

# OPGROEIRUIMTE: EEN EERSTE CONCEPT

## Waarom opgroeiruumte?

Samenwerken tussen gemeenten en bewonersinitiatieven in de warmtetransitie is een relatief nieuw fenomeen. Bewonersinitiatieven werken op basis van andere waarden dan private partijen en hebben een andere werkwijze. Dat maakt het anders dan standaard publiek-private samenwerking. In de samenwerking pakt de gemeente een andere rol.

Omdat publiek-civiele samenwerking in de warmtetransitie relatief nieuw is, vraagt het extra aandacht. Het gaat niet om een tijdelijke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, de samenwerking met een lokaal initiatief zal misschien wel decennia doorlopen. Ook zijn er veel gedeelde waarden en ambities tussen gemeente en het initiatief. Dit gaat over langjarig partnerschap. Dat partnerschap kan uitgroeien van samenwerking rondom een specifiek project tot een programmatische vorm van samenwerking, die lange-termijn en structureel van aard is.

Opgroeiruumte is de ruimte die initiatief en gemeente elkaar geven om de samenwerking gezamenlijk zorgvuldig vorm te geven. Het biedt ruimte om beiden te groeien in de nieuwe rol. Vanuit wederzijds begrip en de erkenning van volwaardig partnerschap. Dat is een zoekproces, een proces van samen leren en leren door te doen. Zoals elk partnerschap, vraagt het aandacht voor de relatie zelf, voor heldere afspraken en ruimte voor reflectie.

## Hoe creëer je opgroeiruumte?

Voor het creëren van opgroeiruumte bij beide partijen in de samenwerking zijn vier onderdelen en vier thema's van belang.<sup>1</sup> Deze zijn niet volgtijdelijk, maar wel allemaal cruciaal. Uitgangspunt is dat beide partijen meerwaarde erkennen van samenwerking. We hebben dit verbeeld in onderstaande illustratie:



<sup>1</sup> Dit blijkt uit tussentijdse resultaten van het onderzoekstraject opgroeiruumte – meer info hierover aan het einde van dit document. Dit is een tussentijds rapport. In het najaar 2024 volgt het definitieve resultaat opgroeiruumte.

## DOEN: vier onderdelen van opgroeiruimte

**Leer elkaar kennen:** Elk bewonersinitiatief is anders en elke gemeente werkt anders. Tegelijkertijd zijn er kenmerkende eigenschappen van beide partijen die belangrijk zijn om van elkaar te kennen. Om te weten hoe de samenwerking eruit kan gaan zien en elkaar als partners te kunnen zien, is het belangrijk om tijd te investeren om elkaar te leren kennen, te waarderen en te begrijpen. Zo kan je inzicht verkrijgen in de gedeelde waarden, de mogelijke rolverdeling en elkaars perspectief op kansen, risico's en onzekerheden.



**Stapsgewijs aan de slag:** Je wilt niet te lang wachten met concrete projecten gezamenlijk oppakken. Ervaring in de praktijk is nodig om te werken aan de relatie en het is de voedingsbodem in het borgen van partnerschap. Bij opgroeiruimte werk je stapsgewijs: met tussentijdse mijlpalen en evaluatie momenten. Je geeft aan het begin wel een doorkijk naar het mogelijk eindresultaat op lange termijn, maar knipt de weg ernaar toe op in stukken. Waarbij je gegarandeerd door gaat als bepaalde mijlpalen behaald. Zo kunnen beide partijen gaandeweg professionaliseren en kan het vertrouwen groeien.



**Borg het partnerschap:** Elkaar leren kennen en stapsgewijs projecten oppakken heeft een fundament nodig zodat beide partijen weten wat ze kunnen verwachten. Het borgen van het partnerschap is nodig om duidelijkheid en continuïteit te scheppen. Intern kan dat in het eigen (gemeentelijk en coöperatief) beleid. Gezamenlijk in samenwerkingsafspraken zoals bijvoorbeeld intentie- of samenwerkingsovereenkomsten. Een politieke uitspraak bij de gemeente helpt ook om een goed fundament te leggen.



**Een gezamenlijk verhaal:** Het ontwikkelen van een gezamenlijk verhaal (of visie) helpt bij het verduidelijken van de gezamenlijke waarden en doelen, en ook bij het uitdragen van de samenwerking naar buiten toe. Daar waar in de uitvoering kansen of knelpunten zichzelf aandienen helpt het als keuzes gestaafd kunnen worden aan de gedeelde visie. Op gedeelde waarden in de transitie en gedeelde waarden voor de samenwerking kan je goed terugvallen bij onverwachtse wendingen in de samenwerking.



## VERHELDEREN: vier thema's van opgroeiruimte

Een viertal thema's blijkt cruciaal voor opgroeiruimte. Dit zijn onderwerpen die in alle vier de onderdelen van opgroeiruimte aandacht vragen en die je met elkaar gaat verhelderen.

### Namens wie spreek je?



Het spreekt voor zich dat een nieuw initiatief van enkele bewoners niet bij aanvang de hele buurt vertegenwoordigt. En dat is niet erg. Waar het om gaat is dat er gesprekken en afspraken komen over hoe het initiatief de behoeften, wensen en ambities van het gebied stapsgewijs kan gaan vertegenwoordigen, wat verwachtingen daarin zijn en hoe de gemeente daarin kan ondersteunen.

Ook bij de gemeente is de vraag 'namens wie spreek je' relevant. Ambtenaren vertegenwoordigen niet het standpunt van 'de' gemeente dus het is van belang dat ook binnen de gemeente aan draagvlak en betrokkenheid wordt gewerkt. Het tijdig betrekken van alle relevante afdelingen, bestuurlijke afstemming en begrip voor de rol van de gemeenteraad zijn belangrijk.





### Wat zijn onze rollen?

Zowel gemeente als initiatief hebben tijd nodig om elkaar te leren kennen en op waarde te schatten. Wie kan welke taken uitvoeren, wie wil welke taken uitvoeren, en hoe te bouwen aan vertrouwen dat het goed zal gebeuren? De gemeente heeft niet altijd de juiste kennis, kunde en ervaring in huis, en hetzelfde geldt voor initiatieven. Soms is er ook onvoldoende erkenning voor de ander. Hier het gesprek over voeren verschaft duidelijkheid over welke rollen mensen willen en kunnen oppakken.

De rollen veranderen door de tijd en fasen heen, daarom is het goed om hier herhaaldelijk op terug te komen. Een initiatief dat professionaliseert, zal in de loop van de tijd een andere rol oppakken. Er kan ook voor gekozen worden dat juist de gemeente bepaalde kennis en kunde faciliteert, of dat de gemeente het initiatief of professionals van het initiatief betaalt voor het geleverde werk. Dat betekent dat er goede afspraken moeten komen over hoe bijvoorbeeld wordt omgegaan met vrijwilligersinzet, vergoedingen en betaling, en met belangenverstrengeling.



### Hoe gaan we om met verandering?

Continuïteit, zekerheid en omgangsvormen zoeken in de samenwerking is onderdeel van opgroeiruimte. De basis is begrip voor de werking van elkaars organisatie krijgen en kunnen inspelen op elkaars behoeften. Verloop binnen organisaties zorgt voor vertraging en mogelijk verwarring of herhaling van zetten, of dat nu binnen een initiatief of binnen de gemeente is. Maar ook politieke kleur kan veranderen en gemeentelijke processen kunnen traag of onverwacht verlopen. Ook spelen factoren buiten de samenwerking een belangrijke rol in het wel of niet behalen van mijlpalen in de samenwerking; hoe vang je dit in gezamenlijkheid op?

Het is dan zaak dat de basis van de samenwerking overeind blijft. Het gaat erom in veranderlijke tijden toch tot stevige relaties, wederkerigheid en gezamenlijke kennisopbouw te komen. Heldere afspraken maken en deze ook vastleggen helpt bij het zorgen voor continuïteit en verwachtingsmanagement.



### Hoe organiseren we financiering?

Financiële zekerheid die langjarig is ontbreekt vaak – voor het initiatief maar ook voor de gemeente zelf - en dus is het zinnig om gezamenlijk op te trekken en transparant te zijn over de financiering die nodig is om de gezamenlijke doelen te halen.

Binnen de gemeente kan de samenwerking met initiatieven een structurele positie krijgen in beleid en begroting zodat beide partijen een financiële basis hebben om dingen in gang te zetten en de dagelijkse kosten te kunnen dragen. Voor projectfinanciering kan er ook gezamenlijk naar financiering van buiten de gemeente gezocht worden.



## OPGROEIRUIMTE IN ZWOLLE

Hier presenteren we de resultaten van de gemeente Zwolle als voorbeeld van hoe opgroeiruimte daar vorm heeft gekregen en nog verder kan krijgen. Dit is een van de drie case-studies die in het kader van het onderzoekstraject opgroeiruimte worden uitgevoerd.

### DOEN

<p><b>Leer elkaar kennen</b></p> 	<p>In Zwolle zijn ze in 2021 serieus gestart met elkaar leren kennen. Dit deden gemeente en een groep van actieve bewonersinitiatieven in de warmtetransitie aan de hand van een extern begeleide Community of Practice (CoP). Deze richtte zich op het verbeteren van de samenwerking tussen gemeente en initiatieven, en op het leren kennen van elkaar. De gespreksessies in het kader van dit onderzoek zijn aangegrepen om nog concreter te praten over verwachtingen, afspraken en overeenkomsten tussen de beide partijen.</p>
<p><b>Borg het partnerschap</b></p> 	<p>De CoP 2021 heeft het partnerschap in de steigers gezet. Ambtenaren hebben binnen de gemeente ruimte gezocht en gekregen om twee initiatieven verder te ondersteunen, bij wijze van experiment. Dat zijn de initiatieven 50 Tinten Groen Assendorp (50TGA) en Dieze. Hier is subsidie aan gegeven.</p> <p>Het partnerschap met de gemeente is verder geborgd door de oprichting van Platform Duurzaam Zwolle door de bewonersinitiatieven van de stad. Hierdoor is er gemakkelijke onderlinge afstemming en afstemming met de gemeente. De gemeente ondersteunt dit door financiering. Platform Duurzaam Zwolle pakt een belangrijke rol op in het verder ontwikkelen van het partnerschap, het kan gebruikt worden om het specifiek over het samenwerken en samen opgroeien te hebben (aan de hand van kwesties die op dat moment spelen of worden aangedragen vanuit de partners). Zo ontstaat er naast de projectmatige samenwerking op het niveau van een initiatieven (bijv. in Assendorp of Dieze), ook een meer programmatische samenwerking.</p>
<p><b>Stapsgewijs aan de slag</b></p> 	<p>In Zwolle heeft zich inmiddels een samenwerkingsrelatie ontwikkeld met twee concrete projecten. De gemeente heeft beide initiatieven subsidie verschaft om een Buurtenergieplan <i>plus</i> (50TGA) en een Wijkuitvoeringsplan (WUP) (Dieze) te ontwikkelen. Op deze manier is ruimte geboden aan deze initiatieven om zelf op holistische wijze (gebruikmakende van de wijkennis, en met aandacht voor andere opgaven zoals bijv. waterbeheer) een eigen buurtplan te ontwikkelen. De gemeente participeert hierin. Samen wordt gekeken hoe hier vervolgens opvolging aan gegeven kan worden.</p>
<p><b>Een gezamenlijk verhaal</b></p> 	<p>De basis voor het gezamenlijke verhaal in Zwolle is gelegd met de zogeheten Zwolse Komedie (in beperkte kring verspreid), die met humor vragen en uitersten in de samenwerking en opvattingen zichtbaar maakte zodat daar vervolgens het gesprek over gevoerd kon worden. Nu is het zaak om door te pakken en dit verhaal uit te werken, concreter en duidelijker te maken en breder te verspreiden.</p>



## VERHELDEREN

De onderstaande tabellen geven een samenvatting van de invulling van de thema's in Zwolle. Bij elk thema noemen we een 'gegeven', dat is een feit waar in de samenwerking mee omgegaan moet worden. In de rechter kolom benoemen we de afspraken die onderling gemaakt kunnen worden om met dat gegeven om te gaan. Het zijn nu nog algemene afspraken of aanzetten daartoe, omdat voor concretere uitwerking van de afspraken vervolgesprekken nodig zijn.

### Namens wie spreek je?

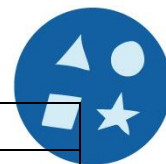


Het gegeven	Mogelijke afspraken
Natuurlijk start je niet als een initiatief dat heel de buurt vertegenwoordigt.	<p>Je spreekt af hoe je toe groeit naar een 'goede' afspiegeling van de buurt, wat betreft mensen en/of perspectieven. En wat hierin de verwachtingen en ambitie zijn.</p> <p>Je spreekt af hoe het democratische proces binnen het initiatief eruit ziet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proces ingericht volgens democratische basisprincipes (6 democratische principes<sup>2</sup>)</li> <li>- We spreken af dat bij belangrijke vragen, discussies en beslissingen de achterban wordt geraadpleegd – elke keer weer</li> </ul>
Natuurlijk vertegenwoordig je als ambtenaar niet de hele gemeente!	<p>Je spreekt af te zoeken naar waar je staat binnen de gemeente, welk mandaat je hebt, wie je nog meer nodig hebt vanuit je organisatie om samen binnen de gemeente op te groeien richting een voldoende mandaat om de samenwerking aan te gaan met lokale initiatieven in de warmtetransitie.</p> <p>Je spreekt af hoe een goede afspiegeling er uit ziet vanuit de gemeente en hoe je daaraan stapsgewijs werkt, zodat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het mandaat van de betrokken ambtenaren helder is;</li> <li>- Relevante afdelingen betrokken zijn en hoe;</li> <li>- Is verhelderd in welke fase welke vorm en mate van ambtelijke, bestuurlijke en politieke betrokkenheid van belang is.</li> </ul>
Bewoners denken holistisch, dus vanuit verschillende behoeften en belangen.	Als uiteenlopende behoeften en perspectieven worden uitgenodigd om mee te doen, ga je vanzelf integraal werken. Dat betekent dat de samenwerking over domeinen heen wordt opgezocht, om niet alleen de warmtevoorziening maar tevens bijvoorbeeld de riolering en waterberging te verbeteren. Daarvoor spreek je af wie er aan tafel moeten zitten om aan de behoeften te voldoen.

<sup>2</sup> 6 principes: 1. Deliberatie: inhoudelijke gesprekken voeren en kennis van bewoners gebruiken; 2. Toegankelijkheid: open bijeenkomsten; 3. Inclusiviteit: verschillende soorten mensen doen mee, er is ruimte voor tegengeluiden, emotie en weerstand; 4. Zeggenschap: bewoners besluiten over de hoofdlijnen; 5. Transparantie: je maakt zichtbaar wat je aan het doen bent en je zorgt voor onderling vertrouwen zodat taken verdeeld kunnen worden; 6. Efficiëntie: je proces wordt werkbaar, praktisch en uitvoerbaar als je met beperkte inspanning en financiële middelen je doelen kan bereiken.

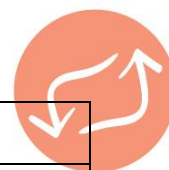


## Wat zijn onze rollen?



Het gegeven	Mogelijke afspraken
Er wordt uiteenlopend gedacht over wat professionaliteit nu precies betekent.	<p>Daar heb je het samen over, zodat niemand zomaar wordt weggezet of blind wordt vertrouwd. Als in kaart gebracht wordt welke vormen van expertise, kennis en kunde er zijn, helpt dat om ieder in zijn/haar kracht te zetten.</p> <p>De gemeente Zwolle stimuleert de ontwikkeling van professionaliteit van bewonersinitiatieven en maakt hier gebruik van in projecten. (het voorziet Platform Duurzaam Zwolle van een budget voor kennisdeling en ondersteuning in professionalisering).</p>
Initiatieven ervaren dat ze ofwel als onvoldoende professioneel ofwel als te professioneel worden beoordeeld.	<p>Er kan gesproken worden over hoe je stapsgewijs omgaat met de veranderende rollen en wat het betekent voor de afspraken en (financiële) waardering.</p> <p>Je spreekt je uit zodat de rollen en belangen helder zijn, dit is een terugkerend ritueel. Voor beginnende initiatieven is het begrijpelijk als dit nog niet goed uitgekristalliseerd is, maar naarmate een initiatief volwassen is, moet dat duidelijker worden.</p> <p>Initiatieven rapporteren over vrijwillige en betaalde inzet, en naarmate het initiatief groeit richting volwassenheid, worden de eisen die hieraan gesteld worden steviger.</p>
In het begin is het niet duidelijk wat de taakverdeling zal zijn bij concrete projecten.	Welke rollen pakt een initiatief en welke rollen pakt de gemeente. Door hier open over te spreken en de wens vast te leggen dit samen te verkennen, en op gepaste momenten vast te leggen behoudt je ruimte voor ontwikkeling.

## Hoe gaan we om met verandering?

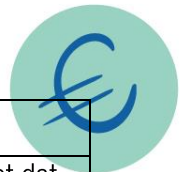


Het gegeven	Mogelijke afspraken
Politieke kleur is veranderlijk.	<p>Over zaken die nu eenmaal wel politiek zijn, schep je samen duidelijkheid over de verwachtingen m.b.t. wat er mogelijk kan veranderen en wat er echt vastligt (qua budget/beleid).</p> <p>En verder zorg je door meerjarige borging ervoor dat de samenwerking niet teveel op politieke leest geschoeid is zodat je partnerschap politieke verandering overleeft.</p>
Mensen komen en mensen gaan: verloop binnen organisaties veroorzaakt vertraging en risico op verlies	Je spreekt af hierop te anticiperen, door te investeren in goede relaties, hechte netwerken en in een goede overdracht. Tandems tussen gemeente en initiatieven helpen om het partnerschap sterk te houden.



van wat is opgebouwd aan kennis en relaties.	Je spreekt elkaar geregeld over de continuïteit in de samenwerking; bij de overgang naar een volgende fasen worden afspraken opnieuw bekeken en aangepast waar nodig.
Er zijn machtsverschillen en je bent in die zin geen gelijke partners.	Je benoemt dit machtsverschil en zoekt vervolgens naar een zo volwaardig mogelijke samenwerking. Gemeente en Platform Duurzaam Zwolle werken samen aan een verhaal over gezamenlijk optrekken met daarin ieder een eigen rol.

## Hoe organiseren we de financiering?



Het gegeven	Mogelijke afspraken
Als gemeente ontcom je er niet aan dat je budget en uren alloceert aan iets waar je nog geen volledig eindplaatje hebt.	<p>Je werkt daarom stapsgewijs met tussentijdse mijlpalen. Je weet dat dit ook in publiek-private samenwerkingen het geval kan zijn en accepteert dat. Bovendien alloceer je niet louter op projectbasis, maar gericht op langdurige structurele samenwerking.</p> <p>Omdat er beperkt budget vanuit de gemeente is en ook bij het initiatief, wordt er aandacht besteed aan duidelijk verwachtingsmanagement.</p>
<p>Als initiatief heb je geen acquisitie budget, financiële zekerheid over fasen heen is er niet, en je bent als startend initiatief financieel afhankelijk van de gemeente en andere financiers.</p> <p>Ook de gemeente heeft te maken met financiële onzekerheid.</p>	<p>De oplossing zit hem in het gezamenlijk de schouders eronder zetten en kijken naar wat er wel mogelijk is.</p> <p>Binnen de gemeente Zwolle is de samenwerking met initiatieven opgenomen in de begroting: er is een basisfinanciering initiatieven voor 3 jaar. Ook is er al een afspraak om samen voorstellen in te dienen bij bijv. EU of MOOI, en om structurele samenwerking op subsidies te bestendigen (i.s.m. EnergieSamen, Platform Duurzaam Zwolle)</p> <p>Er zijn verschillende ideeën over vervolgstappen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Er kan worden gezocht naar andere manieren van financiering vanuit bestaande budgetten in de begroting.</li> <li>- Financiële waardering voor het werk dat het initiatief doet voor de gemeente kan verder worden uitgewerkt</li> <li>- De gemeente kan expliciet initiatieven uitnodigen i.p.v. marktpartijen</li> <li>- Het is als initiatief belangrijk meerdere bronnen van inkomst te zoeken, ook naast de gemeente.</li> </ul>

## Hoe nu verder?

Opgroeiruimte is een proces en vraagt continue aandacht. Algemene tips voor Zwolle zijn: werk toe naar een gezamenlijk verhaal, zet het gesprek voort, los van concrete projecten, monitor en evalueer. Vier de samenwerking en maak het aangenaam. Reserveer en alloceer procestijd en procesgeld voor opgroeirimte. Platform Duurzaam Zwolle en de gemeente Zwolle hebben aangegeven dat ze dit zeker gaan doen.



## ZELF AAN DE SLAG?

Opgroeiruimte is een overkoepelend proces om de samenwerking tussen gemeente en initiatieven te ondersteunen. De tips in dit document kunnen je op weg helpen, maar een definitief concept opgroeiruimte is pas eind 2024 gereed.

In het proces van opgroeiruimte zijn uiteraard ook enkele andere tools te gebruiken die dit proces kunnen ondersteunen. We noemen er graag een paar:

- Energie Samen ontwikkelde de [Opgroeiverkenner](#), dit is een benchmarking tool die je aan het begin van de samenwerking goed kan gebruiken om een beeld te krijgen van de status van de samenwerking en van beide partijen afzonderlijk.
- Het NPLW publiceerde het [Stappenplan samenwerking met bewonersinitiatieven](#). Hierin staan tips voor samenwerking die op projectmatig niveau behulpzaam kunnen zijn.
- Het RVO publiceerde de algemene [Handreiking samenwerking met energie coöperaties](#). Ook hier staan nuttige tips voor de samenwerking en veel doorverwijzingen naar specialistische kennis.
- Energie Samen heeft op haar academie een [Kenniscollectie over zelfbeheer in de warmtetransitie](#). Hier staat gedetailleerde informatie voor gemeenten en coöperaties over het formaliseren en financieren van de samenwerking.

### Colofon:

Het onderzoek opgroeiruimte is gestart in opdracht van de Participatietafel Energie van DuurzaamDoor. DuurzaamDoor is een multistakeholder kennis- en leerprogramma van overheden en maatschappelijke organisaties, en is onderdeel van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Om het concept 'opgroeiruimte' uit te werken wordt in drie koploper gemeenten onderzoek gedaan en in combinatie met landelijke ervaringen wordt deze kennis gebruikt om ondersteuning te bieden aan gemeenten en initiatieven. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Duneworks i.s.m. Energie Samen.

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

Projectteam: Sylvia Breukers, Ilonka Marselis, Irma Straathof (DuurzaamDoor), Ruth Mourik (Duneworks) & Irene Eisink (Energie Samen). Met dank aan de deelnemers van de case in Zwolle.

Illustraties: Anabella Meijer (Energie Samen).

Datum: juni 2024

Voor vragen of meer informatie over het onderzoek email: [ilonka.marselis@energiesamen.nu](mailto:ilonka.marselis@energiesamen.nu) of [sylvia.breukers@duneworks.nl](mailto:sylvia.breukers@duneworks.nl).

