

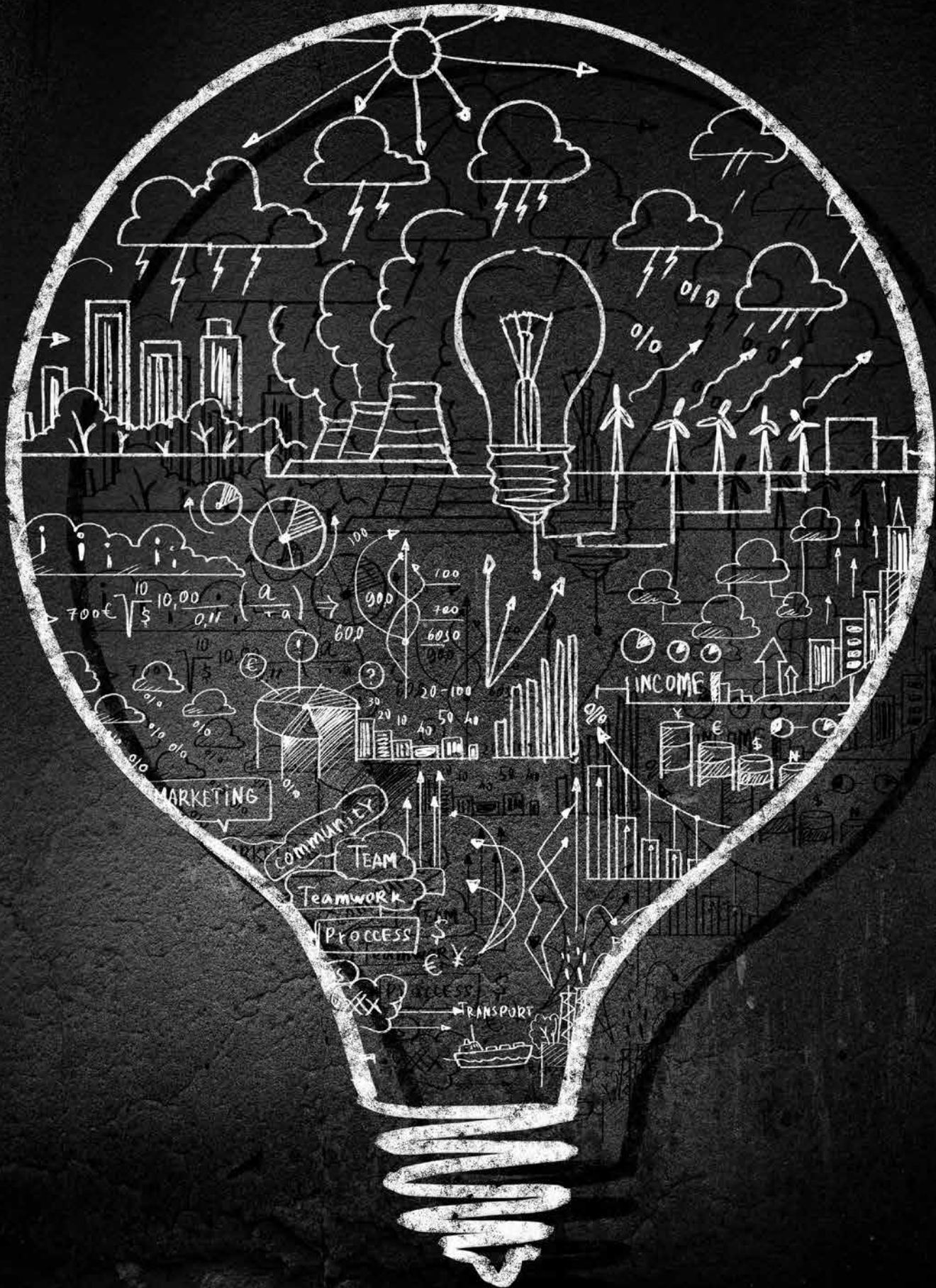
## DUURZAAM

In 2013 is het Energieakkoord ondertekend. Het verduurzamen van de woningvoorraad door middel van energiebesparende maatregelen is één van de belangrijkste onderdelen van het Energieakkoord. Onder regie van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) is daarom in 29 regio's samen met gemeenten, energiecoöperaties en aannemers/installateurs een regionale aanpak ontwikkeld om woningeigenaren optimaal te ondersteunen.

De opgave en de aanpak in deze vorm is voor alle betrokkenen nieuw. Er zijn zowel landelijk als in de regio's veel partijen betrokken die eerder niet met elkaar hebben samengewerkt. Er is dan ook veel geleerd. In dit artikel wordt rond een aantal vraagstukken beschreven wat de verwachting was, wat er in de praktijk gebeurde en hoe de partijen daarmee om zijn gegaan. De laatste paragraaf vormt een reflectie op de wijze waarop er door de VNG en de regio's wordt geleerd in de energietransitie.

# LEREN BESPAART ENERGIE

**Boris Gooskens**



## Samenwerking tussen gemeenten

**Wat was verwacht:** In het Energieakkoord is ingezet op regionale samenwerking bij de verduurzaming van de woningvoorraad. Immers, verduurzaming stopt niet bij de gemeentegrenzen; aannemers en installateurs werken regionaal; op regionaal niveau is er voldoende schaal om maatregelen voor verschillende woningtypen aan te bieden; en gemeenten kunnen in regionale samenwerking kennis en kunde uitwisselen.

**Wat gebeurde er:** in een aantal regio's is een effectieve regionale samenwerking gerealiseerd, gekenmerkt door een gezamenlijke ambitie, een goede rolverdeling tussen gemeente en regio en een regiocoördinator met mandaat. In veel gevallen gaat het hierbij om een samenwerkingsverband die de contouren volgt van een bestaande regio of provincie. In een aantal andere regio's blijkt het juist lastig om te komen tot gezamenlijke maatregelen. Het voornaamste knelpunt is dat gemeenten in deze regio's niet dezelfde kennis, capaciteit en ambities hebben op duurzaamheidsgebied. Door het verschil in ambitie worden de voorlopers geremd door de achterblijvers en de achterblijvers voelen zich gepusht door de voorlopers. Ook is er soms sprake van een verschil in bestuurlijke cultuur. Zo geeft een wethouder aan dat de aanpak in zijn regio veel vertraging heeft opgelopen doordat sommige gemeenten meteen wilden beginnen en al doende wilde leren, terwijl andere gemeenten eerst een gedegen plan wilden maken.

**Hoe is daarmee om gegaan:** In een aantal regio's is goede ervaringen opgedaan met het gebruik van een 'menukaart', waardoor gemeenten op projectbasis kunnen aangeven van welke elementen in de regionale samenwerking ze wél en níet gebruik willen maken. Gemeenten hebben de ambitie losgelaten om alles samen te doen. Ze accepteren de onderlinge verschillen. Zo stelde een wethou-

der dat *'je voor een gezamenlijke inkoopactie niet dezelfde klimaatambities hoeft te hebben'*. Reinier Schneider van Bleeve, verantwoordelijk voor het opzetten van energieloketten in vijf regio's *'Als oplossing hebben we nu een gezamenlijk overleg met alle regiocoördinatoren, zodat we ze meenemen in hun tegenstrijdige verzoeken. We nemen ze mee in ons probleem.'*

## Alliantievorming onder aannemers en installateurs

**Wat was verwacht:** de verwachting was dat aannemers en installateurs als gevolg van het Energieakkoord woningeigenaren actief zouden gaan benaderen met een passend aanbod. Aanbieders worden gestimuleerd om allianties ('productmarktcombinaties') te vormen om de woningeigenaren een overzichtelijk en eenduidig aanbod te doen, zoals een compleet aanbod om jaren '30 woningen te verduurzamen of een compleet aanbod om een jaren '70 woning energieneutraal te maken.

**Wat gebeurde er:** de markt kwam minder in beweging dan verwacht. De bouw- en installatiesector heeft te maken met een aantrekkende markt, een dunne bezetting als gevolg van de crisis en een krappe arbeidsmarkt. De vorming van allianties verloopt in veel regio's moeizaam, waardoor het aanbod nog steeds versnipperd is. Aannemers en installateurs zijn niet gewend aan dit soort samenwerking. Het vertrouwen is broos, het is lastig om tot een gezamenlijke ambitie en business case te komen. De motivatie is beperkt omdat in alliantievorming de kost altijd voor de baat uit gaat. Daarmee ontbreekt een aantal belangrijke randvoorwaarden voor samenwerking. Het vormen van allianties stuit bovendien op concurrentiebezwaren van zowel gemeenten als aanbieders zelf: een alliantie kun je maar met een beperkt aantal partijen vormen, dus daardoor sluit je per definitie ook andere partijen buiten.

# GEMEENTEN HEBBEN DE AMBITIE LOSGELATEN OM ALLES SAMEN TE DOEN

# ENERGIEBESPARING IS EEN MAATSCHAPPELIJKE BEWEGING GEWORDEN.'

**Hoe is daarmee omgegaan:** *'Er blijkt behoefte te zijn aan een buitenboordmotor', aldus een wethouder. De regio Amsterdam-Amstelland is zelf een trekkersrol gaan vervullen door een makelaar aan te stellen om partijen te koppelen. In een aantal regio's, waaronder Amersfoort, wordt tijdelijk een procesbegeleider gefinancierd om de samenwerking te verbeteren. Ook zijn er steeds meer commerciële aanbieders die optreden als intermediair.*

## Rol van de overheid

**Wat was verwacht?** Bij de ondertekening van het Energieakkoord was de gangbare gedachtegang dat energiebesparing een maatschappelijke verantwoordelijkheid is en daarmee taak van de overheid. Gemeenten waren bedenker, opdrachtgever én uitvoerder van de meeste projecten. Lian Merx, manager van het Programma Energie bij de VNG: *'Voor veel gemeenten stond energiebesparing nog in de kinderschoenen en door het gebrek aan ervaring, kennis en partners was de insteek van veel gemeenten om duizend bloemen te laten bloeien. Veel projecten zijn gestart zonder een gedegen probleem- en doelgroepenanalyse.'*

**Wat gebeurde er:** Steeds meer andere partijen pakken inmiddels ook een rol. Merx: *'Burgers en bedrijven zijn veel betrokkener geworden en meer bewust van de noodzaak. Energiebesparing is een maatschappelijke beweging geworden.'* Sinds 2013 het politiek draagvlak voor een groene economie toegenomen, zijn er meer ondernemers die kansen zien in duurzaamheid, is er een markt ontstaan rond collectieve inkoopacties en zijn lokale energiecoöperaties geprofessionaliseerd. Overheidsinitiatieven om de potentie voor energiebesparing in verschillende wijken en buurten in kaart te brengen zijn bijvoorbeeld ingehaald door vergelijkbare initiatieven vanuit de markt.

**Hoe is daarmee omgegaan?** Gemeenten besef-

fen dat ze niet meer alles zelf hoeven te doen en de kracht van de samenleving kunnen benutten. Gemeenten zijn rolvaster geworden omdat ze niet langer meerdere rollen hoeven te combineren. In de regionale samenwerking worden steeds meer inzichten verzameld over wat wel en niet werkt qua rolverdeling. Bijvoorbeeld als het gaat om de rol van energieloketten, de omgang met lokale energiecoöperaties en de effectiviteit van verschillende maatregelen. Zo maken bijna alle regio's gebruik van dezelfde stapsgewijze klantreis en zijn in samenwerking met marketeers benaderingen ontwikkeld voor verschillende bewonerstypen.

## Energieloketten

**Wat was verwacht:** In het Energieakkoord is afgesproken dat woningeigenaren in alle gemeenten toegang hebben tot een energieloket. Het energieloket motiveert woningeigenaren om maatregelen te nemen, informeert woningeigenaren over de meest geschikte maatregel en brengt ze in contact met bedrijven die de maatregelen kunnen uitvoeren. De verwachting was dat de energieloketten vanaf 2017 door de markt gefinancierd zouden worden.

**Wat gebeurde er:** de ambitie om in alle regio's energieloketten te vormen is gerealiseerd. Er zijn meerdere loketten met aansprekende resultaten, in opvallend verschillende samenwerkingsconstructen. Sommige gemeenten beschouwen het energieloket als een publieke uitvoeringsorganisatie; andere gemeenten beschouwen het energieloket juist als een private opdrachtnemer. De verwachting dat de energieloketten vanaf 2017 door de markt gefinancierd zouden worden kwam om verschillende redenen niet uit. Ten eerste omdat het aanbod van aannemers en installateurs zich minder snel heeft ontwikkeld dan verwacht. Ten tweede omdat er naast het online aanbod van de

energieloketten behoefte blijft bestaan aan informatie en advies via duurdere traditionele kanalen, zoals bewonersavonden en energieambassadeurs. Ten derde omdat de energieloketten concurrentie ondervinden van nieuwe marktpartijen die via inkoopacties als intermediair optreden tussen bewoners en aannemers/installateurs.

**Hoe is daarmee om gegaan:** Zolang de energieloketten niet door de markt worden gefinancierd zijn veel gemeenten bereid de financiering op zich te nemen, omdat ze zien dat er resultaten worden behaald. Stap voor stap worden inzichten opgedaan wat wel en niet werkt en wat de meest geschikte rol is voor het energieloket. Schneider: *'De hele markt voor energieloketten is een nieuwe markt. En het denken daarover heeft zich ontwikkeld.'* Zowel de gemeenten als energieloketten

Rijnconsult begeleidt het regionale samenwerkingsverband Amsterdam-Amstelland & Meerlanden bij het versterken van de samenwerking. In een eerste fase zijn op basis van een gespreksronde onder ambtenaren, bestuurders en ketenpartners de knelpunten en successen in de lopende samenwerking in kaart gebracht. Het resultaat van deze verkenning waren aanbevelingen en uitgangspunten voor toekomstige samenwerking. In een tweede fase heeft Rijnconsult in samenspraak met de regiocoördinator en de ketenpartners een voorstel gedaan voor de samenwerking na 2017, met aandacht voor bestuurlijke en ambtelijke samenwerking, de rol van het Energieloket, financiële afspraken en een uitvoeringsplan. Eerder waren adviseurs van Rijnconsult betrokken bij een brede inventarisatie van de succesfactoren en knelpunten in de 29 regio's waar de ondersteuningsaanpak van de VNG is uitgerold.

proberen flexibel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen, maar worden daarin soms belemmerd door hun contractuele relatie. De behoefte om in de uitvoering zo veel mogelijk ruimte te hebben binnen het contract botst met de bestuurlijke behoefte aan duidelijke afspraken en financiële continuïteit. Dit dilemma komen adviseurs van Rijnconsult overigens vaker tegen bij overheden.

## Reflectie

De vraagstukken die in dit artikel aan bod zijn gekomen, zijn illustratief voor de worsteling van overheidsorganisaties met de energietransitie. Het vraagt om nieuwe verbindingen. Innovatie ontstaat immers vooral buiten je eigen netwerk. Maar hoe weet je met wie je moet samenwerken in een werkveld dat je nog niet kent? Hoe overwin je de cultuurverschillen tussen publiek en privaat? Wie trekt de kar? En hoe experimenteer je binnen een organisatie die wordt gedreven door onzekerheidsreductie?

Alle partijen die betrokken zijn bij de verduurzaming van de woningvoorraad zijn zich bewust van deze uitdagingen. En ze zijn zich bewust van de noodzaak om van elkaar te leren. De VNG heeft een uitgebreid opleidingsaanbod voor de 29 regiocoördinatoren en organiseert maandelijks bijeenkomsten om best-practices uit te wisselen. Via een strippenkaartconstructie worden regio's gestimuleerd om gebruik te maken van externe kennis en expertise. Sinds de start van het programma is er veel aandacht voor het meten van de effectiviteit van verschillende maatregelen. Een complicerende factor bij het monitoren van de effectiviteit is dat de markt versnipperd is - en steeds verder versnipperd raakt door de toetreding van nieuwe aanbieders - en dat daardoor geen van de partijen een compleet beeld heeft.

[www.energieakkoordser.nl](http://www.energieakkoordser.nl); [vng.nl/programma-energie-regionaalenergieloket.nl](http://vng.nl/programma-energie-regionaalenergieloket.nl)

Boris Gooskens adviseert overheidsorganisaties over samenwerking, strategie en organisatieontwikkeling.