niet altijd te voorkomen.

## Regierol gemeenten in de praktijk complex, ook bewoners zien dit

Gemeenten hebben de regierol in de warmtetransitie, maar zijn nog zoekende naar hoe dit er in de praktijk uit moet zien. Het is een nieuwe opgave, en ze hebben niet de middelen om er goed invulling aan te geven. Vooral kleinere gemeenten hebben zelfs geen capaciteit om goed zicht te krijgen op wat de regierol überhaupt omvat. Bewonersinitiatieven herkennen deze zoektocht van gemeenten. Iets minder dan de helft geeft aan dat de regierol van de gemeente voor hen stimulerend werkt, en nog eens bijna de helft zegt weinig of belemmerende regie te ervaren. Veel bewonersinitiatieven zien dat hun gemeente de capaciteit niet heeft om de warmtetransitie echt aan te pakken.

## Ondersteuning voor bewonersinitiatieven blijft nodig

De Participatiecoalitie ondersteunt bewonersinitiatieven met toegang tot kennis en met begeleiding. Dat wordt gewaardeerd en blijft de komende jaren ook nodig zodat bewonersinitiatieven in hun verschillende rollen kunnen blijven groeien. De ondersteuning heeft verschillende vormen. Dat komt deels door diversiteit in bewonersinitiatieven en de verschillende behoeften die daarbinnen leven, en deels door de diversiteit in aanpakken van de partners in de Participatiecoalitie. Toegang tot kennis wordt geboden in (online) bijeenkomsten, trainingen en online platforms. Daarbij wordt ook de uitwisseling van kennis en ervaringsverhalen tussen de initiatieven onderling ondersteund. Daarnaast zijn er procesbegeleiders die bewonersinitiatieven op lokaal niveau ondersteunen. Zij kennen het reilen en zeilen van zowel een bewonersinitiatief als een gemeente, hebben vaak een goed netwerk, en nemen veel ervaring mee uit andere projecten. Daardoor komen bewonersinitiatieven in de samenwerking met hun gemeente sneller vooruit.

# 0. Inleiding



Sinds 2019 hebben de vijf organisaties van de Participatiecoalitie - Energie Samen, LSA bewoners, Buurkracht, HIER en de Natuur en Milieufederaties - de handen ineen geslagen. Vanuit de werkgroep aardgasvrij is een ondersteuningsstructuur voor bewoners en gemeenten opgebouwd om hen zo goed mogelijk te begeleiden in samenwerken aan de lokale warmtetransitie.

De Participatiecoalitie begeleidde de afgelopen drie jaar 265 bewonersinitiatieven. Daarbij werden veel ervaringen opgedaan, vraagstukken geïdentificeerd en lessen geleerd. In de publicatie 'Bewonersinitiatief in de warmtetransitie'<sup>1</sup> werden eerder al 20 lessen gedeeld. Die zijn samen te vatten als:

- Actieve bewoners en sociale structuren zijn belangrijke succesfactoren
- De inzet van bewonersinitiatieven maakt de warmtetransitie goedkoper
- De Transitievisie Warmte is een kans om bewonersinitiatieven in positie te brengen
- De warmtetransitie heeft baat bij een volwaardige relatie tussen de gemeente en een bewonersinitiatief
- Er is duidelijk beleid nodig voor de financiering van bewonersinitiatieven
- De positie van bewoners in formele besluitvormingsprocessen dient goed geborgd te worden
- Warmteprojecten met bewoners aan het roer blijken haalbaar

Deze lessen zijn nog steeds relevant. Maar het is goed om vast te stellen dat ze zich vooral richten op de vraag naar het 'waarom' en naar wat er randvoorwaardelijk nodig is in de samenwerking tussen een bewonersinitiatief en de gemeente. In deze verkenning behandelen we het 'hoe'; wat komen bewonersinitiatieven in de relatie met hun gemeente tegen aan vraagstukken en uitdagingen, en hoe gaan ze daarmee om? Want het blijkt niet altijd even eenvoudig om als bewonersinitiatief en gemeente een goede samenwerking op te tuigen en onderhouden.

Eind 2021 heeft de Participatiecoalitie in 121 buurten, wijken of dorpen een rol gespeeld bij het tot stand komen van een formele samenwerking tussen bewoners en gemeente. Deze verkenning gaat in op de lessen die deze bewonersinitiatieven de afgelopen jaren in hun lokale projecten leerden. De centrale vraag die we daarbij stellen is: 'welke succesfactoren en uitdagingen ervaren

<sup>1</sup> Bewonersinitiatief in de warmtetransitie: de Participatiecoalitie deelt 20 lessen uit de praktijk, De Participatiecoalitie 2021



bewonersinitiatieven bij het samenwerken met hun gemeente aan de warmtetransitie?' Om daar een antwoord op te vinden, interviewden wij 70 van de 121 bewonersinitiatieven die de samenwerking met hun gemeente formaliseerden. We vroegen ze hoe de samenwerking is vastgelegd, wat er inhoudelijk is vastgelegd, wat de samenwerking heeft geholpen of bedreigd, en wat het effect van het vastleggen van afspraken is geweest. Ook hebben we gevraagd naar het perspectief van bewonersinitiatieven op de regierol die hun gemeente volgens afspraken in het Klimaatakkoord heeft. .

Daarnaast vroegen we vijf gemeenten naar de samenwerking met bewonersinitiatieven die onderdeel uitmaken van deze verkenning. Deze groep is veel kleiner dan de groep bewonersinitiatieven, en is daarom eerder een steekproef dan een volledige analyse. We vergeleken de antwoorden van gemeenten en het bewonersinitiatief waarmee ze samenwerken, om te zien of zij dezelfde succesfactoren en uitdagingen herkennen.

De werkgroep aardgasvrij heeft de interviews gezamenlijk geanalyseerd en verwerkt in deze verkenning. Uit de 70 interviews is veel informatie naar boven gekomen en er zit veel diversiteit in de ervaringen van initiatieven. Ook zijn alle bewonersinitiatieven en gemeenten aan het pionieren in hun eigen lokale context. Het is dan ook niet mogelijk om een blauwdruk te maken voor hoe een goede samenwerking en rolverdeling eruit zien. Er ontstaat eerder een beeld van hoe zowel gemeenten als bewonersinitiatieven nog zoekende zijn naar welke rol ze zelf willen spelen, maar ook wat ze van de ander kunnen verwachten. We hebben we aan de hand van een aantal indicatoren een kwantitatieve analyse gedaan. We reflecteren daarnaast op rode lijnen die we herkennen bij zowel succesfactoren als uitdagingen in de samenwerking.

In deze verkenning illustreren we veel bevindingen met citaten uit de interviews. Omdat we bewonersinitiatieven gevraagd hebben om hun ervaringen open te delen, hebben we alle citaten geanonimiseerd zodat ze niet te herleiden zijn naar een specifiek bewonersinitiatief. Wel wordt enige context geboden door de rol van de geïnterviewde binnen het bewonersinitiatief te weergeven. Ook melden we of het bewonersinitiatief actief is in een kleine (<30.000 inwoners), middelgrote (30.000-100.000 inwoners) of grote (>100.000 inwoners) gemeente.

# 1. Bewonersinitiatieven in de warmtetransitie: wat zijn dat?



Om te beginnen gaan we kort in op wat wij verstaan onder een bewonersinitiatief in de warmtetransitie. Wat is de gemene deler van de initiatieven die we spraken, en waarin verschillen ze van elkaar? Wat hebben de bewonersinitiatieven die we spraken met elkaar gemeen, en waarin verschillen ze van elkaar?

## 1.1 Betrokkenheid bij eigen leefomgeving

De 70 bewonersinitiatieven die we spraken zijn zonder uitzondering groepen bewoners die zich inzetten voor het verduurzamen van de energievoorziening in hun eigen buurt, wijk, dorp of gemeente. Ze doen dit vaak omdat ze zelf zeggenschap willen houden over veranderingen in hun eigen leefomgeving. Een andere belangrijke motivatie is om verduurzaming te versnellen. Ook spelen sociale overwegingen een rol: de initiatiefnemers zien het vaak echt als een taak voor de gemeenschap om elkaar op weg te helpen bij verduurzamen.



Figuur 1. Verdeling van 82 bewonersinitiatieven in begeleiding door de Participatiecoalitie op basis van een eerdere inventarisatie in september 2021.

## 1.2 Van startend buurtinitiatief tot professionaliserende organisatie

Toch zit er ook veel diversiteit in de bewonersinitiatieven die we spraken. Ze verschillen bijvoorbeeld sterk in grootte en de schaal waarop ze werken. Sommige bewonersinitiatieven ontfermen zich over een buurtje van enkele straten, terwijl andere bewonersinitiatieven bewoners ondersteunen in een hele gemeente. Ook de projecten waar ze op dit moment mee bezig zijn variëren. Sommige hebben net na een eerste collectieve isolatie- of zonnepanelen-inkoopactie besloten om de verduurzaming van hun buurt ook verder op te pakken, maar werken nog aan een concrete invulling. Andere hebben een heldere doelstelling en planning voor ogen, en werken hier al enkele jaren steeds professioneler aan.

## 1.3 Verschil in ambities en doelstellingen

Ook wanneer doelstellingen en ambities concreet zijn, lopen deze nog uiteen. Er zijn initiatieven die al duidelijk hebben gekozen voor een buurtwarmtenet als aardgasalternatief, en willen dit zelf ontwikkelen en exploiteren. Andere zetten nu in op zoveel mogelijk energie besparen en besluiten liever in de toekomst welke warmtetechniek hun voorkeur heeft. Weer andere zien een grotere rol voor de gemeente, en willen er vooral op toezien dat de wensen en zorgen van bewoners voldoende serieus worden genomen.

## 1.4 De organisatie

De bewonersinitiatieven zijn op verschillende manieren georganiseerd. Regelmatig zijn er enkele betaalde krachten die vooral organisatorische taken uitvoeren en zorgen voor continuïteit van de werkzaamheden. Om zulke krachten te betalen, wordt bijvoorbeeld financiering gevonden bij gemeenten of provincies. Daarnaast is vrijwillige inzet een belangrijk aspect van de slagkracht. Dit betreft bijvoorbeeld het bestuur. Maar daarnaast zijn er vaak ook andere bewoners die hun kennis en kunde inbrengen, en ondersteunende taken op zich nemen. De initiatieven kiezen voor verschillende rechtsvormen, zoals energicoöperaties, stichtingen en verenigingen. Ook zijn er veel initiatieven die voorlopig geen rechtsvorm kiezen, maar als werkgroep of buurtteam handelen.

## 1.5 Een serieuze taak

Wat opviel tijdens de interviews is dat vrijwel alle bewonersinitiatieven hun zelf gestelde taak serieus nemen. Sommige initiatieven stoppen meer tijd in hun project dan andere, maar we zien overal een grote betrokkenheid bij het verduurzamen van hun eigen leefomgeving. Bovendien gaven veel initiatieven aan al duidelijk te hebben wat hun vervolgstappen zijn. Op zich is dat ook niet verrassend: wij bevroegen namelijk enkel initiatieven waarvan we weten dat ze de afgelopen tijd samenwerkten met hun gemeente. Er werden al afspraken gemaakt, bijvoorbeeld in een samenwerkingsovereenkomst of doordat de gemeente het bewonersinitiatief financieel ondersteunt.

## 1.6 Welke initiatieven spraken we niet?

Er zijn natuurlijk veel initiatieven - ook onder begeleiding van de Participatiecoalitie - die nog niet zijn gekomen tot een geformaliseerde samenwerking met hun gemeente. Bijvoorbeeld enkele bureaus die het verduurzamen van hun buurt collectief willen oppakken maar nog weinig concrete stappen hebben ondernomen. Of groepen bewoners die al eens eerder samen iets ondernamen maar nog twijfelen over hun ambitie om te werken aan een aardgasvrije buurt. Zulke initiatieven vallen buiten de scope van deze verkenning, omdat we hier focussen op geformaliseerde samenwerkingen tussen bewonersinitiatieven in de warmtetransitie en hun gemeente.



A photograph of a man and a woman sitting at a table, looking at a tablet together. The man is on the left, wearing a brown t-shirt, and the woman is on the right, wearing a dark blue top. They are both looking at the tablet with interest. The background is a bright window with greenery outside.

## 2. Afspraken vastleggen: hoe wordt dat gedaan en waar draagt het aan bij?

De gemeente is één van de belangrijkste samenwerkingspartners van een bewonersinitiatief in de warmtetransitie, met name omdat zij de regierol hebben gekregen vanuit het Rijk. In een samenwerking is het belangrijk dat betrokken partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Het lijkt daarom voor de hand liggend om daarover in gesprek te gaan en afspraken vast te leggen. Maar draagt dit in de praktijk daadwerkelijk bij aan goed samenwerken? Zorgen afspraken op papier ervoor dat projecten voortgang boeken?

### 2.1 Wat werd er afgesproken, en hoe?

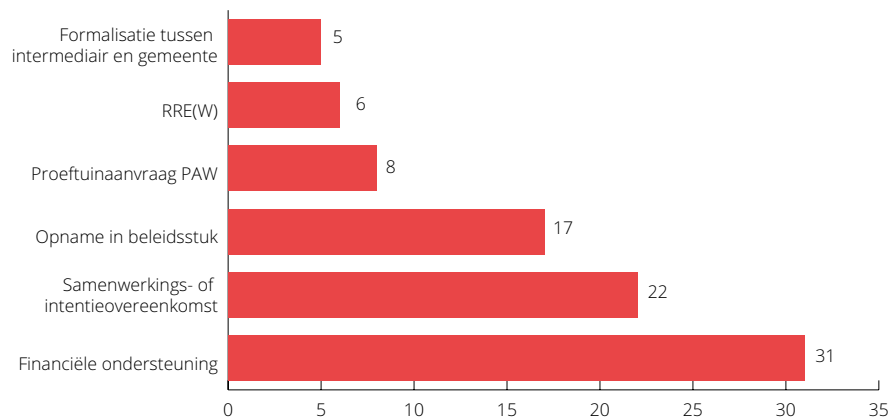
Eerst gaan we kort in op hoe afspraken tussen bewonersinitiatieven en gemeenten werden vastgelegd. We beschouwen een samenwerking als geformaliseerd wanneer er:

- een gezamenlijke overeenkomst werd ondertekend, en/of
- het initiatief duidelijk in een beleidsstuk zoals de Transitievisie Warmte wordt genoemd en hier zelf ook achter staat, en/of
- als de gemeente middelen heeft vrijgemaakt om het initiatief te ondersteunen.

Ook een gezamenlijk project onder de Regeling Reductie Energiegebruik en een gezamenlijke subsidieaanvraag bij het Programma Aardgasvrije Wijken hebben we meegenomen bij de inventarisatie. In sommige gevallen werden de afspraken alleen geformaliseerd tussen een intermediair en de gemeente.

De diagram in figuur 1 geeft weer hoe de 70 geïnterviewde bewonersinitiatieven afspraken met hun gemeente formaliseerden. De totalen tellen op tot boven de 70 omdat verschillende initiatieven aangaven hun samenwerking op meerdere manieren te hebben vastgelegd, of afspraken maakten over meerdere onderwerpen.

**Figuur 1: Manieren waarop de samenwerking werd vastgelegd**



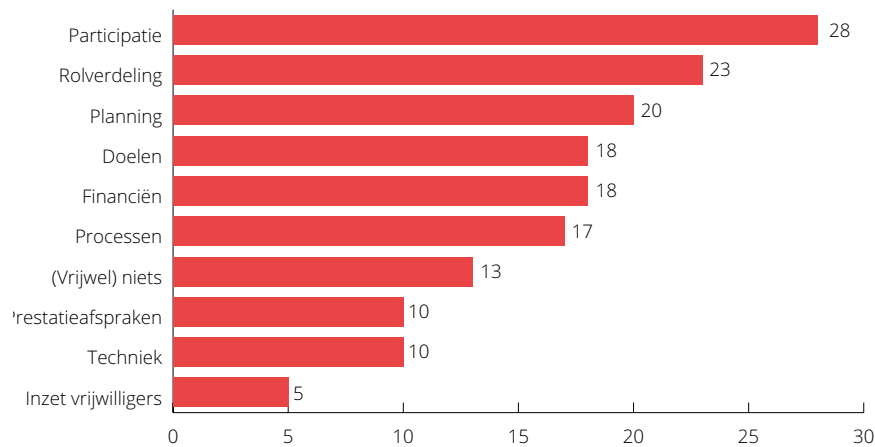
De diagram in figuur 2 geeft weer over welke onderwerpen afspraken werden gemaakt tussen bewonersinitiatieven en gemeenten. Sommige van deze onderwerpen spreken meer voor zich dan andere. Bij prestatieafspraken gaat het bijvoorbeeld over aantallen te verduurzamen woningen of te voeren adviesgesprekken. Bij processen gaat het vooral over de manier waarop wordt samengewerkt en met welke partijen.

Het valt op dat rolverdeling en participatie onderwerpen zijn waarover relatief vaak afspraken werden gemaakt. Er wordt dan bijvoorbeeld afgesproken dat een bewonersinitiatief de partij is die verantwoordelijk is voor medebewoners betrekken bij de aanpak. Tegelijk zijn er minder initiatieven en gemeenten die concreet afspraken maken over techniek. In die gevallen gaat het bijvoorbeeld over een buurtenergieplan opleveren, of een technische analyse van enkele woningen om een wijkaanpak op te baseren. Daaruit blijkt dat van de bewonersinitiatieven die we voor deze verkenning spraken, het grootste deel meer aandacht vestigt op eerst hun buurtgenoten goed betrekken dan op werken vanuit een technische oplossing.

Ook valt het op dat in sommige gevallen (vrijwel) niets inhoudelijk werd vastgelegd. Het gaat dan bijvoorbeeld om ondersteuning van een partij die door de gemeente aan het bewonersinitiatief wordt aangeboden, zonder dat er met het initiatief afspraken worden gemaakt over te behalen resultaten. In een ander geval werd bijvoorbeeld afgesproken dat een energiecoöperatie vier

jaar lang subsidie krijgt, maar dat de inhoud via nog op te stellen projectplannen loopt. Daarbij moet ook financiële verantwoording worden afgelegd.

**Figuur 2: Waarover de afspraken inhoudelijk gingen**

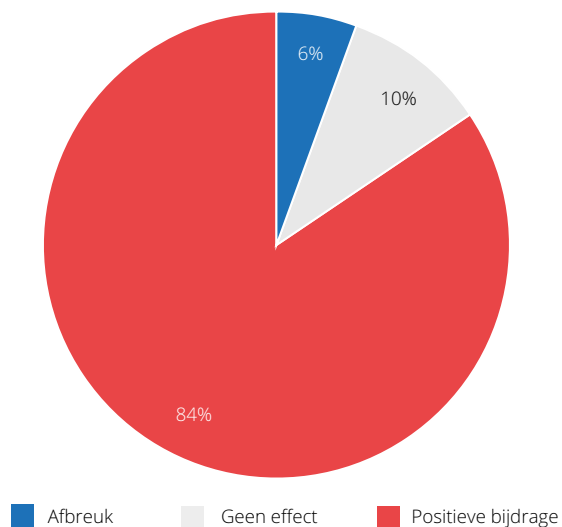


## 2.2 (Hoe) droeg het vastleggen bij?

We vroegen de initiatieven of het vastleggen van afspraken uiteindelijk heeft bijgedragen, afbreuk deed, of geen effect had op de samenwerking met hun gemeente en de ambities die ze voor ogen hebben. Zoals te zien is in figuur 3, gaven van de 70 ondervraagde initiatieven er 59 aan dat het vastleggen van afspraken positief bijdroeg aan de samenwerking. In deze paragraaf (2.2) lichten we daarvoor een aantal veelgenoemde redenen voor. In paragraaf 2.3 noemen we een aantal kanttekeningen die daar door bewonersinitiatieven bijgeplaatst werden. En in 2.4 gaan we in op de 11 bewonersinitiatieven die aangaven dat het vastleggen van afspraken met hun gemeente geen effect had of zelfs afbreuk deed aan de samenwerking.

We hebben ook gekeken naar de relatie tussen hoe en waarover afspraken gemaakt werden, en hoe initiatieven het vastleggen beoordelen. Hieruit kunnen we echter niet concluderen dat een bepaalde vorm of onderwerp een betere bijdrage levert aan de samenwerking.

**Figuur 3: Het effect van het vastleggen van afspraken**



### 2.2.1 De snuffelfase: je leert elkaar kennen

In sommige gevallen bestaat er al een lange relatie vanuit eerdere projecten en weten gemeente en initiatief precies wat ze aan elkaar hebben. Voor anderen is de samenwerking relatief nieuw of zelfs helemaal nieuw. Met name voor hen die nog niet (vaak) hebben samengewerkt is het maken van afspraken een kans geweest om zichtbaar te maken wie ze zijn en te ontdekken wat ze elkaar te bieden hebben. Het proces om te komen tot kaders en afspraken stimuleert de kennismaking en het inzicht dat ze elkaar nodig hebben.

” *“Het vastleggen van afspraken maakte het voor ons mogelijk om te laten zien dat we succesvol zijn. Omdat doelen zijn vastgelegd kun je erop aangesproken worden, maar ook laten zien dat je goede dingen doet. Als je wat belooft dan kun je het waarmaken. Wij hebben bijvoorbeeld alle doelstellingen voor de RRE makkelijk gehaald, en met het resterende budget mogen we nu andere dingen doen. We krijgen die ruimte omdat we hebben laten zien dat we een betrouwbare partner zijn.”*

-Buurtbegeleider stichting in grote gemeente

” *“Het vastleggen heeft zeker bijgedragen. We merkten dat de gemeente het enigszins spannend vond om aan ons een opdracht te verlenen omdat we nog niet eerder iets voor ze hadden gedaan. Ze hebben ons toch vertrouwd. Dat was voor ons goed, en het is ook de gemeente goed bevallen.”*

- Secretaris energiecoöperatie in grote gemeente

### 2.2.2 Werken aan gelijkwaardigheid en erkenning

In meerdere interviews zien we terug dat erkenning van het bewonersinitiatief als een groep mensen die waarde toevoegt, de eerste belangrijke stap in samenwerking is. Op steeds meer plekken zien gemeenten in dat goed georganiseerde bewoners kwaliteiten in huis hebben die cruciaal zijn om ook de rest van de wijk te betrekken. Ook geven verschillende initiatieven aan dat hun vaak grotendeels vrijwillige energie door gemeenten wordt gewaardeerd. Door afspraken vast te leggen, wordt deze erkenning bevestigd.

” *“Het vertrouwen is gegroeid bij bewoners en de gemeente. Het belangrijkste doel was erkend worden. Dat is gelukt. We zitten nu aan tafel van de stakeholders. En daar zijn we duidelijk degenen met de meeste kennis van de bewonerswensen.”*

- Voorzitter energiecoöperatie in middelgrote gemeente

” *“De Transitievisie Warmte is gereed. Er is hier slechts één ambtenaar duurzaamheid, dus ze doen wat ze kunnen en dat is weinig. Daarom zijn wij belangrijk en kijken we echt samen met hem hoe we deze opgave gezamenlijk kunnen oppakken. Dat staat ook in de Transitievisie Warmte beschreven. Dat is stimulerend en geeft ruimte.*

- Voorzitter stichting in kleine gemeente

” *“De gemeente benadrukt het belang dat hier enthousiaste bewoners al jarenlang aan dit onderwerp werken. De gemeente vraagt de PAW-subsidie aan, maar met duidelijke afspraken over hoe die gelden bij de inwoners komen. Vanuit ons initiatief is het motto ‘van onderop’ en de gemeente apprecieert dat.”*

- Voorzitter stichting in middelgrote gemeente

### 2.2.3 Een gesprek over concrete invulling geeft duidelijkheid in verwachtingen

In 23 gevallen werd door initiatieven aangegeven dat er met hun gemeente afspraken werden gemaakt over de rolverdeling. Daarnaast werd in veel gevallen een specifieke taak voor het initiatief afgesproken, zoals het vormgeven van participatie of het onderzoeken van technische mogelijkheden. Ook werd regelmatig genoemd dat projectplannen en formele opdrachten helpen om zaken concreet te maken.

Afspraken maken over hoe de samenwerking er concreet uit gaat zien, dwingt beide partijen om goed na te denken over welke verantwoordelijkheden ze hebben en welke doelen ze willen realiseren.

”De samenwerkingsovereenkomst geeft over en weer duidelijkheid en houvast. De eerste versie gaf best discussie maar leerde ons ook veel over de gezamenlijke aanpak. Verwachtingen naar elkaar liggen nu beter vast. Onze stichting krijgt een prominente rol in de samenwerking.”

- Voorzitter stichting in middelgrote gemeente

”In eerste instantie zorgde het vastleggen van afspraken voor wat weerstand bij de werkgroep, maar het heeft bij nader inzien juist geleid tot een betere samenwerking en afstemming. Er is een open en eerlijk gesprek gevoerd over rollen en verantwoordelijkheden.”

- Actief lid initiatief zonder rechtspersoon in kleine gemeente

### 2.2.4 Financiële ondersteuning maakt projecten mogelijk

Bewonersinitiatieven hebben vaak geen commerciële projecten. Vaak zit er ook veel vrijwillige energie in de activiteiten, en los van eventuele vrijwilligersvergoedingen kost dat geen geld. Maar bewonersinitiatieven hebben vaak wel degelijk geld nodig om bijvoorbeeld een projectleider te betalen, externe expertise in te huren of communicatiemiddelen te bestellen. Ze zijn daarbij regelmatig afhankelijk van subsidies of opdrachten die de gemeente verstrekt. Verschillende initiatieven gaven dan ook aan dat het de bijdrage die ze van hun gemeente kregen het mogelijk maakte om aan de slag te gaan.

## 2.3 Kanttekeningen, ook wanneer het vastleggen bijdroeg

Niet alle initiatieven zijn onverdeeld enthousiast over alle elementen van de samenwerking, ook als ze wél aangaven dat het vastleggen van afspraken zin had. Daarom verdienen bovengenoemde positieve noten nog enkele kanttekeningen die hieronder worden weergegeven.

### 2.3.1 De waarde van afspraken op papier

Enkele geïnterviewden gaven aan dat afspraken niet noodzakelijk leiden tot de invloed die aanvankelijk verwacht werd. Bijvoorbeeld een plek aan een overlegtafel kan een belangrijke stap zijn in een samenwerking, maar verzekert de positie van een initiatief niet automatisch.

”Nu zijn er onlangs wel vraagtekens ontstaan over de functie van de stakeholderstafel. Wat wordt er met dat wat wordt besproken gedaan? Wat is de waarde van dit gesprek? En wordt dit gesprek niet gebruikt voor het ‘afvinken’ van participatieproces?”

- Voorzitter energicoöperatie in middelgrote gemeente

### 2.3.2 Een moment in het proces: ook na een overeenkomst wordt nog veel besloten

Zelfs als er een samenwerkingsovereenkomst door beide partijen ondertekend is, geeft dat niet altijd het vertrouwen dat gemaakte afspraken in de toekomst dezelfde waarde houden. Wat nog niet in detail op papier staat, kan vaak nog op verschillende manieren uitgewerkt worden.

”De samenwerkingsovereenkomst heeft alle partijen gedwongen goed na te denken over hun rol. Dat is belangrijk. Maar ook een heel goede overeenkomst is geen garantie op een goede samenwerking. Dat hangt toch aan personen. In ons geval gaat er een ambtenaar begin 2022 weg bij de gemeente. Daarna krijgen we verkiezingen, dus het kan zomaar dat de buurt over 4-5 maanden te maken krijgt met een nieuwe ambtenaar én een nieuwe bestuurder. Dat voelt als een bedreiging, want er is nog veel uit te werken, te ontwikkelen. Kunnen we ons daarop voorbereiden? We zouden niet weten hoe, buiten wat we allemaal al doen. De samenwerkingsovereenkomst gaat nu naar de gemeenteraad. Dat levert vast weer allemaal discussie op, maar het is wel een soort borging van de afspraken los van de nieuwe mensen.”

- Lid uitvoeringsteam energicoöperatie in middelgrote gemeente

### 2.3.3 Samenwerkingsovereenkomst soms expliciet niet nodig

In 18 gevallen werd tussen een bewonersinitiatief en een gemeente een intentie- of samenwerkingsovereenkomst gesloten, en daarnaast stevent een aantal initiatieven daarop af. Maar er zijn ook voorbeelden waar juist bewust niet voor deze vorm werd gekozen.

” *“We hebben hier en daar wel iets vastgelegd, hetgeen wel positief heeft bijgedragen. Hebben we een samenwerkingsovereenkomst? Nee! En ik betwijfel of dat veel toevoegt. Onze rol komt voort uit de dagelijkse samenwerking, die in de Transitievisie enigszins is bestendigd. Voor mij hoeft het niet, een formele samenwerking. De gemeente heeft ons sowieso nodig. Het al te veel uitspellen is niet constructief, want we weten niet waar we heen (kunnen) gaan.”*

- Actief lid energiecoöperatie in grote gemeente

## 2.4 Soms geen effect ervaren of zelfs afbreuk

In een aantal gevallen werden er in enig stadium wél afspraken op papier gezet, maar verbeterde de samenwerking achteraf gezien niet. 7 initiatieven gaven aan dat het vastleggen van de samenwerking geen merkbaar effect had. In 4 gevallen deed het zelfs afbreuk.

### 2.4.1 Overeenkomst soms te algemeen om echt invloed te hebben

Een samenwerkingsovereenkomst geeft blijk van de wil om samen te werken, maar de inhoud ervan biedt niet altijd evenveel houvast. Dit leidt ertoe dat de invloed ervan soms heel beperkt is.

” *“De samenwerkingsovereenkomst is zo algemeen dat het geen grote invloed heeft. Gaat veel meer om elkaar goed te begrijpen, elkaar in de ogen te kijken, blijk van vertrouwen. Gaat om de mensen die het samen moeten doen.”*

- Voorzitter energiecoöperatie in kleine gemeente

” *“De techneuten en rekenaars hebben hun thuisfront niet op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen. Eigenlijk heeft het niet tot een goede samenwerking geleid. De bestuurders waren niet op de hoogte van de afspraken. We hadden beter moeten kijken of de afspraken wel nagekomen werden en gecommuniceerd naar de achterban. Een bestuurlijk overleg was een goede aanvulling geweest op de overleggen die er waren. [...] Op papier was het beter geregeld dan in het echt.”*

- Voorzitter energiecoöperatie in middelgrote gemeente

### 2.4.2 Afbreuk: samenwerking naar een volgend stadium brengen lukt niet

Iedere wijkaanpak kent verschillende fasen met hun eigen beslismomenten voor alle partijen. Dit betekent ook dat wanneer vroeg in het traject financiële ondersteuning wordt geboden aan een initiatief, er niet automatisch een vervolgpdracht of solide samenwerkingsovereenkomst uit volgt. Dit maakt de toekomst voor bewonersinitiatieven onduidelijk, en in sommige projecten deed dat expliciet afbreuk.

” *“We zijn nu circa een jaar bezig om de samenwerking op te tuigen, maar lopen tegen allerlei barrières aan, met name aanbestedingsregels [...] Het zo lang zoeken naar en vastleggen van de samenwerking met de gemeente heeft het project geen goed gedaan. Daardoor loopt de energie eruit. Je bent meer bezig met de gemeente dan met het project en de mensen in de gemeenschap waar het om gaat.”*

- Actief lid van een dorpsplatform in een grote gemeente

” *“Wat vastgelegd is, is een subsidie voor het haalbaarheidsonderzoek [...] We hebben ze uitgenodigd voor de intentieovereenkomst voor dit jaar om verder te ontwikkelen. Dit wilden ze niet [...] Op een gegeven moment is de gemeente de huidige Transitievisie Warmte gaan schrijven. Daarin is afstand van ons project genomen. Eenzijdig opgezegd, we zijn er gewoon uit geschreven. In de eerdere versies stonden we wel. Hun visie snap ik deels: kleine gemeente, in andere wijken grotere problemen. Maar dan hoeven ze ons nog niet tegen te werken.”*

- Voorzitter energiecoöperatie kleine gemeente

## 2.5 Reflectie op de effectiviteit van het vastleggen van afspraken

Over het algemeen wordt aangegeven dat het vastleggen van afspraken bijdraagt aan de samenwerking tussen bewonersinitiatieven en hun gemeente. Er wordt overwegend positief gesproken over hoe plannen handen en voeten krijgen door met elkaar om tafel te gaan en zaken op papier te zetten. Voor sommige initiatieven en gemeenten hielp het om de samenwerking open en vrij te houden, om eerst te werken aan vertrouwen en gaandeweg verder invulling te geven aan de samenwerking. Voor anderen hielp het juist om de samenwerking concreet te maken in activiteiten en projecten.

### 2.5.1 Houdbaarheid van samenwerking vaak bepalend voor inhoud

De inhoud van de afspraken laat zien dat over de eerste stappen om bewoners te activeren of te komen tot een globaal aardgasvrijplan voor een dorp of wijk, er goed afspraken te maken zijn. Zulke stappen zijn bijvoorbeeld bewonersbijeenkomsten en keukentafelgesprekken organiseren, energiebespaaracties optuigen, of een informatiepunt of energieloket inrichten. Details over de samenwerking, rolverdeling en verdeling van middelen voor het traject richting de uitvoering om een wijk aardgasvrij te maken, blijken moeilijker vast te leggen. Er zijn vaak nog veel onzekerheden. Voor de lange termijn blijven afspraken daarom vaak abstracter en gaan ze bijvoorbeeld over gezamenlijke doelen en processen om die te behalen.

### 2.5.2 Vooral concrete afspraken bieden perspectief

Financiële ondersteuning vanuit de gemeente geeft de samenwerking een boost. Door de mogelijkheid om activiteiten te ondernemen, maar ook door de verantwoording die moet worden afgelegd. Dat geeft beide partijen vaak duidelijkheid. Daartegenover staat wel dat deze duidelijkheid doorgaans geldt voor de korte termijn omdat de doorlooptijd van de projecten vaak relatief kort is.

Wanneer een intentie- of samenwerkingsovereenkomst wordt opgesteld voor de lange termijn met een abstractere doelstelling, biedt deze voor het initiatief lang niet altijd zekerheid over de ruimte die het krijgt in volgende fasen. Voor initiatieven die niet koersen op een grote rol in het zelf ontwikkelen van een aardgasvrijoplossing is dat niet noodzakelijk problematisch. Maar voor de ambitieuzere initiatieven die dit wel willen, is een helder langetermijnperspectief cruciaal om te werken aan een duurzame samenwerking, businesscase en governancestructuur.

### 2.5.3 Opdrachtnemer of gelijkwaardig partner?

Gelijkwaardigheid in de samenwerking wordt vaak genoemd als streven, maar de vraag is wat dat in de praktijk precies betekent in de gevallen waar de gemeente de financiering van het bewonersinitiatief verzorgt. In de relatie tussen een opdrachtgever en -nemer of een subsidieverstrekker en -ontvanger is een altijd een zekere machtsverhouding zichtbaar. En de mate waarin de relatie bestaat uit incidentele opdrachtverstrekkingen of een structurele samenwerking waarin de positie van beide partijen duidelijk is, bepaalt voor een groot deel de onderlinge verhoudingen. Aan de andere kant hebben bewonersinitiatieven vaak meer vertrouwen van en contact met andere bewoners dan de gemeente, en ook dit geeft een zekere macht. In het proces om te komen tot afspraken is extra aandacht voor de invulling van gelijkwaardigheid daarom heel belangrijk.



### 3. Goed samenwerken: welke succesfactoren en bedreigingen herkennen bewonersinitiatieven?

We zagen dat afspraken vastleggen de meeste samenwerkingen tussen bewonersinitiatief en gemeente verder helpt. Maar het is vaak een hele klus om tot afspraken te komen. En het echte samenwerken moet dan nog grotendeels beginnen. We vroegen de 70 initiatieven wat succesfactoren zijn om tot een goede samenwerking te komen, en wat dat eventueel bedreigd heeft.

#### 3.1 Succesfactoren

We gaan eerst in op de succesfactoren. Wat deden initiatieven en gemeenten om elkaar beter te begrijpen en aan te vullen? En welke context creëerden ze voor zichzelf?

##### 3.1.1 Gelijkwaardigheid

Zowel uit de interviews als tijdens verschillende bijeenkomsten die de Participatiecoalitie organiseerde, bleek dat gelijkwaardigheid in een samenwerking voor veel initiatieven een belangrijk aandachtspunt is. Dat dit zo regelmatig genoemd wordt geeft ook aan dat het geen vanzelfsprekendheid is. Initiatieven moeten vaak vechten voor de erkenning van de rol die ze zelf voor ogen zien.

”Bijdrage: een interactief proces met de buurt en gemeente samen als gelijkwaardige gesprekspartners. De tussenkomst van de ondersteuner was hierin heel prettig, omdat dit ervoor heeft gezorgd dat een onafhankelijk procesbegeleider kon bijsturen en de blik op het einddoel kon houden.”

- Actief lid initiatief zonder rechtspersoon in grote gemeente

##### 3.1.2 Persoonlijke relaties - de juiste personen op de juiste plek

Hoe goed bewoners, ambtenaren en gemeentebestuurders het met elkaar kunnen vinden, heeft veel invloed op hoe een samenwerking verloopt. Begrip voor elkaar tonen en een open houding vergroot de kans van slagen. Dit betekent ook dat het nuttig is om de juiste personen aan overleggen deel te laten nemen. Want zowel bij initiatieven als gemeenten bezit niet iedereen dezelfde kwaliteiten.

Wanneer de basis van de persoonlijke relatie goed is, maakt dit het makkelijker om op een constructieve manier kritisch op elkaar te blijven. Dit is ook belangrijk. Je moet elkaar ergens op aan kunnen spreken zonder dat het de relatie verstoort.

” *“Vasthoudendheid van een paar mensen binnen de gemeente en het duurzaamheidsteam. Open en kritische houding over en weer, wordt als zeer prettig ervaren.”*  
- Actief lid initiatief zonder rechtspersoon in grote gemeente

### 3.1.3 Ambtenaren en wethouders die zich hard maken

Er werd door verschillende initiatieven lovend gesproken over specifieke ambtenaren en wethouders. Soms werd daarbij aangegeven dat een wisseling in ambtenaren uiteindelijk het verschil maakte.

” *“De goede samenwerking kwam vooral tot stand na een ambtenarenwissel. Ook de wethouder was razend enthousiast over het warmtetransitieproject van de wijk. Ze is zelf actief gericht op participatie en heeft daar een goede rol in gespeeld.”*  
- Bestuurslid energiecoöperatie in middelgrote gemeente

De houding van ambtenaren en wethouders richting bewonersinitiatieven is natuurlijk belangrijk voor de waardering die ervaren wordt. Maar ook werd soms gezien dat ze zich binnen hun eigen organisatie hard maakten voor een project van een bewonersinitiatief. Het blijkt geen vanzelfsprekendheid dat de rest van het gemeentehuis ook enthousiast is.

Dit laatste is wel van belang. Uiteindelijk krijgen vaak verschillende afdelingen van een gemeente te maken met en invloed op een aardgasvrijproject. En uiteindelijk zal de gemeenteraad belangrijke besluiten moeten nemen. Het helpt als er in de hele organisatie begrip en steun voor het bewonersinitiatief is, en een actieve ambtenaar of wethouder kan daarbij een belangrijke rol spelen.

### 3.1.4 Structureel overleg en elkaar op de hoogte houden

Regelmatig overleggen en daarbij werkafspraken maken, wordt veel genoemd als belangrijk ingrediënt van een goede samenwerking. De mate waarin zo'n overleg formeel is, varieert.

Soms wordt overlegd in een projectgroep waarin ook woningcorporaties en de netbeheerder aansluiten, en worden agenda en notulen vastgesteld. In andere gevallen wordt er meer informeel bijgepraat. Maar ook daar helpt het als initiatieven en gemeenten de tijd nemen om over en weer informatie te delen en zaken af te stemmen.

Het mes snijdt aan twee kanten: naast dat het praktisch is goed van elkaar op de hoogte te zijn, leer je elkaar kennen en krijgt vertrouwen de kans om te groeien.

” *“Het vertrouwen in elkaar groeide tijdens voorbereidingen. Bij de start was het vertrouwen iets minder goed maar tijdens de gesprekken kwam het gaandeweg. Structureel overleg over het project werkt daarbij.”*  
- Bestuurslid energiecoöperatie in middelgrote gemeente

### 3.1.5 Het gemeentebestuur aanhaken

Wethouders en gemeenteraden spelen een centrale rol in de warmtetransitie. Zij zijn nog niet overal gewend aan bewonersinitiatieven die taken op zich willen nemen, waarvan de gemeente gewend is ze zelf op te pakken of aan marktpartijen uit te besteden. Het is daarom de moeite waard om het gemeentebestuur goed mee te nemen in een traject.

Vooraf over samenwerking met wethouders lijken veel initiatieven enthousiast. Ook werd de gemeenteraad bij verschillende projecten al goed aangehaakt of brachten ze een bewonersinitiatief expliciet in positie.

” *“Sinds de verkiezingen hebben we een wethouder die duurzaam minded is. We hebben elk kwartaal overleg, dat is een belangrijke factor. We onderhouden ook erg goede contacten met gemeenteraad. Drie keer per jaar contact met elke fractie, dat zijn er vijf. We investeren veel in de politiek.”*  
- Voorzitter energiecoöperatie in kleine gemeente



## 3.2 Bedreigingen

Veel samenwerkingen gaan niet zonder slag of stoot. In sommige gevallen moesten hordes genomen worden voordat initiatieven en gemeenten de neuzen dezelfde kant op kregen. In andere gevallen speelt het nog steeds, vaak ondanks dat er ook positieve elementen over de samenwerking worden benoemd. Hieronder gaan we in op factoren die goed samenwerken volgens initiatieven hebben bedreigd.

### 3.2.1 Gebrek aan vertrouwen bij de gemeente

Vertrouwen is een belangrijke basis voor een goede relatie, en daar moet aan gewerkt worden. Verschillende initiatieven gaven aan dat ze het vertrouwen van hun gemeente echt hebben moeten verdienen. En een aantal gaf aan dat ze nog steeds het idee hebben dat hun gemeente ze niet voldoende vertrouwt. Het gaat in enkele gevallen over vertrouwen in de juiste intenties van het initiatief. In veel meer gevallen gaat het over het vertrouwen dat de gemeente heeft in de capaciteiten van een initiatief om professioneel te opereren. Het blijkt voor een gemeente soms spannend om taken uit handen te geven aan bewoners.

” *“De gemeente staat positief tegenover de coöperatie, maar in de uitvoering en de praktijk wordt zij niet als waardevolle partner behandeld en benaderd. Het vertrouwen is onvoldoende. Maar participatie wordt wel als belangrijk onderschreven. Geef ons de kans.”*

- Voorzitter energicoöperatie kleine gemeente

” *“De gemeente is nog niet echt gewend aan actieve bewoners die zelf het initiatief nemen. Wij zijn ook vrije vogels, en de gemeente wil juist grip houden.”*

- Voorzitter stichting in kleine gemeente

### 3.2.2 Onzekerheid over toekomstige financiering

Bewonersinitiatieven steken regelmatig veel vrijwillige energie in projecten, maar hebben ook financiering nodig om deze goed te kunnen organiseren. Dit komt de kwaliteit en continuïteit van activiteiten ten goede. Wanneer plannen concreter richting een aardgasvrijoplossing voor een dorp of wijk gaan, neemt de benodigde professionele inzet verder toe, en daarmee de financieringsbehoefte.


Bewonersinitiatieven zijn vaak grotendeels afhankelijk van hun gemeente, bijvoorbeeld via subsidies of in de vorm van opdrachtverstrekking. Als zulke inkomsten wegvallen doordat een gemeente besluit middelen anders te verdelen, kan een structuur die over langere tijd zorgvuldig opgebouwd is grotendeels verloren gaan.

” *“De financiering vanuit de gemeenten is gestopt en per eind van het jaar stopt de stichting als er geen andere financiering wordt gevonden. [...] De gemeenten hebben veel mensen in dienst genomen voor de wijkaanpakken en Transitievisies Warmte en willen dus meer zelf doen, dichterbij halen. [...] Er zijn de laatste jaren veel nieuwe ambtenaren bij gekomen en sinds de laatste verkiezingen ook veel nieuwe wethouders, en deze mensen zijn lang niet allemaal op de hoogte van de oorspronkelijke afspraken en doelen. Of de wooncoaches onder de paraplu van de gemeenten zouden willen werken is nog de vraag. Als de stichting ophoudt te bestaan verliezen ze hun ‘thuis’. Ze willen niet in groepjes opgesplitst worden - ze voelen zich onderdeel van een netwerk nu. Vrijwilliger zijn voor een gemeente is wat anders dan vrijwilliger zijn voor een stichting.”*

- Coördinator regionale stichting

” *“In het projectplan zijn alle elementen opgenomen, zowel techniek, participatie, communicatie en financiën. Het lastige is dat het een meerjarenplan is en de gemeente niet in staat is langjarige garantie te geven om het initiatief te ondersteunen. Er kunnen dus geen langjarige toezeggingen worden gedaan met betrekking tot financiële steun vanuit de gemeente, terwijl wij dat als initiatief wel als voorwaarde hebben gesteld. We kunnen het proces naar aardgasvrij maar één keer aanzetten, het kan en mag daarna niet stilvallen omdat de gemeenten geen middelen ter beschikking heeft.”*

- Actief lid van een dorpsplatform in een grote gemeente



” *“De bedreiging zit hem in het feit dat de gemeente wel voldoende financiële middelen moet blijven reserveren om duurzaamheids en klimaatadaptieve initiatieven te ondersteunen zodat het een structureel karakter krijgt in ons dorp.”*

- Actief lid initiatief zonder rechtspersoon in kleine gemeente

### 3.2.3 Verschil in tempo, processen en organisatiestructuur

De werkwijzen van bewonersinitiatieven en gemeenten verschillen behoorlijk van elkaar. Maar de activiteiten van een bewonersinitiatief moeten vaak wel afgestemd worden met de gemeente. Als er geen goede afspraken gemaakt worden over hoe hiermee om gegaan wordt, kan ertoe leiden dat het door het bewonersinitiatief gewenste tempo niet vastgehouden wordt.

Ook spreken ambtenaren en lokale politici niet altijd met één mond. Een ambtenaar die graag met een bewonersinitiatief samenwerkt, kan veel vertrouwen wekken. Het valt dan tegen als elders in de gemeentelijke organisatie toch weerstand ontstaat.

Dit kan behoorlijk wennen zijn. Veel bewonersinitiatieven hebben hier inmiddels wel ruim ervaring mee opgedaan, en kennen het krachtenveld van het gemeentelijk apparaat goed. Maar zelfs doorgewinterde initiatiefnemers zien het vaak als een obstakel om daarbinnen te moeten opereren.

” *“De voortvarendheid van de coöperatie en de bureaucratie van de gemeente maken de samenwerking soms tot een uitdaging.”*

- Voorzitter energiecoöperatie in grote gemeente

” *“Samenwerking met de gemeente betekent ook dat besluiten over veel schijven gaan en het proces stroperig is.”*

- Projectleider coöperatie in grote gemeente

” *“De politiek hield de gemeenteambtenaar tegen, de politiek liep haar voor de voeten. [...] De gemeenteambtenaar moest op haar woorden letten, politiek geremd. Een open gesprek met de gemeente hoe dit soort dingen lopen hadden we zeer op prijs gesteld.”*

- Voorzitter energiecoöperatie middelgrote gemeente

Soms werkt het overigens ook andersom. In een geval gaf een bewonersinitiatief aan dat het niet lukte om samen met de gemeente tot een subsidieaanvraag bij het PAW te komen. Ze voelden dat er veel druk op zat, en concludeerden dat ze nog niet klaar waren voor de aanvraag. In een ander geval gaf een bewonersinitiatief aan mee te moeten met het tempo van een gemeente die een subsidieaanvraag bij het PAW voorbereidde, wat ertoe leidde dat er voor hun gevoel overhaast gehandeld werd.

Naast de processen op het gemeentehuis en deadlines voor subsidieaanvragen, speelt ook de aanwezige gemeentelijke capaciteit een belangrijke rol in het tempo dat gemaakt kan worden. Hier gaan we nader op in in het hoofdstuk ‘Hoe ervaren initiatieven de regierol van hun gemeente?’.

### 3.2.4 Elkaar te laat betrekken

In wijken waar een bewonersinitiatief aan de slag gaat met aardgasvrij, zal de gemeente hier vroeg of laat mee te maken krijgen. De kans is groot dat uiteindelijk beide partijen een belangrijke rol gaan spelen. Het is dan verstandig om op tijd met elkaar in gesprek te gaan over doelen, ambities en uitgangspunten. Zo voorkom je vervelende verrassingen. Ook als het gaat om concrete acties is het goed om elkaar op de hoogte te houden. Dit gaat nog niet altijd goed.



Een aantal bewonersinitiatieven gaf aan dat hun gemeente op enig moment te sturend een wijk in is getrokken met een aanpak waarbinnen weinig ruimte voor inbreng van bewoners is, of met een plotseling besluit. Maar ook gaf een aantal bewonersinitiatieven aan dat de samenwerking met hun gemeente mogelijk niet optimaal verliep omdat ze zelf beter hadden communiceren met ambtenaren. En meerdere initiatieven noemden dat een actie van de gemeente die van hun doorkruiste. In alle gevallen werd het initiatief overvallen door een energiebespaaractie van de gemeente, terwijl ze zelf iets vergelijkbaars aan het optuigen of uitvoeren waren.

” *“De gemeente organiseert veel activiteiten op het gebied van energiebesparing. Aan de ene kant is dat goed, want dat verhoogt de bewustwording, maar aan de andere kant heeft het onze activiteiten ook wel een gedwarsboomd. Bijvoorbeeld een huis-aan-huis-brief over woningverduurzaming in een periode waarin wij ook met energiebesparing bezig waren.”*

- Actief lid initiatief zonder rechtsvorm in kleine gemeente

### 3.2.5 Doorstroom van ambtenaren, wethouders en raadsleden

Goede samenwerkingen hangen voor een belangrijk deel aan personen. Op het gemeentehuis is de doorstroom relatief hoog. Binnen bewonersinitiatieven vinden uiteraard ook verschuivingen plaats, maar de bezetting lijkt doorgaans stabiel dan bij gemeenten. Een verkiezingsperiode kan voor meerdere wisselingen zorgen van personen die een sleutelrol vervullen. En ook bij ambtenaren, die niet verkozen worden, is verloop vaak aan de orde. Dit betekent dat er steeds opnieuw begonnen moet worden met een relatie opbouwen. Het maakt de continuïteit van bewonersinitiatieven ook kwetsbaar als hun positie niet goed formeel is vastgelegd en breed wordt gedragen in de gemeentelijke organisatie.

” *“De gemeente wilde een uitgewerkt plan maken voor warmte. Daarna wilde het bewonersinitiatief verder, maar blijkt de wijk geen prioriteit meer te krijgen vanwege capaciteitsgebrek bij de gemeente. Wisseling van personen kan ervoor zorgen dat afspraken niet nagekomen worden.”*

- Bestuurslid coöperatie in grote gemeente

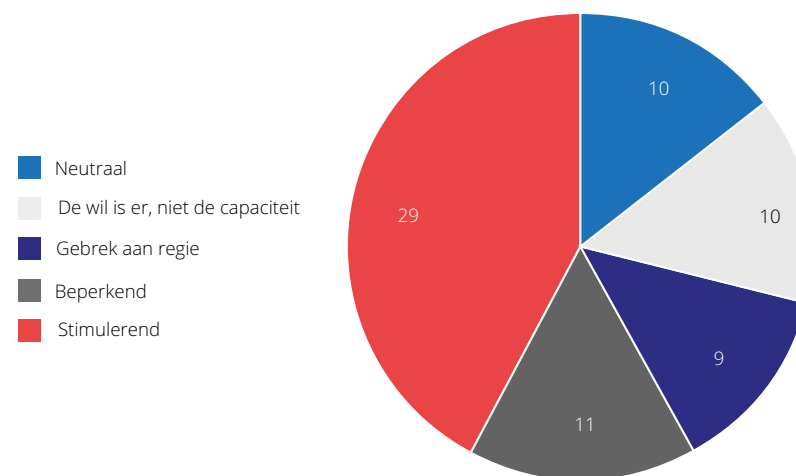
## 4. Hoe ervaren bewonersinitiatieven de regie van hun gemeente?



Gemeenten hebben volgens het Klimaatakkoord een regierol in de lokale warmtetransitie. Ze zijn verantwoordelijk voor het opstellen van een gemeentebrede Transitievisie Warmte, die eind 2021 vastgesteld moest zijn. Vrijwel alle gemeenten hebben dit ook gedaan. Tot 2050 wordt gewerkt aan uitvoeringsplannen waarin concreet staat hoe een wijk aardgasvrij wordt en wie in dat proces welke rol heeft. De gemeenteraad stelt het uitvoeringsplan uiteindelijk vast. De gemeente zal daarom altijd een belangrijke rol spelen. Hoe ervaren initiatieven deze tot nu toe?

Hoe de gemeente haar rol invult, heeft veel effect op bewonersinitiatieven. Houdt de gemeente zoveel mogelijk de touwtjes strak in handen? Neemt ze een meer afwachtende houding aan? Of stelt de gemeente heldere kaders en worden daarbinnen initiatieven actief gestimuleerd en ondersteund? We spraken met alle initiatieven over dit onderwerp. We vroegen aan hen hoe hun gemeente de regierol invult, en of dit stimulerend of juist beperkend werkt. De ervaringen die zijn opgedaan lopen hierbij behoorlijk uiteen, van positief tot negatief.

Figuur 4: Hoe de regierol van de gemeente ervaren wordt



## 4.1 Een regierol die stimuleert

29 van de 70 initiatieven gaven aan dat ze de regierol van hun gemeente als stimulerend ervaren. Daarvoor werden vooral twee redenen opgegeven.

### 4.1.1 Stimuleren door vertrouwen en ruimte te geven

Wanneer initiatieven het vertrouwen van hun gemeente ervaren, stimuleert dat ze om energie in een project te steken. Dit kan betekenen dat bewoners veel ruimte krijgen om de transitie zelf vorm te geven, maar ook dat vroeg in het proces goede afspraken worden gemaakt om gezamenlijk aan doelen te werken.

” *“Stimulerend, omdat de gemeente alle ruimte geeft aan lokaal initiatief en ambitie. Er is geen doel vanuit gemeente gesteld, maar gemeente gaat mee in bewonerstraject. De gemeente gebruikt geen top-down benadering.”*

- Bestuurslid energiecoöperatie in middelgrote gemeente

” *“De gemeente vult de regierol stimulerend in door samen naar de situatie te kijken. Door de juiste taal te gebruiken wordt samen veel bereikt. De Transitievisie Warmte en de initiatieven van de coöperatie sluiten goed op elkaar aan.”*

- Voorzitter energiecoöperatie in kleine gemeente

### 4.1.2 Stimuleren door mensen en middelen te regelen

Het is geen verrassing dat initiatieven de regie van hun gemeente eerder als stimulerend ervaren wanneer de gemeente zorgt voor de nodige financiële ondersteuning. Deze kan direct vanuit de gemeente komen, maar zij kan ook een belangrijke partner zijn in het elders aanvragen van subsidies zoals die van het PAW.

” *“De gemeente heeft een PAW-subsidie aangevraagd en gekregen. Dat heeft ervoor gezorgd dat aardgasvrij wonen in onze buurt serieus onderzocht kon worden. Het heeft ons project een vliegende start gegeven.”*

- Actief lid initiatief zonder rechtspersoon in grote gemeente

Ook personele inzet van gemeenten wordt vaak gewaardeerd. Naast dat de uren die ingezet worden veel kunnen bijdragen aan het project, toont het betrokkenheid.

” *“Vanuit de gemeente was de programmaleider aardgasvrij vanaf het begin betrokken. Zij vormde steeds de schakel tussen grote partijen en kleine initiatieven, tussen bestuur, marktpartij en bewoners. Op deze manier heeft de gemeente in het proces om tot een samenwerkingsovereenkomst te komen echte betrokkenheid getoond door capaciteit in te zetten. Zonder deze capaciteit was het niet gelukt.”*

- Actieve bewoner initiatief zonder rechtsvorm in grote gemeente

## 4.2 Beperkende regierol

### 4.2.1 Sturende rol gemeente laat weinig ruimte voor initiatief

11 initiatieven spraken expliciet uit dat de regierol die de gemeente inneemt, beperkend voor ze werkt. Een aantal keer werd genoemd dat een gemeente een stevige rol inneemt en daarmee bewoners onvoldoende betreft.

” *“Doordat de gemeente in een vroeg stadium met een commercieel warmtebedrijf ging optrekken werden andere opties al snel vrijwel onmogelijk gemaakt, zoals een coöperatief of publiek warmtenet. De regierol is behoorlijk sturend ingevuld en dat gaf ons niet de ruimte die we hadden gewild.”*

- Secretaris energiecoöperatie in grote gemeente

### 4.2.2 Bewonersinitiatieven verwachten hoger tempo van gemeenten

Sommige bewonersinitiatieven ervaren dus teveel sturing. Maar vaker werd genoemd dat gemeenten juist nog erg druk zijn met een duidelijke visie vormen, en dat het voor bewonersinitiatieven moeilijk is om iets te ondernemen totdat dit op orde is. Voor initiatieven die graag snel aan de bak willen, werkt dit beperkend. Het risico bestaat daarbij dat het momentum verloren gaat.

” *“Je verwacht van een gemeente meer visie, en dat zij een voortrekkersrol innemen. Nu wordt het gemeentebestuur ook nog als remmend ervaren, en dat geeft weinig energie.”*

- Actief lid initiatief zonder rechtspersoon in kleine gemeente

### 4.3 In het midden: weinig van de regierol te merken

Een significante groep van 29 initiatieven gaf aan dat de regierol van de gemeente grotendeels afwezig lijkt te zijn of geen effect op ze heeft.

#### 4.3.1 De wil is er wel, de capaciteit niet

Gemeenten maken er geen geheim van dat ze de warmtetransitie met het huidige gemeentelijk apparaat niet voor elkaar gaan krijgen. Dat blijkt uit de vele contacten die de Participatiecoalitie heeft met gemeenten, maar bijvoorbeeld ook uit de oproep die de G40 deed aan het Rijk in februari 2021. Dit punt viel ook 10 van de geïnterviewde initiatieven op. Ze geven aan dat duidelijke regie van de gemeente ontbreekt, maar dat de wil om aan de slag te gaan het probleem niet is.

Daarbij moet vermeld worden dat ook verschillende initiatieven die de regierol van hun gemeente wél als stimulerend ervaren, aangaven dat gemeenten een duidelijk tekort aan capaciteit hebben. Veel initiatieven laten zien dat ze een hoop werk van de gemeente ‘uit handen kunnen nemen’ wanneer ze de ruimte krijgen. Maar om dit echt goed tot zijn recht te laten komen is er naast wil om te ondersteunen vanuit de gemeente ook capaciteit nodig om het maximale uit zo'n samenwerking te halen.

” *“Het is nog lastig in te schatten wat we precies van de gemeente kunnen verwachten. Ze willen wel maar het vertaalt zich nog niet in veel actie.”*

- Kwartiermaker bij stichting in middelgrote gemeente

#### 4.3.2 Gebrek aan regie

Er werd door 9 initiatieven aangegeven dat ze überhaupt weinig merken van de regie van de gemeente. Soms wordt daarbij aangegeven dat de regierol voorlopig geen betrekking heeft op hun eigen wijk. In andere gevallen werd aangegeven dat de regierol in zijn geheel afwezig lijkt te zijn.

” *“De gemeente heeft tot nu toe geen regierol gehad naar onze beide wijken. Die heeft de afgelopen 3 jaar bij de werkgroep gelegen. De effort van de gemeente was de afgelopen jaren voornamelijk gericht om te komen tot de benodigde beleidsnota's. Binnen de gemeente loopt de werkgroep voor de troepen uit.”*

- Actief lid initiatief zonder rechtspersoon in middelgrote gemeente

#### 4.3.3 Neutraal: niet stimulerend of beperkend

10 initiatieven beoordelen de regie van de gemeente als ‘neutraal’. Hierbij wordt vaak aangegeven dat het initiatief wel op de hoogte is van een aanpak van de gemeente, maar dat dit op hun eigen project weinig effect heeft.

” *“Of de regierol stimulerend of beperkend werkt? Geen van beide, het is vooral de weg zoeken er omheen te gaan.”*

- Actief lid energiecoöperatie in middelgrote gemeente

### 4.4 Wat valt verder op?

Naast de mate waarin de regierol van gemeenten als stimulerend werd ervaren door bewonersinitiatieven, werden er ook geregeld andere opmerkingen over gemaakt. Dat leidde tot onderstaande inzichten.

#### 4.4.1 Verschillende interpretaties van de regierol

Wat blijkt uit de reacties van initiatieven, is dat ‘regierol’ op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd. Sommige initiatieven kijken naar hoe de gemeente die rol over alle wijken of dorpskernen invult. Ligt er een helder plan waar een duidelijke visie achter zit, en hoe vertaalt dit zich naar de ruimte en ondersteuning die bewonersinitiatieven krijgen?



” *“Het verschilt per wijk. De gemeente moet overal de regierol houden en bepaalt welke wijken wanneer etc. Per wijk leggen ze het proces vanaf de start open. In twee buurten gaven de inwonersgroepen de regierol graag en expliciet aan de gemeente. Dat is ook zo vastgelegd in een nota van uitgangspunten per buurt.”*

- Projectleider energiecoöperatie in grote gemeente

Andere initiatieven beantwoorden deze vraag vooral voor hun eigen project. Binnen die groep geven sommigen aan moeite te hebben met processen en eisen die gemeenten stellen, terwijl anderen juist tevreden zijn met hun meewerkende gemeente.

” *“We vinden de regierol stimulerend, vooral als het gaat om de actieve rol bij het buurtplan en de acties daaromheen.”*

- Actief lid initiatief zonder rechtsvorm in middelgrote gemeente

Ook valt het op dat sommige initiatieven het als stimulerend ervaren als hun gemeente zich vooral niet te veel met ze bemoeit, en ‘meewerkt’ als het initiatief iets wil. Andere initiatieven vinden dezelfde houding van gemeenten juist te afwachtend, en verwachten een actievere rol van de gemeente. De ambities van een initiatief om zelfstandig te opereren en de mate waarin ze al een organisatie hebben opgebouwd die zelf veel kan oppakken, lijken invloed te hebben op welke regie een initiatief als stimulerend ervaart.

#### **4.4.2 De zoektocht van gemeenten (en hoe dat doorwerkt in de praktijk van initiatieven)**

Initiatieven hebben regelmatig het gevoel dat de gemeente nog zoekt naar hoe ze hun regierol goed moeten invullen. Welke projecten krijgen voorrang? In welke mate laten ze bewonersinitiatieven werk uitvoeren dat traditioneel gezien aan de markt wordt gevraagd? Hoe actief treedt de gemeente op als aanjager van projecten? En maakt de interne organisatie bij een gemeente een enigszins gestroomlijnd proces nu al mogelijk? Dit is niet per se gekoppeld aan een negatieve beoordeling van de regierol: ook als die onder de streep als stimulerend wordt ervaren, speelt dit.

Het betekent wel dat veel initiatieven nog op verschillende fronten onzekerheid hebben over hun toekomst. Ze weten immers niet wat ze in een later stadium van hun gemeente kunnen verwachten. In sommige projecten waar de samenwerking goed loopt wordt dit als een gegeven gezien dat hoort bij een transitie waarin nog veel onduidelijk is. Maar in andere werkt het benauwend en hebben initiatiefnemers het gevoel dat ze niet de meters maken die ze zouden kunnen, als de weg meer werd gladgestreken.

” *“Er zit voor zover ik het zie geen leiderschap in de gemeente om de energietransitie vorm te geven, en bestuurlijk mist de wil om er echt voor te gaan. Het is dus op alle fronten nog een enorme zoektocht naar wat regie eigenlijk is en hoe die vorm te geven. Dat gaat hopelijk wel komen, maar een beetje aan de late kant voor ons. Voor ons initiatief is dat zeer beperkend en frustrerend.”*

- Actief lid van een dorpsplatform in een grote gemeente


#### **4.4.3 Een divers en complex speelveld**

De interviews laten de complexe positie zien waarin de samenwerking tussen bewoners en de gemeente zich beweegt. Ambtenaren opereren in het krachtenveld tussen de raad, het bestuur van hun eigen afdeling, beleidsafspraken en het publiek. Bewoners moeten hun weg daarin vinden en hebben te maken met buurtprocessen en hun organisatiedynamieken. Hoe daarmee om wordt gegaan is per gemeente anders.

De invulling van de regierol van gemeenten is heel divers. Sommige interpreteren de regierol als de verantwoordelijkheid om leidinggevend te zijn in de wijkprocessen. Daarbij is er sprake van een sterke hang naar controle. Het gesprek met bewoners moet dan passen bij het traject dat de gemeente voor ogen heeft. Andere gemeenten trekken echt samen op met bewoners.

De behoefte vanuit bewonersinitiatieven over de invulling van de regierol van de gemeente is ook divers. Sommige willen een daadkrachtige gemeente, terwijl andere juist zelf het voortouw willen en kunnen nemen. Hierover in gesprek gaan en blijven is essentieel.

## 5. Het perspectief van gemeenten



aan mijn buren op nr 44

In voorgaande hoofdstukken schreven we over de samenwerking tussen gemeenten en bewonersinitiatieven, vanuit het perspectief van de bewoners. Maar hoe kijken gemeenten naar dezelfde samenwerkingen? Ervaren zij het maken van afspraken op dezelfde manier? En tot welke succesfactoren en uitdagingen leidt dit voor hen? In dit hoofdstuk gaan we hier nader op in.

Om de ervaringen van gemeenten op te halen, werden ook interviews afgenomen. We vroegen aan hen hoe de samenwerking is vastgelegd, wat er inhoudelijk is vastgelegd, wat het effect van het vastleggen van afspraken is geweest en wat de samenwerking heeft geholpen of bedreigd. Daarnaast vroegen we aan de gemeenten hoe zij de regierol die ze volgens het Klimaatakkoord hebben, invullen.

We interviewden vijf gemeenten. Deze groep is aanzienlijk kleiner dan de groep van 70 bewonersinitiatieven, aangezien de focus van deze verkenning ligt bij die laatste en het erg arbeidsintensief zou zijn om alle gemeenten waarmee werd samengewerkt ook te interviewen. De groep gemeenten is daarom een steekproef en geen volledige analyse van alle gemeenten. Wel is er bewust gekozen voor een diverse groep. Met drie grote, één middelgrote en één kleine is er spreiding qua grootte. Ook in de manier waarop de samenwerking werd vastgelegd volgens de bewonersinitiatieven zit onderscheid: twee keer werd er een samenwerkings- of intentieovereenkomst afgesloten, twee keer werd opname in de Transitievisie Warmte genoemd, en vier keer werd een financiële relatie aangekaart.

Net als de bewonersinitiatieven blijven de gemeenten in deze verkenning anoniem. Bij de Participatiecoalitie is wel bekend welke dit zijn. We hebben de antwoorden die de gemeenten gaven vergeleken met de antwoorden die de bewonersinitiatieven gaven waarmee ze samenwerken. We delen dan ook tot welke inzichten de verschillen en overeenkomsten in ervaringen leiden.

### 5.1 Hoe en wat werd er volgens gemeenten vastgelegd?

Aan de bewonersinitiatieven stelden we de vraag op welke manier de samenwerkingsafspraken werden vastgelegd. We stelden dezelfde vraag aan de gemeenten om erachter te komen of beide partijen hetzelfde idee hebben over vastgelegde afspraken.



### 5.1.1 Hoe werden afspraken volgens gemeenten vastgelegd?

De belangrijkste observatie bij deze vraag is dat gemeenten allemaal dezelfde vormen van vastleggen herkennen als de initiatieven waarmee ze samenwerken. Bij alle vier de samenwerkingen waar een bewonersinitiatief een financiële relatie aangaf, deed de gemeente dit ook. In twee van de samenwerkingen noemden beide partijen opname in de Transitievisie Warmte als vastleggen van de samenwerking. In twee gevallen gaven beide partijen aan dat ze een intentie- of samenwerkingsovereenkomst tekenden. In één samenwerking kaartten beide partijen aan dat er naast andere vormen van vastleggen werd gewerkt aan een samenwerkingsovereenkomst, maar dit voorlopig nog niet was gelukt.

### 5.1.2 Wat werd er volgens gemeenten inhoudelijk vastgelegd?

De gemeenten en bewonersinitiatieven hebben beiden dus scherp hoe hun samenwerking is vastgelegd. Geldt dat ook voor de inhoud van de afspraken?

In één geval benadrukten beide partijen bijvoorbeeld dat het project van het bewonersinitiatief wel aan voorwaarden moest voldoen om financiering te krijgen, maar dat het verder onafhankelijk en op eigen initiatief werkte. In twee andere gevallen sloten het bewonersinitiatief en de gemeente een overeenkomst die bewust vrij open werd gehouden, maar waar inmiddels concrete projecten uit voortvloeien. En in twee gevallen wees zowel het bewonersinitiatief als de gemeente op concrete afspraken over te verduurzamen woningen.

### 5.1.3 Wel of geen details vastleggen?

Door de gemeenten werden twee noemenswaardige kanttekeningen geplaatst. Een gemeente gaf aan dat een open intentieovereenkomst op het moment dat deze werd opgesteld een logische stap was, maar dat twee jaar later toch bleek dat het soms lastig is als er geen concrete afspraken zijn gemaakt. Het evalueren van de samenwerking nam meer tijd in beslag dan het komen tot de overeenkomst. Wel werd ervoor gekozen om in de huidige vorm door te gaan, omdat nieuwe afspraken goed passen onder de open overeenkomst. Een andere gemeente gaf aan dat er voor een RRE-subsidieaanvraag weliswaar een goed projectplan moest worden opgesteld, maar de relatie met het bewonersinitiatief eigenlijk liever niet in al teveel cijfers wordt vastgelegd. Ervaring uit eerdere samenwerkingen met andere initiatieven leerde namelijk dat de energie van een enthousiaste groep bewoners meer tot zijn recht komt als er vooral afspraken worden gemaakt over de structuur en manier van samenwerken.

### 5.1.4 Ambtenaren blijken goed op de hoogte van afspraken

Dit geeft in ieder geval aan dat bij deze vijf voorbeelden de neuzen van bewonersinitiatieven en betrokken gemeenteambtenaren dezelfde kant op staan als het gaat over hoe de samenwerking is vastgelegd. Het geeft ook aan dat de ambtenaren goed op de hoogte zijn van de afspraken die zijn gemaakt met de bewonersinitiatieven.

## 5.2 Wat was volgens gemeenten het effect of het vastleggen van afspraken?

Uiteindelijk is natuurlijk vooral het effect van het vastleggen van afspraken belangrijk. Uit de interviews met bewonersinitiatieven bleek dat een overgrote meerderheid (59 van de 70) aangaf dat het vastleggen van afspraken positief bijdroeg aan de samenwerking. Hoe zien de vijf gemeenten dit?

### 5.2.1 Geformaliseerde samenwerking zorgt dat projecten van de grond komen

Alle vijf de gemeenten spraken duidelijk positief over het vastleggen van afspraken. De bewonersinitiatieven die in deze gemeenten actief zijn, waren het daar allemaal mee eens. In vier gevallen gaf zowel de gemeente als het bewonersinitiatief aan dat financiële ondersteuning de uitvoering van een project mogelijk maakte. In één daarvan gaven beide partijen aan dat de gemeente het aanvankelijk spannend vond om voor de eerste keer een opdracht te verlenen aan een groep bewoners die zich nog niet in de praktijk had bewezen. Inmiddels is de gemeente van mening dat er waarschijnlijk meer betaalde opdrachten naar het bewonersinitiatief moeten, omdat duidelijk is dat het zo professioneler kan samenwerken dan met louter vrijwillige inzet. Een andere gemeente gaf aan dat het bewonersinitiatief eerder ook al leverde, maar dat betaalde opdrachten hebben gezorgd voor hogere kwaliteit.

In de twee gevallen waarin de gemeente en het bewonersinitiatief een intentie- of samenwerkingsovereenkomst tekende, zorgde deze voor een basis waar vanuit projecten voortvloeien. De overeenkomsten – waarvan er een met meerdere partijen werd gesloten – maakten dat vertrouwen groeide en partijen elkaar beter gingen vinden. Wel gaven beide gemeenten hierbij aan dat het werk na het ondertekenen van een overeenkomst nog lang niet gedaan is, en er nog aardig wat werk en tijd in zit om afspraken concreet te maken.

### 5.2.2 Afspraken op papier helpen in gemeentelijke processen

Ook werd waarde toegekend aan het vastleggen van afspraken op manieren die vooral betrekking hebben op de gemeentelijke organisatie. Een gemeente gaf bijvoorbeeld aan dat het helpt dat het bewonersinitiatief in de Transitievisie Warmte is opgenomen, omdat deze door de gemeenteraad wordt vastgesteld en er daarmee ook bestuurlijk draagvlak is. Een andere gemeente gaf aan dat de gemeente verschillende bewonersgroepen gelijk wil behandelen en niemand voorgetrokken kan worden. De intentieovereenkomst die werd gesloten geeft aan dat met dit bewonersinitiatief in ieder geval wordt samengewerkt. Daar kan de gemeente intern op terugvallen, en dat is soms nodig. Weer een andere gemeente gaf aan dat de ideeën van het bewonersinitiatief zo goed zijn dat ze het gemeentelijk beleid richting geven. Dergelijke mechanismen werken uiteraard ook door in de praktijk van de bewonersinitiatieven.

### 5.2.3 Gemeenten en bewonersinitiatieven herkennen dezelfde toegevoegde waarde

Los van enkele kritische kanttekening die naar voren kwamen bij de totale groep van 70 bewonersinitiatieven (zie hoofdstuk 2), blijkt uit deze steekproef dat gemeenten en bewonersinitiatieven dezelfde resultaten zien bij het vastleggen van afspraken. Elkaar leren kennen, vertrouwen laten groeien, focus aanbrengen in projecten en uitvoering mogelijk maken door financiële bijdragen zien beide partijen als belangrijke voordelen.

## 5.3 Wat droeg bij aan of bedreigde juist het komen tot samenwerken?

Zoals hierboven beschreven, zijn alle vijf de gemeenten blij met de samenwerking met een bewonersinitiatief en zien ze het vastleggen van afspraken als een positieve bijdrage in het proces. Maar hoe kwamen ze tot afspraken? En vooral: welke factoren droegen daaraan bij, of bedreigden het juist?

### 5.3.1 Succesfactor: elkaars perspectief te leren kennen

Drie van de gemeenten gaven aan dat het vooral erg belangrijk is om het perspectief van de bewonersinitiatieven te begrijpen. Daarbij werd aangegeven dat het nodig kan zijn om hier echt de tijd voor te nemen, en dat het helpt als de ambtenaar al ervaring heeft met wijkgericht werken. Allen benadrukten ook dat elkaar constant opzoeken of een regulier overleg inplannen

de samenwerking verbetert. De drie bewonersinitiatieven die met hen samenwerken gaven dit ook allen als belangrijke factor aan, en ervaren dat de gemeenten hen beter zijn gaan begrijpen door regelmatig met elkaar in gesprek te gaan.

### 5.3.2 Succesfactor: bewonersinitiatieven staan midden in de gemeenschap

Er werden ook specifieke eigenschappen van bewonersinitiatieven door gemeenten naar voren geschoven als positieve bijdrage aan de goede samenwerking. Zo gaf één gemeente bijvoorbeeld aan dat het helpt dat het bewonersinitiatief zulke goede contacten heeft met de andere bewoners en organisaties, en deze weet te mobiliseren. Een andere gemeente gaf iets vergelijkbaars aan, namelijk dat het bewonersinitiatief zichtbaar verstand heeft van het bredere bewonersperspectief. Eén keer werd genoemd dat het fijn is om samen te werken met een bewonersinitiatief dat een goed voorbeeld is om te gebruiken in de gemeentelijke communicatie, in een context waarin vooral vaak benadrukt wordt hoe moeilijk of onmogelijk het is om de warmtetransitie voor elkaar te krijgen.

### 5.3.3 Uitdaging: moeizame aansluiting systeem- en leefwereld

Twee gemeenten gaven aan dat de verschillende manieren van werken gedurende het traject soms tot een uitdaging leidde. Dat uitte zich er bijvoorbeeld in dat een bewonersinitiatief direct wilde starten met uitvoeren zodra er globale plannen waren. Maar de gemeente heeft een democratisch bestuur en moet ideeën vaak nog verder ontwikkelen voordat definitief is welke kan ze op wil. Ook een andere gemeente gaf aan dat het bewonersinitiatief de beleidskant niet altijd goed begrijpt, en dat het veel tijd kan kosten om zaken meermaals uit te leggen. Eén gemeente noemde hierbij dat er eigenlijk meer aandacht naar zou moeten gaan om elkaars taal te gaan spreken en werkwijze te begrijpen.

Eén gemeente gaf aan dat het soms ingewikkeld is dat een bewonersinitiatief niet kan aantonen wie het vertegenwoordigt omdat het niet democratisch verkozen is. De ambtenaar die werd geïnterviewd zag dit zelf niet als een obstakel, maar merkte dat dit niet voor alle collega's geldt.

### 5.3.4 Uitdaging: voorgeschiedenis bepaalt de context mede

Voor één ambtenaar was het complex dat er al veel gebeurd is voordat diegene met deze baan begon. Er liggen daarom zaken buiten de invloedssfeer van deze persoon. Het bewonersinitiatief

waarmee wordt samengewerkt geeft ook aan dat er eerder in het traject dingen zijn gebeurd die hun werk soms ingewikkeld maken. Beide partijen werken nu goed samen, maar de context wordt bepaald door keuzes waar ze beiden niet bij betrokken waren.

### **5.3.5 Gemeenten en bewonersinitiatieven herkennen grotendeels hetzelfde**

Bij de vraag wat de samenwerking heeft geholpen en bedreigd, valt het op dat de vijf gemeenten voor een deel dezelfde antwoorden geven als de volledige groep van 70 bewonersinitiatieven, maar vanuit een ander perspectief. Zowel gemeenten als bewonersinitiatieven noemen regelmatig met elkaar in gesprek gaan en begrip tonen voor elkaars perspectief als succesfactoren. Tegelijk lukt dat laatste in de praktijk nog niet overal even goed.

## **5.4 Hoe vullen gemeenten de regierol in?**

In hoofdstuk 4 behandelden we hoe bewonersinitiatieven de regierol van hun gemeente ervaren. Hier blijkt veel diversiteit in te zitten. Minder dan de helft gaf aan dat de regierol voor het bewonersinitiatief stimulerend is. Ruim een kwart merkt op nog weinig van de regierol te merken, waarbij een deel meldde dat de wil er bij de gemeente wel lijkt te zijn. Ongeveer een zesde van de geïnterviewde bewonersinitiatieven zegt dat de regierol van hun gemeente op dit moment beperkend werkt. En los van hoe de regierol wordt beoordeeld, geven veel bewonersinitiatieven aan dat gemeenten duidelijk met een capaciteitstekort kampen om hun regierol goed in te vullen. Aan de vijf gemeenten vroegen we ook hoe ze hun regierol invullen.

### **5.4.1 Capaciteitstekort overal een punt, maar vooral bij kleinere gemeenten**

Uit de antwoorden van de gemeenten blijkt wat veel bewonersinitiatieven al aangaven. Alleen de grootste gemeente van de vijf gaf niet expliciet aan dat er een capaciteitstekort is, al werd wel de vraag gesteld hoe de huidige werkwijze opgeschaald kan worden. Dit betekent dat naast de kleine gemeente, ook de middelgrote gemeente en twee grote gemeenten het capaciteitstekort ervaren. Wel legden de kleine en middelgrote gemeente hier meer nadruk op. Zij gaven beiden aan dat ze eigenlijk te weinig mankracht hebben om überhaupt zicht te krijgen op wat de regierol inhoudt.

### **5.4.2 Gemeenten nog zoekende naar invulling regierol**

Vier van de bewonersinitiatieven waarmee de gemeenten samenwerken, merkten dat de gemeente nog zoekende is naar een goede invulling van de regierol. In twee gevallen hield dat in dat ze nog niet goed weten wat ze van de gemeente kunnen verwachten. Eén bewonersinitiatief gaf aan dat het veel voorzichtigheid bij de gemeente ziet. Eén ander bewonersinitiatief gaf aan dat er aanvankelijk juist te sturend werd opgetreden, maar de gemeente die rol later leek te heroverwegen.

De gemeenten gaven zelf ook aan zoekende te zijn, en deelden daarbij ook waarom dat – naast het capaciteitsgebrek - zo is. Eén gemeente gaf bijvoorbeeld aan dat er een eindbeeld in zicht moet zijn dat zo goedkoop mogelijk is en met zo weinig mogelijk overlast. Daarbij werd de vraag gesteld of alle bewonersinitiatieven dat wel altijd scherp hebben. Eén gemeente gaf aan dat er vooral intern nog werk aan de winkel is om de risico's onder de aandacht te brengen als beweging van onderop niet goed begeleid wordt. Eén gemeente noemde een gebrek aan juridische instrumenten om de afspraken uit het Klimaatakkoord waar te maken. En één gemeente wees erop dat het bewonersinitiatief heel goed en belangrijk is, maar er soms ook redenen zijn om met een andere partij te werken. Bijvoorbeeld wegens aanbestedingsregels, maar ook omdat de traditionele route waar een marktpartij wordt ingehuurd soms meer zekerheid biedt.

Uit de antwoorden van de gemeenten blijkt wat de bewonersinitiatieven ook al aangaven: het is een complex speelveld waarin gemeenten nog zoekende zijn naar hoe ze zich tot andere partijen moeten verhouden.



## 6. Welke rol speelt de ondersteuner?

De initiatieven die we interviewden zijn allen de afgelopen jaren door de Participatiecoalitie ondersteund. Maar wat houdt die ondersteuning in? Waar hebben initiatieven behoefte aan, is dit overal hetzelfde, en verandert dit door de tijd?

### 6.1 Landelijk en lokaal

De vijf organisaties van de Participatiecoalitie bieden gezamenlijk een breed pakket aan producten en activiteiten waar bewonersinitiatieven en gemeenten gebruik van kunnen maken. Er worden regelmatig evenementen en (online) bijeenkomsten gehouden om relevante vraagstukken te bespreken en kennis te delen.

Alle geïnterviewden hebben daarnaast ook op lokaal niveau ondersteuning gekregen. Het gaat dan bijvoorbeeld om trainingen en coaching, of faciliteren van het samenwerkingsproces tussen bewonersinitiatief en gemeente. Maar het kan ook gaan om een kant en klare aanpak die het initiatief in staat stelt om een visie te vormen en hierover in gesprek te gaan met de gemeente.

Via websites is veel bruikbaar materiaal beschikbaar zoals uitgelichte voorbeeldprojecten, stappenplannen en tools, en discussies rond landelijke ontwikkelingen. Initiatieven zijn bijzonder bereid om hun praktijklessen met elkaar te delen. Van zowel de landelijke als de lokale ondersteuning is het onderling uitwisselen van ervaringen dan ook een belangrijke component.

## Buurkracht

Het doel van Stichting Buurkracht is om in heel Nederland sociale veerkracht en leefbaarheid in buurten te verhogen door mensen in buurten te verbinden en activeren. Participatie gaat over meedoen. En wanneer meer bewoners meedoen, dan versnellen we de energietransitie en verduurzamen we onze omgeving. Een aantal bewoners kan dit zelf voor elkaar krijgen, en doet dit ook. Maar velen kunnen dit niet. Zij zijn dit verleerd, hebben minder tijd of weten bijvoorbeeld niet waar te beginnen. Buurkracht in de persoon van een buurtbegeleider helpt met het vormen van het juiste team, en laat hen een goed doorvlochten proces doorlopen. Ondersteund met de juiste communicatiemiddelen, waardoor veel meer dan alleen de koplopers mee gaan doen. Dit succes straalt af op de initiatiefnemers die door willen gaan. Andere bewoners, die nog niet hebben meegedaan, willen daarna sneller wel meedoen. Feit is: niet iedereen is geïnteresseerd in duurzaamheid of wil zich associëren met duurzame koplopers.

## Energie Samen | Buurtwarmte

De missie van Energie Samen | Buurtwarmte is om bewonerscollectieven in staat te stellen een volwaardige rol te spelen in de warmtetransitie. Volwaardig kan voor bewoners meedoen betekenen, maar ook samen doen. En volwaardig betekent ook deelname in elke fase van het proces: van initiatie tot en met exploitatie. Energie Samen heeft een training ontwikkeld voor buurtprocesbegeleiders, voor mensen uit de buurt zelf of voor mensen die actief zijn in een energievoerderscoöperatie en in hun gemeente aan de slag willen. De training biedt duidelijke stappen en handvatten om een bewonersinitiatief in de warmtetransitie op te zetten. Daarbij worden vier werkstromen onderscheiden: participatie en communicatie, rekenen en tekenen, samenwerking met de gemeente, en organisatieontwikkeling en financiering.

## De Natuur en Milieufederaties

De Natuur en Milieufederaties hebben in elke provincie een aanspreekpunt voor de 'eerstelijns' ondersteuning van energie-initiatieven. Met name startende initiatieven kunnen hier goed terecht voor begeleiding, doorverwijzing naar experts die verder kunnen helpen, onderlinge contacten, en inbreng van hun vragen en belangen in regionale en provinciale netwerken. Daarnaast gaan medewerkers van de NMF-federaties actief in gesprek met bewonersinitiatieven om te onderzoeken op welke wijze zij de bewoners kunnen ondersteunen; organisatorisch, inhoudelijk, communicatie met andere bewoners en stakeholders, etc. Ook helpen de Natuur en Milieufederaties gemeenten bij het inrichten van interne beleidsuitgangspunten, bijvoorbeeld met toolkits en kennisbijeenkomsten voor raadsleden.

## LSA bewoners

Actieve bewoners zijn de primaire doelgroep van LSA bewoners. LSA richt zich op de ondersteuning van bewonersgroepen die werken aan een energietransitie die breed gedragen en solidair is. Daarin focust LSA op stedelijke wijken, die bekend staan als kwetsbaar. Vanuit jarenlange ervaring met de wijkaanpak, community building, bewonerszeggenschap en ondernemende bewonersinitiatieven, krijgen bewonersgroepen ondersteuning in het versterken van hun rol. Dit doet LSA door het organiseren van trainingen en begeleiden van community based aanpak voor het werken aan lokale gemeenschappen met duurzame ambities. Wat meer robuuste bewonersgroepen helpt LSA naar een doorontwikkeling: koppelen van thema's in duurzaamheidsvraagstukken of bouwen aan een businesscase of formele rol (SOK) in een aardgasvrije wijk. Zo werken we aan een warmtetransitie waar zeggenschap en eigenaarschap bij bewoners ligt. Een transitie die als vliegwiel functioneert voor een brede positieve impact in de wijk.

## HIER

HIER beweegt mensen om iets te doen voor ons klimaat. Op kennisplatform HIER opgewekt kunnen bewonersinitiatieven terecht voor concrete hulpmiddelen, achtergrondinformatie over de warmtetransitie, en inspirerende voorbeelden van bewoners die het al in de praktijk brengen. Daarnaast organiseert HIER bijeenkomsten voor bewonersinitiatieven en hun samenwerkingspartners om kennis uit te wisselen, met als hoogtepunt het jaarlijkse evenement HIER opgewekt. Via het HIER klimaatabonnement krijgen ruim 80 gemeenten ondersteuning bij het vormgeven van hun bewonersparticipatie en -communicatie. En met HIER.nu en SlimmeBuur activeert HIER de brede groep bewoners die uit zichzelf minder snel actief deelneemt aan de warmtetransitie, of niet weet waar ze moet beginnen.

## 6.2 Ondersteunen door te verbinden

De kennis door ervaring met dit soort samenwerkingsprocessen en ook het lokale netwerk van een goede ondersteuner is veel waard. Het kan dan gaan om contacten bij gemeenten, maar ook om contacten bij lokale bedrijven of juist bewoners. Iemand die al vaker te maken heeft gehad met de gemeentelijke werkelijkheid, maar ook de dynamiek en het reilen en zeilen van een bewonersinitiatief begrijpt, is erg waardevol in de trajecten. Meerdere initiatieven gaven aan dat een ondersteunend persoon een waardevolle brugfunctie kan hebben.

” *“De rol van onze begeleider was cruciaal: ze was de schakel naar de gemeente en heeft de samenwerking tot stand kunnen brengen. We zijn heel blij dat ze dit voor ons heeft gedaan. Ze zorgde er ook voor dat er boter bij de vis kwam en dat we knopen doorhakten. En ze kon ons ook koppelen aan vrijwilligers in de regio die technisch inhoudelijk veel wisten.”*

- Actief lid initiatief zonder rechtspersoon in middelgrote gemeente

## 6.3 Een neutrale positie wanneer zaken gevoelig liggen

Een ondersteuner neemt tot op zekere hoogte een onafhankelijke positie in een gesprek in. De Participatiecoalitie is er weliswaar primair om bewoners te ondersteunen. Maar de ondersteuner heeft een neutrale positie in het lokale project omdat haar voornaamste belang een goede samenwerking tussen het bewonersinitiatief en de gemeente is. In de praktijk blijkt het soms dan ook waardevol als de ondersteuner kan inspringen, doorvragen, of aanvoelt dat er ruimte nodig is om bepaalde zaken te benoemen. Bijvoorbeeld door een gesprek te faciliteren wanneer er in het verleden gevoeligheden zijn ontstaan in de relatie.

” *“In de gesprekken met ons initiatief en de gemeente was de rol van de ondersteuner fantastisch. Vooral rondom die ene vergadering toen alles uit elkaar dreigde te spatten heeft ze gezorgd voor een herstart. Daardoor keken we weer naar mogelijkheden.”*

- Vrijwilliger bij vereniging in grote gemeente

## 6.4 Sturen of coachen?

De partij die de ondersteuning inschakelt is niet altijd dezelfde: meestal is dit het bewonersinitiatief, maar in sommige gevallen komt de vraag vanuit de gemeente. De oorsprong van de vraag bepaalt de dynamiek en rol van de ondersteuner in het begin. Het is zoeken naar een goede verhouding tussen taken en verantwoordelijkheden die bij de ondersteuner liggen, of bij de bewoners en de gemeente.

Verskillende initiatieven gaven aan een meer sturende aanpak te waarderen: het neemt ze immers werk uit handen. Anderen hebben de organisatiekracht om zelf het gesprek aan te gaan en zien de rol van de ondersteuner meer als coachend. Een van de doelstellingen van de Participatiecoalitie is om bewonersinitiatieven in positie te brengen en als ondersteuner steeds minder nodig te zijn. Dit vraagt soms om flexibiliteit van de ondersteuner, want deze moet tijdens het proces een nieuwe rol aannemen en zich uiteindelijk overbodig maken.

” *“Verantwoordelijkheden voor het proces en de resultaten waren toebedeeld aan de begeleider en daardoor bij de werkgroep weggehaald. Dat leidde in de beginfase tot een actieve aansturing vanuit de begeleider en het min of meer vervallen van een actieve communicatielijns met de gemeente voor de werkgroep. Wat uiteindelijk bijdroeg om te komen tot een goede samenwerking: de bereidheid van de begeleider om de ondersteuning aan te passen naar een coachende rol en de verantwoordelijkheden te leggen bij de werkgroep.”*

- Actief lid initiatief zonder rechtspersoon in middelgrote gemeente

## 6.5 Herhaalbare aanpakken, maar altijd ook maatwerk

Er zijn geen twee bewonersinitiatieven hetzelfde, en dat geldt ook voor de lokale context waarin ze moeten werken. Ook de ambitie van een initiatief heeft grote invloed. Wanneer een initiatief al weet dat het zelf een warmtenet wil ontwikkelen en exploiteren, vraagt dit van de ondersteuner heel iets anders dan wanneer vooral de buurt geactiveerd moet worden om gezamenlijk voorwaarden en uitgangspunten op te stellen.

Dit leidt ertoe dat het per initiatief verschilt aan welke ondersteuning zij behoefte heeft. In veel begeleidingstrajecten worden afhankelijk van de vraag middelen ingezet zoals stappenplannen, communicatiemiddelen, formats voor overleggen, trainingen en communicatiemiddelen. Hiervan is veel herhaalbaar in te zetten om de efficiëntie te verhogen, maar uiteindelijk betekent een bewonersinitiatief ondersteunen altijd maatwerk.

## 7. Conclusies en aanbevelingen



Deze verkenning begon met de vraag ‘welke succesfactoren en uitdagingen ervaren bewonersinitiatieven bij het samenwerken met hun gemeente aan de warmtetransitie?’. In dit hoofdstuk delen we de belangrijkste conclusies.

### 7.1 Afspraken vastleggen helpt, en blijkt voor lange termijn nog spannend

Bewonersinitiatieven en gemeenten leggen op verschillende manieren vast hoe ze samenwerken. De meeste samenwerkingen worden vastgelegd in respectievelijk financiële afspraken, samenwerkings- of intentieovereenkomsten, en opnames in beleidsstukken zoals de Transitievisie Warmte. Ook de inhoud van de afspraken loopt sterk uiteen. Vaak worden er afspraken gemaakt over participatieactiviteiten en rolverdeling, maar ook doelen en processen worden regelmatig vastgelegd.

#### 7.1.1 Afspraken op papier dragen bij op verschillende fronten

Het overgrote deel van de bewonersinitiatieven geeft aan dat het vastleggen van afspraken met hun gemeente ze verder helpt. Voornamelijk op de volgende manieren draagt het bij aan de samenwerking:

- In het proces om te komen tot afspraken maken, leer je elkaar kennen. En als er eenmaal afspraken op papier staan, biedt dit de kans om te laten zien wat je aan elkaar hebt.
- Een positieve houding van de gemeente naar een bewonersinitiatief is de basis voor vertrouwen in een samenwerking. Veel bewonersinitiatieven geven aan dat ze moeten vechten om in positie te komen, en afspraken op papier bevestigen dat er stappen gezet worden in de relatie met de gemeente.
- Er komt meer focus in projecten. Nadenken over doelen en activiteiten en bijbehorende geldmiddelen dwingen beide partijen om de samenwerking te concretiseren.
- Financiële ondersteuning zorgt ervoor dat bewonersinitiatieven echt aan de slag kunnen en zo meer resultaten boeken.

Gemeenten bevestigen dit. Ze geven aan dat het vastleggen van afspraken een belangrijke bijdrage levert aan het vertrouwen in de relatie. Ook geven ze aan dat financiële ondersteuning ervoor zorgt dat er focus in projecten komt, en het bewonersinitiatieven de ruimte geeft om meer te doen en betere resultaten te boeken.





### **7.1.2 Afspraken vastleggen soms alleen een tussenstap**

Bewonersinitiatieven en gemeenten herkennen ook uitdagingen bij het vastleggen van afspraken. Afspraken open houden kan bijvoorbeeld een logische stap in het proces zijn, maar brengt in een later stadium vaak onduidelijkheid met zich mee. Dat is niet noodzakelijk negatief, maar betekent wel dat er nog behoorlijk wat werk aan de winkel kan zijn nadat de eerste afspraken op papier staan. Een te algemene overeenkomst kan ook verkeerd uitpakken en in de praktijk van weinig waarde blijken. Overeenkomsten die concrete projecten en afspraken opnemen geven meer duidelijkheid en daadkracht.

### **7.1.3 Incidenteel of structureel bepalend voor verhouding**

Als afspraken met bijbehorende rolverdelingen concreter worden, zijn deze vaak voor de korte termijn. Maar de mate waarin de rolverdeling een incidenteel of structureel karakter heeft, bepaalt ook de onderlinge verhouding en afhankelijkheid. Veel bewonersinitiatieven willen als gelijkwaardige partner behandeld worden in een gedeelde missie, en niet als opdrachtnemer van een klus die van de gemeente is. Tegelijk zijn zowel bewonersinitiatieven als gemeenten zijn nog aan het aftasten waarvoor ze precies verantwoordelijk kunnen en willen zijn. Gemeenten zijn doorgaans ook nog niet op het punt beland waarop ze in een uitvoeringsplan vastleggen welke partij welk deel van een wijkaanpak gaat oppakken. Het blijkt daarom nog ingewikkeld om rolverdelingen voor de langere termijn vast te leggen.

## **7.2 Succesvol samenwerken zit voor een belangrijk deel in persoonlijke relaties, en dat is mooi maar ook riskant**

Vooraf een goede relatie met één of meer ambtenaren of wethouders wordt door bewonersinitiatieven als een belangrijke succesfactor voor samenwerken gezien. Bewonersinitiatieven hechten er belang aan dat ze volwaardig partner van de gemeente zijn. Omdat hun positie niet altijd vanzelfsprekend is, bepaalt de houding van de gemeente waarmee ze samenwerken veel.

### **7.2.1 Goede relatie maakt kritische houding mogelijk**

Waar de samenwerking goed loopt, spreken bewonersinitiatieven vaak positief over hun gemeente. Ook als ze ruimte voor verbetering zien of niet altijd krijgen wat ze willen.

Bewonersinitiatieven waarderen het als ze zien dat een ambtenaar of wethouder het bewonersperspectief goed begrijpt, en energie steekt in de rest van het gemeentehuis meekrijgen. Dit betekent niet dat beide partijen het altijd eens hoeven te zijn. Juist als het in de persoonlijke sfeer goed zit, is het makkelijker om ook kritisch naar elkaar te zijn. Ook gemeenten benadrukken dat het essentieel is om de dialoog gaande te houden en je te blijven verdiepen in elkaars perspectief.

### **7.2.2 Doorstroom van personen bij de gemeente maakt samenwerkingen kwetsbaar**

Het belang van persoonlijke relaties heeft ook een keerzijde. Wisselingen van ambtenaren, wethouders en raadsleden houden vaak in dat een relatie opnieuw moet worden opgebouwd. Dit is vooral voor bewonersinitiatieven – die relatief stabiel zijn – een uitdaging en soms zelfs frustratie. Soms pakt het juist positief uit, maar vaker betekent het dat er vertraging wordt opgelopen of zelfs de stekker wordt getrokken uit een project waar al veel energie in zit. Het is daarom belangrijk om de positie van een bewonersinitiatief breed in de gemeentelijke organisatie te borgen.

## **7.3 Verschillen in verantwoordelijkheden en organisatiestructuur maken samenwerken soms ingewikkeld**

Bewonersinitiatieven en gemeenten streven beiden het doel van een duurzame gebouwde omgeving na. Maar hoe hiermee wordt omgegaan, verschilt mede doordat gemeenten andere verantwoordelijkheden hebben dan bewonersinitiatieven. Dit uit zich vooral in zaken die relatie hebben tot de omvang van de opgave, en de manier waarop beide partijen georganiseerd zijn.

### **7.3.1 Het grote plaatje**

Waar een bewonersinitiatief vaak in één buurt, wijk of dorp actief is, heeft de gemeente de opgave om het overzicht te houden over alle gebieden binnen de gemeentegrenzen. Bovendien ontfermen sommige bewonersinitiatieven zich over een deel van de opgave, zoals individuele bewoners verder helpen bij van het gas af gaan, het bewonersperspectief vertegenwoordigen wanneer er plannen gemaakt worden, of in eerste instantie vooral inzetten op energie besparen. De gemeente is er daarentegen altijd verantwoordelijk voor dat het eindbeeld aardgasvrij in 2050 is, en moet daarbij sturen op de laagste nationale kosten.



### **7.3.2 Organisatiestructuur beïnvloedt wie waarmee en wanneer aan de slag kan**

De relatief grote en democratisch georganiseerde gemeente brengt een heel andere dynamiek met zich mee dan het bewonersinitiatief dat veel vrijer is om gewoon aan de slag te gaan. Ondanks dat bewonersinitiatieven en gemeenten naarmate processen vorderen steeds beter leren om met deze verschillen om te gaan, blijft het een punt van aandacht. Bewonersinitiatieven willen vaak voortvarend aan de slag, en voelen zich dan geremd als plannen op het gemeentehuis nog over meerder schijven moeten gaan. Ook merken sommige bewonersinitiatieven dat gemeenten graag kiezen voor de werkwijzen die ze gewend zijn. In die situatie krijgen bewonersinitiatieven moeilijk opdrachten van gemeenten omdat ze hun professionaliteit nog niet hebben kunnen bewijzen of omdat er aanbesteed wordt.

Tegelijk zien gemeenten dat sommige bewonersinitiatieven nog onvoldoende begrip hebben voor de beleidskant. Veel gemeenten zijn zich nog aan het oriënteren op hoe ze met bewonersinitiatieven willen samenwerken en welk deel van het werk ze aan hen durven uit te besteden. Dit voelt voor bewonersinitiatieven beperkend, maar zien gemeenten als een noodzakelijke stap.

## **7.4 Gemeenten zijn blij met bewonersinitiatieven, maar worstelen nog met regierol**

Gemeenten zijn - wanneer er goed wordt samengewerkt - erg blij met bewonersinitiatieven. Ze zien veel waarde in actieve bewoners die voor verbinding met de rest van de buurt zorgen, en erkennen de belangrijke aanjagersrol die sommige bewonersinitiatieven pakken rond verduurzamingsmaatregelen. Gemeenten die al met bewonersinitiatieven samenwerken willen dit dan ook graag uitbreiden en meer projecten gaan ondersteunen. Dit blijkt echter niet eenvoudig.

### **7.4.1 Ingewikkeld om regie goed te voeren zonder ervaringen en middelen**

Gemeenten hebben volgens het Klimaatakkoord de regierol, maar zijn nog zoekende naar wat dat precies inhoudt. Er heerst voorzichtigheid om iets te starten waarvan de uitkomst nog niet bekend is. Voor een deel is dit te wijten aan het feit dat de warmtetransitie nog jong is en voorbeelden van vergevorderde aardgasvrijprojecten schaars zijn. Maar een andere belangrijke

component is dat gemeenten geen middelen hebben om er echt mee aan de slag te gaan. De gemeentelijke capaciteit is vooral bij kleinere gemeenten een probleem. Maar ook de grotere weten nog niet hoe ze in voldoende wijken aan de slag kunnen en moeten soms keuzes maken tussen wijken terwijl er mogelijk meerdere bewonersinitiatieven actief zijn. Dit leidt ertoe dat sommige gemeenten minder aan de slag gaan met bewonersinitiatieven dan ze eigenlijk zouden willen, en op sommige plekken de kracht van bewonersinitiatieven niet benut kan worden.

Daarnaast speelt ook mee dat gemeenten hun werkwijze goed moeten kunnen verantwoorden, zowel binnen hun eigen organisatie als naar buiten. Dat leidt er bijvoorbeeld toe dat ze geen bewonersinitiatieven willen voorttrekken ten opzichte van andere. Of dat de ondersteuning die gemeenten bieden aan bewonersinitiatieven moet passen bij hun Transitievisie Warmte.

### **7.4.2 Bewonersinitiatieven herkennen de zoektocht van gemeenten**

De zoektocht naar de regierol van gemeenten wordt door bewonersinitiatieven herkend. Veel bewonersinitiatieven die al samenwerken met hun gemeente ervaren de regierol als stimulerend, maar een deel van deze groep ziet ook dat de gemeente niet voldoende capaciteit heeft om het echt goed te doen. Ook zijn er veel bewonersinitiatieven die überhaupt de regierol van de gemeente nog niet zien, ondanks dat er wel wordt samengewerkt.

Dat beide partijen graag meer stappen willen zetten maar gemeenten met de huidige middelen nog niet kunnen ondersteunen zoals ze graag zouden willen, geeft aan dat er nog veel potentie ligt in de bijdragen van bewonersinitiatieven aan de warmtetransitie.

## **7.5 Neutrale ondersteuner is belangrijk voor bewonersinitiatieven**

### **7.5.1 Borgen en uitwisselen van kennis**

Bewonersinitiatieven en gemeenten zijn in de warmtetransitie aan het pionieren, en worden daarbij op verschillende manieren begeleid door de vijf partijen van de Participatiecoalitie. Tijdens die trajecten wordt veel geleerd. Die kennis wordt lokaal geborgd bij de



bewonersinitiatieven en gemeenten zelf, maar ook bij de begeleidende partijen. Die laatste nemen opgedane ervaring mee naar volgende projecten en ontwikkelen er hun aanpakken mee door. Ook wordt sterk ingezet op kennisuitwisseling tussen verschillende bewonersinitiatieven en gemeenten.

### **7.5.2 Ervaring wordt lokaal toegepast**

Daarnaast speelt een onafhankelijke begeleider lokaal vaak een belangrijke rol. Deze helpt bewonersinitiatieven bijvoorbeeld met professionaliseren, financiering vinden, wegwijs worden in samenwerken met een overheid, hun visie scherper krijgen, en verbinding leggen met andere partijen. Ook als gespreksfacilitator met enige afstand tot beide partijen kan een begeleider een belangrijke bijdrage leveren wanneer dit nodig is.

### **7.5.3 Vorm van ondersteuning afhankelijk van behoefte bewonersinitiatief**

Begeleiders nemen verschillende rollen op zich, afhankelijk van de behoeften van het bewonersinitiatief. Sommige initiatieven hebben baat bij een meer sturende kant-en-klaar aanpak en een begeleider die het contact met de gemeente legt en onderhoudt. Andere bewonersinitiatieven vragen een meer coachende rol van de begeleider en maken vooral gebruik van kennisproducten, trainingen en netwerkgelegenheden om vanuit daar hun activiteiten en de samenwerking met de gemeente zelf te organiseren.

## **7.6 Aanbevelingen**

Onderstaande aanbevelingen hebben betrekking op de samenwerking tussen bewonersinitiatieven en gemeenten, en gelden dan ook voor beide partijen.

- Ga op tijd met elkaar in gesprek over doelen en ambities. Te laat met elkaar in gesprek gaan kan ertoe leiden dat je langs elkaar heen werkt. Het is ingewikkelder om plannen bij elkaar te laten komen, dan vanaf de start af te stemmen.
- Blijf in gesprek en spreek daarvoor een terugkerend overleg af. Dit kan formeel zijn, maar ook regelmatig 'even bijpraten' heeft vaak een positief effect op de relatie en voorkomt dat je voor verrassingen komt te staan.
- Verdiep je in elkaars perspectief en kracht. Bewonersinitiatieven en gemeenten zijn nu eenmaal heel verschillend. Vind manieren om daarmee om te gaan en kijk waar je elkaar juist kan versterken. Praat over hoe jullie verschillende gemeentelijke afdelingen maar ook de gemeenteraad mee kunnen nemen.
- Zet samen in op ruimte voor het bewonersinitiatief om te groeien en professionaliseren. Financiële vergoedingen verplichten bewonersinitiatieven om hun projectplannen strakker op papier te zetten. Gemeenten die hier al ervaring mee hebben zijn vaak erg tevreden over de resultaten.
- Voer een concreet gesprek over de volgende stap: het uitvoeringsplan. Wat vindt de gemeente dat hierin geregeld moet zijn? En welke rol wil het bewonersinitiatief spelen? Om dit plan uitvoeringsplan uitvoeringsgereed te maken, is hierover veel duidelijkheid nodig.
- Maak waar nodig gebruik van een onafhankelijke begeleider die kennis en ervaring meeneemt, tijdens overleggen focus bewaakt en eventuele spanning uit de lucht kan halen.

