

De secretaris als leider van de energietransitie?

Steeds meer gemeenten krijgen haast met het uitvoeren van de energietransitie. In de media, de politiek en bij de koffieautomaat is veel aandacht voor de ambities in het Klimaatakkoord om voor 2030 1,5 miljoen gebouwen te verduurzamen. In bestuurlijke kringen wordt veel gesproken over de Regionale Energie Strategieën (RES'en) en de transitievisie warmte. Inwoners vragen zich ondertussen ongeduldig of angstig af wanneer hun woning van het aardgas af gaat, wat er gaat gebeuren met hun huis of straat en wat het ze gaat kosten.

Dit artikel gaat over de rol van de secretaris in deze transitie. Om de clou maar meteen te verklappen: wat die rol is hangt af van de context. Als je de transitie ziet als een monodisciplinair ruimtelijk vraagstuk met weinig politieke prioriteit is er weinig reden om je er als secretaris diepgaand mee te bemoeien. Dat is natuurlijk anders wanneer de energietransitie tot de topprioriteiten van het college behoort en wordt gezien als een drager voor stadsvernieuwing.

Om secretarissen te helpen bij deze afweging benaderen we de energietransitie in dit artikel vanuit vijf perspectieven.

1. Bepaal de strategische rol

In het Klimaatakkoord hebben gemeenten de 'regierol' gekregen over de transitie naar aardgasvrije wijken. Maar wat betekent dat eigenlijk? Zoals ook blijkt uit een recente publicatie van de Argumentenfabriek kan een regisseur afwachtend, verbindend of juist uitvoerend zijn. Naast het ambitieniveau van het college is deze strategische rol bepalend voor de positie van de secretaris. De strategische rol biedt houvast bij allerlei operationele keuzes. Het is dan ook verstandig om de strategische rol vroeg in het proces bestuurlijk vast te stellen. Een gemeente die haar ambities vooral volgend laat zijn op de initiatieven uit de samenleving werkt bijvoorbeeld anders dan een gemeente die zelf initiatieven ontplooit. En een college dat de transitie regionaal wil organiseren vraagt iets anders van een secretaris dan een college dat zelf de touwtjes in handen wil houden.

2. Organiseer

Uit een inventarisatie van een student van de USBO in opdracht van Rijnconsult blijkt dat gemeenten uiteenlopende organisatiestructuren hebben voor het realiseren van de energietransitie. Veel gemeenten hebben een programma opgetuigd dat direct onder de secretaris of het MT hangt. Soms heeft het programma eigen medewerkers en soms wordt gekozen voor een matrixconstructie met medewerkers uit diverse directies. Sommige gemeenten hebben een apart Programma Aardgasvrij, maar meestal wordt de transitie naar aardgasvrije wijken gecombineerd met andere duurzaamheidsvraagstukken, zoals klimaatadaptatie en circulair bouwen. Bij andere gemeenten is het team energietransitie onderdeel van de lijn, bijvoorbeeld binnen de directie Ruimte. Tot slot kiezen sommige gemeenten ervoor om geen apart team op te tuigen, maar de energietransitie als opgave te verdelen over verschillende betrokken teams in de lijn. Er is uiteraard niet één beste oplossing, maar de verantwoordelijkheid van de secretaris is om te zorgen dat de organisatievorm past bij de inhoudelijke ambities. Zo ligt het bijvoorbeeld minder voor de hand om een apart programma onder de directie op te tuigen als de transitie geen prioriteit van het college is.

3. Voer regie op innovatie

De energietransitie gaat misschien nog wel meer dan andere nieuwe ontwikkelingen om leren en innoveren. De reflex van veel gemeenten is om de energietransitie als regulier nieuw beleidsterrein planmatig aan te pakken. Onze verwachting is dat deze klassieke aan-

pak niet zal werken in de energietransitie. We weten simpelweg nog niet wat de beste oplossing is, welke technologieën de komende jaren beschikbaar komen en hoe inwoners zullen reageren op de transitie. De energietransitie is een innovatievraagstuk met kenmerken als onvoorspelbaarheid, risico's en bottom-up ontwikkelingen. Er moet dus geëxperimenteerd worden. Dat past slecht bij het DNA van gemeenten die zijn gericht op controle en verantwoording. De interne stakeholders van de gemeente onder aanvoering van de gemeenteraad zullen waarschijnlijk besef hebben van de noodzaak om leergeld te betalen, maar zullen daar in de waan van de dag op een traditionele wijze op willen sturen. Dit staat haaks op wat er gevraagd wordt. De secretaris heeft een voortrekkersrol in deze paradoxale opgave om regie te voeren op innovatie. Wat de beste methode is zal in de toekomst moeten blijken, maar op basis van eerdere grote transities lijkt het verstandig om alleen regie te voeren op thema's waar je invloed op hebt, tijdig te beginnen met leren en experimenteren ruimte te creëren om fouten te maken.

4. Een heldere opdracht vanuit het College.

Nu de meeste Colleges van B&W ruim een jaar onderweg zijn met hun duurzaamheidsambities ontstaat er behoefte aan concrete resultaten. Zeker omdat in vergelijking met het verleden in de colleges meer partijen zitten met stevige duurzaamheidsambities. Een belangrijke rol van de secretaris is te zorgen voor een duidelijke afweging tussen de energietransitie en andere beleidsprioriteiten, met name als er sprake is van concurrerende ruimteclaims. Wij zien dat de duurzaamheidsportefeuilles soms verdeeld zijn over meerdere wethouders met verschillende prioriteiten. In dat geval is het essentieel dat de secretaris in samenspraak met de burgemeester regie voert op de agendering in collegevergaderingen. Wanneer er sprake is van een dergelijke versnippering raden we secretarissen daarnaast aan om als vertegenwoordiger van de ambtelijke organisatie te bewaken dat het college één opdracht geeft.

5. De secretaris als netwerk leider

De energietransitie is bij uitstek een vraagstuk dat om samenwerking vraagt. Geen enkele organisatie kan dit alleen, hoe groot of klein de ambities ook zijn. Tot de belangrijkste stakeholders behoren de woningcorpora-

ties, netbeheerders en de aannemers en installateurs in de regio. Dit vraagt om netwerk leiderschap van de gemeente, te beginnen met de secretaris. Het begrip netwerk leiderschap is inmiddels breed bekend, waarbij nog wel eens vergeten wordt hoe lastig het kan zijn in de gemeentelijke context. Bijvoorbeeld omdat een ambitieuze initiatiefnemer in de beginfase moet vertragen om twijfelende partijen aan boord te krijgen. Bewaak als secretaris dat college en raad plannen niet volledig dichttimmeren of kapot-verantwoorden, want dan valt er niets meer te onderhandelen of mee te bewegen. En heb als secretaris ook oog voor de personen die de gemeente bestuurlijk en ambtelijk vertegenwoordigen; vaak wordt over het hoofd gezien dat het bij samenwerking uiteindelijk gaat om individuele personen die met elkaar aan tafel zitten en de competenties en match moeten hebben om met elkaar resultaten te behalen.

En verder is het vooral heel veel maatwerk...

Om te eindigen met dezelfde open deur als waar we begonnen zijn: wat de rol van de secretaris is hangt af van de context en de bestuurlijke ambities. De transitie is bijvoorbeeld een complex vraagstuk dat om een flinke portie strategisch vermogen vraagt van de direct betrokkenen. In een kleine gemeente zal daartoe sneller een beroep worden gedaan op de secretaris dan in een grote gemeente. En als er sprake is van participatie in een warmtebedrijf ligt het voor de hand dat de secretaris zicht houdt op de aanzienlijke financiële risico's die daarmee gemoeid kunnen zijn, zoals de recente ontwikkelingen in Rotterdam. En zo kunnen nog tal van andere ruimtelijke, politieke, financiële of sociale afwegingen een rol spelen.

Boris Gooskens & Stijn Nijssen

Rijnconsult

