

DE ROL VAN DE GEMEENTE DEVENTER IN DE LOKALE ENERGIETRANSITIE



MARLÉNE VERMEIJ

APRIL 2017

DE ROL VAN DE GEMEENTE DEVENTER IN DE LOKALE ENERGIETRANSITIE

Marléne Vermeij
920830880060
marlenevermeij@gmail.com

MSc Scriptie
Environmental Policy Group
MSc International Development Studies (MID)
Wageningen University and Research

Dr. Ir. Kris van Koppen
7 april 2017

Omslag door Annet Tersteeg ©



Summary

This research follows the search of the municipality of Deventer in finding a suitable role to enhance and support the aimed energy transition to be 100% energy neutral by 2030. Already back in 2009 the first steps were taken by the community council and in 2011 a formal energy objective was formulated. In 2016 this objective was reconfirmed in a formal administrative assignment. While the original budget reserved for the energy goals was €340.000,- per year, it is now reduced to €40.000,- a year. This has an influence on the role the municipality can play in the energy transition. More responsibility is now given to citizens and the private sector, while the role of the municipality is described as facilitative. This research aimed to find a role for the municipality to effectively support initiatives coming from civil society. Doing so, this role effectively contributes to the energy transition, while keeping the limited budget in mind.

Theory

The research is built upon previous research on the role of the government in a so called energetic society. An energetic society is distinctive for its active and assertive citizens, who do not want to wait for the government to take action and do it themselves. It thus goes beyond the network society in which partnerships are built on known actors. In the energetic society initiatives can come from unknown and unsuspected actors. Therefore, there is need for an energetic government, which can react to bottom-up initiatives. On terms of previous research four elements of an energetic municipality are distinguished: having a clear vision, being flexible, possibility to adapt policy and the smart use of laws and regulations. Moreover, this research is inspired by the four perspectives on the role of the government as introduced by Van der Steen et al. (2014). These are: the rightful government (based on a classical understanding of the government in which its relation with society is hierarchical), the performing government (where there is more attention to the private sector but partnerships are based on tight agreements and still hierarchical), the networking government (in this type of role the government works closely together with external actors in the private sector), and the participating government (where the government is mainly following bottom-up initiatives which occur unsuspected). These four perspectives coexist at all times in times of an energetic government. Therefore it is needed that the government can switch among these four type of roles. The three case studies are analyzed based on the network analysis frame introduced by Klijn et al. (1995). This analysis focusses on: relationships and actors, resources, rules and perspectives.

Municipality of Deventer

Within the municipality of Deventer many different ideas about the energy objective and the role of the municipality exist. There is an ongoing search for the right role. Some actors prefer a networking and connecting role, while others are a bit suspicious of these roles and see threats in prioritizing one initiative above the other. Apart from this it seems that the energy objective is not fully recognized and participated by the whole municipality, although it is an integral topic with connections to all other policy subjects. Besides that, the role and influence of politics is remarkable, the debate around the wind turbines is a good illustration of this.

Case studies

De Gasfabriek is an innovative place where lots of small startups are based. The relationship with the municipality is characterized by individual relations between individual actors of the municipality and De Gasfabriek, which sometimes have opposing views and experiences. De Gasfabriek aims to work independently and therefore does not want to apply for any financial support of the municipality. Though, they would like to get more recognition for the work they do and would like to gain the trust to implement a real experimental testing ground. In this case the participating role of the municipality is present clearly. The municipality follows the bottom-up initiative of De Gasfabriek, and lets it work independently. The municipality thus finds itself in a complex situation in which it on

the one hand is expected to not interfere while on the other hand it still is expected to give recognition to the initiative.

Deventer Energie is an energy cooperative based in Deventer and was initiated in 2011 in which the municipality played a significant role. Besides offering green energy, the cooperative executes a project from the municipality, called Het Energieloket. Executing this assignment, lots of clear and formal agreements have been set up. This has resulted in a clear relationship between actors from Deventer Energie and the municipality, where also expectations are clearly formulated and adjusted to each other. In this case both the networking and performing roles of the municipality are recognizable. Though, the cooperative hopes for a more active stand regarding the energy transition of the municipality.

Challenge4Change is a project set up by two organizations in Deventer, de Ulebelt and Living Green. Both actors have clear separate relations with municipal actors, where mainly financial and knowledge resources are exchanged. However, in the project Challenge4Change, the municipality plays almost no significant role. This fits in the participating role of a municipality, which sometimes decides to not participate. Though, in the two separate relationships both networking and performing roles come back. While the organizations do understand the decision of the municipality for not participating in their project Challenge4Change, they would like to make use of the municipality's network to find new participants.

Expectations

This study shows that there are indeed different roles to play for the municipality. Besides, the relations between the municipality and external actors appear to be based on individual relations and are often build on prior experiences. Moreover, the relations are not set in one direction, as it seems that external actors do want to give knowledge as a resource to municipal actors. Furthermore, this research shows that political factors are of influence on the role of the municipality, while in previous research there is almost no attention given to this finding. There are several expectations for the municipality to be matched, out of which the hope that the municipality takes up a more active approach towards the energy transition is the most named one. This does not mean the municipality is expected to take up an executive role, on the contrary, interviewees expect the municipality to take up a facilitating role but more active than the one it plays now. This comes together with the request of reserving more resources for the energy objective. Financial resources play a role, but also the flexibility or help with legislative issues are requested. Moreover, it is expected that the municipality opens up the way for external actors to share knowledge and ideas with the municipality, recognition for external actors seems play a role in this request too. To mobilize, support and use the force of society there is nearly no need for a new role of the municipality but rather a municipality that can switch among the different roles, can articulate and present the energy objective in an inspiring manner and lastly taking up its own part of the responsibility.

Recommendations for the municipality of Deventer

- 1) Acknowledge and embrace the different roles of the municipality;
- 2) Make the energy objective a subject that is carried by the whole municipality;
- 3) Communicate the energy objective in an inspiring and motivating way;
- 4) Improve external communication, in a clear and unambiguous manner;
- 5) Celebrate the achievements, to give recognition and generate inspiration and motivation.

Recommendations for further research

- 1) Study the tensions for a municipality to be at a point where being flexible and communicating a clear vision are required at the same time;
- 2) study the political influence on the role that a municipality can play in times of an energetic society.

Samenvatting

Dit onderzoek haakt in op de zoektocht van de gemeente Deventer naar de rol die zij kan spelen om een effectieve bijdrage te leveren aan de beoogde transitie naar een energieneutraal Deventer in 2030. In 2009 ondernam de gemeenteraad de eerste stappen voor een energiedoelstelling. In 2011 werd die geformuleerd en in 2016 herbevestigd doormiddel van een bestuursopdracht. Inmiddels is het budget van €340.000,- naar €40.000,- per jaar verlaagd. Dit zorgt er voor dat de rol van de gemeente kleiner is geworden, en er meer verantwoordelijkheid bij burgers en bedrijven is gelegd. Er is vanuit de gemeente gekozen voor een faciliterende en loslatende rol. Hoe de gemeente met zeer beperkte financiële middelen initiatieven van buitenaf kan ondersteunen en zo effectief mogelijk kan bijdragen aan het behalen van de energiedoelstelling is in dit onderzoek onderzocht.

Theorie

Dit onderzoek bouwt op voort voorgaand onderzoek, naar de rol van de overheid in tijden van de energieke samenleving. Een energieke samenleving laat zich voornamelijk typeren door steeds mondiger wordende burgers, die niet langer wachten op actie van de overheid en zelf initiatief nemen. Daarbij gaat het nog een stap verder dan de netwerksamenleving, waarin vooral samenwerkingen tussen gevestigde actoren bestaan. In de energieke samenleving dienen initiatieven en externe actoren zich onverwachts aan. Een energieke samenleving verlangt een energieke overheid, en in dit onderzoek een energieke gemeente. Op basis van bestudering van voorgaand onderzoek zijn een aantal aanbevelingen voor een energieke gemeente geformuleerd: het hebben van een duidelijke visie, flexibel zijn, beleid tussentijds kunnen aanpassen en slim gebruik maken van regelgeving. Verder belicht dit onderzoek de vier perspectieven van de rol van de overheid zoals omschreven door Van der Steen et al., (2014) te weten: de rechtmatige (gebaseerd op het klassieke beeld van de overheid waar de relatie tussen de overheid en de externe samenleving hiërarchisch is), de presterende (waarin meer aandacht voor marktwerking is en er duidelijke afspraken over uitbestedingen zijn), de netwerkende (hierin werkt de overheid samen met gevestigde partijen en zijn de relaties horizontaler) en de participerende overheid (waarin initiatieven uit de samenleving zich onverwachts aandienen en de overheid de samenleving volgt). Deze vier percepties bestaan tegelijkertijd, ook in tijden van de energieke overheid. Het is daarom van belang dat gemeentelijke actoren kunnen schakelen tussen deze rollen. Daarnaast maakt dit onderzoek gebruik van een netwerkanalyse (gebaseerd op het werk van Klijn et al. 1995) in drie casestudies, wat inzichten oplevert op relaties tussen gemeentelijke en externe actoren. Deze netwerkanalyse is gericht op: actoren en relaties, resources, regels en percepties.

Gemeente Deventer

Binnen de gemeente Deventer zijn er veel verschillende visies en ideeën over de energiedoelstelling en de rol voor de gemeente. Uit dit onderzoek komt de continue zoektocht naar de rol van de gemeente naar voren. Zo vinden sommige actoren de netwerkende en verbindende rol van de gemeente erg belangrijk terwijl anderen hier met iets meer voorzichtigheid naar kijken. De energiedoelstelling lijkt op dit moment niet gemeente breed gedragen te worden, terwijl het wel raakvlakken heeft met verschillende thema's. Tevens valt op hoe groot de invloed van politieke factoren is op de rol van de gemeente, bijvoorbeeld in de discussie rondom windmolens.

Casestudies

De Gasfabriek is een innovatie plek waar veel, nu nog, kleine startups zijn gevestigd. De relatie met de gemeente laat zich typeren door individuele relaties die soms leiden tot tegengestelde ervaringen. Daarnaast wil De Gasfabriek geen financiële bijdrage van de gemeente om zo onafhankelijk mogelijk te blijven. In deze case komt een participerende overheid naar voren, waarin zij De Gasfabriek volgt. Zij verwacht wel meer erkenning van de gemeente. Dit leidt tot een spanningsveld in de rol voor de gemeente waarvan deels een vrijlatende rol wordt verwacht, maar er dus nog steeds om aandacht en

erkenning wordt gevraagd. Daarnaast wordt gevraagd om een proeftuin om innovatie nog sterker te kunnen stimuleren.

Deventer Energie is een energievooparatie in Deventer die in 2011 is opgericht, waarin de gemeente Deventer een belangrijke rol heeft gespeeld. Naast dat zij duurzame energie aanbieden en opwekken, voeren zij in opdracht van de gemeente Deventer het energieloket uit. Er zijn duidelijke afspraken tussen Deventer Energie en de gemeente, wat heeft geresulteerd in een duidelijke relatie waarbij beiden van elkaar weten wat wel en wat niet te kunnen verwachten. In deze case komt duidelijk de *netwerkende* rol van de gemeente naar voren, in combinatie met een *presterende* overheid. Zij verwachten van de gemeente een algemeen actievere houding met betrekking tot het behalen van de energiedoelstelling.

Challenge4Change is een project dat is opgericht door de Ulebelt en Living Green. Beide actoren hebben een duidelijke afzonderlijke relatie met de gemeente Deventer, waarin vooral financiële middelen en kennis worden uitgewisseld. In het project Challenge4Change speelt de gemeente een minimale tot geen rol. Dit past bij een *participerende* overheid die ook soms initiatieven vrijlaat. Bij de twee afzonderlijke relaties komen juist presterende en netwerkende rollen terug. Voor het project Challenge4change verwachten de actoren dat de gemeente haar netwerk openstelt zodat er nieuwe deelnemers gevonden kunnen worden.

Verwachtingen

Uit dit onderzoek blijkt dat er inderdaad verschillende rollen van de gemeente worden verwacht. Tevens blijkt dat de relaties tussen gemeente en externe actoren veelal gebaseerd zijn op individuele relaties, vaak ontstaan uit eerdere (werk)ervaringen. Ook blijkt dat in de relaties niet alleen resources van de gemeente naar externe actoren gaan, maar dat initiatiefnemers ook graag kennis delen met de gemeente. In dit onderzoek valt verder op dat hoewel het bestaande wetenschappelijke debat nauwelijks aandacht besteedt aan politieke factoren, in de gemeente Deventer de politiek een grote invloed blijkt te hebben op duurzaamheidsvraagstukken. Er zijn verschillende verwachtingen aangaande de gemeente, welke zich vooral richten op een actievere houding van de gemeente jegens de energiedoelstelling. Dit betekent niet dat de gemeente meer moet uitvoeren gezien dat de faciliterende rol die is omschreven in de bestuursopdracht door veel geïnterviewden wordt aangemoedigd. Wel verwachten gemeentelijke en externe actoren dat de gemeente de energiedoelstelling meer uitdraagt en ook meer middelen ter beschikking stelt. Hieronder vallen financiële middelen, maar ook het flexibeler omgaan met regelgeving en het delen van kennis. Tevens wordt verwacht dat de gemeente meer open staat voor ideeën en kennis van externe actoren. Om de kracht van de samenleving te mobiliseren en te ondersteunen wordt er niet zozeer om een nieuwe rol van de gemeente Deventer gevraagd, maar meer om een gemeente die tussen de verschillende rollen kan wisselen, die de doelstelling op een inspirerende en concrete manier communiceert en daarnaast haar eigen deel van de verantwoordelijkheid neemt.

Aanbevelingen voor de gemeente Deventer

- 1) Omarm de verschillende rollen, er is niet één bepaalde rol die de gemeente zou moeten aannemen;
- 2) maak duurzaamheid een integraal onderwerp, waarbij de urgentie gemeente breed wordt erkend;
- 3) breng de energiedoelstelling op een inspirerende en motiverende manier over naar de samenleving;
- 4) verbeter communicatie naar externe actoren, op een duidelijke en eenduidige manier;
- 5) vier de successen, om zo erkenning, inspiratie en motivatie te bewerkstelligen.

Aanbevelingen voor vervolg onderzoek

- 1) Bestudeer het spanningsveld waarin gemeenten worden verwacht flexibel te kunnen reageren en eenduidig te communiceren op hetzelfde moment;
- 2) bestudeer de politieke invloeden op de rol van gemeenten in tijden van een energieke samenleving.

Dankwoord

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder het enthousiasme waarmee ik ben ontvangen in de gemeente Deventer. Graag wil ik alle geïnterviewde personen bedanken, niet alleen voor hun tijd en openheid van spreken, maar ook voor de inspirerende interviews. Daarnaast wil ik de gemeente Deventer bedanken voor de faciliteiten die ze mij ter beschikking stelde, met daarbij extra dank aan Almar Otten die mij begeleidde vanuit Deventer. Als laatste wil ik Kris van Koppen, mijn begeleider, bedanken voor alle gesprekken en verhelderende opmerkingen wanneer ik de rode draad even dreigde kwijt te raken. Waarbij mijn bijzondere dank aan hem voor het laten inzien hoe leuk en interessant het doen van onderzoek kan zijn.

Afkortingen

C4C	Challenge4Change
College van B&W	College van Burgemeester en Wethouders
EU	Europese Unie
KIK	Kennis Innovatie Kring
SRA Duurzaamheid	Strategische Raadsagenda Duurzaamheid
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeentes

Contents

Summary	iii
Samenvatting	v
Dankwoord	vii
Afkortingen	vii
<i>Eén</i> Inleiding	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Onderzoeksdoel	3
1.3 Onderzoeksvragen.....	3
1.4 Methode	3
1.4.1 Onderzoeksmethode	3
1.4.2 Casestudies	4
1.5 Leeswijzer	5
<i>Twee</i> Theoretisch Kader	7
2.1 De Energieke Samenleving.....	7
2.1.1 Beknopt overzicht van ontwikkelingen.....	7
2.1.2 Kenmerken van de energieke samenleving	7
2.1.3 Kenmerken van de energieke overheid.....	8
2.1.4 Kenmerken van een ‘energieke gemeente’	9
2.2 Netwerkanalyse	10
2.2.1 Netwerkanalyse	11
2.2.2 Strategie & verwachtingen	12
2.3 Analytisch model	14
<i>Drie</i> Deventer Energieneutraal 2030	15
3.1 Ontstaan	15
3.2 Doelstelling Deventer Energieneutraal 2030.....	16
3.3 Visies op de doelstelling	17
3.4 Rol van de gemeente Deventer	19
3.4.1 Bewegingsruimte.....	19
3.4.2 De huidige rol van de gemeente Deventer	21
3.4.3 Visies op de rol van de gemeente Deventer.....	22
3.4.4 Overige externe actoren.....	23
3.5 Samenvattende analyse.....	24

3.5.1 Continue zoektocht	24
3.5.2 Visie en ambitie.....	25
3.5.3 Politieke invloeden.....	26
<i>Vier</i> Casestudies	27
4.1 De Gasfabriek	27
4.1.1 Historie.....	27
4.1.2 Netwerkanalyse	27
4.1.3 Strategie en verwachtingen.....	32
4.2 Deventer Energie	34
4.2.1 Historie.....	34
4.2.2 Netwerkanalyse	34
4.2.3 Strategie en verwachtingen.....	38
4.3 Challenge 4 Change	40
4.3.1 Historie.....	40
4.3.2 Netwerkanalyse	40
4.3.3 Strategie en verwachtingen.....	43
4.4 Samenvattende analyse.....	45
4.4.1 Netwerkanalyse	45
4.4.2 Strategie en verwachtingen.....	47
4.4.3 Passende rol voor de gemeente Deventer	47
<i>Vijf</i> Discussie.....	49
5.1 Beperkingen.....	49
5.2 Persoonlijke relaties en bekende netwerken	49
5.3 Spanningsveld tussen flexibiliteit en duidelijkheid	50
5.4 Invloed politieke factoren.....	52
<i>Zes</i> Conclusie	54
Aanbevelingen	56
Referentielijst	57
Lijst van interviews.....	59

Eén Inleiding

1.1 Probleemstelling

De klimaatafspraken die in Parijs zijn gemaakt in 2015, zijn de eerste wereldwijde bindende klimaatafspraken ooit (European Commission, 2016). Informatie over het verschijnsel en acties om klimaatverandering tegen te gaan worden steeds meer geaccepteerd en breder gedragen. Om klimaatverandering tegen te gaan is een transitie naar een low carbon society¹ nodig (Parag, Hamilton, White, & Hogan, 2013). Deze transitie wordt door veel verschillende actoren op veel verschillende niveaus op gang gebracht. Op mondiaal, regionaal, nationaal en lokaal niveau organiseren en verenigen politici, bedrijven en burgers zich om in actie te komen. Hoewel klimaatverandering een mondiaal probleem is wordt er steeds meer actie ondernomen op lokale en decentrale schaal (Blanchet, 2015). Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk in de manier waarop steden nu een voortrekkersrol op zich hebben genomen (Hodson & Marvin, 2012; Khan, 2013; Rosenzweig, Solecki, Hammer, & Mehrotra, 2010). Hoewel steden in het begin werden genegeerd in onderzoek en beleid. en niet werden gezien als actor die klimaatverandering zou kunnen tegen gaan (Rosenzweig et al., 2010), zijn steden vanaf het begin af aan betrokken actief geweest in het strijden tegen klimaatverandering (Bulkeley, Broto, Hodson, & Marvin, 2011). Daarbij nemen steden klimaatverandering steeds serieuzer en zijn er veel steden met een duurzaamheidsagenda. Dit komt volgens Bulkeley et al. doordat steden steeds meer beseffen wat zij kunnen bijdragen; het handelingsperspectief is duidelijker (Bulkeley et al., 2011). Daarnaast zijn steden grote vervuilers en kunnen dus werkelijk een verandering teweeg brengen. Deze aspecten maakt dat Beatley steden als belangrijkste gebied ziet in de strijd tegen klimaatverandering (Beatley, 2012).

De combinatie van economische, sociale en milieuaspecten maakt de stad een interessant onderzoeksgebied (Hoppe & van Bueren, 2015). Op stadsniveau komen veel verschillende actoren bij elkaar: de lokale overheid, bedrijven en burgers staan dicht op elkaar. Om in actie te komen tegen klimaatverandering moeten actoren met elkaar samenwerken omdat het vraagstuk te groot is om door één actor opgepakt te worden (Blanchet, 2015). Naast het feit dat lokale overheden geen controle hebben over de uitstoot van alle broeikasgassen, is klimaatverandering verweven met vele andere thema's. Zo hebben maatregelen gekoppeld aan duurzaamheid effect op bijvoorbeeld de economie of ruimtelijke ordening. Daarom zal een (lokale) overheid altijd moeten samenwerken met andere partners om te kunnen strijden tegen klimaatverandering (Blanchet, 2015; Bulkeley et al., 2011). Hieraan gelinkt roepen Hoppe en Van Bueren op om meer innovatieve bestuursmodellen voor steden te creëren (Hoppe & van Bueren, 2015). Aangezien (lokale) overheden moeten samenwerken, of op zijn minst externe actoren moeten betrekken bij duurzaamheidsvraagstukken, wordt tegenwoordig steeds meer gesproken van het concept 'klimaat governance' in plaats van 'klimaat government' (Blanchet, 2015).

¹ Een *low carbon society* is een samenleving met een lage CO₂ uitstoot, een koolstofarme samenleving.

Naast het feit dat steeds meer steden actief handelen tegen klimaatverandering, is er ook steeds meer aandacht voor initiatieven vanuit de samenleving (Peters, Fudge, & Sinclair, 2010). Deze initiatieven worden bijvoorbeeld gevormd door inwoners van wijken of er wordt een sociale onderneming op gezet. Hierdoor is duidelijk geworden dat ook burgers zelf actie ondernemen voor duurzaamheid. Overheden worden zich hier steeds meer van bewust en proberen samen te werken met deze initiatieven. In bijvoorbeeld het Verenigd Koninkrijk spelen gemeentes hier steeds meer op in door 'Community Engagement Programs' op te zetten (Peters et al., 2010). Door het meer samenwerken ontstaan er netwerken, deze netwerken ziet Khan als resultaat van een gezamenlijk gevoel van burgers en overheden om in actie te komen (Khan, 2013). Wat deze vaak kleine initiatieven precies bijdragen zal de toekomst uitwijzen, maar doordat ze een lange termijnvisie hebben dragen ze volgens Khan in ieder geval bij aan de energietransitie (Khan, 2013). Ook Nederland kent een groei in initiatieven van onderaf georganiseerd. Hajer spreekt van een energieke samenleving (Hajer, 2011). Een samenleving waarin de burger steeds mondiger wordt en de overheid op zoek gaat naar een manier om deze energie te mobiliseren. Echter is de zoektocht naar deze vernieuwde relatie tussen de overheid en externe actoren als bedrijven en burgers nog niet voltooid (Overbeek & Salverda, 2013).

Deze zoektocht naar de rol van de overheid vindt ook plaats in Deventer. De gemeenteraad ondernam in 2009 de eerste stappen naar een energiedoelstelling, die in 2011 werd geformuleerd en in 2015 werd herbevestigd met een bestuursopdracht. De doelstelling is om in 2030 100% energieneutraal te zijn. In deze doelstelling wordt dus de nadruk gelegd op het opwekken en het gebruiken van energie (zowel gas als elektriciteit) (Gemeente Deventer, 2011). Door bezuinigingen werd het gereserveerde budget om dit te bewerkstelligen echter al snel verminderd van €340.000,- naar een budget van €40.000,- per jaar. Desalniettemin besloot de gemeenteraad om de doelstelling te behouden, zij het met minder directe financiële middelen. De gemeente ziet namelijk veel kansen in het betrekken van de markt, waarbij werkgelegenheid en duurzaamheid hand in hand gaan. Een gevolg hiervan is dat de doelstelling die de gemeenteraad heeft opgesteld nu grote verantwoordelijkheden aan burgers en bedrijven geeft. Hierbij zet de gemeente vooral in op het faciliteren van initiatieven uit de samenleving. Er is een faciliterende en loslatende rol beschreven als strategie voor de gemeente. Deze rol blijkt in de praktijk makkelijker geschreven dan uitgevoerd. Wat wordt precies bedoeld met faciliteren? En hoe kan de gemeente initiatieven faciliteren met een minimaal budget?

In het vraagstuk waar de gemeente Deventer voor staat zijn er verschillende elementen te onderscheiden. Zo is er een spanning tussen het uitspreken van een doelstelling en het vervolgens ter beschikking stellen van minimale middelen om deze doelstelling te bereiken. Bovendien kent de gemeenteraad van de gemeente Deventer na het toestaan van de bouw van twee windmolens in 2015, een grote verdeeldheid. Deze politieke verdeeldheid komt ook terug bij stemming over andere onderwerpen gerelateerd aan de energiedoelstelling. Daarnaast vraagt het samenwerken met externe actoren in een energieke samenleving om een flexibele gemeente. Gemeentelijke actoren in Deventer bevinden zich in een lastige positie waarin van hen verwacht wordt dat ze meer naar buiten treden en actief de samenwerking aangaan met externe actoren. Tegelijkertijd blijven ambtenaren de publieke taak behouden waarin objectiviteit en onpartijdigheid van groot belang zijn. In de energiedoelstelling wordt een nadrukkelijke rol voor de samenleving beschreven, maar hoe kan een gemeente deze actoren aan het werk zetten, zonder dat er veel geld beschikbaar is? Wat kan de gemeente doen om de kracht van de samenleving te mobiliseren en te benutten op weg naar een 100% energieneutraal Deventer in 2030?

1.2 Onderzoeksdoel

Dit onderzoek heeft als doel om een bijdrage te leveren aan de (lokale) energietransitie door in te zoomen op de rol die de gemeente Deventer in dit proces kan spelen. Daarnaast tracht dit onderzoek een bijdrage te leveren aan het wetenschappelijk en maatschappelijk debat over de nieuwe rol van de overheid. Verder wordt er getracht om nieuwe inzichten te verkrijgen betreffende de rol die (andere) middelgrote steden zoals Deventer kunnen spelen in het aanpakken van duurzaamheidsvraagstukken.

1.3 Onderzoeksvragen

Bij dit onderzoeksdoel hoort de volgende hoofdvraag:

Welke rollen kan de gemeente Deventer aannemen om een effectieve bijdrage te leveren aan de transitie naar een 100% energieneutraal Deventer in 2030?

Met daarbij de volgende deelvragen:

1. Wat zijn de mogelijke rollen die de gemeente Deventer kan aannemen?
2. Hoe is de relatie tussen de gemeente Deventer en initiatiefnemers omtrent de energiedoelstelling?
3. Wat verwachten gemeentelijke en externe actoren van de gemeente Deventer omtrent de energiedoelstelling?

1.4 Methode

Voor uitvoering van dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende vormen van datacollectie; wetenschappelijke literatuur, beleidsdocumenten van de gemeente Deventer, semigestructureerde interviews en het bijwonen van verschillende bijeenkomsten. Deze verschillende vormen van data zullen hieronder worden toegelicht.

1.4.1 Onderzoeksmethode

Literatuurstudie

De literatuurstudie vormt de basis van het theoretische deel van dit onderzoek. Hiervoor zijn verschillende academische onderzoeken, maar ook onderzoeken van de rijksoverheid en beleidsstukken van de gemeente Deventer bestudeerd en geanalyseerd. Tijdens het onderzoek is er steeds opnieuw gebruik gemaakt van relevante wetenschappelijke artikelen en beleidsdocumenten. Er kan dan ook geen onderscheid gemaakt worden tussen verschillende fases in het onderzoek.

Interviews

Naast verschillende vormen van literatuur is het grootste deel van de data gebaseerd op de kwalitatieve empirische datacollectie in Deventer, bestaande uit 27 interviews en observerend

onderzoek bij verschillende bijeenkomsten en evenementen. In totaal zijn 23 verschillende actoren geïnterviewd, op te delen in drie groepen: 1) gemeentelijke actoren, 2) actoren uit de casestudies, 3) overige actoren. Voor de gemeentelijke actoren zijn zowel ambtenaren, gemeenteraadsleden als een wethouder geïnterviewd. In het onderzoeksrapport kan wisselend naar deze groep actoren worden gerefereerd, gemeentelijke actor is de meest voorkomende. Voor de casestudies zijn drie cases uitgekozen, de keuze deze cases en de cases zelf worden in paragraaf 1.4.2 nader toegelicht. Verschillende relevante actoren gelinkt aan deze casestudies zijn ten behoeve van dit onderzoek geïnterviewd. Als derde groep zijn overige actoren geïnterviewd die veel ervaring hebben met bedrijven en startups en de gemeente Deventer. De tweede en derde groep actoren worden in de analyse regelmatig als één groep besproken, namelijk als 'externe actoren'. Het was gemakkelijk om respondenten voor dit onderzoek te vinden, mogelijk doordat het onderzoek in samenwerking is gedaan met de gemeente Deventer. Op één persoon na hebben alle benaderde personen ingestemd met een interview. De semigestructureerde interviews zijn opgenomen en vervolgens getranscribeerd, waarna ze zijn gecodeerd.

Om vertrouwelijkheid voor de geïnterviewde personen te waarborgen, is gekozen om verwijzingen naar interviews in de publieke versie van het onderzoeksrapport weg te laten in de tekst. Dit zorgt naast anonimiteit er ook voor dat de scriptie met een bepaalde afstand gelezen kan worden. Voor wetenschappelijke verantwoording is er een vertrouwelijk rapport aanwezig bij de vakgroep Environmental Policy aan de Wageningen Universiteit. Een lijst van geïnterviewde actoren is wel openbaar beschikbaar en is aan dit onderzoeksrapport toegevoegd als bijlage (Bijlage A).

Observerend onderzoek

De bijeenkomsten, gesprekken en situaties waarop het observerende onderzoek is gebaseerd lopen zeer uiteen. Er zijn diverse gesprekken tussen een ambtenaar en externe actoren bijgewoond (deze actoren komen niet terug in de casestudies). Daarnaast zijn er ook evenementen en bijeenkomsten bijgewoond zoals: het 'Startival' (georganiseerd door het Ondernemershuis Deventer), een 'Kennis Innovatie Kring' (georganiseerd door De Gasfabriek), een duurzaamheidsavond voor ondernemers (georganiseerd door MKB Deventer) en een Cleantech informatie evenement (georganiseerd door Cleantech Regio). Van deze gesprekken en bijeenkomsten zijn schriftelijke notities gemaakt.

1.4.2 Casestudies

Er is in dit onderzoek gekozen om drie casestudies te onderzoeken. Op deze manier is het mogelijk om dieper in te gaan op de relaties tussen de gemeente en de verschillende actoren op het gebied van duurzaamheid binnen de gemeente. Vanuit deze verschillende invalshoeken is een bredere analyse mogelijk. De drie casestudies dienen niet ter vergelijking met elkaar, maar als voorbeelden van relaties die de gemeente Deventer heeft met initiatieven uit de samenleving. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de casestudies dus voorbeelden zijn waarin er een duidelijke relatie is met de gemeente.

De selectie van de drie casestudies is gebaseerd op basis van de relatie tussen de gemeente en de case. Daarnaast vallen de drie casestudies binnen twee van de drie aandachtspunten die de gemeente heeft vastgesteld, te kennen: verduurzaming bestaande woningbouw en verduurzaming bedrijven en kantoren (de derde is duurzame mobiliteit).

De Gasfabriek

De Gasfabriek is een nieuw initiatief in de gemeente Deventer en is actief sinds 2015. De actoren binnen De Gasfabriek hebben veel contacten met bedrijven en startups. Zij zijn letterlijk bezig om met de energie die uit de samenleving komt, actie te ondernemen. Daarbij moet gezegd worden dat de startups in De Gasfabriek zich niet alle focussen op de energietransitie, wel hebben ze alle de visie om een bijdrage te leveren aan een duurzame leefomgeving. Het is een plek waar de brug wordt geslagen tussen het innovatievermogen van startups en het aanzien en de financiële middelen van grote gevestigde bedrijven. Zes actoren dragen De Gasfabriek, allen met veel kennis over ondernemen waar ze startups mee kunnen helpen. Daarnaast hebben ze allen grote professionele netwerken die gebruikt worden om contacten tussen startups en bedrijven te leggen. De Gasfabriek is een plek waar, door middel van veel interactie en het samenbrengen van verschillende partijen, innovatie en vernieuwing centraal staan. Voor dit onderzoek zijn twee initiatiefnemers van De Gasfabriek en twee startups geïnterviewd. Deze case is geselecteerd vanwege het innovatieve en onafhankelijke karakter van het initiatief.

Deventer Energie

Deventer Energie is een energiecoöperatie in Deventer. Zij is opgericht in 2011 en wordt gezien als belangrijke partner van de gemeente. Deventer Energie heeft zich drie kerntaken gesteld: 1) het stimuleren van energiebesparing, 2) het toegankelijk maken van duurzame energie en 3) het produceren van duurzame energie. Energiebesparing wordt voornamelijk gepromoot door het Energieloket, dat Deventer Energie in opdracht van de gemeente uitvoert. Het verstrekken van duurzame energie doet Deventer Energie in samenwerking met de duurzame energieleverancier Pure Energie. Via de coöperatie kunnen leden hier duurzame energie afnemen. Duurzame opwekking van energie vindt plaats via de twee windmolens in Deventer en de verschillende zonneparken (in aanbouw). Voor dit onderzoek zijn twee actoren van Deventer Energie geïnterviewd. Deze case is gekozen om de relatief langdurige relatie die het heeft met de gemeente Deventer. Tevens hebben zij veel ervaring met de duurzaamheidsagenda van de gemeente.

Challenge4Change

Uit een samenwerking tussen Living Green en de Ulebelt is het project Challenge4Change (C4C) ontstaan. Deze case laat zich kenmerken door de samenwerking tussen twee actoren waar de gemeente een sterke relatie mee heeft. Toch is in het project C4C geen specifieke relatie voor de gemeente weggelegd. C4C heeft als doel om bedrijven en werknemers van deze bedrijven te informeren en aan te zetten tot meer duurzame handelingen. Bedrijven kunnen zich inschrijven op het project, waarna in gesprek duidelijk wordt wat de precieze wensen zijn van het bedrijf. Daarna wordt er een traject opgezet onder leiding van de Ulebelt. Mochten de wensen beter aansluiten bij een andere milieuorganisatie dan zal de Ulebelt dit regelen. Voor dit onderzoek zijn twee actoren van de Ulebelt en één actor van Living Green geïnterviewd. Dit project is geselecteerd als casestudie omdat het een samenwerking van twee partijen uit de samenleving is, waar de gemeente een minder grote rol in speelt. De gemeente heeft wel een duidelijke relatie met de twee partijen afzonderlijk.

1.5 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk is de probleemstelling geschetst en zijn de onderzoeksmethode beschreven. Het tweede hoofdstuk van dit onderzoek belicht het wetenschappelijke en maatschappelijke debat

rondom de energieke overheid, waarin de vernieuwde verhoudingen tussen overheid en de samenleving centraal staan. Ook wordt in dit hoofdstuk het netwerkanalysemodel besproken. Ten slotte wordt het samenvattend analytische model, dat is gebruikt om de casestudies te onderzoeken, geïntroduceerd. In het derde hoofdstuk wordt de doelstelling die de gemeente Deventer heeft gesteld behandeld. Daarnaast wordt er in het derde hoofdstuk dieper in gegaan op de huidige rol van de gemeente. In het vierde hoofdstuk worden de drie casestudies op basis van de interviews besproken. Hierop volgt in hoofdstuk vijf de discussie waarin wordt ingegaan op het wetenschappelijke en maatschappelijke debat. Tot slot worden er in hoofdstuk zes de conclusies van dit onderzoek gegeven door de onderzoeksvragen te beantwoorden en worden de aanbevelingen gegeven voor de gemeente Deventer.

Twee Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden de theorieën en begrippen besproken die de rode draad van dit onderzoek vormen. Dit onderzoek bevindt zich in een wetenschappelijk en maatschappelijk debat rondom de veranderende relatie tussen overheid en samenleving. Om hier goed op te kunnen reageren zal eerst dit debat uitgebreid besproken worden. Na deze bespreking wordt het model voor de netwerkanalyse besproken. In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk komen de twee paragrafen samen in een samenvattend analytisch model, dat gebruikt wordt in dit onderzoek.

2.1 De Energieke Samenleving

Om de huidige situatie van de gemeente en overheid te begrijpen wordt in deze paragraaf het wetenschappelijke en maatschappelijke debat rondom de energieke samenleving besproken.

2.1.1 Beknopt overzicht van ontwikkelingen

Al geruime tijd is er een wetenschappelijk en maatschappelijk debat gaande over een nieuwe rol van de overheid in de veranderende maatschappij. Sinds de jaren '80 zijn taken van de overheid geprivatiseerd, waardoor steeds meer verantwoordelijkheden bij de markt zijn komen te liggen (Rhodes, 2007). Waar de overheid vroeger een hiërarchische relatie had met burgers en bedrijven, is de overheid steeds afhankelijker geworden van externe partners. Rhodes ziet dit als reden waarom actoren genoodzaakt werden meer met elkaar samen te werken, en zo is er een veelvoud aan netwerken ontstaan (Rhodes, 2007). Waar in het verleden werd gesproken over *government*, spreekt men nu van *governance*. Dit houdt in dat beleid niet meer wordt bepaald en uitgevoerd door alleen de overheid want de overheid heeft nu externe actoren nodig. *Network governance* is een bestuursvorm waarbij de overheid samen met externe actoren beleid vormt en uitvoert. Het is een vorm van bestuur waarbij de hiërarchische bestuursvorm is ingewisseld voor een "lossere vorm van bestuur" (Khan, 2013, p. 134; Parag et al., 2013). In *network governance* interacteren actoren, zowel overheid als bedrijven en burgers, op een horizontale basis (Sørensen & Torfing, 2009; Parag et al., 2013). Het is een situatie waarin meerdere actoren bij elkaar komen, elk met hun eigen motief, om samen aan een vraagstuk te werken (Khan, 2013).

De bovenstaande veranderingen zijn niet nieuw, immers, de overheid is al sinds de eerste privatisering van publieke taken in een bepaalde mate afhankelijk geworden van externe actoren. Maar waar de overheid eerst bewust bepaalde taken aan externe partners uitbesteedde, zijn het nu externe partners die actief taken van de overheid overnemen (Hajer, 2011). Burgers en bedrijven wachten niet langer op actie van de overheid maar nemen het heft in eigen hand. Dit noemt Hajer *de energieke samenleving*. Deze verandering vraagt om een nieuwe houding en rol van de overheid; deze is nog niet uitgekristalliseerd (Overbeek & Salverda, 2013).

2.1.2 Kenmerken van de energieke samenleving

Volgens Hajer horizontaliseren de verhoudingen tussen de overheid en burgers en bedrijven in de energieke samenleving steeds verder (Hajer, 2011). Dit nieuwe soort samenleving borduurt voort op

de netwerksamenleving zoals die daarnet besproken is. De overheid is steeds afhankelijker geworden van externe actoren om bepaald beleid te vormen en uit te voeren. Daarnaast zijn veel huidige vraagstukken erg complex en niet meer op te lossen door alleen de overheid. Van Bueren, Klijn en Koppenjan noemen deze vraagstukken, die zijn verweven in veel verschillende thema's waarbij veel verschillende actoren een rol spelen, *wicked problems* (van Bueren, Klijn, & Koppenjan, 2003).

Waar de energieke samenleving zich vooral in onderscheidt van de eerdere netwerksamenleving is dat de energieke samenleving voorbij gaat aan gevestigde actoren en belangen (Overbeek & Salverda, 2013). Deels worden deze veranderende verhoudingen in de maatschappij toegerekend aan de burger die steeds mondiger zou zijn geworden, bijvoorbeeld door vrije toegang tot informatie door het internet. Van der Steen et al. zien een duidelijke vernieuwing in de energieke samenleving, burgers wachten niet langer op een uitnodiging van de overheid maar gaan zelf actief aan de slag met problemen waar zij zich druk om maken (Van Der Steen, Scherpenisse, Hajer, Van Gerwen, & Kruitwagen, 2014). Omdat initiatieven zich van onderaf ontwikkelen is er een grote mate van diversiteit en onvoorspelbaarheid. Daarom is het van belang dat de overheid een nieuwe rol aanneemt waarin zij samenwerkt en participeert met de samenleving en de kans ziet om de energie uit de samenleving te mobiliseren. Interactie tussen overheden en de samenleving is hierbij noodzakelijk.

2.1.3 Kenmerken van de energieke overheid

Omdat burgers en bedrijven niet langer wachten op een uitnodiging van de overheid en zelf aan de slag gaan is de rol van de overheid soms onzeker. Dat wil zeggen, sommige initiatieven passen in de doelstelling van overheden terwijl andere juist daar buiten gaan of zelfs er tegen in (Van Der Steen et al., 2014). Dit zorgt voor verrassingen en dynamiek, iets waar de overheid op moet kunnen inspelen. De energieke samenleving vraagt dus om een energieke overheid, die dynamisch en flexibel moet kunnen zijn. Het is van belang dat de energieke overheid open staat voor "*nieuwe organisatievormen en sturingsarrangementen*" (Van Der Steen et al., 2014). Bestuur in een energieke samenleving betekent volgens Van der Steen et al. niet dat de overheid achterover kan gaan leunen, maar juist een proactieve en inspirerende houding aanneemt. Om te kunnen sturen op de energie van de samenleving stellen zij vier elementen centraal: 1) ambitie & visie, 2) systeeminterventies door het veranderen van defaults, 3) verleiden en stimuleren door aan te sturen op keuze-architectuur, en 4) dynamiek uitlokken door continue bijstelling van beleid (Van Der Steen et al., 2014, p. 44).

Waar volgens Hajer de overheid de samenleving eerst zag als 'object' en iets dat problemen veroorzaakt, gaat het nu juist uit van de kracht en energie in de samenleving. Hajer ziet de uitdaging voor de overheid om "*te sturen op het mobiliseren van de maatschappelijke energie*" (p. 9). Dit kan de overheid doen volgens Hajer door vijf door hem aangedragen elementen op te pakken, te weten: 1) stellingname, zodat de samenleving weet waar zij aan toe is. 2) Infrastructuur, door strategisch te investeren in infrastructuur kan deze beter en effectiever worden benut en kan de overheid sturen, dit kan bijvoorbeeld gedaan worden in energienetwerken. 3) Regelgeving, is naast een klassiek instrument ook een instrument dat flexibel kan worden ingezet door innovatie niet langer te vertragen maar juist te stimuleren. 4) Financiële instrumenten, kunnen worden ingezet om bepaald gedrag te straffen of juist te belonen. Dit klinkt echter vaak makkelijker gezegd dan gedaan omdat er veel bestaande belangen spelen. Als laatste, 5) monitoring & feedback, hiermee wijst Hajer opnieuw op het leervermogen van de overheid en samenleving. Door informatie openbaar te stellen kunnen er nieuwe

initiatieven ontstaan maar ook naming & shaming zijn hier aangekoppeld. Daarnaast stelt Hajer dat cijfers niet meer genoeg zijn om tot actie aan te zetten. Het verhaal en het frame erom heen zijn belangrijk geworden. Daarom stelt hij voor om meer met denkkaders te werken om op deze manier een duidelijker handelingsperspectief te creëren. Dit story telling vertaalt Hajer in *framing*, dat gebruikt kan worden voor invloed op ideeën en handelingsperspectieven (Hajer, 2011). Hajer stelt dat het in een energieke samenleving voor de overheid beter is om te werken op een radicaal incrementalisme manier dan op de klassieke ‘analyse en instructie’ manier (Hajer, 2011). Bij deze manier van werken heeft de overheid een groot doel voor ogen maar heeft het geen pad vastgesteld hoe daar te geraken. Daarbij legt de overheid zich toe *“op het losmaken van dynamiek ... meer alternatieve handelingsopties creëren ... meer erkenning van onzekerheden over de toekomstige ontwikkeling in termen van groei en behoeften”* (Hajer, 2011, p. 45). In deze manier van besturen is ‘trial & error’ erg belangrijk: per stap wordt gekeken of het werkt en wat niet.

Overbeek en Salverda concluderen op basis van verschillende interviews en artikelen onder andere dat er een belangrijke rol voor de overheid is in het bijdragen aan de route en visie die nodig is voor de verduurzaming van de samenleving (Overbeek & Salverda, 2013). Zij vatten dit samen als: *“geen stippen aan de horizon, maar routes er naar toe”* (Overbeek & Salverda, 2013, p. 105). Dit concluderen zij vooral op basis van het interview dat Overbeek heeft gedaan met Sonja Kruitwagen en Olav-Jan van Gerwen. In dit interview stellen zij onder andere dat de overheid veel duidelijker zou moeten communiceren naar burgers en bedrijven over wat zij precies willen bereiken en wat de overheid hierbij verwacht van hen. Het is volgens hen belangrijk dat de overheid voorspelbaar en daarmee betrouwbaar is. Op deze manier kunnen bedrijven volgens Kruitwagen en Van Gerwen beter inschatten waar ze aan toe zijn en dus betere verdienmodellen maken. In de conclusie introduceren Overbeek en Salverda zes thema’s die zij belangrijk achten voor de energieke overheid. 1) Netwerken is minder nieuw dan vaak wordt verondersteld. Daarbij stellen ze dat de overheid van nu moet zijn ingesteld op het veranderen van strategie per vraagstuk. 2) Er is een gebrek aan visie bij de overheid, er wordt meer duidelijkheid over routes en keuzes van de overheid verwacht. 3) Er moet meer aandacht komen voor sociale innovatie (t.o.v. technische innovatie). 4) De overheid zou opstartende innovaties meer moeten helpen, door meer duidelijkheid te scheppen over bepaalde issues. 5) Er moet meer ruimte voor experimenten komen. 6) De verbindingen tussen overheid en de samenleving moeten worden verbeterd, zodat ambtenaren initiatieven beter op waarde kunnen schatten. Alles overziend, concluderen Overbeek en Salverda dat er niet wordt gevraagd om een grote veranderingen maar wel om een nieuwe houding van ambtenaren.

2.1.4 Kenmerken van een ‘energieke gemeente’

Zoals duidelijk wordt in bovenstaande opsommingen van focuspunten, elementen en thema’s is het definitieve bestuurlijke antwoord op de energieke samenleving nog niet gevonden. Wel zijn er een aantal thema’s voor bestuur die herhaaldelijk terugkeren. In deze paragraaf wordt getracht deze samen te vatten en toepasbaar te maken voor bestuur in een gemeente.

Duidelijke visie

Uit de bespreking komt naar voren dat de overheid een duidelijke visie moet hebben over de te behalen doelen. Deze visie heeft twee functies. Ten eerste kan een duidelijke visie richting geven, inspireren en motiveren. Framing is een belangrijke methode om deze visies en ambities vorm te

geven en om initiatiefnemers daadwerkelijk te inspireren. Ten tweede geeft een duidelijke visie voorspelbaarheid en duidelijkheid aan de actoren die ermee in aanraking komen. Initiatiefnemers moeten weten waar zij aan toe zijn en waar zij hun acties op baseren. Dit is nodig omdat zonder een bepaalde mate van zekerheid investeringen niet gedaan kunnen worden.

Flexibiliteit

Hoewel de visie dus voldoende concreet moet zijn om te inspireren en om duidelijkheid te scheppen, is het tegelijkertijd van belang dat de visie niet vast ligt. Het is niet de bedoeling dat de visie bepaalde initiatieven buitensluit. Daarnaast is het in een energieke samenleving van belang dat burgers en bedrijven vrij worden gelaten in het behalen van doelen. Zoals Van der Steen et al. het verwoorden: *“De stip moet uitdagen en uitlokken, niet vastleggen en dichttimmeren. Het is niet het overheidsprogramma waarop anderen kunnen intekenen, maar een beweging waarin ze zelf kunnen inspringen”* (Van der Steen et al., 2014, p. 46). Dynamisch en flexibel zijn en beleid continue kunnen aanpassen, zijn belangrijke eigenschappen voor een energieke overheid. Hiermee wordt automatisch het spanningsveld waarin de overheid zich bevindt zichtbaar. Aan de ene kant moet het dynamisch en open zijn, aan de andere kant moet het voorspelbaar opereren zodat initiatiefnemers weten waar ze aan toe zijn. Om op alle kansen en initiatieven te kunnen inspelen, en om relevante doelstellingen te behouden is het belangrijk dat de overheid open staat voor verandering en verbetering. Monitoring en feedback zijn belangrijke elementen hierin.

Bijstellen beleid

Door continue monitoring en feedback, zo stelt Hajer, is er veel ruimte voor het leervermogen van de overheid en de samenleving (Hajer, 2011). Hoewel Hajer monitoring vooral koppelt aan open informatie, biedt monitoring en feedback ook de optie om tussentijds ontwikkelingen te controleren en doelstellingen aan te passen. Van der Steen et al. stellen dat door het bijstellen van beleid dynamiek kan worden uitgelokt (Van Der Steen et al., 2014).

Regelgeving

Hoewel een gemeente geen veranderingen in de wetgeving kan doorvoeren, heeft het wel enige mate van vrijheid van interpretatie. Zo kunnen er experimenteerruimten worden opgezet, wat Overbeek en Salverda aanraden (Overbeek & Salverda, 2013). Tevens kan regelgeving volgens Hajer bijdragen aan innovatie (Hajer, 2011).

De auteurs zijn het niet op alle vlakken met elkaar eens. Zo stellen Overbeek en Salverda dat overheden duidelijk zou moeten zijn over de routes die de overheid wil bewandelen, terwijl Hajer wil dat overheden geen vast pad uitstippelen maar het grotere doel voor ogen houden.

2.2 Netwerkanalyse

Om de huidige relaties van de gemeente Deventer te kunnen analyseren wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van netwerktheorie. Om verwarring te voorkomen: netwerktheorie wordt daarbij gebruikt als losstaand model om netwerken te analyseren. Het is dus niet per definitie gekoppeld aan de netwerksamenleving, maar kan ook worden gebruikt om netwerken in andere soorten bestuursvormen te analyseren.

2.2.1 Netwerkanalyse

Om de netwerken in de gemeente Deventer te analyseren is voornamelijk gebruik gemaakt van het werk van Klijn, Koppenjan en Termeer uit 1995, met hier en daar aanvullingen uit andere wetenschappelijke artikelen. In het artikel van Klijn et al. beschrijven zij de vier eigenschappen waaruit beleidsnetwerken bestaan. Hierbij maken zij voornamelijk gebruik van het werk van Benson (1982) en Giddens (1982). De vier eigenschappen zijn: 1) actoren die zich in het netwerk bevinden en de relaties die zij onderling hebben, 2) resources die worden uitgewisseld, 3) regels van het netwerk die door de loop van de tijd op een informele en onofficiële manier worden gemaakt, en 4) percepties die de actoren hebben, gevormd door hun ervaringen (zie ook: Klijn, Koppenjan, & Termeer, 1995, p. 440). Alvorens deze vier eigenschappen worden toegelicht, is het van belang om het verschil tussen netwerken en speelvelden te bespreken. Netwerken zijn tot op een bepaalde hoogte stabiele patronen van actoren en relaties die afhankelijk zijn van elkaar om bepaalde resources. Vanuit dit netwerk kunnen speelvelden ontstaan rondom een bepaald thema waarin actoren geïnteresseerd kunnen zijn. Niet alle actoren uit een netwerk zijn dus aanwezig in een speelveld.

Actoren en relaties

Klijn et al. identificeren actoren en hun onderlinge relaties als belangrijkste kenmerken van netwerken (Klijn et al., 1995). Actoren zijn van elkaar afhankelijk door de resources die zij hebben. Dit is de reden dat ze met elkaar in contact komen en interacties hebben. Door de vele interacties die actoren met elkaar hebben ontstaat er een patroon van relaties. In deze relaties is ook vertrouwen van groot belang, zeker gezien het feit dat de relaties steeds horizontaler worden (Edelenbos & Klijn, 2007). Dit komt volgens Edelenbos en Klijn omdat vertrouwen de onzekerheden in relaties wegneemt waardoor de acties van actoren voorspelbaarder worden.

Bij de bespreking over actoren en relaties kan er een onderscheid gemaakt worden tussen individuele actoren en institutionele actoren. Een voorbeeld hiervan is de overheid die kan worden gezien als 'de overheid' of 'de rijksoverheid, de provincie en de gemeente' maar ook als 'het ambtelijk gedeelte van de gemeente, en daarnaast het college van B&W, en de gemeenteraad'. Het kan zelfs nog kleiner, want binnen bijvoorbeeld het ambtelijke apparaat van de gemeente kan ook onderscheid gemaakt worden tussen individuele ambtenaren.

Resources

Resources of hulpbronnen vloeien door de relaties in netwerken heen en vormen de basis van de afhankelijkheidsrelaties van actoren. Als resources geven Klijn et al. de volgende voorbeelden: "macht, status, legitimiteit, kennis, informatie en geld" (vrij vertaald uit: Klijn et al., 1995, p. 439). Daarbij stellen ze dat de verdeling van deze resources van belang zijn voor toekomstige 'games'. Bovendien hangt de macht die een actor heeft deels af van de resources die het kan mobiliseren. In het onderzoek worden resources niet gelimiteerd tot de resources die Klijn et al. voorstellen.

Regels

De (informele) regels behorend bij het netwerk reguleren het gedrag van de actoren. Het gaat hierbij om wat als 'normaal' wordt gezien maar ook over de plekken die een actor kan in nemen in het netwerk. Doordat de regels worden gevormd door de interactie van de actoren, veranderen zij voortdurend. Daarom zijn de regels niet altijd bekend bij alle actoren en zijn ze niet zelden vaag en onduidelijk.

Percepties

De percepties van actoren zijn gebaseerd op de interpretatie van ervaringen en interacties die zij hebben gehad. Op basis van deze percepties kiezen actoren ervoor om deel te nemen in bepaalde speelvelden, ze stellen hun doelen er op vast en ze kiezen hun strategie in dit speelveld. Bij het bepalen van de doelen en strategieën spelen naast de percepties ook wensen van actoren een belangrijke rol.

2.2.2 Strategie & verwachtingen

De strategie die een actor heeft wordt bepaald door de doelen en wensen die de actor heeft, waarbij ook rekening wordt gehouden met de doelen en wensen die de andere actoren hebben (Klijn et al., 1995). Door de vier bovenstaande eigenschappen van netwerken te analyseren per casestudie, ontstaat er een duidelijk beeld van de doelen en wensen die de actoren in de casestudies hebben.

Om deze strategieën en rollen te benaderen zijn er in paragraaf 2.1 al verschillende aandachtspunten beschreven die betrekking hebben op de energieke samenleving. Uit deze aandachtspunten blijkt dat er verschillende strategieën en rollen mogelijk zijn. In dit onderzoek worden er verschillende casestudies onderzocht en besproken, waarin mogelijk verschillende soorten sturingsmodellen worden gewenst. Daarom zal er gebruikt gemaakt worden van vier verschillende sturingsmodellen die Van der Steen, Scherpenisse, Hajer, Van Gerwen, & Kruitwagen in 2014 introduceerden. Deze vier sturingsmodellen hebben een eigen perspectief op het overheidshandelen met daaraan gelinkt de verschillende verhoudingen tussen de overheid en de samenleving (Van Der Steen et al., 2014, p. 23), en sluiten goed aan bij de analyse in paragraaf 2.1.

De vier rollen die Van der Steen et al. onderscheiden voor de overheid zijn: 1) de rechtmatige overheid. Dit perspectief is gebaseerd op een meer klassiek beeld van de overheid. Het omschrijft de relatie tussen overheid en burgers en bedrijven als hiërarchisch waarbij het handelen van de overheid centraal staat. De politieke doelen worden vertaald naar beleid dat wordt uitgevoerd door het ambtelijke apparaat. Daarbij zijn de doelen concreet en 'SMART'² gesteld en stelt de ambtenaar zich objectief en zorgvuldig op. 2) De presterende overheid. In dit perspectief op de rol van de overheid is meer aandacht voor marktwerking. Hierbij is er nog steeds een hiërarchische relatie maar besteedt de overheid wel bepaalde taken uit aan actoren in de samenleving. Bij deze relaties worden duidelijke afspraken gemaakt over prestaties. Daarbij is de burger *"een klant die zo goed mogelijk moet worden bediend"* (Van der Steen et al., 2014, p. 21). 3) De netwerkende overheid. Kenmerkend voor dit perspectief zijn de horizontalere verhoudingen tussen de overheid en andere actoren in de samenleving. Er is veel interactie tussen een veelvoud aan actoren over besluitvormende processen. Samenwerkingen tussen overheden en externe actoren zijn aanwezig, bijvoorbeeld in de vorm van zogenoemde 'Publiek Private Samenwerkingen' (PPS). 4) De participerende overheid. Dit perspectief is volgens Van der Steen et al. op komst, waarin het de beurt van de overheid is om de samenleving te volgen. Daarin nemen burgers en bedrijven steeds meer taken over van de overheid. De rol van de overheid is om initiatieven te steunen en mogelijk te maken. De overheid sluit zich af en toe aan bij maatschappelijke initiatieven en kiest er soms juist voor om afwezig te blijven. Om in deze rol te

² SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

geraken moet de overheid actief weg gaan van de netwerkstrategie. Dit komt omdat in een netwerkstrategie wordt gezocht naar gesloten compromissen, en worden volgens Van der Steen et al. de belangen van de gevestigde partijen beschermd (Van Der Steen et al., 2014). Het is volgens hen makkelijk voor overheden om gebaande paden te bewandelen, en te zoeken naar bekende partijen. Van der Steen et al. hebben de vier rollen van de overheid in een tabel samengevat, zie tabel 1.

Tabel 1 Vier sturingsperspectieven voor de overheid. Uit Van der Steen et al., 2014,

	Rechtmatige overheid	Presterende overheid	Netwerkende overheid	Participerende overheid
Doelbepaling	Politiek primaat bij vaststelling publieke belangen	Politiek en betekenisgeving in afrekenbare prestatieafspraken	Maatschappelijk: vaststelling in overleg tussen partners in het netwerk	Burgers en bedrijven ontwikkelen maatschappelijke waarde
Rol van beleid	Politieke ambities naar regels, procedures en inzet middelen	Politieke ambities naar managementafspraken en te realiseren prestaties	Maatschappelijke voorkeuren naar onderling afgestemde handelingspraktijken	Maatschappelijke initiatieven naar kaders en ondersteuning
Ambtenaar	Zorgvuldig, onpartijdig en integer	Resultaatgericht, klantbewust en doelmatig	Omgevingsbewust, responsief, samenwerkingsgericht	Ingehouden, beheerst, voorzichtig, verbindend
Organisatie van de overheid	Hiërarchisch, politiek primaat en ambtelijke loyaliteit	Doelen, resultaten en prestatieafspraken	Verbondenheid en afstemming met netwerk van gevestigde actoren	Prudentie, afstandelijkheid, bescheidenheid
Sturing	Rechten en plichten uitoefenen, bureaucratisch	Prestatieafspraken, doelen vaststellen	Compromissen en akkoorden sluiten met overlegpartners	Vanuit publieke doelen maar aansluiting zoekend bij maatschappelijk initiatief

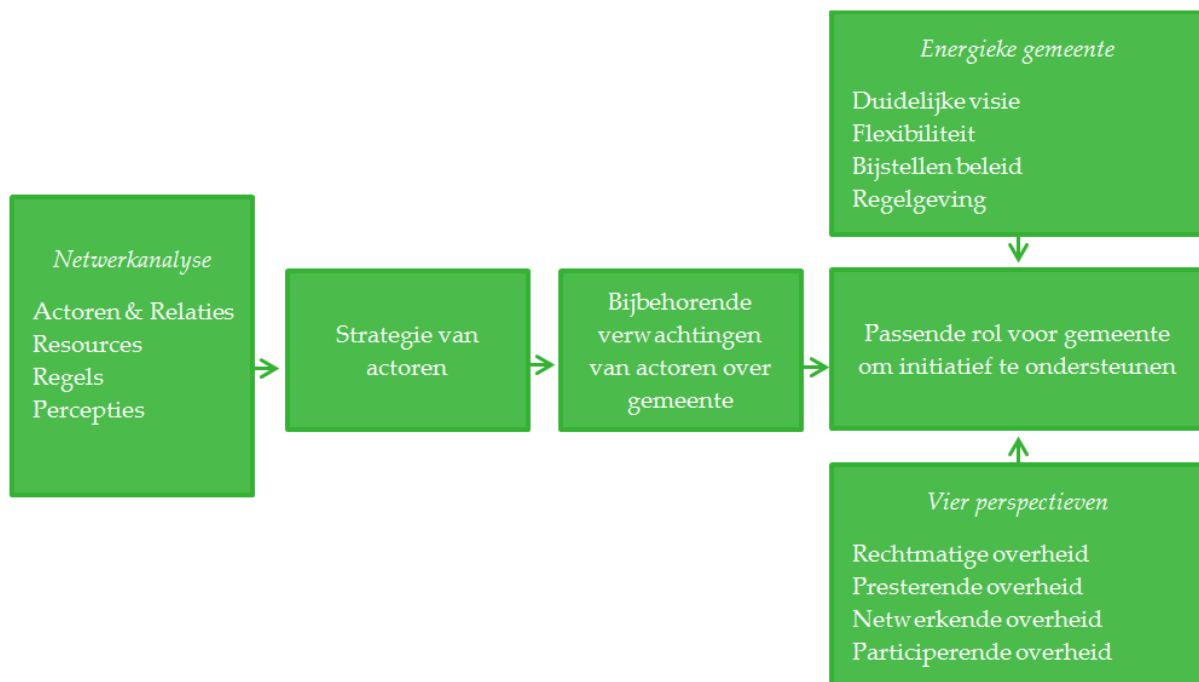
Van der Steen et al. benadrukken dat de overheid niet volledig één bepaalde rol op zich neemt. De uiteindelijke rol is altijd een combinatie van verschillende rollen. Volgens Van der Steen et al. bestaan de vier sturingsmodellen naast elkaar en is juist het schakelen tussen deze modellen de uitdaging van de huidige overheid. Van der Steen et al. stellen: *“Het is niet zozeer het vermogen om een nieuw repertoire eigen te maken, maar de kunst om te herkennen welke vorm het beste past bij welke situatie”* (Van Der Steen et al., 2014, p. 26). De uitdaging voor de overheid is dus om vast te stellen bij welke situatie welke rol het beste past. Een ambtenaar staat daarom op een kruispunt tussen *“de verticaal georganiseerde overheid en de horizontaal functionerende samenleving”* (Van Der Steen et al., 2014, p. 35). Daarbij stellen Van der Steen et al. dat het kiezen van het juiste perspectief beïnvloed wordt door *“een dynamisch krachtenspel waarin initiatieven, incidenten en beeldvorming een rol spelen”* (Van Der Steen et al., 2014, p. 27). Vaak hebben de ambities van de overheid en de samenleving veel gelijkenissen maar kan de precieze invulling ervan schuren. Zo hecht de overheid aan zekerheid en continuïteit en de samenleving juist

aan flexibiliteit en creativiteit. Daarom stellen Van der Steen et al. dat de ambtenaar een ‘verbindend vakman’ moet zijn.

2.3 Analytisch model

Dit hoofdstuk vormt het theoretische kader voor het onderzoek naar de rol van de gemeente Deventer in de beoogde energietransitie. Met deze basis als achtergrond worden de gevonden resultaten in dit onderzoek geanalyseerd. Zoals in paragraaf 2.1 beschreven is, wordt de huidige samenleving omschreven als een energieke samenleving waarbij een energieke overheid hoort die hierop kan reageren. Deze aanname wordt in dit onderzoek overgenomen en daarom wordt de rol van de overheid bekeken door de lens van de vier percepties die Van der Steen et al. hebben opgesteld.

Door gebruik te maken van de netwerkanalyse zoals beschreven in paragraaf 2.2, worden kenmerken van het netwerk en de relaties tussen de gemeente en de cases geanalyseerd. Deze kenmerken maken het mogelijk om iets te zeggen over de rollen die de gemeente speelt, en over de verwachtingen die actoren over de rol van de gemeente hebben. Om vervolgens iets te kunnen zeggen over een passende rol voor de gemeente, worden de perspectieven uit tabel 1 in combinatie met de noties over de energieke overheid, die de verschillende auteurs in paragraaf 2.1 hebben gegeven, samengenomen. Omdat dit onderzoek zich richt op een gemeente, en niet op de (rijks)overheid waar voor de meeste auteurs de nadruk op ligt, is er in paragraaf 2.1.3 een overzicht gegeven van noties die passen bij een *energieke gemeente*. Daarbij gaat het in de energieke samenleving niet om één rol die de gemeente speelt, maar om het kunnen wisselen tussen de verschillende rollen. Het analytisch model is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Analytisch model

Drie Deventer Energieneutraal 2030

Dit onderzoek draait om de energiedoelstelling die de gemeente Deventer heeft geformuleerd. Een korte uiteenzetting over het ontstaan van deze ambitie wordt gegeven in paragraaf 3.1, waarna de huidige invulling van de doelstelling wordt belicht in paragraaf 3.2. In paragraaf 3.3 komen de verschillende visies over de doelstelling aan bod, van zowel gemeentelijke als externe actoren. In paragraaf 3.4 wordt de huidige rol van de gemeente besproken, waarbij gebruik is gemaakt van de interviews met gemeentelijke actoren. De visies van overige actoren worden apart behandeld in 3.4.5 en de interviews met externe actoren gerelateerd aan de casestudies worden in hoofdstuk vier besproken. Ook worden de wensen en verwachtingen gerelateerd aan de rol van de overheid en de doelstelling, in deze paragraaf besproken. Het hoofdstuk sluit af met paragraaf 3.5 waarin een analyse de resultaten koppelt aan het wetenschappelijke en maatschappelijke debat zoals geïntroduceerd in hoofdstuk twee.

3.1 Ontstaan

Rond 2009 was het voor gemeenten populair om een klimaatambitie op te stellen (Interview), zo ook in de gemeente Deventer. Dit was dan ook de periode dat de gemeente voor het eerst concrete ideeën op papier zette. In deze periode, eind 2008 kwam de gemeente met een concept-visie 'Duurzaam Deventer' (Gemeente Deventer, 2009). Tussen deze eerste visie en de documenten en afspraken die volgden tot aan 2016 zijn er veranderingen op te merken. Ten eerste is in de loop van de tijd het budget afgebouwd van €340.000,- per jaar naar €40.000,- per jaar. Deze afname is voor het belangrijkste deel ingegeven door bezuinigingen en door de 'terugtrekkende overheid' (Interview). Daarnaast is de afname van het budget resultaat van het inzicht dat een groter budget niet perse hoeft te betekenen dat de doelstelling dan makkelijker gehaald kan worden (Interview). Wel is verscheidene keren geprobeerd het budget te verhogen door bijvoorbeeld de fractie van GroenLinks, maar de gemeenteraad is hier niet mee akkoord gegaan (Interview).

In vergelijking met het huidige document was de inhoud van de eerste documenten meer gericht op klimaatneutraal, en waren de maatregelen en focus meer 'groen' (Interview). De duurzaamheidsvraag kwam vooral te liggen bij milieuambtenaren. Door de jaren heen is de doelstelling 'van groen naar grijs' veranderd en is er nu een balans gevonden. In de tegenwoordige documenten is er uiteraard ruimte voor groene maatregelen, maar is er ook aandacht voor de economische kanten van de doelstelling (Interview). De huidige doelstelling is nauwer geformuleerd en richt zich niet langer op de term klimaatneutraal, maar op het energievraagstuk³. Deze verandering kan te maken hebben met de aanstelling van een nieuwe wethouder duurzaamheid (Interview). In 2011 is door de toenmalige wethouder de uitvoeringsagenda voor de periode 2011 – 2018 gepresenteerd. In 2016 heeft de gemeenteraad de doelstelling en deze uitvoeringsagenda gedeeltelijk aangepast en herbevestigd in

³ Zie voor een uitvoerige bespreking voor deze keuze de Uitvoeringsagenda (2011) pagina 24 (Gemeente Deventer, 2011). Hierin wordt een bewuste afweging gemaakt tussen klimaat, energie en CO2 neutraal, waar uiteindelijk dus wordt gekozen voor de term klimaatneutraal. Dit betekent dat de gemeente op dat moment koos om in te zetten op zowel een vermindering van het energieverbruik, het opwekken van duurzame energie, het importeren van duurzame energie en het neutraal maken van de uitstoot van CO2 en andere broeikasgassen.

een bestuursopdracht. Waar de strategie van de gemeente eerst bestond uit het vergroten van bewustwording onder burgers, is de focus van de gemeente Deventer in de loop der jaren steeds meer op de markt komen te liggen (Interview).

3.2 Doelstelling Deventer Energieneutraal 2030

Om duidelijk te krijgen wat de precieze doelstelling van de gemeente Deventer is, worden in deze paragraaf de uitvoeringsagenda en de recentere bestuursopdracht kort besproken. Dit is ter illustratie van het beleid dat de gemeente voert, en dus geen allesomvattende representatie. Deze bespreking van de doelstelling dient vooral als achtergrondinformatie waarbij technische begrippen uit de doelstelling niet uitvoerig worden besproken.

De gemeente heeft in 2011 de uitvoeringsagenda gepresenteerd. In deze uitvoeringsagenda wordt de klimaatneutraaldoelstelling zoals die in 2009 is gesteld, verder uitgediept. Hierbij wordt in gegaan op de strategie van de gemeente en het feit dat deze duurzaamheidsdoelstelling door de gehele gemeente gedragen dient te worden, gezien het integrale karakter van duurzaamheid (Gemeente Deventer, 2011). De uitvoeringsagenda introduceert acht speerpunten, te weten (Gemeente Deventer, 2011, p. 25):

1. tot stand brengen van de productie en toepassing van biogas en de uitbreiding en verduurzamen van het warmtenet in Deventer;
2. initiëren van een duurzaam dienstenbedrijf in een coöperatieve vorm;
3. toepassen van subsidie-loze oplossingen voor zonne-energie;
4. verduurzamen van de bestaande woningvoorraad (isoleren, verhogen EPC-waarden);
5. realiseren van twee windturbines langs de A1;
6. realiseren van een klimaatneutraal Steenbrugge (wijk in Deventer);
7. realiseren van een klimaatneutraal stads kantoor;
8. reduceren van het energieverbruik van de eigen gemeentelijke activiteiten.

In 2016 is er een bestuursopdracht opgesteld waarin een negende speerpunt 'duurzame mobiliteit' is toegevoegd (Gemeente Deventer, 2016a). Daarnaast is op te merken dat de speerpunten minder concreet van aard zijn (Gemeente Deventer, 2016a, p. 1):

1. verduurzaming bestaande woningbouw;
2. informatievoorziening, partnerschappen en energiecoöperatie;
3. zonne-energie zonder subsidie;
4. biomassa, (industriële) restwarmte en warmtenetten;
5. windenergie;
6. energieneutrale nieuwbouw/gebiedsontwikkeling;
7. verduurzaming van bedrijven en kantoren;
8. eigen bedrijfsvoering gemeente;
9. duurzame mobiliteit.

Uit deze negen speerpunten heeft het college drie speerpunten gekozen om de komende jaren extra op in te zetten, te weten: verduurzaming woningbouw, verduurzaming bedrijven en kantoren, en duurzame mobiliteit.

In de bestuursopdracht is omschreven dat de gemeente initiatieven uit de samenleving de ruimte wil geven. Daarom omschrijft het de rol van de gemeente als faciliterend en loslatend (Gemeente Deventer, 2016a). Hieruit volgt dat burgers, bedrijven en instellingen een belangrijke rol vervullen in de realisatie van de energiedoelstelling. Er zal volgens de bestuursopdracht veel samengewerkt worden in Publiek-Private Samenwerkingen (PPS). In de voorjaarsnota van 2016 wordt de rol van de gemeente ook aangehaald met een verdere bespreking over energieneutraliteit waarbij de focus ligt op lokale initiatieven en op het *“creëren van financiële en fiscale proeftuinen duurzame energie”* (Gemeente Deventer, 2016b, p. 13). Daarnaast omschrijft de bestuursopdracht de strategie van de gemeente als volgt (Gemeente Deventer, 2016a, p. 1):

- bied partners faciliteiten (relaties, verbindingen, open deuren, lobby in Zwolle, Den Haag en Brussel);
- geef ruimte aan lokale private initiatieven;
- lobby, zoeken van nieuwe oplossingen, slimme financiële arrangementen, opschaalbaarheid;
- moderne marketing (verleiden en niet dicteren);
- verbinden met economie, (open) innovatie, arbeidsmarkt, wonen, cultuur;
- partnerschappen provinciaal, landelijk, Benelux, Europees.

Het beoogde resultaat van de rol van de gemeente is dat: *“1) er veel private initiatieven ontstaan, 2) een daadwerkelijke bijdrage aan de reductie van de CO2 geleverd wordt, 3) er nieuwe werkende verdienmodellen ontstaan, en 4) er een stimulerende werking uitgaat op werkgelegenheid”* (Gemeente Deventer, 2016a, p. 3).

Wat opvalt wanneer de uitvoeringsagenda en de bestuursopdracht naast elkaar worden gelegd is de benaming van de doelstelling. Waar in de uitvoeringsagenda nadrukkelijk wordt gekozen voor de term *klimaatneutraal*, wordt in de bestuursopdracht gesproken van *energie-neutraal*. Bovendien is er in de bestuursopdracht een grotere aandacht voor bedrijven en verdienmodellen. Er lijkt dus een duidelijke strategie te zijn: de energiedoelstelling kan ook kansen bieden voor bedrijven, startups en dus voor de werkgelegenheid in Deventer. Ook in de voorjaarsnota van 2016 wordt de rol van de gemeente aangehaald, waarbij er wordt gesteld dat met betrekking tot duurzaamheid de gemeente steeds minder geld heeft voor grote investeringen en daarom externe partijen wil laten investeren (Gemeente Deventer, 2016b). Dit kan de gemeente volgens het document stimuleren door geld, menskracht en advies in te zetten.

3.3 Visies op de doelstelling

Hoewel de doelstelling Deventer Energieneutraal 2030 in 2016 is herbevestigd door de gemeenteraad en is aangepast, zijn de reacties op de doelstelling verdeeld. Deze paragraaf bespreekt verschillende meningen van zowel gemeentelijke actoren als externe actoren gerelateerd aan de casestudies als aan overige actoren. Dit is geen kwantitatieve analyse van de doelstelling maar dient puur ter illustratie hoe de doelstelling is ontvangen door zowel actoren van binnen als buiten de gemeente.

De doelstelling wordt door veel geïnterviewden gezien als ambitieus (Interview). Vaak vragen respondenten zich af of de doelstelling wel te realiseren is en concluderen vervolgens dat het in ieder geval goed is dat de gemeente een stip op de horizon zet (Interview). De gemeente laat met deze

doelstelling dus zien dat zij nadenken over klimaatverandering en vraagstukken rondom energievoorzieningen. Bovendien maakt de gemeente zich door het formuleren van deze doelstelling aanspreekbaar (Interview). Ook het feit dat er op gemeentelijk niveau deze ambitie wordt uitgesproken kan rekenen op veel steun omdat de gemeente dichtbij burgers en bedrijven staat. (Interview). Dat de gemeente deze doelstelling heeft geformuleerd wordt dus positief ontvangen.

Een belangrijke reden voor de verschillende meningen over de doelstelling blijkt uit de vrijblijvendheid van de doelstelling te komen (Interview). De doelstelling bevat bijvoorbeeld geen zogenaamde routekaart of tussendoelstellingen. Wel is er jaarlijkse monitoring om de ontwikkelingen te documenteren. Echter, zo luidt de kritiek, kan de gemeente nu niet verantwoordelijk worden gehouden (Interview). De actoren die nu in de gemeenteraad zitten of voor de gemeente werken zullen waarschijnlijk in 2030 niet meer actief zijn (Interview). Daarnaast zijn de speerpunten in de doelstelling niet SMART geformuleerd waardoor de doelstelling minder concreet is (Interview). De doelstelling zou behapbaar moeten zijn voor de gemeente, burgers en bedrijven. Maar door het ontbreken van tussendoelstellingen weten bijvoorbeeld ondernemers onvoldoende wat de gemeente wil, zo stelt een geïnterviewde (Interview). Een andere externe actor beaamt dat het gewenst zou zijn dat het voor bedrijven duidelijker is waar ze precies zouden moeten verduurzamen (Interview).

Redenen om bewust niet voor een routekaart te kiezen komen deels voort uit de visie die de gemeente Deventer heeft vanuit 'overheid nieuwe stijl'. Zo wordt er geredeneerd dat wanneer de gemeente te veel zelf organiseert en te veel doelen stelt, de samenleving te veel op de overheid kan gaan leunen (Interview). Bovendien wordt het missen van tussendoelstellingen door een aantal geïnterviewden verklaard door politieke tegenstellingen in de gemeenteraad (Interview). Deze politieke tegenstellingen ziet een gemeentelijke actor als een reden dat er te weinig vorderingen worden gemaakt (Interview). Een geïnterviewde heeft het missen van tussendoelstellingen weleens aangekaart maar kreeg als antwoord dat er ruimte moet worden opgehouden voor technologische ontwikkelingen (Interview).

De doelstelling legt veel nadruk op de verantwoordelijkheid van burgers en bedrijven. Dit wordt door sommige geïnterviewden als zwak gezien, want zij hebben het idee dat daardoor er externe actoren zijn die denken dat de gemeente dingen 'over de schutting gooit' (Interview). Dit wordt geïllustreerd met het volgende citaat: *"Als ik mij ten doel stel om de woonkamer op te ruimen en die om 18u opgeruimd te hebben dan ga ik gewoon aan de bak. En dan ga ik niet met m'n armen over elkaar zitten en dan faciliterend de voordeur open zetten in de hoop dat iemand anders naar binnen stapt om het voor me te doen"* (Interview). Daardoor bestaat er twijfel of de doelstelling daadwerkelijk burgers en bedrijven aanzet om actie te ondernemen, of dat het te vaag en te ongrijpbaar blijft (Interview). Bovendien biedt de doelstelling, naast nationale wetgeving, geen mechanisme om energieneutraliteit, en de stappen daar naar toe, te handhaven of af te dwingen (Interview). Wel wordt in de bestuursopdracht omschreven dat de strategie "creatieve marketing" zal worden gebruikt om mensen te verleiden en niet te dicteren (Gemeente Deventer, 2016a). Maar over hoe dit vervolgens precies gedaan kan worden, zijn veel vragen (Interview). Dat er een nadrukkelijke rol is voor externe partners verklaart een geïnterviewde door het feit dat de gemeente op veel energie-gerelateerde dingen geen of weinig directe invloed heeft (Interview).

Daarnaast bestaan er wisselende reacties en gedachtes op het verlaagde budget voor de energiedoelstelling. Zo wijst een gemeentelijke actor op de ruimte voor creativiteit en minder verantwoordelijkheid die ermee gepaard gaat (Persoonlijke correspondentie). Bovendien wordt het verstrekken van subsidie gezien als iets dat structurele verandering in de weg kan staan, omdat het soms ten onrechte als deel van het verdienmodel wordt gerekend (Interview). Maar binnen de gemeente klinkt ook kritiek op het kleine budget, waarbij ook verantwoordelijkheid wordt aangekaart (Interview). Zo zegt een gemeentelijke actor: “€40.000,- is maar een klein beetje zakgeld, daar kan ik geen adviesbureau voor inhuren” (Interview). Een ander onderwerp van kritiek is de nauwe focus op energie. Een aantal respondenten zien dit als gemiste kans omdat zij andere belangrijke onderwerpen, zoals bijvoorbeeld bodemkwaliteit, te weinig gerepresenteerd zien in de doelstelling (Interview). Dit laat, volgens een gemeentelijke actor, zien dat de gemeente een andere koers is gaan varen en nu enkel aanstuurt op een energieneutraal Deventer (Interview).

3.4 Rol van de gemeente Deventer

Naast de verschillende meningen over de doelstelling, is er veel discussie over de rol van de gemeente en de bijbehorende taken. Deze paragraaf bespreekt de verschillende opvattingen van gemeentelijke actoren. Er is een aparte aandacht voor de overige actoren en hun visie over de rol van de gemeente in 3.4.4. Interviews met de externe actoren uit de casestudies komen in hoofdstuk vier aan bod.

3.4.1 Bewegingsruimte

De rol van de gemeente is veranderd, zo wordt ook beaamd door gemeentelijke actoren. Financiële bezuinigingen hebben daar een rol in gespeeld, waardoor de rol van de overheid noodgedwongen kleiner werd (Interview). Tevens veranderen de verhoudingen en relaties tussen gemeente, provincie en rijksoverheid. Iets wat bijvoorbeeld steeds vaker voorkomt is dat de provincie niet via de gemeente subsidie verleent maar rechtstreeks naar de initiatiefnemer gaat (Interview). De gemeente wordt als het ware gepasseerd. Tegelijkertijd zijn er ook in Deventer steeds meer initiatieven van onderaf gekomen, wat een nieuw soort relatie met de gemeente introduceert (Interview).

Hoewel het grootste deel van de nationale wetgeving een gegeven is waar de gemeente zich aan moet houden, is er een kleine bewegingsruimte voor de gemeente. Zo kan er bewust gekozen worden om bepaalde wetgeving en regelgeving meer aandacht te geven door extra handhavers hier op in te zetten. Zo werd er in Deventer aan de gemeenteraad voorgesteld om één handhaver specifiek op milieuwetgeving te laten controleren, maar dit werd negatief ontvangen door de gemeenteraad (Interview). Daarnaast is er ook binnen het werk dat ambtenaren uitvoeren een bepaalde mate van vrijheid. Binnen de functies die zij vervullen, hebben ambtenaren in Deventer een bepaald percentage uren die zij als ‘werken naar eigen invulling’ kunnen gebruiken (Interview). Sommigen gebruiken dit om aan interne werkgroepen deel te nemen om bijvoorbeeld bedrijfsprocessen te verbeteren, anderen kiezen er voor om ‘naar buiten’ te gaan.

In de Voorjaarsnota van 2016 omschrijft de gemeente haar rol als nieuw en in beweging, waarbij de gemeente de maatschappij volgt en niet andersom (Gemeente Deventer, 2016b). Daarnaast stelt de Voorjaarsnota dat de verandering nooit af is omdat er veel wordt samengewerkt met partijen waarvan

de rol continue verandert. De continue veranderingen die worden omschreven zijn onder andere te merken binnen de structuur van de gemeente. In de tijd van dit onderzoek (zeven maanden) zijn er veel veranderingen geweest, ook wat betreft de invulling van bepaalde functies (Persoonlijke observatie). Zo is er in juli 2016 een nieuwe gemeentesecretaris benoemd en hebben er intern verschuivingen plaatsgevonden. Deze veranderingen zijn deels terug te voeren op een verschil in visie over de organisatie van de gemeente (Persoonlijke correspondentie).

De bespreking over de energiedoelstelling laat zien dat er veel onduidelijkheid is over welke stappen de gemeente wil en kan nemen. De gemeente heeft er bewust voor gekozen om deze stappen niet te formaliseren in tussendoelstellingen (Interview). Echter biedt het omschrijven van de rol van de gemeente als faciliterend en loslatend voor betrokkenen onvoldoende houvast (Interview). Dat de gemeente meer ruimte laat voor initiatieven uit de samenleving wordt in de gesprekken omarmt, veel zeggen zich erin te kunnen vinden dat de gemeente zich gaat laten leiden door de samenleving (Interview). Over de faciliterende rol die de gemeente beoogd is vrijwel elke geïnterviewde persoon van de gemeente positief. Zo wordt er genoemd dat faciliteren ervoor zorgt dat de gemeente geen dingen overneemt van initiatieven en dat initiatieven van onderaf erdoor geholpen worden (Interview). Hoewel er binnen de gemeente veel aandacht wordt besteed aan 'het nieuwe werken', het meer naar buiten toe treden van de overheid, passen gemeentelijke actoren dit op eigen tempo toe. De mate waarin er dus veranderd of aangepast wordt aan de energieke samenleving verloopt stapsgewijs. Dit heeft een mogelijke invloed op de eenduidige communicatie met externe actoren.

Hoewel duurzaamheid een thema is dat raakvlakken heeft met veel beleidsthema's, is er binnen de gemeente Deventer een nauwe focus op het begrip en valt het enkel in één programma. Vanuit verschillende interviews komt de oproep om het duurzaamheidsthema integraal en gemeente breed op te pakken (Interview). De nieuwe omgevingsvisie is een thema dat ook zeker invloed heeft op duurzaamheid en vice versa. In de conceptfase van de omgevingsvisie, een document dat de omgevingswet toepast in Deventer, is duurzaamheid dan ook op verschillende vlakken opgenomen (Interview). Echter blijkt ook in het opstellen van dit document dat er verdeeldheid is tussen gemeentelijke actoren. Zo wordt de prioriteit die duurzaamheid zou moeten hebben in dit document door de betrokken wethouders verschillend beoordeeld (Interview). Daarnaast is er op aandringen van een externe actor een draagvlakonderzoek gedaan naar de twee bestaande windmolens. Het draagvlakonderzoek toont aan dat de windmolens gemiddeld positief worden ontvangen (Interview). Dit werd echter om politieke redenen met sterk afgewogen bewoording naar buiten gebracht. Hoewel de energiedoelstelling dus een hoge urgentie heeft voor bepaalde gemeentelijke actoren, zijn er ook gemeentelijke actoren die andere thema's hoger op de agenda hebben staan.

De bewegingsruimte waarin de gemeente Deventer haar rol aanneemt wordt dus onder andere beïnvloed door veranderende maatschappelijke verhoudingen, nationale wetgeving, de rol die zij omschrijft in beleidsdocumenten en gemeentelijke processen. Dit zijn niet alle factoren die invloed hebben op de rol van de gemeente, door het gehele rapport zijn factoren te vinden die de rol van de gemeente beïnvloeden. Deze beknopte opsomming dient ter achtergrondinformatie.

3.4.2 De huidige rol van de gemeente Deventer

De gemeente heeft met de energiedoelstelling een ambitieuze doelstelling uitgesproken. Er is echter discussie over de urgentie hiervan binnen de gemeente. Sommige geïnterviewde personen zijn van mening dat er veel gesproken wordt maar dat te weinig gedaan wordt (Interview). Dit kan gevolgen hebben voor de geloofwaardigheid naar de buitenwereld: *“Maar als wij niet echt actie ondernemen, ja waarom zouden anderen dat dan wel doen?”* (Interview). Anderen zeggen dat er meer gedaan moet worden maar op dit moment de mogelijkheden gelimiteerd zijn (Interview). Maar weer anderen vinden dat de gemeente veel doet, zo is vergeleken met een paar jaar terug duurzaamheid een geaccepteerd normaal onderwerp geworden (Interview). Binnen het ambtelijke apparaat van de gemeente wordt er een lijst van initiatieven bijgehouden met daarbij de bijbehorende rol van de gemeente (Persoonlijke correspondentie). Daarnaast heeft de gemeente een actieve rol gespeeld in de ontwikkeling van het woningabonnement dat heeft geleid tot het beschikbaar stellen van 6 miljoen euro uit het Energiefonds Overijssel. Ook de grootschalige aanpak van de huurwoningen door de woningbouw corporaties vindt plaats buiten het zicht van veel partijen, aldus een gemeentelijke actor (Persoonlijke correspondentie). Bovendien zijn er klantenregisseurs binnen de gemeente die het eerste contact met initiatieven uit de samenleving oppakken (Interview). Ook is er sinds 2016 een jaarlijkse motiemarkt waarbij actoren uit de samenleving initiatieven kunnen aandragen die worden besproken in de gemeenteraad (Interview). Deze laatste voorbeelden van acties laten zien hoe de gemeente inspeelt op initiatieven die van buitenaf komen

Ook is er in de gemeente Deventer een Strategische Raadsagenda Duurzaamheid ⁴ (SRA Duurzaamheid) gevormd, waarin woordvoerders vanuit verschillende partijen uit de gemeenteraad samenkomen. De raadswerkgroep duurzaamheid bestaat uit vier gemeenteraadsleden (allen van een andere partij), de wethouder duurzaamheid en twee ambtenaren. Tijdens een raadswerkgroep-overleg worden verschillende thema's besproken ter voorbereiding van de werkelijke besprekingen in de gemeenteraad. Het is dus een instrument dat vooral wordt ingezet om onderwerpen procesmatig voor te bereiden voordat ze worden besproken in de gemeenteraad (Interview). Om verschillende thema's te bespreken worden er wel eens externe actoren tijdens een overleg uitgenodigd (Interview). Zo is MKB Deventer als gast langsgesproken, waarbij er dan op een open manier ideeën en visies worden uitgewisseld (Interview). Hoewel sommige geïnterviewde personen de SRA Duurzaamheid zien als voorbeeld dat de gemeente duurzaamheid hoog op de agenda heeft staan, noemen anderen de SRA Duurzaamheid een belemmering voor de gemeente (Interview). Deze belemmering komt voort uit het procesmatige gedeelte van een SRA Duurzaamheid. Omdat de SRA Duurzaamheid de doelstelling naar zich toe trekt, kan het zijn dat de wethouder duurzaamheid minder bewegingsruimte heeft (Interview). Daarnaast is het bijvoorbeeld, ondanks dat de SRA Duurzaamheid gemeenteraadsbesluiten beter voorbereid, tot op heden niet gelukt om een groter budget voor de energiedoelstelling te reserveren. Dit wordt door sommigen gezien als verantwoordelijkheid van de SRA Duurzaamheid en de politieke tegenstellingen in de gemeenteraad. Maar ook wordt een deel van de verantwoordelijkheid bij de wethouder duurzaamheid neergelegd.

Geïnterviewde gemeentelijke actoren spraken in het interview vaak over de voormalige wethouder duurzaamheid in vergelijking met de huidige wethouder. In deze vergelijking koppelen actoren de

⁴ De gemeente Deventer kent meerdere strategische raadsagenda's, zoals SRA Binnenstad of Democratische Vernieuwing. Zij komen samen in raadswerkgroepen.

visie en daadkracht die de vorige wethouder, volgens hen, had, aan het gemis van visie en daadkracht bij de huidige wethouder (Interview). Echter ziet de wethouder de passiever lijkende gemeente als gevolg van de verdeeldheid in de gemeenteraad (Interview). Daarom ziet hij op dit moment meer belang in het weer samenbrengen van partijen, omdat de partijen erg verdeeld zijn geraakt tijdens de debatten rondom de windmolens.

Het blijkt dus dat functies en verantwoordelijkheden op verschillende manieren worden uitgelegd en op verschillende manier worden neergelegd bij gemeentelijke actoren. Antwoorden op de vraag wie er precies verantwoordelijk is voor het verenigen van verschillende politieke partijen en het urgenter maken van de energiedoelstelling in de gehele gemeente, blijven verdeeld. Dit illustreert de verdeeldheid die in de gemeente lijkt te bestaan. Het is aannemelijk dat dit een obstakel is voor de slagvaardigheid van de gemeente om aan de slag te gaan met de doelstelling.

De precieze uitvoering en bijbehorende taken en verantwoordelijkheden van de energiedoelstelling, zijn dus soms onduidelijk. Deze onduidelijkheden in combinatie met de vele externe contacten kunnen leiden tot het gevaar dat bepaalde contacten niet goed onderhouden worden (Interview). Het naar buiten treden van ambtenaren wordt zowel gezien als kans en als gevaar. Het introduceert nieuwe problemen zoals de vraag tot op welke hoogte een initiatief kan worden gefaciliteerd, zonder daarbij een situatie te creëren waarin het ene initiatief ten opzichte van het andere wordt voorgetrokken (Interview). Het is van belang dat actoren zich realiseren dat iets faciliteren een actieve keuze is, iemand beslist op het moment van faciliteren tegelijkertijd om iets anders niet te faciliteren (Interview). Daarom is het belangrijk te weten op basis van wat er een beslissing wordt gemaakt om het initiatief wel of niet te faciliteren. *“Luisteren, inschatten wat de relevantie ervan is en de potentie van opschalen”* (Interview) zegt een geïnterviewde daarover, terwijl een ander weer meer waarde hecht aan de kracht van kleinschalige buurtinitiatieven (Interview). Het blijkt bijna een persoonlijke inschatting om te bepalen welk initiatief het meest kansrijk is (Interview).

Het blijkt dus dat hoewel de gemeente Deventer zeker stappen onderneemt richting een energieneutraal Deventer, toch het beeld lijkt te bestaan dat de gemeente niet actief genoeg is. Dit komt voornamelijk door de onduidelijkheid betreffende verschillende rollen, en de verschillende visies die er zijn op de rol die de gemeente zou moeten spelen. Mogelijk heeft ook het verschillend uitleggen van verantwoordelijkheden invloed hierop.

3.4.3 Visies op de rol van de gemeente Deventer

Zoals in de bestuursopdracht is omschreven ziet de gemeente een faciliterende rol voor zichzelf, waarin er wordt uitgegaan van de kracht van de samenleving (Gemeente Deventer, 2016a). De vraag wat nu werkelijk faciliteren betekent is echter op veel verschillende manieren te beantwoorden. Faciliteren is een begrip waaronder veel verschillende ideeën, acties en verantwoordelijkheden kunnen worden gehangen: *“Dat is een modewoord geworden, een vluchtwoord”* (Interview). Wat uit de talloze verschillende voorbeelden van faciliteren, die in de interviews zijn gegeven, duidelijk wordt is dat faciliteren voor de één iets heel anders betekent dan voor de ander. Toch wordt er in de doelstelling heel nadrukkelijk een faciliterende rol aan de gemeente toegeschreven (Gemeente Deventer, 2011, 2016a, 2016b).

Duidelijk is dat de faciliterende rol vooral bedoeld is om initiatieven uit de samenleving te ondersteunen. Gekoppeld aan de zoektocht naar wat nu precies faciliteren betekent voor de gemeente, is de zoektocht naar een alternatief 'ruilmiddel' of resource in plaats van subsidie. Waar de gemeente voorheen vooral nadruk legde op het verstrekken van subsidies, wordt daar nu, onder andere door het geringe budget, juist liever van afgeweken. Wat er dan precies wel kan worden verstrekt is ook niet duidelijk voor alle betrokkenen. Een geïnterviewde zegt hierover: *"Het betekent dat wij als gemeente anderen zo goed mogelijk in stelling moeten brengen zodat zij hun rol kunnen oppakken om initiatief te nemen"* (Interview). Omdat de gemeente een prominente plek heeft in de samenleving wordt er vaak een verbindende rol gezien voor de gemeente, waarin de gemeente actoren toegang verleent tot verschillende netwerken en actoren aan elkaar verbindt (Interview). Een geïnterviewde oppert daarbij het maken van een platform om communicatie tussen externe partijen gemakkelijker te maken (Interview). Dit is volgens deze actor nodig omdat externe actoren nog te vaak moeite lijken te hebben om andere actoren te vinden. Daarnaast zou de gemeente volgens verschillende geïnterviewden belemmeringen voor initiatieven moeten wegnemen (Interview). Dit zou betekenen dat bijvoorbeeld met vergunningen flexibeler zou kunnen worden om gegaan (Interview), of dat initiatiefnemers gerelateerd aan duurzaamheid voorrang of korting krijgen bij bepaalde aanvragen (Interview). Hierin kan de gemeente nog een stap verder gaan, zo stelt een andere geïnterviewde, door het zelf actief onderzoek gaan naar mogelijkheden voor bijvoorbeeld zonneparken, of door de rol van subsidiemakelaar op te pakken (Interview). Op deze manier zou de gemeente de gewenste rol van vaandeldrager kunnen oppakken (Interview). Communicatie en publiciteit zijn hierbij belangrijke kernwaarden (Interview). Daarnaast zou de gemeente beter kunnen communiceren over welke dingen de gemeente niet doet en op deze manier actief overdraagt aan andere actoren (Interview).

Het blijkt dus dat er binnen de gemeente Deventer veel verschillende visies en ideeën zijn over de rol van de gemeente. Deze verschillende ideeën leiden soms tot fricties tussen gemeentelijke actoren en mogelijk ook tot het missen van kansen die komen vanuit de samenleving.

3.4.4 Overige externe actoren

In deze paragraaf worden resultaten uit de interviews met overige actoren besproken. Deze actoren vallen dus niet binnen de gemeente of binnen één van de drie casestudies, zij hebben wel een duidelijke relatie met de gemeente. Het doel van deze paragraaf is om extra inzichten te krijgen over relaties die de gemeente heeft met externe actoren.

Ervaringen

Het idee bestaat dat ondernemers en gemeentelijke actoren elkaar niet goed begrijpen, dat ze niet dezelfde taal spreken (Interview). Vanaf beide kanten, gemeentelijk en extern, bestaan er vooroordelen zo zegt een geïnterviewde, die ook uit eigen ervaring spreekt. De geïnterviewde stelt dat aan de ene kant de ondernemer denkt dat de ambtenaar niet veel doet en aan de andere kant dat de ambtenaar denkt dat de ondernemer alleen maar zijn zakken wil vullen (Interview). Om deze partijen met elkaar te kunnen laten samenwerken is communicatie van groot belang. Daarbij komt een extra uitdaging voor de initiatiefnemer in het vinden van de juiste gemeentelijke actor (Interview). Bovendien bestaat er veel onduidelijkheid over de visie die de gemeente wil varen, waar door burgers en bedrijven niet goed weten waar zij aan toe zijn (Interview). Voor de geïnterviewden zelf is dit

tegenwoordig geen probleem, omdat zij inmiddels weten welke gemeentelijke actoren zij kunnen aanspreken voor welk thema (Interview).

Vanuit de geïnterviewden is er kritiek op de energiedoelstelling die zich vooral richt op het te weinig verbinden van externe actoren aan de doelstelling, terwijl er wel een heel nadrukkelijke rol voor deze externe actoren wordt omschreven (Interview). Een geïnterviewde externe actor ziet te weinig energie bij de gemeente om bewoners te betrekken in de doelstelling, de betrokkenheid van wijken en woningcoöperaties wordt te weinig gepromoot (Interview). Daarnaast wordt er door een geïnterviewde aangekaart dat de gemeente niet alle bedrijven en initiatieven in Deventer kent (Interview). Dit koppelt de geïnterviewde met het feit dat er een klein accountteam binnen de gemeente Deventer aanwezig is. Bovendien zijn gemeentelijke actoren niet altijd aanwezig bij duurzaamheidsevenementen die georganiseerd worden door MKB Deventer (Persoonlijke observatie). Het beter inzetten en gebruiken van het netwerk van de gemeente zou dit kunnen oplossen. Een ander voorbeeld die de afstand tussen de gemeente en burgers en bedrijven illustreert is volgens een geïnterviewde het reflex van de gemeente om adviesbureaus in te huren (Interview). Dit staat haaks op het 'benutten van de kracht van de stad' wat de gemeente zegt te willen, aldus deze geïnterviewde actor. Tevens heeft de gemeente volgens een geïnterviewde in het verleden te vaak de rol van ondernemer willen oppakken (Interview).

Verwachtingen en wensen

Dat de gemeente minder nadrukkelijk aanwezig is op verschillende thema's wordt positief ontvangen door de extern geïnterviewde actoren, zij zien daarvoor in de plaats een regisserende rol voor de gemeente (Interview). In deze rol voert de gemeente zelf geen specifieke dingen uit en zet het geen nieuwe dingen op, maar houdt het alle ontwikkelingen in de stad nauwlettend in de gaten. Daarbij is communicatie, meedenken en verbinden van groot belang. Doordat de gemeente geen volledig zicht heeft op alle bedrijven en initiatieven, volgens de geïnterviewden, worden niet alle verbindingsmogelijkheden benut.

Financiële middelen worden als resource gezien die samenwerkingen en bepaalde dingen makkelijker kunnen laten lopen, maar worden zeker niet als enige resource gezien. Het is volgens de geïnterviewden belangrijk dat de gemeente zich duidelijk uitspreekt over wat initiatiefnemers wel of niet van de gemeente kunnen verwachten. De toonzetting moet helder zijn waarbij vervolgens ook een bepaalde mate van vrijheid wordt gegeven aan de initiatiefnemers die er mee aan de slag gaan (Interview). Een geïnterviewde hoopt dat de gemeente haar rol zo kan formuleren dat het niet meer als de 'belemmering' wordt gezien maar als degene die iets mogelijk kan maken (Interview).

3.5 Samenvattende analyse

3.5.1 Continue zoektocht

Uit de besprekingen in dit hoofdstuk komt de continue zoektocht naar de rol van de gemeente naar voren. Waarbij zij rekening dient te houden met allerlei factoren zoals: het minimale gereserveerde budget maar ook de persoonsgebonden factoren. Uit de bovenstaande bespreking over de verschillende functies van gemeentelijke actoren, kan ook een discussie over persoonlijke invloeden

op beleid en de rol van de gemeente volgen. Dit komt bijvoorbeeld naar voren in het feit dat gemeentelijke actoren op een verschillend tempo werken naar 'de nieuwe stijl' van de overheid. Zo komt in de interviews naar voren dat er geïnterviewden zijn die veel waarde hechten aan duidelijke afspraken, waar anderen juist meer gericht zijn op veel losse contacten. Daarnaast speelt dit een rol in het inschatten van de urgentie van duurzaamheid. Ook zijn de verschillende ideeën en verwachtingen van de rol van de gemeente beïnvloed door persoonlijke, individuele, opvattingen. Deze verschillende invullingen van de rol van de gemeente door individuele gemeentelijke actoren kan een effect hebben op de communicatie tussen gemeentelijke actoren. Het gevolg hiervan is dat gemeentelijke actoren een onduidelijk beeld hebben van wat collega actoren doen. Tevens kan het effect hebben op de verdeling van verantwoordelijkheden tussen gemeentelijke actoren, wat volgens een geïnterviewde leidt tot het missen van kansen en initiatieven.

3.5.2 Visie en ambitie

Naast het flexibel omgaan met regelgeving spreken de auteurs in hoofdstuk twee over het tonen van een visie en ambitie, die de samenleving kan inspireren en mobiliseren. Het formuleren van de energiedoelstelling door de gemeente Deventer kan worden gekoppeld aan het hebben van een visie. Het verhaal om de doelstelling heen en het communiceren ervan is dan van groot belang. Dit komt voor een groot deel niet terug uit de interviews, er bestaat onduidelijkheid of de doelstelling burgers en bedrijven voldoende inspireert en aanzet om actie te ondernemen. De doelstelling heeft een duidelijke visie, maar de vraag blijft of de doelstelling voldoende handelingsperspectief geeft. In de literatuur komt duidelijk naar voren dat de rol van de overheid in ieder geval niet minder actief of intensief is in tijden van de energieke samenleving. De manier waarop een 'loslatende rol' wordt geïnterpreteerd is dan ook van groot belang.

In de bespreking van de doelstelling energieneutraal Deventer 2030 komt naar voren dat er bewust is gekozen om geen tussendoelstellingen of een routekaart te introduceren. Wel zijn er drie speerpunten uitgekozen die extra worden belicht in de komende tijd, maar concrete stappen daar naar toe ontbreken grotendeels. Elk jaar wordt er een monitor uitgebracht over de ontwikkelingen op het gebied van de energiedoelstelling, dit past binnen de aandachtspunten zoals omschreven door de auteurs in paragraaf 2.1. Niettemin blijft het onduidelijk of er ook acties aan deze monitor worden gekoppeld. Koppelend aan het theoretische hoofdstuk van dit onderzoek, kan het ontbreken van concrete tussendoelstellingen het best geplaatst worden in de poging om flexibel te zijn en open te staan voor initiatieven van onderaf. Dit is van groot belang omdat de gemeente Deventer een grote rol voor burgers en bedrijven ziet in het behalen van de doelstelling. Om op (onverwachtse) initiatieven te kunnen reageren is het volgens de auteurs die de energieke samenleving bespreken, van belang om flexibel te zijn. Echter, uit de interviews wordt duidelijk dat deze openheid en flexibiliteit wellicht te vrijblijvend is, en zorgt voor te veel onduidelijkheid.

De discussie rondom het missen van tussendoelstellingen en een concrete rol voor de gemeente kan worden gekoppeld aan het vraagstuk rondom deling van verantwoordelijkheid. De gemeente heeft een doelstelling geformuleerd maar stelt vervolgens, volgens sommigen, te weinig concrete middelen ter beschikking. Een aantal geïnterviewden vinden dat de gemeente te weinig verantwoordelijkheid neemt. Immers, hoe kan je wel een doelstelling formuleren maar vervolgens, voor het oog, geen middelen ter beschikking stellen? Hier is een duidelijk spanningsveld te zien van de gemeente, waarin

het openstaan voor initiatieven uit de samenleving mogelijk kan doorslaan in het te weinig eigen actie ondernemen. Voor het hebben van een visie om de samenleving te inspireren en te mobiliseren blijkt dus meer nodig te zijn dan alleen het formuleren van een doelstelling.

3.5.3 Politieke invloeden

Opvallend in dit onderzoek zijn de politieke invloeden, die door de auteurs in het debat rondom de energieke samenleving niet of nauwelijks besproken worden. Dit onderzoek laat duidelijk zien dat de invloed die bijvoorbeeld de gemeenteraad heeft grote gevolgen heeft voor de uitvoering van de energiedoelstelling. Hoewel er een SRA Duurzaamheid is opgesteld, die als taak heeft om duurzaamheidsonderwerpen voor te bereiden voor gemeenteraadsbesluiten, kan de gemeenteraad ook zeker een belemmerende rol spelen. Dit wordt duidelijk in het verlagen van het budget dat is gereserveerd voor de doelstelling, maar ook bij het behandelen van bestemmingsplanwijzigingen die nodig zijn voor bijvoorbeeld het plaatsen van windmolens. Dit kan een bijdrage hebben op de kloof tussen ambtelijke actoren en actoren uit de gemeenteraad en het college van B&W. Een sprekend voorbeeld van deze kloof is een wethouder die niet achter de notie van klimaatverandering staat, of een andere wethouder die, mocht er een groter budget zijn, graag externe adviesbureaus wil inhuren. De ambtelijke actoren zijn, ondanks een bepaalde vrijheid, gebonden aan de besluiten die worden genomen door de gemeenteraad of het college van B&W.

Vier Casestudies

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de drie casestudies besproken aan de hand van het analytische model dat is opgezet in paragraaf 2.3. Er wordt per case, in paragraaf 4.1, 4.2 en 4.3, gekeken naar de actoren en hun relaties, de resources, de regels en de percepties, per case worden ook de strategie en de verwachtingen besproken. In paragraaf 4.4 worden de bevindingen uit de drie casestudies met elkaar verbonden en wordt er gezocht naar een passende rol voor de gemeente Deventer.

4.1 De Gasfabriek

4.1.1 Historie

De Gasfabriek is opgezet door een groep initiatiefnemers met het idee om een Business Innovation Center te ontwikkelen. Na een jaar in Apeldoorn gevestigd te zijn geweest, werd het pand verkocht en zijn zij op zoek gegaan naar een nieuwe locatie. De gemeente Deventer nam hier kennis van en nodigde twee initiatiefnemers uit op het gemeentehuis om mogelijkheden door te spreken met onder andere de wethouder (Interview). Een nieuw vestigingspand werd gevonden in de oude Gasfabriek. Nu ruim een jaar verder is De Gasfabriek uitgegroeid tot een bruisend innovatie- en startup center. Alhoewel er al meer dan twintig bedrijven zijn gevestigd, blijven de initiatiefnemers zichzelf nog steeds als startup zien. De Gasfabriek is ontstaan met het idee een duurzamere leefomgeving te creëren, waar werken, wonen en leven in harmonie gebeurt (Interview).

Al voor aanvang van De Gasfabriek waren een aantal actoren uit de groep initiatiefnemers bekend bij de gemeente, door bijvoorbeeld de uitvoering van verschillende projecten of vanwege bepaalde bedrijven. Daardoor, zo stelt een gemeentelijke actor, had de groep initiatiefnemers al een bepaalde legitimiteit voordat het De Gasfabriek daadwerkelijk werd gestart (Interview).

4.1.2 Netwerkanalyse

Actoren en Relaties

De Gasfabriek bestaat uit veel verschillende ondernemers van startups die allen naast hun onderneming vaak samenwerken met externe actoren. De ondernemers die zich in De Gasfabriek vestigen zijn zeer verschillend van elkaar. Een deel is net klaar met een opleiding terwijl anderen al jarenlang werkervaring hebben. Toch vinden ze allemaal hun weg naar De Gasfabriek om een bedrijf op te zetten. De ondernemers van de startups binnen De Gasfabriek, hechten veel waarde aan de onderlinge relaties: ze helpen elkaar, spreken elkaar tijdens lunches of komen elkaar tegen in de wandelgangen (Interview).

Door de verschillende achtergronden waarin de zes initiatiefnemers werkzaam waren of zijn, neemt iedere actor een eigen netwerk mee; dit zorgt voor een opeenstapeling van netwerken. Deze opeenstapeling wordt gebruikt bij het vinden van nieuwe mensen en partners (Interview). Externe partners van De Gasfabriek zijn bedrijven uit de financiële wereld, maar ook onderwijsinstellingen zoals hogeschool Saxion, de gemeente en anderen. Deze diversiteit aan actoren is zichtbaar in

bijeenkomsten die worden georganiseerd door De Gasfabriek. Een voorbeeld hiervan is een Kennis Innovatie Kring (KIK) (Persoonlijke observatie). Op een KIK wordt een specifiek onderwerp, bijvoorbeeld 'energienetwerken' maar ook 'onderwijs' of 'zorg', door veel verschillende mensen besproken. Uit een KIK wordt een propositie gevormd die uiteindelijk kan leiden tot een mogelijk nieuwe startup, zoals is gebeurd bij het project Zonnerente. Hierna kan een samenwerking met een grote corporatie die geïnteresseerd is in deze innovatieve propositie volgen. Bij een KIK zijn alle geïnteresseerden, van binnen en buiten De Gasfabriek, welkom. Tevens wordt gestimuleerd dat eenieder weer mensen uit hun eigen netwerk meenemen. Zo zijn er mensen aanwezig vanuit de gemeente, vanuit het onderwijs en vanuit het bedrijfsleven, maar ook studenten en personen die met een startup gevestigd zijn in De Gasfabriek zijn vertegenwoordigd. Door de diversiteit aan actoren die er bij deze evenementen aanwezig is, wordt innovatie gestimuleerd (Interview).

De relatie tussen de gemeente en De Gasfabriek laat zich kenmerken door de sterke individuele relaties. Op de vraag hoe de geïnterviewde persoon de relatie met de gemeente zou omschrijven volgt dan ook het antwoord: *"Nou dé gemeente is er niet, dé gemeente bestaat niet"* (Interview). Er zijn veel verschillende individuele relaties met gemeentelijke actoren. In het onderstaande tekstvlak wordt een voorbeeld relatie tussen de gemeente en ondernemers van De Gasfabriek besproken.

Zonnerente

Een voorbeeld dat de relatie en interactie tussen de gemeentelijke actoren en actoren van De Gasfabriek illustreert is het Zonnerente project. Het project Zonnerente is ontstaan in een KIK en wordt momenteel vooral gedragen door twee ondernemers van een startup uit De Gasfabriek. Zonnerente is het project waarin de ondernemers samen met de Rabobank opzoek zijn naar mogelijkheden om spaargeld aan duurzame energiebronnen te koppelen. Om ervaring op te doen en het project tot een succesformule te maken, willen de ondernemers graag een zonnepark aanleggen op de grond die rondom De Gasfabriek ligt. Deze grond is echter, in tegenstelling tot het gebouw, eigendom van de gemeente. Bovendien zou voor dit plan een omgevingsvergunning moeten worden verleend (Interview). Tot op heden is de gemeente niet akkoord gegaan met van de bouw van een zonnepark op het terrein. In de interviews met verschillende gemeentelijke actoren komt naar voren dat gemeentelijke actoren hier verschillend op reageren en niet eenduidig op de hoogte zijn. Een gemeentelijke actor beaamt dit en zegt: *"het loopt nu vast op een soort stroperigheid binnen de gemeente"* (Interview). De ondernemers zien een duidelijke tegenstrijdigheid bij de gemeente: *"vanuit de ene kant hoor je ze zeggen dat ze willen verduurzamen en ook heel snel ... Aan de andere kant komt het op mij zo over dat de benadering van de grond hier puur vanuit die hoek bekeken wordt, puur vanuit exploitatie en wat kan ik hier aan verdienen"* (Interview). Gemeentelijke actoren proberen wel mee te denken en bieden bijvoorbeeld nieuwe contacten aan om tot een alternatief zonneparkproject te komen. Ook is er voorgesteld om het zonnepark verplaatsbaar te maken maar helaas is dit volgens de ondernemers niet mogelijk en hebben ze dit gedeelte van het project Zonnerente tijdelijk op een lager pitje gezet (Interview). Het zou de ondernemers helpen wanneer de gemeente proactief initiatieven ondersteunt door bijvoorbeeld een coach binnen de gemeente aan te stellen of door proeftuinen aan te stellen (Interview).

Resources

De resources die door de relaties stromen zijn veelvuldig. In deze paragraaf wordt per netwerkgroep gekeken naar de verschillende resources. Eerst worden de resources die binnen De Gasfabriek worden uitgewisseld besproken, daarna die tussen De Gasfabriek en de externe actoren. Ten slotte is er speciale aandacht voor de resources die door de relaties van De Gasfabriek en de gemeente stromen.

Binnen De Gasfabriek hebben de startups en de zes initiatiefnemers van De Gasfabriek veelvuldig contact. De zes initiatiefnemers willen de startups zo goed mogelijk faciliteren door bijvoorbeeld het aanbieden van werkruimte, kennisdeling en speciale coach-bijeenkomsten (Interview). Vanuit de zes initiatiefnemers vloeit er in een bepaalde mate en op verschillende manieren eigen kapitaal naar de startups (Interview). Bijvoorbeeld in de vorm van een studentenfinanciering, speciaal gericht op studenten die een bedrijf willen oprichten. Bovendien wordt er geld gestoken in het pand en de bedrijfsvoering, al wordt daar niet de prioriteit gelegd en betalen startups ook huur aan De Gasfabriek. Door de verschillende achtergronden van de zes initiatiefnemers is er veel diversiteit in kennis, en daarbovenop nemen de startups zelf ook veel kennis mee. De verschillende startups helpen elkaar, bijvoorbeeld bij het maken van een webshop (Interview), of door het stellen van vernieuwende vragen (Interview). Er wordt gestreefd naar langdurige samenwerkingen tussen startups die mogelijk resulteren in weer nieuwe startups (Interview). Door de vele interacties tussen de actoren binnen De Gasfabriek ontstaan stromen van creativiteit. De mensen die binnen De Gasfabriek werken, ondernemers en startups, werken met een sterk vertrouwen in elkaar. Veel individuen kennen elkaar al van voor De Gasfabriek en hebben een langdurige en persoonlijke relatie met elkaar opgebouwd (Interview). Zo had bijvoorbeeld één bedrijf de eerste maanden nog geen huurcontract (Interview), wat mogelijk duidt op een sterke vertrouwensband. De individuele en persoonlijke relaties binnen De Gasfabriek en daaromheen spelen een belangrijke rol in de ontwikkeling van De Gasfabriek.

Naar buiten toe is het kenmerkend dat door de contacten die de zes trekkers van De Gasfabriek hebben, de startups relatief makkelijk en snel met grote bedrijven aan tafel zitten (Interview). Dat helpt de startups en is ook erg interessant voor de grote bedrijven zelf, aangezien die vanwege hun grootte niet goed kunnen innoveren (Interview). Deze interactie wordt door De Gasfabriek nagestreefd. Op verschillende manieren probeert het de creativiteit en innovatie van startups en de financiële middelen en bekendheid van grote corporaties te koppelen. Zo wordt geprobeerd een brug te slaan. Het houden van een KIK is één van die manieren. Iedereen is welkom: experts, studenten en professionals uit grote bedrijven, het maakt niet uit of mensen veel of bijna geen kennis van het onderwerp hebben. Door deze bijeenkomsten wordt op disruptieve manier geïnnoveerd. Door de relaties in zo'n KIK stromen dus kennis en informatie maar ook juist de waarde van onverwachte vragen van mensen die bijna geen kennis over het onderwerp. Zoals gezegd komen er ook onderwijsinstellingen naar De Gasfabriek. Zij vinden hier de vrijheid om te innoveren zonder vast te zitten aan de bureaucratie die op de scholen zelf heerst (Interview). De mogelijkheid om te innoveren, die vrijheid, kan in dit netwerk dus beschreven worden als resource. Tevens kan het uitwisselen van contacten en netwerken ook als stroom binnen het netwerk gezien worden, en dus als resource.

Zoals eerder kort besproken wordt de relatie tussen De Gasfabriek en de gemeente vooral gekenmerkt door individuele relaties. Elke donderdagochtend is er een persoon van de gemeente aanwezig. Deze individuele relatie tussen De Gasfabriek en een gemeentelijke actor werkt in beide richtingen. Enerzijds is de fysieke aanwezigheid van de gemeente een manier voor ondernemers in De Gasfabriek

om in directe en makkelijke vorm in contact te komen met de gemeente. Hierdoor wordt interactie en inspiratie geprobeerd te bewerkstelligen (Interview). Bovendien wordt de ambtenaar gezien als ambassadeur van De Gasfabriek, regelmatig worden personen meegenomen naar De Gasfabriek. De gemeente biedt De Gasfabriek veel nieuwe contacten, de netwerken worden gestapeld en verbonden. Zo sprak de ambtenaar de eigenaar van een groot bedrijf dat worstelde met vernieuwen en innoveren. Iets wat De Gasfabriek als zijn corebusiness heeft gemaakt, en zo werden de twee partijen aan elkaar gelinkt (Interview). Naast de verbindende rol speelt ook kennisuitwisseling een belangrijke rol. De gemeente ziet zichzelf als een belangrijke partij als het gaat om jarenlange opgebouwde ervaring en kennis (Interview). Omdat De Gasfabriek zo jong is ontbreekt er wel eens informatie over bepaalde thema's die binnen de gemeente spelen (Interview). Door de directe en persoonlijke relaties kan de gemeente daar snel op in spelen en de juiste informatie verstrekken (Interview). Anderzijds is de gemeente gebaat bij direct contact met De Gasfabriek. Er gebeurt veel op innovatie gebied en op deze manier kan De Gasfabriek een aanjager zijn voor nieuwe werkgelegenheid (Interview). Zo zijn er twee ondernemers naar Deventer verhuist nadat zij waren aangesloten in De Gasfabriek wat een economische prikkel en indirect werkgelegenheid met zich mee brengt (Interview). Daarnaast leert de gemeente ook veel van De Gasfabriek en krijgt het tot op een bepaalde hoogte toegang tot een nieuw netwerk (Interview).

Naast deze bijzondere relatie met een gemeentelijke actor heeft De Gasfabriek ook op andere terreinen contacten met de gemeente. Er is een locatiemanager waarmee veel contact is over bijvoorbeeld vergunningen en bestemmingsplannen. Omdat De Gasfabriek sterke contacten heeft met een aantal gemeentelijke actoren weten ze waar en wanneer ze vertegenwoordigd moeten zijn op bepaalde momenten. Zo loopt er nu een aanvraag om de extra veiligheidsmaatregelen, die gelden voor de voormalige naastgelegen chemische fabriek, te beperken zodat De Gasfabriek meer bezoekers mag ontvangen (Interview). De Gasfabriek heeft er bewust voor gekozen geen subsidie of andere financieringsvorm aan te vragen bij de gemeente. Op deze manier probeert De Gasfabriek zo onafhankelijk mogelijk te blijven (Interview). Uit de interviews blijkt dat voor zowel personen van De Gasfabriek als personen werkend in de gemeente, 'verbinden' een belangrijke kenmerk van de relatie is (Interview). Door de persoonlijke relaties worden vaak nieuwe mensen meegenomen naar De Gasfabriek. Tevens ondervinden startups gevestigd in Gasfabriek veel voordelen van de nauwe relaties en vormen de netwerken van de gemeente weer mogelijkheden voor nieuwe relaties voor deze startups (Interview). Het stapelen en verbinden van netwerken komt dus ook hier naar boven.

Regels

Binnen De Gasfabriek zijn formele en informele regels die de interactie en het werken sturen. Zo heeft De Gasfabriek een lidmaatschap opgesteld voor mensen die een kantoor willen huren en mee willen doen aan activiteiten. Elke dinsdagmiddag wordt er door iemand een lunch verzorgd waarbij de ondernemers van De Gasfabriek elkaar treffen (Interview). Ook zijn er geregeld 'development talks', waarin ondernemers ideeën met elkaar uitwisselen (Interview). Op deze manier wordt de interactie tussen mensen structureel gedragen. Ook via informele manieren worden deze contacten onderhouden en door de open cultuur die er leeft, spreken mensen elkaar gemakkelijk aan (Interview). Het type ondernemer dat op De Gasfabriek afkomt heeft een bepaald DNA (Interview). Het zijn mensen die door de opstartende fase van De Gasfabriek heen kunnen kijken en zien dat er op een andere manier meerwaarde wordt gecreëerd (Interview). Het zijn ondernemers die niet uit zijn op status en perfecte kantoren. Dit kan gezien worden als een informele en ongeschreven regel. De

mensen binnen De Gasfabriek hechten vooral veel waarde aan de informele relaties en contacten (Interview). De opeenstapeling van netwerken dat nieuwe contacten biedt, is een belangrijk fundament van De Gasfabriek. Daarnaast komt het informele karakter terug in de werkwijze omdat De Gasfabriek zichzelf (nog) ziet als een startup. Dat wil zeggen dat de bestemming en de route er naartoe nog niet vast liggen of vooraf bepaald zijn.

Op verzoek van De Gasfabriek heeft de gemeente besloten om wekelijks fysiek aanwezig te zijn op donderdagochtend. Daarbij is niet vastgelegd welke functie de ambtenaar precies vervult en is aanwezigheid het enige concrete aan de afspraak (Interview). Naast dit vaste moment op de donderdagochtend zijn er ook andere losse contacten met personen van de gemeente. Hier zijn geen afspraken over gemaakt en gebeuren naar gelang de situatie daar om vraagt.

Percepties

De initiatiefnemers van De Gasfabriek zien zichzelf nog steeds als startup: er is geen duidelijk pad van A naar B waardoor er ruimte is om nieuwe kansen en uitdagingen te benutten (Interview). Het illustreert de manier van werken: *“We gooien een steen in het water en langzaam ontstaan er allemaal kringetjes omheen ... die samen resoneren en samen proberen dingen te doen”* (Interview). Zij willen een plek zijn waar mensen elkaar ontmoeten en interacteren, waaruit ideeën en innovatie ontstaan (Interview). Zij zoeken naar een bepaald ‘Gasfabriek – DNA’, mensen die open staan voor nieuwe ideeën en die tevens willen delen. De zes initiatiefnemers van De Gasfabriek hebben allen een andere professionele achtergrond en hebben op dit moment geen financiële noodzaak om te verdienen op De Gasfabriek (Interview).

De Gasfabriek streeft na om de drie O's bij elkaar te brengen: Ondernemers, Onderwijs en Overheid. Het feit dat een ambtenaar een halve dag per week aanwezig is op de Gasfabriek is bijzonder, wat volgens een gemeentelijke actor jaren geleden ondenkbaar zou zijn geweest (Interview). De Gasfabriek creëert een open en vertrouwde omgeving en uitbreiding geschiedt doordat veel actoren, uit hun eigen netwerk, weer nieuwe mensen mee nemen. Het koppelen en stapelen van netwerken wordt door hen als belangrijk gezien en zo ontstaat een steeds grotere ‘community’. De Gasfabriek hecht dan ook veel waarde aan fijnmazige netwerken met losse contacten, die op bepaalde momenten kunnen worden ingezet. Doordat bepaalde mensen bij herhaling terugkomen naar evenementen blijft er een proactieve groep mensen over. Zij zijn niet bang zijn om zekerheden op te geven en in de nieuwe economie geloven, wat een belangrijk thema van De Gasfabriek is. Door het koppelen van deze verschillende soorten netwerken en het bij elkaar brengen van verschillende soorten mensen wordt er getracht nieuwe dingen te laten ontstaan. Als er bijvoorbeeld veel mensen met dezelfde ideeën naar een KIK zou komen, komen er veel minder verrassende nieuwe dingen uit (Interview).

De individuele relaties tussen de gemeente en de Gasfabriek hebben ook nadelen. De Gasfabriek zelf voelt zich niet altijd erkend door de gemeente. Dit komt omdat er wel individuele relaties zijn met de gemeente, maar de waarde van De Gasfabriek lijkt niet door iedereen van de gemeente op waarde te worden geschat (Interview). Dit beeld lijkt vooral te komen door de geringe interesse van het college van B&W en de gemeenteraad. Daarnaast komt dit tot uiting wanneer blijkt dat maar een beperkt aantal ambtenaren op de hoogte is van bepaalde afspraken met De Gasfabriek. Het betreft dan bijvoorbeeld zaken over de eigendom en de invulling van het pand. Hierin komt duidelijk naar voren dat de gemeente is opgebouwd uit verschillende programma's en beleidsterreinen en dat een sterke

persoonlijke relatie met één iemand binnen de gemeente niet garant staat voor een goede relatie met de gehele gemeente. Een geïnterviewde verklaart dat doordat de gemeente kan gezien worden als één groot bedrijf waar ook dingen trager gaan dan bij innovatieve kleine bedrijven (Interview).

Conclusie netwerkanalyse

Dé relatie tussen de gemeente en De Gasfabriek is moeilijk te omschrijven omdat het een veelvoud aan relaties is. Deze relaties zijn ook weleens tegengesteld (Interview). Zo ervaart De Gasfabriek af en toe tegengestelde krachten bij de gemeente, bijvoorbeeld bij vergunningverlening. Dit merkt De Gasfabriek bijvoorbeeld aan de verschillende houding van gemeentelijke actoren en de beperkte openheid die zij De Gasfabriek geven. Het gevolg is dat De Gasfabriek zich niet gehoord en meer erkenning wil van de gemeente als totaal. Doordat De Gasfabriek financieel niet afhankelijk is van de gemeente, heeft het een bijzondere positie waarin zij zoveel mogelijk onafhankelijk van de gemeente wil opereren. Er wordt vooral veel waarde gehecht aan kennisdeling en samenbrengen van verschillende actoren waarmee innovatie wordt nagestreefd.

4.1.3 Strategie en verwachtingen

Strategie

De relatie tussen de gemeente en De Gasfabriek toont veel overeenkomsten met wat auteurs in hoofdstuk twee zien als de energieke samenleving. De Gasfabriek is ontstaan door het samenkomen van een groep initiatiefnemers en heeft daar in eerste instantie geen contact over gehad met de gemeente. Het is dus een onverwachts initiatief waarop de gemeente heeft gereageerd en dit past in de omschrijving van de *participerende* overheid zoals omschreven in paragraaf 2.1.1. Het beschrijft een relatie tussen de gemeente en het initiatief waarin het initiatief van onderaf uit de samenleving is ontstaan. Daarbij wil het initiatief onafhankelijk te werk gaan en vraagt het bijvoorbeeld niet om financiële ondersteuning van de gemeente. Wel hecht zij waarde aan het uitwisselen van netwerken en kennis. Er zijn echter ook elementen uit de andere perspectieven over de rol van de overheid te herkennen. Zo zijn er elementen uit de *rechtmatige* overheid te herkennen, er is bijvoorbeeld communicatie over de bestaande vergunningen en mogelijkheden. Interessant aan deze casestudie is dat het laat zien dat hoewel er verschillende perspectieven over de rol van de overheid te herkennen zijn, staan deze soms ook in conflict met elkaar. Zo wil het participerende perspectief De Gasfabriek vrij laten, terwijl de rechtmatige rol hindernissen opwerpt door vast te houden aan bepaalde regelgeving en vergunningen. Hierin wordt duidelijk dat de gemeente nog zoekende is naar een doeltreffende combinatie. En hoewel er dus gelijkenissen zijn met de rollen die Van der Steen et al. hebben omschreven, zijn er in deze casestudie ook verschillen kenbaar. Waar in het debat, zoals besproken in hoofdstuk twee, gesteld wordt dat de overheid in een participerende rol afstandelijk is, wil De Gasfabriek juist een bepaalde mate van verbondenheid en erkenning.

Uit deze verschillende elementen van verschillende rollen in de bovenstaande analyse blijkt dat de relatie tussen de gemeente en De Gasfabriek nog niet volledig duidelijk is voor beide partijen. Er is nu de gezamenlijke afspraak dat een ambtenaar van de gemeente wekelijks fysiek aanwezig is. Maar wat de precieze functie hiervan is, blijft voor betrokken actoren vrij ontastbaar. De aanwezigheid van de ambtenaar draagt in ieder geval bij aan het doel van De Gasfabriek om ondernemers, onderwijs en overheid bij elkaar te brengen, wat zorgt voor interactie tussen verschillende actoren. Daarbij draagt de rol van de gemeente dus bij aan de strategie van De Gasfabriek om interactie en inspiratie tussen

veel verschillende actoren te bewerkstelligen. Daarnaast draagt de gemeente bij aan de kennis en informatie uitwisseling en fungeert de ambtenaar als ambassadeur van De Gasfabriek. Dat de relatie tussen de gemeente en De Gasfabriek nog in ontwikkeling is komt mede doordat De Gasfabriek zichzelf ziet als een startup die nog in ontwikkeling is.

Verwachtingen

Het voorbeeld in de tekst box laat zien dat (startende) ondernemers nog tegen veel obstakels binnen de gemeente aanlopen. Het is voor hen niet duidelijk wie welke functie binnen de gemeente heeft en daarom niet duidelijk wie zij wanneer moeten spreken. Zij stellen zelf dat ze erg gebaat zouden zijn met een coach binnen de gemeente die hen door de verschillende functies heen loodst. Dit is opmerkelijk omdat door de aanwezigheid van een gemeentelijke actor, een ochtend per week, de contacten tussen De Gasfabriek en de gemeente duidelijk en toegankelijk zijn. Dit roept de vraag op hoe derden, los van De Gasfabriek, die nog minder duidelijke contacten met de gemeente hebben, omgaan met dezelfde vraagstukken.

Hoewel De Gasfabriek aangeeft zo zelfstandig mogelijk te werken, wil het wel graag erkenning voor het werk dat zij doen. De signalen zelfstandig te willen werken is wellicht door bepaalde gemeentelijke actoren uitgelegd dat De Gasfabriek dan ook geen aandacht behoeft. Uit de interviews blijkt echter dat ze juist heel graag willen dat de gemeente zich betrokken voelt bij De Gasfabriek, maar misschien op een andere manier dan wat de gemeente gewend is. Uit de interviews blijkt dat niet iedere gemeentelijke actor weet wat De Gasfabriek is en wordt de waarde van De Gasfabriek verschillend ingeschat door verschillende gemeentelijke actoren. Nog te vaak wordt er, volgens actoren van De Gasfabriek, gekeken naar het financiële plaatje in plaats van naar de totale toegevoegde waarde die De Gasfabriek brengt. Daarom hebben actoren binnen De Gasfabriek het idee dat ze te weinig erkenning krijgen en zouden ze bijvoorbeeld graag meer bezoek door beslissingsbevoegde actoren van de gemeente ontvangen. Ze vragen niet om financiële middelen maar om erkenning in de vorm van bijvoorbeeld vergunningverlening, openheid en vertrouwen (Interview). De gemeente zou een nog grotere rol kunnen spelen in het delen van informatie en netwerken. Daarnaast spreekt een geïnterviewde actor uit een actievere houding te verwachten van de gemeente ten opzichte van nieuwe bedrijven (Interview). Over de individuele relaties met de gemeente wordt zeer tevreden gesproken maar een bepaald gevoel van erkenning gemeente breed, wordt gemist.

Conclusie

Uit deze casestudie blijkt dat verschillende perspectieven op de rol van de overheid herkent kunnen worden, maar dat ze soms met elkaar in conflict staan. Daarom is er een duidelijke en eenduidige visie van de gemeente nodig, om minder tegenstellingen te veroorzaken voor De Gasfabriek. Tevens zou dit de nu nog onbekende initiatieven en startups kunnen helpen. Flexibiliteit is gewenst vooral in de vorm van een proeftuin, waarin startups vrij kunnen experimenteren met ideeën en businesscases. Daarbij komt dat de gemeente een balans moet vinden in het vrijlaten van De Gasfabriek in de dingen die zij wil ondernemen, maar tegelijkertijd een manier vinden om successen te vieren en aan te moedigen, zodat er meer erkenning en betrokkenheid vanuit de gehele gemeente getoond wordt.

4.2 Deventer Energie

4.2.1 Historie

In 2012 zijn er door de toenmalige wethouder en een ambtenaar de eerste stappen gezet naar een energiecoöperatie in Deventer die zich later ontwikkelde tot Deventer Energie. Tegelijkertijd waren er meer mensen uit Deventer bezig met hetzelfde idee. Dit leidde tot een bijeenkomst begin 2012 (Interview). Bij de eerste bijeenkomst van initiatiefnemers en de gemeente ontstond het plan om een interesse evenement te organiseren op het Saxion college. Er werd een oproep in de krant geplaatst waarin geïnteresseerde burgers werden uitgenodigd; in totaal kwamen hier 150 mensen op af (Interview). Vanuit dit evenement zijn er werkgroepen gevormd die verschillende taken op zich hebben genomen, onder andere het uitzoeken van de beste registratie vorm (stichting, coöperatie etc.). Eind 2012, ongeveer driekwart jaar na de allereerste bijeenkomst, werd de energiecoöperatie officieel opgericht. De rol van de gemeente in het opzetten van de coöperatie bestond uit het uitnodigen van twaalf tot veertien personen uit Deventer (op persoonlijke titel, niet als organisatie of bedrijf) (Interview). Daarnaast heeft de gemeente een locatie voor bijeenkomsten geregeld en zijn noodzakelijke onderzoeken gefinancierd. De gemeente ziet haar rol in de opstart als klein: *“Wij hebben het geholpen in beweging te zetten maar het is vooral van onderaf, het is door 75 mensen gemaakt”*, doelend op de 75 mensen die deelnamen in de werkgroepen (Interview).

In 2013 kreeg Deventer Energie de kans om het energieloket als taak op zich te nemen (Interview). Het energieloket is een initiatief van provincie Overijssel en wordt in de meeste andere gemeentes in West Overijssel uitgevoerd door de gemeente. Het energieloket is bedoeld als een loket waar burgers naartoe kunnen gaan om informatie over energiebesparing te krijgen. In eerste instantie wilde de gemeente het energieloket aan bedrijven uitbesteden, maar toen zij het niet oppakten ging Deventer Energie deze opdracht graag aan (Interview). Helaas vielen de resultaten na de eerste omloop van vier jaar tegen en werd er gekozen voor een vernieuwde strategie, waardoor het energieloket nu ook onder Deventer Energie als naam valt.

4.2.2 Netwerkanalyse

Zoals al kort besproken is in paragraaf 1.4.2 heeft de coöperatie zich drie doelen gesteld, te weten : 1) het stimuleren van energiebesparing, gelinkt aan het energieloket, 2) het toegankelijk maken van duurzame energie en 3) het produceren van duurzame energie. Omdat deze verschillende taken verschillende netwerken en actoren betreffen, wordt er in de onderstaande bespreking onderscheid gemaakt tussen het energieloket, en de andere twee functies: duurzame energieverstrekking en opwekking.

Actoren en Relaties

Het netwerk gelinkt aan het energieloket bestaat uit Deventer Energie, consumenten (huiseigenaren), bedrijven, de gemeente en de provincie. In dit netwerk vervult Deventer Energie de rol van verbinder tussen de huiseigenaar die zijn/haar huis wil verduurzamen en bedrijven die deze wens kunnen vervullen. Om dit te doen wil Deventer Energie in het vervolg energiecoaches inzetten die bij huiseigenaren langsgaan om persoonlijke wensen in kaart te brengen. Vervolgens worden passende

bedrijven gezocht waarmee Deventer Energie in contact staat. De relatie met de gemeente omtrent het energieloket bestaat vooral uit het zijn van een opdrachtgever.

Naast het energieloket heeft de coöperatie als taak gesteld om duurzame energie op te wekken en aan te bieden. Door strenge nationale wetgeving omtrent het aanbieden van energie worden beide functies in samenwerking met de energieleverancier Pure Energie uitgevoerd. Een voorbeeld van het werk van Deventer Energie is het postcoderoosproject in samenwerking met Sallcon⁵. Dit project werd in eerste instantie opgezet door de gemeente, maar liep na een tijdje vast (Interview). Hierna hebben de coöperatie en Sallcon het project zelf opgepakt, zonder een specifieke rol voor de gemeente. Omdat de twee partijen elkaar makkelijk konden vinden en de samenwerking goed is, heeft het project de gemeente niet nodig (Interview). Daarnaast heeft Deventer Energie op het moment contact met een startup uit De Gasfabriek, waar een samenwerking is ontstaan om te kijken naar een platform voor leden van onder andere Deventer Energie (Interview). Ook was één van de initiatiefnemers van Deventer Energie op dit moment één van de initiatiefnemers van De Gasfabriek.

VNG aanvraag

Deventer Energie heeft in samenwerking met de gemeente succesvol een subsidie aangevraagd bij Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), ter aanvulling op het budget voor het energieloket. Omdat de gemeente in eerste instantie niet geïnteresseerd was in deze aanvraag, omdat het project van VNG als nogal onduidelijk werd beschouwd, heeft de coöperatie deze subsidieaanvraag zelf geïnitieerd (Interview). De coöperatie heeft dus actief gehandeld en de vereiste documenten aangemaakt, los van de gemeente. Wel heeft de gemeente uiteindelijk geholpen met de aanvraag omdat deze alleen kon worden ingediend door een gemeente. Al hoewel de rol van de gemeente dus klein lijkt, heeft de gemeente toch actief moeten meewerken. Zo moest de aanvraag ook eerst langs het college van B&W. Hoewel er dus een proactieve houding van de coöperatie was, en ook de gemeente erkent dat het de verdienste van de coöperatie was, is er wel degelijk een belangrijke rol door de gemeente vervuld.

Resources

Het energieloket wordt door de coöperatie uitgevoerd in opdracht van de gemeente. Vanuit de provincie komt er financiering naar de gemeente die het vervolgens verdubbelt en doorschuift naar Deventer Energie (Interview). Een andere financieringsbron komt vanaf eind 2016 via Vereniging Nederlandse Gemeentes (VNG). Hoe dit is verlopen is omschreven in het bovenstaande tekstvlak. Voor het energieloket is vertrouwen een belangrijke resource. Enerzijds komen energiecoaches bij mensen thuis om wensen van de huiseigenaren vast te stellen, vervolgens worden deze uitgevoerd door externe bedrijven. Mocht een bedrijf de wensen niet goed uitvoeren, dan loopt het aanzien van de coöperatie schade op (Interview). Daarnaast is er vertrouwen tussen de gemeente en Deventer Energie nodig omdat de gemeente een functie uitbesteedt. Omdat de resultaten van de afgelopen vier jaar tegen vielen, heerste er binnen de gemeente aanvankelijk enige twijfel of de coöperatie wel de juiste partij was om het energieloket voor de volgende vier jaar weer aan uit te besteden (Interview). Na veel overleg, waarbij vooral Deventer Energie als ervaringskundige de ruimte had om nieuwe

⁵ Sallcon is een sociale onderneming dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk aanbiedt, en die duurzaamheid hoog op de agenda heeft staan.

plannen aan te dienen, is er besloten om door te gaan (Interview). Deze nieuwe termijn is kort geleden (2016) in gegaan en Deventer Energie wil graag grote veranderingen doorvoeren. Zo is er besloten om een actiever houding aan te nemen en naar de mensen toe te stappen door middel van wooncoaches, in plaats van mensen naar een fysieke loket toe te laten komen (Interview). In de beslissing om het energieloket opnieuw uit te besteden aan Deventer Energie speelde vertrouwen een belangrijke rol. Dit vertrouwen komt bijvoorbeeld terug in het feit dat de gemeente de coöperatie tot op grote mate zelf laat bepalen hoe zij hun strategie voor het energieloket uitzetten. Daarbij is de ervaring die de coöperatie heeft opgedaan en verworven een belangrijke drijfveer. De gemeente stelt wel bepaalde condities maar Deventer Energie kan daar binnen zelfstandig opereren (Interview).

Naast de bijzondere relatie door het energieloket, is de relatie tussen de coöperatie en de gemeente ook op andere vlakken kenmerkend. Ten eerste is Deventer Energie opgezet door een groep initiatiefnemers die in Deventer al bekend waren bij de gemeente. Zij werden niet gezien als vertegenwoordiger van een bepaalde organisatie of bedrijf, maar als individu, bekend in Deventer (Interview). Voordat de coöperatie werd opgezet hadden zij al een bepaalde status, er was dus een zekere legitimiteit. Bij het opzetten van de coöperatie heeft de gemeente een budget ter beschikking gesteld dat voor de voorbereidingen is gebruikt, bijvoorbeeld om voorbereidend onderzoek te financieren (Interview). In de opstartfase is er afbouwend €80.000,- in het eerste jaar gefinancierd en in het derde jaar €40.000,-. Daarbij was het idee dat de energiecoöperatie na drie jaar financieel onafhankelijk zou zijn, maar dat is tot op heden niet geval (persoonlijke correspondentie). Financiële middelen worden tegenwoordig ook verkregen door de lidmaatschappen en door regelingen met de energieleverancier Pure Energie (Interview). Deze lidmaatschappen met leden hebben ook invloed op de strategie die Deventer Energie voert, omdat zij een stem hebben in de coöperatie (Interview). Het vertrouwen en de stem van leden is dus belangrijk. De gemeente is op haar beurt afhankelijk van Deventer Energie omdat zij een georganiseerde stem van de samenleving is (Interview). Deventer Energie heeft bijvoorbeeld een keer een brief gestuurd naar de gemeenteraad omtrent het draagvlak van windmolens (Interview), en hebben ze een keer gesproken in de gemeenteraad (Interview). Deze lobbyende rol ziet de coöperatie niet als hoofdtak maar wordt wel als positief ontvangen door verschillende actoren binnen de gemeente. Op deze manier wordt de gemeenteraad namelijk extra aangesproken op hun interesse in windmolens. Er is niet alleen ambtelijke druk maar ook druk vanuit de samenleving (Interview).

Regels

De gemeente Deventer heeft gekozen om het energieloket uit te besteden aan de energiecoöperatie. Het energieloket wordt zelfstandig door de coöperatie uitgevoerd, en is net voor een tweede termijn verlengd. Op het moment van interviewen was de coöperatie bezig om het nieuwe plan voor de komende jaren gedetailleerd uit te werken (Interview). Omtrent het energieloket zijn er duidelijke afspraken gemaakt tussen beide partijen. Daarbij is Deventer Energie tot op bepaalde hoogte vrij om een strategie uit te zetten, maar wordt deze wel besproken met de gemeente omdat het moet voldoen aan gestelde condities (Interview). Daarom is er elke maand contact tussen Deventer Energie en een vast contactpersoon binnen de gemeente. Daarnaast is er ook contact met de provincie, aangezien zij de originele opdrachtgever van het energieloket is. Een paar keer per jaar gaat een actor van Deventer Energie samen met de contactpersoon van de gemeente naar de West-Overijsselse energieloketbespreking.

Na het bij elkaar brengen van de initiatiefnemers, de eerste stap in het ontstaan van de coöperatie, heeft de wethouder al afstand genomen. De ambtenaar is nog iets langer aanwezig geweest, naar eigen zeggen werd dit gedaan om te sturen zonder daarbij een bestuursfunctie of dergelijke op te pakken (Interview). In deze rol kon de ambtenaar de belangen en de mogelijk rollen van de gemeente duidelijk maken. Daarna heeft de gemeente duidelijk afstand genomen van de coöperatie door onder andere nadrukkelijk geen onderdeel te zijn van het bestuur (Interview). Hierdoor kon de coöperatie zich zelfstandig ontwikkelen. Op dit moment is er een andere gemeentelijke actor aangesteld als contactpersoon die elke maand een bespreking heeft met de coöperatie (Interview). Hierin worden ontwikkelingen besproken en bijvoorbeeld gekeken naar de subsidieverlening. Daarnaast heeft Deventer Energie ook incidenteel contact met een andere persoon binnen de gemeente voor meer strategische vraagstukken (Interview). Deze gemeentelijke actor is niet het aanspreekpunt voor dagelijkse dingen maar door zijn functie wel eindverantwoordelijke binnen de gemeente (Interview). Doordat sommige gemeentelijke actoren op persoonlijke titel lid zijn van de energiecoöperatie, is het noodzakelijk dat er zorgvuldig wordt omgegaan met hun rol. Dit houdt in dat er wel eens bewust wordt gekozen om niet naar een ledenvergadering te gaan (Interview).

Percepties

Door het energieloket heeft Deventer Energie een relatie met de gemeente waarin duidelijke afspraken zijn gemaakt. Er zijn duidelijke afspraken over de uitvoering en het te besteden budget, daarnaast weten beide actoren door ervaringen uit het verleden wat ze van elkaar kunnen verwachten. Dat de gemeente Deventer het energieloket uitbesteedt aan een externe partij past binnen het liberale gedachtegoed dat de gemeente aanhangt aldus een respondent (Interview). Bij het aanvangen van het energieloket keek de gemeente in eerste instantie naar de markt om het project op te pakken. Echter bleek al snel dat (bouw)bedrijven hier geen behoefte aan hadden (Interview). Toen heeft Deventer Energie proactief actie ondernomen waardoor het energieloket hun verantwoordelijkheid werd (Interview). Ook bij de uitbesteding van de tweede termijn van het energieloket werd er eerst naar andere actoren gekeken, toch is er uiteindelijk voor gekozen om Deventer Energie opnieuw het energieloket te laten uitvoeren. De (verkeerde) keuzes die in het verleden zijn gemaakt zijn deels te wijten aan de gemeente, daarom hield de gemeente de coöperatie niet volledig verantwoordelijk voor de tegenvallende resultaten (Interview).

Sommige geïnterviewden zien het actief handelen van de gemeente bij het ontstaan van de coöperatie als strategische zet om meer draagvlak te genereren voor de toen nog niet gebouwde windmolens (Interview). Bij de realisatie van de windmolens stelde de gemeente als voorwaarde dat burgers en bedrijven in Deventer mede zouden profiteren. Middels het vergeven van een concessie aan Cofely (dat later is overgedragen aan Pure Energie) en in samenwerking met Deventer Energie kon dit gerealiseerd worden (Interview). Op deze manier is geprobeerd het draagvlak voor de plaatsing van de windmolens te vergroten. De actieve rol die de toenmalige wethouder duurzaamheid hierin heeft gespeeld is vaak aangehaald in interviews (Interview). Tevens komt uit de interviews naar voren dat Deventer Energie een groot verschil merkt tussen de toenmalige en huidige wethouder duurzaamheid, wat ervoor zorgt dat zij op dit moment niet verwachten dat er snel nieuwe windmolens bij komen (Interview). Op aandringen heeft de gemeente wel een draagvlakonderzoek uitgevoerd, om in kaart te krijgen hoe de twee bestaande windmolens worden ontvangen door inwoners van Deventer.

Binnen Deventer Energie zijn de leden mensen die niet willen wachten tot bedrijven of de overheid iets doet, en dus zelf actie ondernemen (Interview). Daarbij is de stem van de leden van cruciaal belang, daar hecht de coöperatie veel waarde aan (Interview). Toen de coöperatie werd opgezet waren er bij de eerste bijeenkomst zoveel mensen dat er verwacht werd binnen een aantal jaar een coöperatie te zijn met duizenden leden. Dit liep echter anders, er zijn nu rond de 250 leden. Als oorzaak hiervan ziet Deventer Energie mogelijk het lidmaatschap dat is vereist bij het afnemen van bijvoorbeeld duurzame energie. Daarbij zegt een geïnterviewde het idee te hebben dat mensen zich blijkbaar toch minder makkelijk organiseren en dus moeite hebben met zich te binden aan een lidmaatschap (Interview). Ondanks de in eerste instantie tegenvallende ledenaantallen ziet de gemeente Deventer de energiecoöperatie als vertegenwoordiger van de samenleving en als uitvoerder van gemeentelijk beleid (Interview). Het is ook daarom dat de gemeente de coöperatie als parade paardje ziet en het een voorkeurspositie heeft (Interview). Daarom probeert de gemeente de coöperatie actief te positioneren, bijvoorbeeld door het project Woningabonnement⁶ ook aan het energieloket te koppelen (Interview). Daarnaast zegt een gemeentelijke actor dat Deventer Energie veel effectiever is in het bereiken van de doelstelling, omdat de gemeente zelf aan een gelimiteerd budget is gebonden (Interview).

Conclusie netwerkanalyse

Deze casestudie is vooral kenmerkend door de duidelijke afspraken die er tussen de gemeente en Deventer Energie bestaan. Daardoor is de relatie duidelijk en weten de gemeentelijke en externe actoren elkaar gemakkelijk te vinden. Mede daardoor zijn ook de verwachtingen wederzijds goed op elkaar afgestemd, en weet de energiecoöperatie wat zij wel en wat zij niet van de gemeente kan verwachten.

4.2.3 Strategie en verwachtingen

Strategie

Kijkend naar de vier rollen die Van der Steen et al. omschrijven is de rol van de *netwerkende* overheid waarschijnlijk het meest gerepresenteerd in deze case. Er wordt door beide actoren actief samengewerkt en er is veel interactie. Bovendien is bij het ontstaan van de coöperatie samengewerkt met al gevestigde actoren binnen de gemeente, iets wat duidelijk in de omschrijving van de netwerkende overheid terugkomt. Er komen ook delen van de *participerende* overheid in terug, bijvoorbeeld in het feit dat mensen zich organiseren en zelf actie ondernemen. Burgers lopen dus voorop en willen niet wachten tot de overheid iets doet. Ook de lobbyende rol die de coöperatie soms op zich neemt en de initiërende rol bij de VNG-aanvraag, vragen om een participerende rol van de gemeente. Verder zijn er elementen van de *presterende* overheid te herkennen, er zijn immers duidelijk afspraken gemaakt tussen de gemeente en de coöperatie. Echter wordt de coöperatie niet afgerekend op deze resultaten en dus is deze perceptie van de rol van de overheid van minder belang. Het lijkt alsof het wisselen tussen de verschillende rollen zonder frictie of tegenstellingen gebeurt. Mogelijk komt dit door de heldere contacten tussen de gemeentelijke en externe actoren. De elementen actoren, relaties, resources, regels en percepties van de relatie lijken helder te zijn voor de betrokken actoren. De ervaringen en verwachtingen zijn op dit moment goed en duidelijk uitgesproken, en daarom mogelijk ook goed op elkaar afgestemd.

⁶ Het woningabonnement is een financieringsvorm voor het verduurzamen van huizen, onder andere opgezet door de gemeente Deventer. Meer informatie hierover kan gevonden worden op www.woningabonnement.nl

Zowel het ontstaan van Deventer Energie als de uitbesteding van het energieloket kenmerken de sterke relatie van de gemeente en Deventer Energie. De actieve houding van de gemeente bij het opzetten van de energiecoöperatie wordt onder andere gezien als strategische keus, om op deze manier meer draagvlak te creëren voor de realisatie van de, toen nog in ontwikkeling zijnde, windmolens (Interview). Ondanks dat gemeentelijke actoren snel uit de opstartende processen zijn gestapt, heeft de gemeente wel degelijk een belangrijke rol gespeeld in het opzetten van de coöperatie. Hoewel deze initiërende rol niet wordt omschreven in de bestuursopdracht, komt de faciliterende rol die zij na de eerste initiërende stappen hebben aangenomen, wel duidelijk overeen met de bestuursopdracht.

Hoewel de relatie tussen de gemeente en de coöperatie minder intensief is geworden (Interview), wordt deze wel goed onderhouden en is zij nog steeds nadrukkelijk aanwezig. De gemeente probeert de coöperatie nog steeds te positioneren (Interview). Dit doen zij door hen te betrekken in lopende projecten zoals het Deventer woningabonnement. Toch loopt Deventer Energie ook duidelijk tegen problemen aan. Zo wordt er ondervonden dat er maar gestaag nieuwe leden bij komen wat actoren van de coöperatie koppelen aan het feit dat mensen zich in deze tijd minder makkelijk willen binden aan een organisatie, vereniging of coöperatie.

Verwachtingen

Deventer Energie onderscheidt zich van de andere cases door de relatief geruime tijd dat het nu bestaat en de bijbehorende ervaringen die zij hebben opgedaan. Mede hierdoor hebben zij ervaring met de wisselende rollen van de gemeente, en merken zij het verschil tussen de toenmalige en de huidige wethouder. Deze ervaring met politieke factoren zorgt voor een bijstelling van de verwachtingen voor de gemeente. Zo heeft de coöperatie zelf plannen voor windmolens momenteel minder urgent gemaakt, omdat zij verwacht dat de gemeenteraad voorlopig nog niet zal instemmen met het wijzigen van bestemmingsplannen. De perceptie die Deventer Energie heeft over de gemeenteraad en college van B&W verschilt van de perceptie die zij heeft ten aanzien van de ambtelijke actoren waarmee zij samenwerkt. In hen ziet zij dezelfde drive als die de coöperatie heeft (Interview). Dat Deventer Energie zelfstandig te werk kan gaan en sommige dingen ook actief worden losgelaten door de gemeente wordt als iets positiefs gezien. Op deze manier is ze vrijer om een eigen beleid en strategie te volgen zonder veel inmenging van de gemeente (Interview). Echter hoopt zij wel op een gemeente met meer lef in het najagen van de energiedoelstelling.

Deze casestudie laat zien dat de markt niet altijd staat te wachten op opdrachten van de overheid. Om het energieloket te laten functioneren was er een maatschappelijke organisatie nodig, de markt zelf besloot om het niet op te pakken. Hoewel dit voorbeeld niet kan worden gegeneraliseerd op alle vormen van 'de markt', toont het wel aan dat het wellicht te makkelijk is om te stellen dat de markt de energiedoelstelling oppakt.

Conclusie

In deze casestudie is voor een groot deel al een passende rol voor de gemeente gevonden. Dit komt vooral door de relatief lange samenwerking, en de duidelijke communicatie over verwachtingen en doelen. Er is vanuit de gemeente vertrouwen in de energiecoöperatie wat er voor zorgt dat de coöperatie een bepaalde mate van vrijheid heeft in het uitvoeren van hun strategie. Daarnaast is er over en weer duidelijke communicatie en kunnen nieuwe plannen of ideeën gemakkelijk besproken

worden. Er rest alleen nog één verwachting, of hoop, dat de gemeente duurzaamheid gemeente breed hoger op de agenda plaatst, niet alleen uit eigen belang maar vooral in het belang van de energiedoelstelling.

4.3 Challenge 4 Change

4.3.1 Historie

Door een samenwerking tussen de Ulebelt en Living Green is het project Challenge4Change (C4C) ontstaan. Om het ontstaan van dit project in perspectief te plaatsen zal eerst een korte beschrijving van de geschiedenis van zowel de Ulebelt als Living Green gegeven worden, waarna een bespreking van de geschiedenis van het project C4C zelf volgt.

De Ulebelt is een kenniscentrum voor milieu en natuur, bestaat al 30 jaar en is een heus begrip in Deventer voor milieueducatie. De subsidie die de Ulebelt ontvangt is een van de grootste subsidies die de gemeente Deventer verstrekt en is de laatste jaren steeds meer onder druk komt te staan (Interview). Plannen om te korten op de subsidie zorgen ervoor dat De Ulebelt nieuwe financieringsmogelijkheden moet zoeken. Mede daarom probeert De Ulebelt kenbaar te maken dat ze breder inzetbaar zijn in samenwerkingen dan alleen milieu & duurzaamheid. Zo is er tegenwoordig een horecagelegenheid en een zorgboerderij (Interview).

Living Green is opgezet als een groot project dat duurzaamheid in de regio Nederland Oost zou gaan promoten. Een subsidie van €1,3 miljoen vanuit de Europese Unie (EU) waar Living Green op rekende is niet doorgegaan, waardoor Living Green zichzelf opnieuw moest oriënteren (Interview). Omdat het werd opgezet als een groot project zijn er veel verschillende mensen bij betrokken, waaronder bijvoorbeeld mensen met een financiële achtergrond (Interview). Toen de financiering vanuit de EU was afgeslagen is Living Green op zoek gegaan naar een nieuwe invulling (om een doorstart te kunnen maken) (Interview). Het mislopen van de grote subsidie vanuit de EU is voor een deel aan de gemeente te verwijten, dit wordt door de gemeente ook erkend (Interview).

C4C is een project waaraan bedrijven mee kunnen doen om het bedrijf en de medewerkers handelingsperspectieven te geven met betrekking tot verschillende facetten van duurzaamheid. Het idee voor C4C is opgepikt door Living Green uit Delft, waarna in overleg met de Ulebelt het daadwerkelijke project is vormgegeven (Interview). Belangrijk om te melden is dat C4C zich niet volledig focust op energie, tijdens het programma komen ook andere duurzaamheidsthema's aan bod.

4.3.2 Netwerkanalyse

Omdat C4C uit een samenwerking van de Ulebelt en Living Green bestaat, worden in elke paragraaf eerst beide actoren apart besproken, daarna volgt een bespreking van het project zelf.

Actoren en Relaties

Door de jarenlange ervaring van de Ulebelt in de duurzaamheidswereld heeft het een groot netwerk om zich heen opgebouwd (Interview). Zo werkt de Ulebelt, naar eigen zeggen, passief samen met de

coöperatie Deventer Energie (Interview). Hiermee wordt bedoeld dat wanneer er een vraag vanuit Deventer Energie is, zij graag samenwerken alhoewel dit in de praktijk niet vaak gebeurt. De Ulebelt ziet zichzelf als belangrijke partner op duurzaamheidsgebied maar merkt tegelijkertijd dat anderen de Ulebelt niet altijd weten te vinden als partner voor samenwerkingen (Interview). Zo komt naar voren dat de Ulebelt als kennisinstituut graag had meegedacht over de realisatie van het Ecolyceum dat is opgezet. De Ulebelt heeft, naar eigen zeggen, veel meer te bieden dan veel mensen vaak zien (Interview). Dit ligt volgens henzelf deels aan hun eigen communicatie, die niet voldoende kan worden opgepakt wegens onderbezetting en een hoge werkdruk (Interview). Hoewel de Ulebelt dus een groot milieu gerelateerd netwerk heeft, heeft ze met het bedrijfsleven nauwelijks tot geen contact (Interview). Wel heeft ze een langdurige relatie met de gemeente, die al sinds de oprichting bestaat.

Living Green is een jonge stichting die zich vooral onderscheidt door de contacten met het bedrijfsleven (Interview). De bestuursleden hebben allen een groot netwerk opgebouwd in het bedrijfsleven van Deventer. Naast deze contacten heeft Living Green ook intensieve contacten met gemeentelijke actoren. In de aanloopfase naar de subsidiëring van de EU zijn een aantal zaken misgegaan die de gemeente ook deels aan zichzelf wijdt. Daarom hebben ze besloten in het overgangsjaar de organisatie extra te ondersteunen, de contacten zijn dan ook zeer nauw. Living Green omschrijft de relatie met gemeente als actorafhankelijk. Met de ene gemeentelijke actor is de relatie beter dan met de andere. Dit heeft volgens de geïnterviewde actor te maken met de individuele interesses van actoren binnen de gemeente omtrent duurzaamheid. Daarnaast heeft de ene functie meer raakvlakken met duurzaamheid dan de andere.

De combinatie van beide organisaties zorgt voor een koppeling van een zakelijk netwerk aan een milieu-georiënteerd netwerk. Vanuit het zakelijke netwerk van Living Green worden bedrijven aangetrokken die willen mee doen aan het programma die de Ulebelt, eventueel samen met partners uit hun netwerk, invult. Op het moment van interviewen hebben vijf bedrijven zich aangemeld om deel te nemen aan C4C. Het is aan de gemeente voorgesteld om als deelnemer aan het project C4C mee te doen. De gemeente heeft hier afwijzend op gereageerd omdat zij in de eerste fase geen rol voor zichzelf als deelnemer zien weggelegd. Ondanks dat de gemeente op afstand staat van dit project wordt het wel gevolgd door gemeentelijke actoren (Interview). De gemeente heeft dus een sterke, afzonderlijke, relatie met beide partijen, maar heeft in het project C4C geen actieve rol (Interview).

Resources

Door de jarenlange ervaring van de Ulebelt is de organisatie een belangrijke speler in het uitvoeren van nationaal en lokaal milieubeleid (Interview). De kennis die de organisatie heeft is erg groot en voor velen de reden om mee samen te werken. Een bijkomend effect van het jarenlang geven van milieueducatie is dat veel mensen die in Deventer zijn geboren en opgegroeid ooit in aanraking zijn geweest met de Ulebelt (Interview). De relatie tussen de gemeente en de Ulebelt is vooral gebaseerd op de subsidie die de Ulebelt ontvangt. Daarnaast is er incidenteel contact over strategische vraagstukken waar de Ulebelt mee speelt. De gemeente is afhankelijk van de Ulebelt vanwege hun kennis en hun uitvoerende kracht bij bepaalde beleidsdoelen (Interview).

Zoals gezegd heeft Living Green een sterke relatie met een aantal gemeentelijke actoren. De gemeente heeft voor 2016 eenmalig maximaal €50.000,- ter beschikking gesteld om een doorstart van Living Green mogelijk te maken, na de mis gelopen EU-subsidie. Aan dit bedrag zijn wel voorwaarden

gesteld, zo is bij het opstarten van C4C eerst overleg geweest met de gemeente (Interview). Naast de financiële ondersteuning is er in 2016 bij de bestuursvergaderingen van Living Green altijd een gemeentelijke actor aanwezig geweest. Dit werd ingesteld om mee te kunnen denken met de stichting en waar nodig vragen te beantwoorden betreft bijvoorbeeld subsidies. Echter, omdat Living Green lang op zoek is geweest naar de koers die het wil gaan varen, is hiervan geen sprake van geweest (Interview). Daarom wordt er wisselend geoordeeld over de toegevoegde waarde om als gemeente bij de bestuursvergaderingen aanwezig te zijn (Interview). Aan de ene kant wordt de kennisuitwisseling zeer gewaardeerd, aan de andere kant is er wantrouwen naar hoe dicht de gemeente bij een externe organisatie betrokken zou moeten zijn (Interview). Voor 2017 is er door de gemeente voor gekozen om niet meer standaard aanwezig te zijn bij de bestuursvergaderingen (Interview).

Hoewel de relatie tussen Living Green en de Ulebelt op het moment van interviewen nog vrij nieuw was, is het niet ondenkbaar dat er een sterke wederzijdse afhankelijkheid kan ontstaan. Waarbij de uitwisseling van contacten centraal staat, met aan de ene kant het bedrijvennetwerk van Living Green en aan de andere kant de milieucontacten van de Ulebelt. Door de samenwerking van de twee organisaties worden deze twee werelden, de bedrijvenwereld en de duurzaamheidswereld, met elkaar verbonden.

De directe relatie tussen de gemeente en het project C4C is minimaal.

Regels

Zoals gezegd is de Ulebelt betreft financiële middelen sterk afhankelijk van de gemeente. Over deze subsidie zijn vier keer per jaar gesprekken met een vast contactpersoon binnen de gemeente (Interview). Daarnaast zijn er twee keer per jaar overleggen tussen de Ulebelt, de betreffende wethouder en twee ambtenaren (Interview). Ook zijn er incidentele contacten met de gemeente, meestal met iemand anders dan de vaste contactpersoon waarmee over meer strategische onderwerpen wordt gesproken. Zo wordt er weleens advies gegeven aan de Ulebelt hoe bepaalde dingen aan te vliegen of te introduceren bij de gemeenteraad (Interview). Tevens voert de Ulebelt af en toe opdrachten, gerelateerd aan beleidsdoelstellingen van de gemeente, uit. Dit is niet structureel (Interview). Hierbij gaat het dan om concrete opdrachten met budget en eventueel aangewezen partners door de gemeente.

Living Green had in het jaar 2016 duidelijke afspraken en intensief contact met de gemeente omtrent de eenmalige financiering. Het project C4C moest dan ook eerst langs de gemeente ter goedkeuring (Interview). Hoe de relatie in 2017 zal worden voortgezet was op het moment van interviewen slechts voor een deel bekend. In ieder geval zullen de bestuursvergaderingen niet meer bijgewoond worden door een persoon van de gemeente (Interview).

Door een samenwerking tussen Living Green en de Ulebelt is C4C ontstaan, waarbij Living Green met het idee naar de Ulebelt is gestapt (Interview). Vervolgens heeft de Ulebelt kritisch gekeken naar het project en heeft het project aangepast naar haar eigen inzichten. C4C heeft als doel om deelnemende bedrijven en haar werknemers te informeren en aan te zetten tot meer duurzame handelingen. Bedrijven kunnen zich inschrijven op het project, waarna in gesprek duidelijk wordt wat de precieze wensen zijn van het bedrijf en de werknemers. Daarna wordt er een traject opgezet onder leiding van de Ulebelt. Mochten de wensen beter aansluiten bij een andere milieuorganisatie dan zal de Ulebelt

dit regelen. In het project C4C is het de bedoeling dat Living Green zich voornamelijk focust op het werven van deelnemers en de Ulebelt het project daadwerkelijk uitvoert of anderen daarvoor vindt. Living Green heeft dus een verbindende rol in het samenbrengen van de Ulebelt en bedrijven en Ulebelt heeft de uitvoerende rol (Interview).

Percepties

De reden voor de Ulebelt om in te stemmen met het plan van Living Green om dit project samen op te starten kan waarschijnlijk deels gevonden worden in de zoektocht naar nieuwe vormen van inkomen. Bovendien biedt C4C door de koppeling aan Living Green, nieuwe partners aan de Ulebelt. Zij zeggen zelf weinig contacten met het bedrijfsleven te hebben en door samen te werken met Living Green krijgen zij toegang tot een groot bedrijvennetwerk (Interview). Bovendien wil de Ulebelt, als speler die al lange tijd in de duurzaamheidswereld zit, zich graag binden aan nieuwe spelers, zoals Living Green (Interview). Dit zou betekenen dat de urgentie om met Living Green samen te werken voornamelijk wordt bepaald door financiële- en netwerkfactoren. De houding van de Ulebelt ten opzichte van de gemeente is complex gezien de lange relatie. Het feit dat de subsidie vanuit de gemeente onder druk staat heeft daar waarschijnlijk effect op.

Living Green werd na het mislopen van de EU-subsidie gedwongen om een nieuw bestaansrecht op te bouwen (Interview). In verschillende interviews, ook buiten die met Living Green zelf, wordt verwezen naar Living Green. Vooral de rol die de gemeente heeft gespeeld in het opzetten van de organisatie werd ter discussie gesteld (Interview). Dit zullen de actoren binnen Living Green wellicht zelf ook ondervinden waardoor de druk op het 'iets doen' verhoogd wordt. Daardoor kan Living Green zich genoodzaakt voelen externe partners te zoeken om mee samen te werken. De reden voor Living Green om met de Ulebelt samen te werken ligt in de jarenlange ervaring en kennis die de Ulebelt heeft opgebouwd: *“Daar zitten mensen die eigenlijk al heel goed weten voor consumenten wat ze aan duurzaamheid zouden kunnen doen”* (Interview). Daarnaast ziet Living Green zichzelf als een partner van de energiedoelstelling die thema's en acties, die de gemeente zelf niet kan uitvoeren vanwege bijvoorbeeld het kleine budget, kan oppakken (Interview). Het bestuur van Living Green ziet zichzelf echt als bestuur en zoekt partners als uitvoerende kracht, wat in dit project de Ulebelt is (Interview).

Conclusie netwerkanalyse

In deze casestudie komen de verschillende relaties van de gemeente aanbod. Ten eerste geeft de relatie met de Ulebelt een beeld van een langdurige relatie tussen de gemeente en een externe actor. Hierin worden vooral financiële middelen uitgewisseld. Ten tweede laat de relatie met Living Green een ingewikkelde verhouding tussen de gemeente en een externe partner zien. Beiden zijn door verkeerde verwachtingen in een ongewenste situatie beland. Door intensief samen te werken en doordat de gemeente Deventer extra aandacht besteedt aan de actor worden er oplossingen gezocht. Ten slotte toont de relatie van de gemeente met C4C dat zij soms ook op afstand van initiatieven staat.

4.3.3 Strategie en verwachtingen

Strategie

Uit de casestudie komt duidelijk naar voren dat de strategie van de Ulebelt om met Living Green samen te werken voortkomt uit de zoektocht naar nieuwe netwerken, onder andere gedreven door een zoektocht naar alternatieve inkomsten. De relatie van de gemeente met de Ulebelt valt vooral

onder de *presterende overheid* waarbinnen er afspraken zijn gemaakt over subsidieverleningen en de opdrachten die de gemeente soms aan de Ulebelt geeft. Maar er zijn ook momenten dat de Ulebelt actief naar de gemeente toegaat met ideeën of vraagt om informatie. Dit verlangt meer een *participerende overheid*. Uit interviews valt op te maken dat de gemeente hier echter (nog) niet volledig op ingesteld is. Zo blijkt dat wanneer de Ulebelt bepaalde thema's probeert aan te kaarten, zij weleens af en toe geen gehoor krijgt (Interview).

De strategie van Living Green om met de Ulebelt samen te werken in de vorm van C4C lijkt vooral gedreven te worden door de zoektocht naar een invulling van hun stichting. De relatie tussen de gemeente en Living Green laat zich op dit moment vooral kenmerken door elementen van een *netwerkende overheid*. Er is veel interactie tussen de twee actoren en er zijn duidelijke afspraken, deze zijn niet vastgesteld op bepaalde resultaten maar meer op basis van vertrouwen. In deze relatie is het voor de gemeente lastig om te bepalen tot in welke mate er moet worden samengewerkt, zonder dat dit initiatief te veel aandacht ten opzichte van andere initiatieven krijgt. Deze verhoudingen, de zoektocht naar een werkbare omgangsvorm komt in de case met Living Green duidelijk naar voren. Het is niet ondenkbaar dat doordat de gemeente komend jaar meer afstand wil nemen van Living Green, de gemeente een meer *participerende* houding aanneemt. Door de misgelopen subsidie en de actieve houding van de gemeente toen, is de gemeente zich nu meer bewust van haar rol en heeft het opzettelijk gekozen om terughoudender te zijn (persoonlijke correspondentie). Het is dus duidelijk dat ook de gemeente haar strategie aanpast op de ervaringen die zij heeft gehad.

Uit deze casestudie komt duidelijk naar voren dat de gemeente geen directe invloed heeft op het project C4C, maar wel een belangrijke rol speelt in het functioneren van de actoren zelf. Daarom is het lastig deze situatie in één van de rollen te plaatsen. Aan de ene kant is er de presterende overheid die nauwe contacten heeft met de actoren, met daarbij duidelijke, tot op bepaalde hoogte, hiërarchische afspraken. Aan de andere kant is het project C4C ontstaan door een samenwerking van deze twee actoren waarbij de gemeente geen rol had. Het project is ontstaan door de initiatiefnemers, het heeft zich dus onverwachts aangedaan. Daarbij vragen de actoren geen middelen of specifieke rol van de gemeente. Hierbij past dus het best een *participerende gemeente*, die het programma volgt zonder zelf actief te worden. De gemeente kiest er bewust voor om niet mee te doen aan C4C, ook dit kan gezien worden als strategie.

Verwachtingen

De Ulebelt zou graag meer ingezet worden voor verschillende beleidsterreinen van de gemeente (Interview). Hier erkent de Ulebelt zelf dat ze een actievere rol zou kunnen innemen door zichzelf beter te presenteren. Zij beschouwen het als gemiste kans dat de Ulebelt niet vaker als kennisinstituut wordt ingezet om informatie te verschaffen bij het opzetten van bepaald beleid. Zij verwachten hierbij dat de gemeente betrokken actoren uitnodigen om ideeën en kennis op bepaalde thema's uit te wisselen (Interview).

Living Green wil in de toekomst graag kennis delen met de gemeente door middel van het opzetten van een 'duurzaamheidscafé' voor raadsleden (Interview). Hiervoor wil zij raadsleden die zich bezig houden met duurzaamheid, uitnodigen op bijeenkomsten met bedrijven die iets met duurzaamheid doen, om zo meer interactie tussen beide partijen te bewerkstelligen. Daarbij komt als neven doel om de urgentie tot verduurzamen, hoger op de agenda te krijgen binnen de gemeenteraad. Dit kan als

voorbeeld gezien worden van een initiatief die de overheid actief benadert en bepaalde thema's op de agenda wil zetten. Het initiatief wil niet langer wachten tot de gemeente actie onderneemt maar neemt het heft in eigen hand.

Hoewel er dus duidelijke afzonderlijke relaties zijn tussen de gemeente en de Ulebelt en Living Green, verwachten beiden ook een actievere houding van de gemeente met betrekking tot de energiedoelstelling. Deze verwachting gaat verder dan de relatie die zij zelf met de gemeente hebben, en richt zich op de gehele doelstelling van de gemeente. De Ulebelt en Living Green zouden willen zien dat de energiedoelstelling hoger op de agenda staat in de gemeente en dan vooral in de gemeenteraad. Het uitspreken van een ambitie wordt niet genoeg bevonden. Zo zou een 'welwillende' ambtenaar meer speelruimte moeten krijgen van de politiek. Volgens een geïnterviewde actor ligt de soms wat passieve opstelling van de gemeente niet zozeer aan de betrokken actoren maar meer aan de actoren die minder gevoel hebben met duurzaamheid (Interview). Wanneer de urgentie van duurzaamheid hoger zou liggen in ook de gemeenteraad en het college van B&W verwachten de actoren dat de gemeente een actievere houding zou hebben en meer gebruik zou maken van de contacten die ze hebben en de energiedoelstelling ook meer zouden uitdragen. Daarbij zijn vaak termen als lef, leiderschap en visie genoemd.

Voor het project C4C zouden beide actoren graag zien dat, hoewel de gemeente niet als deelnemer mee doet aan het programma, zij wel hun netwerk inzetten om deelnemers te vinden.

Conclusie

Voor zowel de relatie met de Ulebelt als de relatie met Living Green wordt verwacht dat de gemeente meer gebruik maakt van de kennis en capaciteiten van de initiatieven. Zij stellen beiden iets te bieden hebben aan de gemeente. Dit draagt niet alleen bij aan het bestaansrecht van de initiatieven maar draagt ook bij aan de energiedoelstelling. Beide actoren verwachten daarnaast een actievere houding van de gemeente jegens de energiedoelstelling waarbij een duidelijkere visie wordt opgesteld, en meer middelen ter beschikking komen.

4.4 Samenvattende analyse

Deze paragraaf brengt de voorgaande paragrafen samen in een samenvattend en concluderende bespreking over de verwachtingen die de behandelde initiatieven hebben over de rol van de gemeente.

4.4.1 Netwerkanalyse

Uit de drie case studies blijkt dat de relaties tussen gemeentelijke en externe actoren vaak individuele relaties zijn. Er is niet één relatie met 'de gemeente', maar er zijn juist veel verschillende relaties met verschillende gemeentelijke actoren. In deze relaties is een bepaalde mate van onafhankelijkheid voor de externe actoren van groot belang. Hoewel er wel degelijk bepaalde resources door de relaties stromen, werken de initiatiefnemers graag zo onafhankelijk mogelijk. Omdat De Gasfabriek in de positie verkeert waarin zij niet financieel afhankelijk van de gemeente is, heeft zij een andere startpositie dan bijvoorbeeld de Ulebelt. Die is vanaf haar ontstaan om financiële middelen afhankelijk

geweest van de gemeente. En hoewel Deventer Energie is opgericht met behulp van financiële middelen van de gemeente met daarbij de duidelijke notie dat zij na een aantal jaar financieel onafhankelijk zou moeten zijn, is dat tot op heden niet het geval. Waar De Gasfabriek dus vrij gemakkelijk kan zeggen dat zij onafhankelijk wil zijn door het niet aanvragen van financiële middelen, probeert Deventer Energie door het inzetten van ervaring deze onafhankelijkheid te krijgen.

Daarnaast blijken de relaties tussen gemeentelijke en externe actoren in de casestudies vaak gebaseerd op eerdere ervaringen en op al bestaande relaties. De gemeente lijkt dus vaak samen te werken met partijen waarvan ze de actoren al kennen. Ondanks dat een aantal initiatieven zich van onderaf hebben aangediend, zonder (initiërende) rol van de gemeente, werden relaties vaak gemakkelijk gecreëerd doordat deze externe actoren al enig aanzien hadden binnen de gemeente. Uit de casestudies komt naar voren dat de meeste externe actoren hun weg weten te vinden binnen de gemeente. Zij hebben voor zichzelf bijvoorbeeld duidelijk wie zij binnen de gemeente kunnen aanspreken over welk onderwerp. Zo hebben de Ulebelt en Deventer Energie gestructureerde overleggen met een contactpersoon, maar wordt er voor strategische vraagstukken iemand anders binnen de gemeente aangesproken. Dit blijkt echter niet het geval voor de ondernemers van Zonnerente, een startup van De Gasfabriek. Hoewel er elke week een ambtelijke actor fysiek aanwezig is, hebben zij nog erg wisselend contact met de overige gemeentelijke actoren en ondervinden veel tegenstellingen binnen de gemeente. Hierdoor ondervinden de ondernemers hinder in het uitvoeren van hun project. Ook enkele andere geïnterviewden erkennen dit probleem (gehad) te hebben. Het is dus niet voor elke initiatiefnemer duidelijk wie er binnen de gemeente kan worden aangesproken voor bepaalde thema's. De gemeente geeft aan dat er klantmanagers zijn aangesteld, maar mogelijk zijn deze niet goed te bereiken voor de betreffende initiatiefnemers, of zijn zij minder betrokken bij duurzaamheidsinitiatieven.

Uit de casestudies komt verder naar voren dat de meeste relaties die de initiatiefnemers hebben met individuele ambtelijke actoren als goed en voldoende worden beschouwd. Het valt vooral op dat er veel opmerkingen zijn over de gemeenteraad en het college van B&W gerelateerd aan de energiedoelstelling, bijvoorbeeld over het missen van gevoel van urgentie. Er lijkt dus een tegenstelling te bestaan tussen de relaties die initiatiefnemers hebben met ambtelijke actoren en die zij hebben met de gemeenteraad en het college van B&W. Dit lijkt vooral te zijn ontstaan door de veranderende ervaringen die zij hebben met het aanstellen van een nieuwe wethouder duurzaamheid. Gemeentelijke en externe actoren hebben merkbare veranderingen ondervonden in de houding van de gemeente jegens de energiedoelstelling en de rol van de gemeente.

Daarnaast is opvallend dat de relatie tussen gemeente en initiatiefnemer vaak twee kanten opwerkt. Niet zelden kaart een initiatiefnemer een onderwerp aan bij de gemeenteraad of wil het kennis delen met ambtenaren en gemeenteraadsleden. Bovendien worden er door initiatieven regelmatig evenementen voor andere externe actoren georganiseerd waarbij ook zeker de gemeente aanwezig zou kunnen zijn. Initiatiefnemers zoeken de gemeente dus niet alleen op voor hulp, maar zoeken de gemeente ook op om zelf iets aan de gemeente bij te dragen. Wanneer de gemeente hier actief op inspeelt, maakt de gemeente niet alleen actief gebruik van de kracht die vanuit de samenleving komt, maar krijgen de initiatieven tegelijkertijd ook een bepaalde erkenning voor het werk dat zij doen.

Uit de netwerkanalyse wordt dus duidelijk dat de gemeente te maken heeft met veel verschillende relaties, waarbij er niet één recept kan worden gegeven om deze relatie te optimaliseren. Dit wordt bijvoorbeeld geïllustreerd met het hebben van duidelijke afspraken. Bij Deventer Energie draagt het hebben van formele en duidelijk opgestelde afspraken bij aan de duidelijkheid van de relatie en de verwachtingen die de betrokken actoren van elkaar hebben. Bij De Gasfabriek worden juist het onverwachte en spontane interacties nagestreefd. En bij de Ulebelt zijn ondanks de duidelijke afspraken die gemaakt zijn, opnieuw onduidelijkheden ontstaan door de mogelijke wijziging van deze afspraken. Terwijl bij Living Green duidelijke afspraken juist wel weer lijken te helpen, omdat zij zorgen voor concrete actiepunten.

4.4.2 Strategie en verwachtingen

Dat de gemeente niet een uitvoerende rol oppakt maar juist wil faciliteren, wordt door de geïnterviewde actoren als positief gezien. Ook de loslatende rol die de gemeente soms oppakt wordt gesteund, bijvoorbeeld in het project van de Ulebelt en Living Green, waarin de gemeente niet als deelnemer meedoet aan C4C. Toch wordt er een actievare houding van de gemeente verwacht, die gemeente breed gedragen wordt. Hierbij lijkt het vooral van belang dat er een duidelijke visie is en deze voldoende en eenduidig met externe actoren wordt gecommuniceerd. Op deze manier weten externe actoren beter wat zij van de gemeente kunnen verwachten, waardoor zij ook beter hun strategie kunnen bepalen.

Hoewel de initiatieven zelfstandig (willen) werken, komt in de casestudies ook naar voren dat de gemeente wel degelijk nog belangrijke resources heeft. Dit creëert een bijzondere situatie voor de gemeente waarin zij dus geacht wordt op een bepaalde afstand te blijven terwijl er ook om specifieke resources wordt gevraagd en een actievare houding. De case van De Gasfabriek is hier een illustratief voorbeeld van omdat zij door het niet aanvragen van financiële middelen verwacht onafhankelijker te zijn van de gemeente. Tegelijkertijd is De Gasfabriek opzoek naar erkenning van de gemeente voor het werk dat zij doet. Echter, dit voorbeeld van De Gasfabriek, geldt alleen voor De Gasfabriek. Dat externe actoren afhankelijk willen werken moet dan ook, zoals ook al eerder duidelijk werd, case-specifiek worden bekeken en begrepen. Het is dus van belang voor de gemeente om een optimum te vinden waarin de gemeente externe actoren tot op de juiste hoogte vrijlaat en tegelijkertijd de resources biedt die worden verwacht.

Van deze verschillende resources lijkt het toegang verlenen tot netwerken en daarmee het uitwisselen van contacten, belangrijk. Dit wordt meerdere keren aangehaald als actie die de gemeente nog verder kan uitbouwen. Daarnaast worden publiciteit en erkenning genoemd als hulpmiddelen die de gemeente aan de initiatiefnemers zou kunnen geven. Hoewel er dus genoeg resources zijn die de gemeente kan bieden aan initiatiefnemers, blijven ook financiële middelen erg belangrijk. Daarom vinden veel geïnterviewden het lage gereserveerde budget voor de energiedoelstelling lastig te begrijpen. Dit onbegrip wordt versterkt doordat actoren door het lage budget, de perceptie krijgen dat de gemeente de energiedoelstelling niet hoog in urgentie heeft staan.

4.4.3 Passende rol voor de gemeente Deventer

Het eerste wat opvalt in de analyse van de casestudies zijn de vele verschillende rollen die van de gemeente worden verwacht. De gemeente heeft in elke casestudie een veelvoud aan relaties. De vier

percepties op de rol van de overheid die Van der Steen et al. (2014) omschrijven en de analyses die door Hajer (2011) en Overbeek en Salverda (2013) omtrent de energieke overheid worden gemaakt, komen dan ook terug in de casestudies. Net als Van der Steen et al. beamen, is het dus van groot belang dat de gemeente kan wisselen tussen de verschillende rollen. Hierin kunnen aanbevelingen vanuit hoofdstuk twee worden herkend, waar auteurs oproepen om een duidelijke visie uit te dragen en een flexibele opstelling van de gemeente verwacht wordt.

Geïnterviewden zien het formuleren van de doelstelling door de gemeente met een faciliterende rol voor de gemeente als positief. Met het stellen van een faciliterende rol is het voor veel externe, maar ook gemeentelijke, actoren echter nog niet duidelijk wat de verantwoordelijkheid is van de gemeente en wat van de burgers en bedrijven. Uit de casestudies komen een aantal elementen terug die belangrijk lijken te zijn voor de optimale rol van de gemeente. Zo blijkt dat het belangrijk is voor de gemeente om een balans te vinden in externe actoren onafhankelijk te laten werken maar tegelijkertijd genoeg resources te geven. Deze resources verschillen per casestudie, wat zorgt een extra opgave voor de gemeente. Deze opgave ligt in het herkennen van welke resources een case afhankelijk is van de gemeente. Daarin lijkt het delen van netwerken, kennis, vertrouwen en erkenning centraal te staan. Maar ook financiële middelen blijven voor, uitgezonderd van één case, belangrijk.

5.1 Beperkingen

Alvorens in te gaan op de inhoudelijke discussie van dit onderzoek is het nuttig de beperkingen aan te geven, om het onderzoek en uitkomsten in het juiste perspectief te kunnen plaatsen. Gezien de tijdsbeperking van dit onderzoek kon niet met elk initiatief binnen de gemeente Deventer gesproken worden. De drie casestudies bieden een blik op de relaties die de gemeente met externe actoren heeft maar geven geen volledig beeld van alle relaties tussen de gemeente en externe actoren. Bevindingen en conclusies uit dit hoofdstuk kunnen dus niet zonder meer worden gegeneraliseerd naar andere initiatieven. Door hun verscheidenheid bieden de drie cases echter wel een redelijke typering van de rollen van de gemeente ten aanzien van energie-gerelateerde initiatieven en dat maakt de bevindingen daarom ook relevant voor andere situaties. Wat betreft de opmerkingen over het wetenschappelijke debat over de rollen van gemeenten, is het goed om op te merken dat dit onderzoek zich specifiek richt op één, middelgrote gemeente. Voor andere gemeenten zijn de resultaten zijn daarom niet representatief. Niettemin kunnen ze, zeker voor middelgrote gemeenten, wel indicatieve waarde hebben.

Het wetenschappelijke en maatschappelijke debat over de rol van de overheid in de energieke samenleving biedt veel aanknopingspunten voor dit onderzoek in Deventer. In de onderstaande discussiepunten worden opmerkelijke bevindingen uit dit onderzoek bediscussieerd. Daarbij wordt zowel in gegaan op interessante inzichten voor de gemeente Deventer als voor het wetenschappelijke debat. Hierbij wordt, waar toepasselijk, een enkele keer ook een aanbeveling voor verder onderzoek gedaan.

5.2 Persoonlijke relaties en bekende netwerken

Een opmerkelijke bevinding waar extra aandacht aan wordt besteed in deze paragraaf is de invloed van persoonlijke relaties en al bestaande netwerken. Ten eerste zijn er persoonlijke invloeden op het gebied van persoonlijke urgentie. Daarvan is in dit onderzoek het verschil tussen de voormalige en de huidige wethouder duurzaamheid een duidelijk voorbeeld. Daarnaast komt er in dit onderzoek duidelijk naar voren dat het gegeven klimaatverandering en daarmee de urgentie om hier actie voor te ondernemen, verschillend door actoren wordt ingeschat. Hoewel dit voorbeeld Deventer-specifiek is, is het aannemelijk dat ook in andere gemeentes bepaalde sleutelfiguren zijn die persoonlijk de urgentie van klimaatverandering verschillend naar waarde inschatten. Dit heeft invloed op de uiteindelijke slagvaardigheid van de gemeente. Daarnaast zijn er mogelijk persoonlijke invloeden op professionele relaties. Hoewel mag worden aangenomen dat persoonlijke kwesties jegens andere actoren geen invloed zouden mogen hebben op een relatie, kan dit niet volledig worden uitgesloten. Daarnaast is een meer voor de hand liggende factor dat wanneer een actor vanuit eerdere ervaringen, persoonlijke of professionele, percepties over een andere actor heeft gevormd, dit van invloed kan zijn op een mogelijke samenwerking.

Ten tweede spelen er persoonlijke invloeden in het hebben van persoonlijke en professionele netwerken. Zoals uit dit onderzoek blijkt zijn de gemeentelijke relaties in Deventer vaak gebaseerd op al eerdere ervaringen en dus al bestaande en bekende netwerken. Deze situatie, waar actoren elkaar kennen en er korte lijnen lopen door de gehele stad, levert zowel kansen als gevaren op. Kansen liggen in het feit dat initiatiefnemers elkaar gemakkelijk kunnen vinden, mede door de relatief kleine schaal van een middelgrote stad. Daardoor zouden samenwerkingen gemakkelijker en sneller kunnen ontstaan. Bovendien worden door eerdere ervaringen de percepties van actoren mede bepaald en biedt dit kansen voor actoren omdat zij in deze situatie met meer informatie hun strategie en verwachtingen kunnen bepalen. De kracht van deze bestaande relaties en netwerken ligt dus vooral in het gemakkelijk vinden van de juiste actoren en de waarschijnlijkheid dat verwachtingen beter op elkaar kunnen worden afgestemd. De zwakte in al bestaande netwerken zit vooral in het feit dat in de geschetste situatie zoals in Deventer, het voor nieuwe actoren moeilijk kan zijn om toe te treden tot de al bestaande persoonlijke netwerken. Dit komt voornamelijk doordat wanneer netwerken zo nauw en de relaties zo kort zijn, netwerken gesloten kunnen zijn voor (nog) niet opgenomen actoren. Juist in tijden van een energieke samenleving, waarin initiatieven vaak onverwachts en vanuit onbekende hoek komen, is het van belang dat zij toegang tot bepaalde netwerken hebben.

Dat veel actoren elkaar persoonlijk of door eerder ervaringen kennen, kan worden gezien als een logisch gevolg van de relatief kleine schaal, qua oppervlakte en het aantal inwoners, van een middelgrote stad als Deventer. Deze bevinding komt dus niet geheel onverwachts. Ook in ander middelgrote steden is het aannemelijk dat deze situatie bestaat. Daarom is het van groot belang dat gemeentelijke actoren beseffen, zeker in tijden van een energieke samenleving, dat (nog) onbekende initiatieven, als gevolg van bestaande en daarbij soms gesloten netwerken, extra hinder kunnen ondervinden bij het opstarten van een initiatief. Uit dit onderzoek blijkt dat het hebben van netwerken ook als resource kan worden ingezet waar vooral nog onbekende actoren afhankelijk van kunnen zijn. De middelgrote schaal van de stad kan dus worden ingezet als kracht om actoren te verenigen en te mobiliseren.

5.3 Spanningsveld tussen flexibiliteit en duidelijkheid

Een andere opvallende bevinding is de discussie over de duidelijkheid van visie en doelstelling, en de vraag of er meer verantwoordelijkheidsafspraken en tussendoelstellingen zouden moeten worden gemaakt. Aan de ene kant zijn er verschillende gemeentelijke en externe actoren die oproepen tot meer concrete (tussen)doelen. Zo vraagt een gemeentelijke actor zich af hoe de gemeente een doelstelling kan formuleren zonder daarbij vervolgens concrete toezeggingen te doen. Bovendien blijkt uit dit onderzoek dat externe actoren juist vaak duidelijkheid en concrete doelen van de gemeente willen. De casestudie van Deventer Energie laat zien dat door duidelijke afspraken, een duidelijke relatie met op elkaar afgestemde verwachtingen is ontstaan. Aan de andere kant zijn er actoren die meer waarde hechten aan het hebben van een toekomstige visie. Zo wordt als reden voor het ontbreken van tussendoelstellingen gesteld dat er ruimte moet zijn voor technologische ontwikkelingen en nieuwe initiatieven. Ook worden politieke tegenstellingen als reden gegeven dat het niet mogelijk zou zijn om tot een afspraak te komen over eventuele tussendoelstellingen.

Deze verschillende en soms tegengestelde ideeën komen ook terug in het wetenschappelijke debat over de energieke samenleving. Zo stelt Hajer (2011) dat de overheid zich met het grotere doel zou moeten bezig houden en niet met het pad daar naartoe. Maar stellen Overbeek en Salverda (2013) in hun verzameling van onderzoeken dat overheden geen loze preken zouden moeten houden en een routekaart zouden moeten hebben.

Het idee dat de doelstelling ruimte moet bieden aan onverwachtse initiatieven en ontwikkelingen kan worden uitgelegd als een poging om flexibel te zijn. Deze poging tot flexibiliteit is in overeenstemming met wat voorgaand onderzoek (gemeentelijke) overheden adviseert, maar wordt in de gemeente Deventer mogelijk in de formulering van de energiedoelstelling te ver doorgevoerd. Hierdoor lijkt in de gemeente Deventer de openheid van de doelstelling te verworden tot een bepaalde mate van vrijblijvendheid. Naast dat de discussie en de vrijblijvendheid onduidelijkheden veroorzaken voor gemeentelijke en externe actoren, leiden ze mogelijk tot een vermindering van de geloofwaardigheid van de gemeente wat betreft de energiedoelstelling. Dit komt in de eerste plaats doordat gemeentelijke actoren geen eenduidig verhaal (kunnen) vertellen naar externe actoren. Ten tweede kan dit komen doordat er geen tussendoelstellingen en verantwoordelijkheden worden gesteld. Ten slotte is het minimaal aanbieden van middelen voor een aantal actoren een indicator dat de doelstelling een lage urgentie voor de gemeente heeft, zoals blijkt uit de interviews waarin geregeld de opmerking ‘over de schutting gooien’ wordt gemaakt. Dat dit invloed heeft op de geloofwaardigheid van de gemeente, heeft te maken met het ontstaan van percepties van actoren. Het handelen naar en het invullen van de doelstelling door de gemeente zijn ervaringen die actoren meekrijgen. Dit wordt versterkt door de relatief kleine schaal van een middelgrote stad en heeft vervolgens effect op de percepties die zij van de gemeente hebben. Door het gemis aan daadkracht en lef bij de gemeente, ervaren door verschillende actoren, heeft dit effect op hun perceptie van de gemeente. En daarmee ook op hun eigen strategie. Het is dus mogelijk dat wanneer de perceptie van actoren ten opzichte van de gemeente ten positieve verandert, ook hun eigen strategie verandert.

Voor de gemeente blijkt er dus een spanningsveld te bestaan. Enerzijds het flexibel opstellen om (onverwachte) initiatieven te kunnen faciliteren en technologische ontwikkelingen mee te nemen en anderzijds de voorspelbaarheid van de gemeente die duidelijkheid aan deze initiatieven zou moeten bieden. Voor de gemeente Deventer maar ook voor andere gemeentelijke overheden is het van belang om een eenduidige visie van de energiedoelstelling en de bijbehorende rollen van de gemeente uit te dragen, om op deze manier meer duidelijkheid te verschaffen aan de betrokken externe actoren. Daarmee wordt mogelijk ook meer motivatie en inspiratie gecreëerd. Het maken van concrete (tussen)doelstellingen en afspraken lijkt daar een belangrijke bijdrage aan te kunnen leveren. Bijzonder opmerkelijk is daarbij dat het wetenschappelijke debat rondom de energieke samenleving hier tot op heden weinig aanknopingspunten voor geeft. Uit dit onderzoek komt naar voren dat het hebben van tussendoelstellingen, of in ieder geval het concretiseren van duidelijke afspraken met daarbij het ter beschikking stellen van meerdere resources, zou kunnen bijdragen aan het mobiliseren van de kracht uit de samenleving. Het zou interessant zijn om specifiek onderzoek te doen naar het spanningsveld tussen het aan de ene kant flexibel opstellen van de gemeente maar tegelijkertijd een eenduidige visie hebben en communiceren. Daarbij zou ook specifiek gekeken kunnen worden naar het effect van tussendoelstellingen.

5.4 Invloed politieke factoren

Opvallend in dit onderzoek is de invloed van politieke factoren op de rol van de gemeente Deventer. De politieke prioriteiten van de gemeenteraad en het college van B&W worden met regelmaat gezien als belemmeringsfactor in de energietransitie in Deventer. Met het minimaliseren van het budget en de felle discussies rondom bijvoorbeeld de windmolens heeft de gemeenteraad en het college van B&W zich niet proactief getoond, terwijl zij tegelijkertijd wel de energiedoelstelling hebben herbevestigd. Met het opzetten van een SRA Duurzaamheid beoogde de gemeenteraad duurzaamheid hoger op de agenda te zetten, maar dit wordt niet door elke gemeentelijke actor zo ervaren. Het wordt door sommigen zelfs als belemmering gezien. In dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat de gemeenteraad veel invloed heeft op de uitvoering van gemeentelijk beleid. Hoewel ambtelijke actoren een bepaalde mate van vrijheid hebben in het vervullen hun functie, zijn zij wel gebonden aan bijvoorbeeld het budget dat voor de doelstelling is gereserveerd. Bovendien wordt rondom de bespreking van de twee bestaande windmolens en eventuele plannen om het windmolenpark uit te breiden, duidelijk hoe politieke afwegingen er op dit moment voor zorgen dat de plannen op een laag pitje staan.

De belangrijkste kritiek op het huidige wetenschappelijke debat over de energieke samenleving en gemeentelijke overheid, dat voortkomt uit dit onderzoek, is dan ook het niet of nauwelijks bespreken van politieke invloeden. In het huidige wetenschappelijke debat lijkt er vooral een nadruk op het ambtelijke gedeelte van overheden te liggen, maar wordt er een dergelijke nadruk op de invloed van politieke factoren binnen overheden gemist. In dit onderzoek komt duidelijk naar voren hoe politieke invloeden in bepaalde situaties belemmeringen vormen voor de energiedoelstelling. Hoewel de ambtelijke actoren terecht veel aandacht krijgen in het debat, blijkt de rol van de gemeenteraad en het college van B&W niet te onderschatten. Een aantal externe actoren in Deventer proberen op deze politieke factoren in te spelen door kennisdeling. Zij willen bijvoorbeeld actoren in de gemeenteraad meer kennis over duurzaamheid en mogelijke acties voor de energiedoelstelling geven. Externe actoren willen met deze kennisdeling het urgentiegevoel betreft de energiedoelstelling binnen de gemeenteraad verhogen. Mogelijk is de SRA Duurzaamheid die in Deventer is opgezet daar een belangrijke actor voor, alhoewel uit dit onderzoek ook blijkt dat niet alle actoren de potentie van deze SRA hoog inschatten.

Het is aannemelijk dat ook andere gemeenten te maken hebben met de soms belemmerende gevolgen van politieke prioriteiten. Uiteraard is het niet aan de wetenschap om iets te zeggen over de politieke prioriteiten van democratisch gekozen gemeenteraden en de vorming van het college van B&W. Deze discussie wil dan ook niet de brug slaan naar een discussie over de huidige Nederlandse invulling van democratie. Wat in het huidige debat ontbreekt is de invloed van politieke prioriteiten op de ambtelijke actoren binnen een gemeente. Mogelijk wordt er in het huidige wetenschappelijke debat te veel nadruk op de rol van de ambtelijke actoren gelegd, waardoor bepaalde verwachtingen worden gewekt over dingen waar zij te weinig directe invloed op hebben. Vanuit dit onderzoek redenerend wordt er daarnaast aanbevolen om extra onderzoek te verrichten naar de politieke factoren die van invloed zijn op de rol die de energieke overheid kan aannemen. In welke mate wordt zij beïnvloed door politieke kwesties en hoe hier, op een democratische manier, mee om kan worden gegaan.

Daarnaast is het mogelijk dat door de geringe aandacht aan politieke factoren, ook belangrijke elementen worden gemist. In de gemeente Deventer proberen externe actoren hierop in te spelen door kennisdeling te bewerkstelligen. Het is niet ondenkbaar dat ook in andere gemeenten initiatiefnemers bepaalde thema's op de gemeentelijke agenda proberen te krijgen. Dit is een interessante visie waar meer onderzoek naar gedaan zou kunnen worden. Dit onderzoek zou kunnen kijken naar de invloed die externe actoren, vanuit de energieke samenleving, hebben op het gemeentelijke bestuur. Het zou zich kunnen richten op een bepaalde vorm van lobby waarbij niet grote bedrijven maar lokale, van onderaf ontstane, initiatieven de rol van lobbyist spelen.

Dit onderzoek heeft zich als doel gesteld om een bijdrage te leveren aan de zoektocht naar een rol voor de gemeente Deventer die effectief bijdraagt aan de beoogde transitie naar een energieneutraal Deventer in 2030. Daarmee sluit dit onderzoek aan op voorgaand onderzoek naar de rol van de overheid in tijden van de energieke samenleving. Op basis van een literatuuronderzoek waarin onder meer Hajer (2011), Overbeek en Salverda (2013) en Van der Steen et al. (2014) zijn besproken, zijn de verschillende rollen van de gemeente geïntroduceerd. Met een netwerkanalyse, gebaseerd op het werk van Klijn et al., (1995) zijn drie cases bestudeerd om de huidige relatie van de gemeente met externe actoren actief op het gebied van de energietransitie te analyseren. De 27 semigestructureerde interviews, de documentanalyse en observaties dienen als data voor dit onderzoek. Door deze verschillende onderzoeksmethoden is het mogelijk om antwoord te geven op de drie deelvragen en tenslotte op de hoofdvraag van dit onderzoek.

1) Wat zijn de mogelijke rollen die de gemeente Deventer kan aannemen?

De basis voor het antwoord op deze vraag kan gevonden worden in de vier percepties van rollen voor de overheid gegeven door Van der Steen et al. in combinatie met de analyses die door Hajer, Overbeek en Salverda en Rhodes omtrent de energieke overheid worden gemaakt. Gezien het kleine budget dat de gemeente Deventer voor de energiedoelstelling heeft gereserveerd, is de rol die zij kan spelen wel beperkt. Daarnaast laat de energiedoelstelling veel ruimte over voor initiatieven uit de samenleving, waarmee de gemeente een groot deel van de verantwoordelijkheid bij burgers en bedrijven legt. De rol die de gemeente Deventer aanneemt ten behoeve van de energiedoelstelling dient dus aangepast te zijn aan de verwachtingen en wensen die externe actoren hebben.

Uit dit onderzoek blijkt dat elke case om een andere rol van de gemeente vraagt. Van de gemeente wordt dus verwacht dat het kan wisselen tussen verschillende rollen. Dit beeld wordt bevestigd door de gebruikte literatuur. Waar de ene actor vraagt om erkenning en onafhankelijkheid, is een andere actor financieel afhankelijk van de gemeente en verwacht het deze financiële bijdrage te blijven ontvangen. Hoewel er dus veel verschillende mogelijke rollen zijn, zijn er een aantal elementen die terugkomen in elke rol. Daarvan lijkt het hebben van duidelijke relaties waarbij afspraken en verwachtingen voldoende op elkaar afgestemd zijn, belangrijk voor een constructieve relatie.

2) Hoe is de relatie tussen de gemeente Deventer en initiatiefnemers omtrent de energiedoelstelling?

Omdat er gekozen is om in dit onderzoek drie casestudies te bestuderen, richt het antwoord op deze vraag zich vooral op deze casestudies. De drie casestudies hebben alle een andere relatie met de gemeente, en zelfs binnen de casestudies zijn verschillende individuele relaties te onderscheiden. Ten eerste valt op dat er niet kan worden gesproken van 'de gemeente'. De relaties in dit onderzoek blijken grotendeels gebaseerd te zijn op individuele relaties tussen gemeentelijke en externe actoren. Ten tweede valt in dit onderzoek op dat de relaties vaak zijn gebaseerd op al eerdere ervaringen, waardoor externe actoren goed hun weg binnen de gemeente weten te vinden. Er zijn echter ook externe actoren die (nog) een minder sterke relatie hebben met de gemeente, zij ervaren meer moeite met het vinden van de juiste gemeentelijke actoren.

In de onderzochte cases is er steeds een duidelijke relatie met de gemeente. Zo stroomt er een veelvoud aan bijvoorbeeld geld, vertrouwen, legitimiteit en kennis over en weer. De mate waarop actoren van deze resources afhankelijk zijn van de gemeente, is per case verschillend. Daarnaast spelen de verschillende regels in relaties en de verschillende percepties die actoren hebben, een rol in de relatie tussen de gemeente en initiatiefnemers. Daarmee zijn de verwachtingen die actoren van de gemeente hebben, verschillend. Het is voor de gemeente een opgave om hier de juiste invulling aan te geven, die dus per case specifiek is. Het is bijvoorbeeld van belang om een balans te vinden om initiatieven zo onafhankelijk mogelijk te benaderen, en ondertussen ook voldoende aandacht te geven.

3) Wat verwachten gemeentelijke en externe actoren van de gemeente Deventer omtrent de energiedoelstelling?

Door de vele diverse relaties zijn er veel verschillende verwachtingen uit dit onderzoek naar voren gekomen. Een algemene verwachting voor de gemeente, vanuit zowel externe als enkele gemeentelijke actoren, is een actievere houding van de gemeente omdat velen van hen het urgentiegevoel bij de gemeente missen. Daarbij wordt gesteld dat dit geen uitvoerende rol dient te zijn, maar een proactieve houding bij het ondersteunen van initiatieven uit de samenleving. Hierbij wordt verwacht dat, gezien de nadrukkelijk grote rol van burgers en bedrijven, er middelen door de gemeente ter beschikking worden gesteld. Hieronder vallen onder andere financiële middelen, maar ook het flexibeler omgaan met specifieke regelgeving of het (sneller) wijzigen van bestemmingsplannen. Daarnaast wordt er verwacht dat de gemeente meer duidelijkheid over de energiedoelstelling en de rol van de gemeente geeft, zodat initiatiefnemers weten waar zij aan toe zijn. Hierbij is onmisbaar dat de interne communicatie van de gemeente wordt verbeterd, zodat gemeentelijke actoren een eenduidig beeld naar buiten toe dragen. Naast duidelijkheid wordt er gevraagd om vrijheid en vertrouwen, zodat initiatiefnemers onafhankelijk kunnen werken. Wel wordt er daarbij verwacht dat de gemeente erkenning geeft voor het werk dat zij verrichten. Ten slotte wordt verwacht dat de gemeente ook openstaat voor resources die externe actoren aan de gemeente willen geven.

Deze bovenstaande antwoorden op de deelvragen maken het mogelijk om de hoofdvraag beknopt en bondig te beantwoorden.

Welke rollen kan de gemeente Deventer aannemen om een effectieve bijdrage te leveren aan de transitie naar een 100% energieneutraal Deventer in 2030?

Uit dit, en ander, onderzoek blijkt dat er niet één specifieke rol is die de gemeente kan aannemen. Om de kracht van de samenleving te mobiliseren en te ondersteunen wordt er niet zozeer om een nieuwe rol van de gemeente Deventer gevraagd, maar meer om een gemeente die tussen de verschillende rollen kan wisselen, die de doelstelling op een inspirerende en concrete manier communiceert en daarnaast haar eigen deel van de verantwoordelijkheid neemt. Daarbij zijn vertrouwen, erkenning, kennisdeling en onafhankelijkheid, belangrijke thema's.

Aanbevelingen

1) Omarm de verschillende rollen

Binnen de gemeente Deventer zijn er veel verschillende visies en ideeën rondom de rol van de gemeente en de energiedoelstelling. Uit dit en voorgaand onderzoek blijkt dat dit juist belangrijk is. Het gaat niet zozeer om een nieuwe rol maar meer om het goed kunnen wisselen tussen de verschillende rollen. Wanneer deze verschillende rollen duidelijk zijn voor gemeentelijke actoren kunnen verantwoordelijkheden beter worden verdeeld. Daarbij is het ook van groot belang dat een faciliterende rol niet als een passieve rol wordt gezien, maar als een proactieve manier om initiatieven uit de samenleving te ondersteunen.

2) Maak duurzaamheid een integraal onderwerp

Uiteraard zijn er binnen de gemeente verschillende belangen en worden deze niet zomaar weggenomen. Het is wel van belang dat de urgentie van de energiedoelstelling gemeente breed wordt erkend en gedragen.

3) Breng de energiedoelstelling over

Dit onderzoek richt zich niet op de technische aspecten van de energiedoelstelling, maar wel op de vorm en uitvoering van de doelstelling. Daarbij is het van belang dat de doelstelling op een proactieve en concrete manier naar buiten wordt gebracht. Mogelijk is het nodig om een nieuw gesprek aan te gaan met voor en tegenstanders van tussendoelstellingen. Tussendoelstellingen zouden kunnen werken als inspiratie en bieden de mogelijkheid om verantwoordelijkheid duidelijker te spreiden. Hierbij is het wel van belang dat de flexibiliteit blijft bestaan.

4) Verbeter communicatie naar externe actoren

Wanneer het voor gemeentelijke actoren duidelijker is wie welke verantwoordelijkheid draagt en welke koers de gemeente wil varen rondom de energiedoelstelling, is het waarschijnlijk eenvoudiger om een eenduidige visie naar externe actoren uit te dragen. Daarbij moet er speciaal gelet worden op onbekende initiatieven die mogelijk extra ondersteuning nodig hebben bij de toegang tot bepaalde netwerken. Bovendien is er een duidelijke oproep tot meer open kennisdeling wat zou kunnen worden gekoppeld aan een ander project van de gemeente, met als titel 'open informatiestad'.

5) Vier de successen

Door behaalde successen te vieren, geeft de gemeente een bepaalde erkenning aan de initiatiefnemer en inspireert het mogelijk anderen om hetzelfde te doen. Daarnaast is het vieren van successen een manier om initiatiefnemers en de energiedoelstelling meer publiciteit te geven. Dit draagt ook bij aan het grootser uitdragen van de energiedoelstelling.

Referentielijst

- Beatley, T. (2012). *Green Cities of Europe: global lessons on green urbanism*. *Green Cities of Europe : Global Lesson on Green Urbanism*. Washington: Island Press. <http://doi.org/10.5822/978-1-61091-175-7>
- Benson, J.K. (1982). A framework for policy analysis. In D.L. Rogers & D.A. Whetten (eds.), *Interorganizational coordination: theory, research and implementation*, Ames: Iowa State University
- Blanchet, T. (2015). Struggle over energy transition in Berlin: How do grassroots initiatives affect local energy policy-making? *Energy Policy*, 78, 246–254. <http://doi.org/10.1016/j.enpol.2014.11.001>
- Bulkeley, H., Broto, V. C., Hodson, M., & Marvin, S. (2011). Cities and the low carbon transition. *European Financial Review*, (August-September), 24–27. Retrieved from <http://www.europeanfinancialreview.com/?p=3541>
- Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2007). Trust in Complex Decision- Making Networks A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25–50. <http://doi.org/10.1177/0095399706294460>
- European Commission. (2016). Paris Agreement.
- Gemeente Deventer. (2009). *Duurzaam Deventer. Op weg naar een klimaatneutraal Deventer in 2030*.
- Gemeente Deventer. (2011). *Uitvoeringsagenda Duurzaamheid, Op weg naar een duurzaam evenwicht*.
- Gemeente Deventer. (2016a). *Bestuursopdracht (versie 1.3)*. Deventer.
- Gemeente Deventer. (2016b). *Voorjaarsnota 2016 (versie 30-06-2016)*.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society; outline of the theory of structuration*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press
- Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. Den Haag.
- Hodson, M., & Marvin, S. (2012). Mediating low-carbon urban transitions? Forms of organization, knowledge and action. *European Planning Studies*, 20(3), 37–41. <http://doi.org/10.1080/09654313.2012.651804>
- Hoppe, T., & van Bueren, E. (2015). Guest editorial: governing the challenges of climate change and energy transition in cities. *Energy, Sustainability and Society*, 5(1), 19. <http://doi.org/10.1186/s13705-015-0047-7>
- Khan, J. (2013). What role for network governance in urban low carbon transitions? *Journal of Cleaner Production*, 50, 133–139. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.045>
- Klijn, E. H., Koppenjan, J. F. M., & Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. *Public Administration*, 73, 437–454.
- Overbeek, G., & Salverda, I. (2013). *De energieke overheid*. LEI Wageningen UR.
- Parag, Y., Hamilton, J., White, V., & Hogan, B. (2013). Network approach for local and community governance of energy: The case of Oxfordshire. *Energy Policy*, 62, 1064–1077. <http://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.06.027>
- Peters, M., Fudge, S., & Sinclair, P. (2010). Mobilising community action towards a low-carbon future: Opportunities and challenges for local government in the UK. *Energy Policy*, 38(12), 7596–7603. <http://doi.org/10.1016/j.enpol.2010.01.044>
- Rhodes, R. A. W. (2007). Understanding governance, ten years on. *Organizational Studies*, 28, 1243–1264.
- Rosenzweig, C., Solecki, W., Hammer, S. a, & Mehrotra, S. (2010). Cities lead the way in climate-change action. *Nature*, 467(7318), 909–911. <http://doi.org/10.1038/467909a>

van Bueren, E. ., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2003). Dealing with wicked problems in networks: analyzing an environmental debate from a network perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 193–212.

Van Der Steen, M., Scherpenisse, J., Hajer, M., Van Gerwen, O.-J., & Kruitwagen, S. (2014). *Leren door doen. Overheidsparticipatie in een energieke samenleving*.

Lijst van interviews

Gemeente – ambtelijk:

Almar Otten	26.09.2016	14.12.2016
Ben Voorhorst	06.10.2016	
Lisette de Haan	29.09.2016	14.12.2016
Marcel Udink	25.10.2016	
Martine Bastiaansen	06.10.2016	
Hans van Haasteren	13.10.2016	
Ron Sint-Nicolaas	26.09.2016	07.12.2016

Gemeenteraad & Wethouder:

Erik Stegink	09.11.2016	
Frits Rorink	23.11.2016	
Pieter Hollemans	09.11.2016	
Tjeerd van der Meulen	16.11.2016	

Gasfabriek:

Mark Buis & Marco Scholten	19.10.2016	
Paul Blankhorst	04.10.2016	
Robin Boerhof	19.10.2016	
Willem Poterman	02.11.2016	

Deventer Energie:

Jan de Vries	25.10.2016	31.01.2017
Thijs Berends	02.11.2016	

Challenge4Change:

Estella Franssen (de Ulebelt)	11.11.2016	
Jeroen Bartels (Living Green)	23.11.2016	
Kor Braams (de Ulebelt)	13.10.2016	

Overig:

Alfred Liefers (Deventer Open Informatiestad)	02.11.2016	
Marco Kok (MKB Deventer)	27.10.2016	
Roel Westra (Ondernemershuis Deventer)	27.10.2016	