

December 2011

RAPPORT

Het Stimuleren van Duurzaamheid in de Stad

Een Onderzoeksadvies aan de Gemeente Den Haag

Auteurs

Flor Avelino
Derk Loorbach
Julia Wittmayer

In opdracht van



Gemeente Den Haag

Auteurs op alfabetische volgorde:

Flor Avelino
Derk Loorbach
Julia Wittmayer

Rotterdam, 16 December 2011

Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT)
Erasmus Universiteit Rotterdam
Postbus 1738
3000DR Rotterdam
tel.: +31 (0)10 408 8746

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1. INLEIDING	5
HOOFDSTUK 2. WETENSCHAPPELIJKE INZICHTEN OVER HET STIMULEREN VAN DUURZAAMHEID.....	7
2.1. Duurzaamheid en Duurzame Gebiedsontwikkeling	8
2.2. Empowerment & Intrinsieke motivatie	10
2.3. Transitie management	12
2.4. Transitiearena en Wijkarena	14
2.5. Koplopers als ‘urban change agents’	16
2.6. Transitie- experimenten.....	17
2.7. Evaluatie, Monitoring & Leerprocessen	19
2.8. De Sociale Economie en Alternatieve Vormen van Financiering	20
2.9. Energetische Verduurzaming van de Bestaande Woningbouw	21
2.10. Benutten & Vertalen van Bestaande Kennis	22
HOOFDSTUK 3 INVENTARISATIE STIMULERINGSREGELINGEN & MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEVEN DUURZAAMHEID DEN HAAG EN ELDERS	23
3.1. Lessen en Ervaringen Stimuleringsregelingen Gemeente Den Haag	24
3.1.1. Wijkeraanpak (DSB)	24
3.1.2 Milieuprojectenpot (DSB)	25
3.1.3. Energiesubsidies (DSO/DSB)	25
3.1.4. Duurzaamheidskringen (gemeente Den Haag in samenwerking met Stimular).....	26
3.1.5 Subsidie voor leefbaarheid & bewonersparticipatie (DPZ / Stadsdelen).....	27
3.1.6. Cultuursubsidies (Dienst OCW en Stroom)	28
3.1.7. Ontwikkelmaatschappij Den Haag Klimaatfonds Haaglanden	28
3.1.8. Duurzaamheidscentrum	29
3.1.9. Gulden Klinker	29
3.1.10. Overige Ontwikkelingen Duurzaamheid Den Haag.....	30
3.2. Quick scan: Stimuleringsregelingen andere gemeentes en provincies	31
3.2.1. Amsterdam	31
3.2.2. Rotterdam.....	33
3.2.3. Utrecht.....	35
3.2.4. Antwerpen	36
3.2.5. Kopenhagen	36
3.2.6. Gent	37
3.2.7. Freiburg.....	37
3.2.8. Almere	38
3.2.9. Apeldoorn	38
3.2.10. Breda.....	39
3.2.11. Tilburg	39
3.2.12. Sittard-Geleen.....	40
3.2.13. Rijksoverheid	41
3.2.14. Provincie Overijssel.....	42
3.2.15. Provincie Utrecht	43
3.2.16. Provincie Zuid-Holland.....	43
3.2.17. Koppeling Rijk-Provincies-Gemeente	44

3.3. Quick scan: Maatschappelijke Initiatieven gericht op Duurzaamheid en Energiebesparing.....	48
3.3.1. Sociale Bewegingen	48
3.3.2. Sociaal Ondernemerschap	49
3.3.3. Collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO).....	49
3.3.4. Coöperaties.....	50
3.3.5. Collectieve inkoop / gebundelde koopkracht.....	51
3.3.6. Crowdfunding	52
3.3.7. Alternatieve geldsystemen / ruilsystemen	52
3.3.8. Vrijwilligerswerk	53
3.3.9. Online Initiatieven & Sociale Media	53
HOOFDSTUK 4. AANBEVELINGEN VOOR EEN STIMULERINGSREGELING DUURZAAMHEID	55
4.1. Analyse: Stand van Zaken Den Haag en Uitdagingen voor de Wijkeraanpak	56
4.2. Uitgangspunten en Algemene Aanbevelingen	59
4.2.1 Gemeente faciliteert de ‘samenredzaamheid’ van de stad.....	59
4.2.2. Continuïteit en samenhang op verschillende niveaus	60
4.2.3. De subsidies voorbij: faciliteer innovatieve en alternatieve vormen van financiering.....	61
4.2.4. Koppeling thema duurzaamheid aan andere stedelijke thema’s	63
4.2.5. Flexibiliteit en diversiteit: meerdere lagen, meerdere snelheden en meerdere doelgroepen	63
4.2.6. Heldere communicatie naar burgers, maatschappelijke organisaties en ondernemers	64
4.3. Keuzemogelijkheden en Aanbevelingen voor een Stimuleringsregeling Duurzaamheid	66
4.3.1 Doelgroepen	66
4.3.2. Oproepen.....	67
4.3.3. Differentiatie en Fasering	67
4.3.4. Ondersteuning en Financiering.....	68
4.3.5. Schaalniveau	69
4.3.6. Thematische Focus	69
4.3.7 Communicatie.....	70
4.3.8. Voorwaarden, selectie en evaluatie	71
4.3.9. Procesbegeleiding en Organisatie	72
HOOFDSTUK 5. CONCLUSIES & SAMENVATTING	74
REFERENTIELIJST	77
APPENDIX 1: OVERZICHT INTERVIEWS & BIJeenKOMSTEN	79

HOOFDSTUK 1. INLEIDING

Het voorliggende document bevat een onderzoeksadvies aan de gemeente Den Haag voor het opzetten van een regeling om duurzaamheid in de stad Den Haag te stimuleren. Aanleiding hiervoor is de ambitie van de gemeente voor 2020, die de ambitie van het rijk en andere gemeentes overtreft: 30% minder CO₂-uitstoot, 20% energiebesparing, en 20% opwekking van duurzame energie. Doel is in 2040 klimaatneutraal zijn. Om deze hoge ambitie te halen is het nodig dat verschillende partijen in de stad – burgers, ondernemers én maatschappelijke organisaties – actief betrokken zijn bij het realiseren daarvan. In het coalitieakkoord is het voornemen opgenomen om een ‘stimuleringsregeling’ op te zetten die verschillende partijen in de stad uitdaagt om mee te denken en mee te doen met het verduurzamen van Den Haag. De vraag die thans voor ons ligt luidt: Hoe krijgen we de stad in beweging? Hoe stimuleren we verschillende doelgroepen om actief mee te denken en mee te doen met duurzaamheid, en wat zijn de meest effectieve methodes om de beschikbare 1,4 miljoen in te zetten?

Er is voor gekozen om uitgaand van bestaande praktijken in Den Haag, en op basis van inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en concrete voorbeelden uit andere steden, te komen tot een set aan uitgangspunten en keuzes voor een dergelijke regeling. Hierbij is nadrukkelijk gekeken naar de in Den Haag aanwezige veelbelovende aanpak op het gebied van wijkgerichte stimulering van duurzaamheid en maatschappelijke innovatie en hoe deze verder verbeterd en mogelijk opgeschaald zou kunnen worden. In dit kader heeft het onderzoeksinstituut DRIFT een voorbereidend onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoeksadvies is driedelig en bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Wetenschappelijke inzichten m.b.t. het stimuleren van duurzaamheid (hoofdstuk 2)
2. Inventarisatie bestaande stimuleringsregelingen & initiatieven (hoofdstuk 3)
3. Aanbevelingen voor de opzet van een stimuleringsregeling (hoofdstuk 4)

Deze studie is gebaseerd op het transitieperspectief zoals dat de afgelopen jaren in wetenschap en praktijk is ontwikkeld¹. Het vertrekpunt is dat we als samenleving te maken hebben met structurele veranderingen die tegelijk kans bieden op vernieuwing en versnelling richting duurzaamheid, als dat ze leiden tot onzekerheden en afbraak van vertrouwde structuren. In deze context is een goed begrip van de maatschappelijke dynamiek noodzakelijk om slim in te kunnen spelen op de mogelijkheden en behoefte aan vernieuwing. Tegelijk zijn transitieprocessen niet te plannen en gaan ze gepaard met allerlei vaak niet verbonden experimenten. Vaak leidt dit er toe dat partijen in hun eigen omgeving zaken proberen te veranderen en niet altijd de gezamenlijke massa en strategie ontwikkelen om echte doorbraken te realiseren. Een van de uitdagingen in transitieprocessen is dan ook om deze slimheid en gezamenlijkheid te helpen ontwikkelen.

Vanuit DRIFT zien we deze behoefte ook op lokaal niveau. Zowel binnen wijken en buurten als bij lokale en regionale overheden zijn er tal van mensen en organisaties die initiatieven nemen om tot verduurzaming, vergroening of verbinding te komen. Er zijn tal van voorbeelden van succesvolle lokale projecten rond gezamenlijke voedseltuinen, gezamenlijke inkoop van duurzame energie, collectieve voorzieningen of duurzame renovatie. Vaak drijven deze successen echter op gemotiveerde individuen en zijn daardoor kwetsbaar. De vraag die in deze

¹ Zie bijvoorbeeld www.ksinetwork.org, www.drift.eur.nl, www.transitiepraktijk.nl

studie centraal staat is op welke wijze een lokale overheid vanuit een nieuwe rol de aanwezige maatschappelijk energie op lokaal niveau kan opwekken, bundelen en richten om lokale verduurzaming te versnellen. Uitgangspunt hierbij is dat iedere burger, ondernemer, instelling van de stad een potentiële veranderkracht heeft, maar aangesproken moet worden op eigen intrinsieke interesse, behoefte, snelheid en ambitie.

Leeswijzer:

Na deze inleiding zal hoofdstuk 2 ingaan op de inventarisatie van wetenschappelijke inzichten over het stimuleren van duurzaamheid. Uit tien thema's zullen lessen getrokken worden voor een Haagse stimuleringsregeling. **Hoofdstuk 2 zal de interesse wekken van de lezer die geïnteresseerd is in wetenschappelijke inzichten voor de onderbouwing van een stimuleringsregeling.**

In hoofdstuk 3 besteden wij aandacht aan bestaande regelingen en initiatieven zowel binnen Den Haag (sectie 1), als binnen andere gemeentes en provincies (sectie 2) en aan maatschappelijke initiatieven gericht op duurzaamheid en energiebesparing (sectie 3). Deze quick-scan zal leiden tot een inventarisatie van lessen, nuttige elementen en inspiratie voor een Haagse stimuleringsregeling. **Hoofdstuk 3 is vooral gericht op de lezer die geïnteresseerd is in de Haagse praktijken en in wat geleerd kan worden uit voorbeelden uit andere steden en domeinen.**

In het vierde hoofdstuk geven wij op basis van de Haagse praktijken, de wetenschappelijke inzichten en de inventarisatie van praktijkvoorbeelden aanbevelingen voor een stimuleringsregeling. Naast de uitgangspunten voor een regeling, volgt een uitwerking (inhoud en proces) van verschillende keuzes voor de opzet van een conceptregeling. **De lezer, die vooral geïnteresseerd is in uitgangspunten en keuzemogelijkheden voor een stimuleringsregeling en onze aanbevelingen hiervoor bladert meteen door naar dit hoofdstuk.**

Tenslotte zullen in hoofdstuk 5 de bevindingen worden samengevat in een algemene conclusie. **De lezer die geïnteresseerd is in de samenvattende conclusies kan deze nalezen in hoofdstuk 5.**

De uitkomsten van dit rapport zijn gebaseerd op:

- Negen interviews met ambtenaren en maatschappelijke organisaties in Den Haag en Zuid-Holland (zie overzicht in appendix)
- Twaalf bijeenkomsten m.b.t. duurzaamheid, energiebesparing en/of stimuleringsregelingen Den Haag (zie overzicht in appendix)
- Desk-research van relevante beleidsdocumenten, websites, rapporten en onderzoeken (zie internetlinks in het document en referentielijst)
- Ervaringen en inzichten van DRIFT uit transitieprocessen in andere steden en domeinen met betrekking tot nieuwe rol overheden, alternatieve financieringsmechanismen en anders omgaan met duurzame maatschappelijke innovatie

HOOFDSTUK 2.

WETENSCHAPPELIJKE INZICHTEN OVER HET STIMULEREN VAN DUURZAAMHEID

In dit hoofdstuk geven wij een beknopte weergave van wetenschappelijke inzichten die relevant zijn voor het stimuleren van duurzaamheid. Deze inzichten komen deels voort uit wetenschappelijk onderzoek, en deels uit toegepaste projecten die DRIFT in voorgaande jaren heeft uitgevoerd. Deze inzichten zijn dus niet alleen gebaseerd op theoretische aannames, maar getoetst aan de praktijk. Wij bespreken in dit hoofdstuk de volgende tien inzichten:

1. Duurzaamheid & Duurzame Gebiedsontwikkeling
2. Empowerment & Intrinsieke motivatie
3. Transitie management
4. Transitiearena & Wijkarena
5. Koplopers als 'urban change agents'
6. Transitie-experimenten
7. Evaluatie, Monitoring & Leerprocessen
8. De Sociale Economie & Alternatieve Vormen van Financiering
9. Energetische verduurzaming van de bestaande woningbouw
10. Benutten & Vertalen van Bestaande Kennis

Wij eindigen de bespreking van elk inzicht met een tekstbox met concrete 'lessen' voor de stimuleringsregeling van de gemeente Den Haag. Deze lessen vormen een belangrijke basis voor de aanbevelingen in hoofdstuk 4.

Tevens bieden deze wetenschappelijke inzichten het perspectief dat wij nemen in de inventarisatie in hoofdstuk 3. Een groot aantal van de genoemde wetenschappelijke inzichten wordt in de praktijk al impliciet en expliciet toegepast in bestaande initiatieven en regelingen, zowel in Den Haag als in andere steden. Er zijn echter ook inzichten die nog niet (volledig) worden toegepast in de praktijk, en die dus lessen kunnen bieden om bestaande initiatieven en regelingen aan te vullen en te verbeteren.

2.1. Duurzaamheid & Duurzame Gebiedsontwikkeling

In het Brundtlandrapport van de VN uit 1987 werd duurzame ontwikkeling gedefinieerd als “een ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen”. Hierbij gaat het om zowel ecologisch als economisch en sociaal kapitaal. In de zogenaamde ‘triple bottom-line’ of ‘Triple P approach’ is dit vertaald als een ‘balans tussen people, planet en profit’.

Er bestaan vele andere definities van duurzaamheid. Duurzaamheid is een van de meest omstreden en betrekkelijk vage begrippen. Het concept duurzaamheid is “intrinsiek complex, normatief, subjectief, en ambigu” (Rotmans 2005) én “inherent context-specifiek” (Grin 2004). Dit maakt het moeilijk om duurzaamheid te ondervangen in één allesomvattende definitie. Toch is het mogelijk en wenselijk om een aantal essentiële karaktereigenschappen van duurzaamheid te postuleren:

- Lange termijn en meerdere generaties
- Multi-domein en interdisciplinair (ecologie, economie, techniek en sociaal-culturele aspecten)
- ‘Multi-level’, i.e. meerdere lagen en niveaus (lokaal, regionaal, nationaal, globaal)

Bij het gebruiken van het begrip duurzaamheid dient men rekening te houden met deze drie dimensies, hetgeen vaak nog niet het geval is. Vaak wordt het begrip duurzaamheid misbruikt, omdat “impliciete tegenstellingen worden genegeerd en keuzes uit de weg gegaan” (Rotmans, 2007: 13). Hierdoor wordt duurzaamheid een “nietszeggende begrip, wat praktisch onbruikbaar is” (Rotmans, 2007: 13). Bovendien wordt het begrip duurzaamheid vaak geassocieerd met ‘milieu’. Dit is vooral het geval in Nederland door de manier waarop de term in beleidsdocumenten is toegepast in de afgelopen decennia (Rotmans, 2007). Discussies over duurzaamheid gaan vooral over de tegenstelling tussen ‘planet’ versus ‘profit’. Het andere aspect van duurzaamheid, ‘people’, de sociale werkelijkheid, wordt daarbij vaak vergeten.

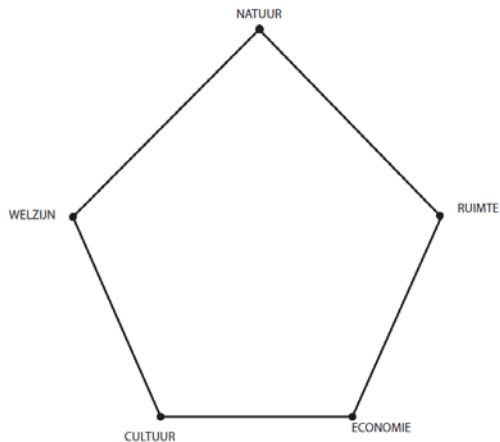
Zoals verwoord door Josée van Eijndhoven (2007): “de derde punt van de driehoek, de MENS, is onderbelicht geraakt, terwijl de mens (met zijn cultuur en instituties) toch een centraal punt is als we het hebben over een duurzame ontwikkelingsrichting van de menselijke samenleving”. Om het begrip duurzaamheid praktisch toepasbaar te maken hebben we dus een interpretatie nodig van duurzaamheid die concreet wordt ingevuld én de rol van het menselijke handelen expliciet maakt. Josée van Eijndhoven stelt hiervoor de volgende omschrijving van duurzame ontwikkeling voor:

“Een ontwikkelingsrichting is duurzaam als mensen zich inzetten om hun kwaliteit van leven te verbeteren en voor hen belangrijke waarden te realiseren, door binnen hun mogelijkheden aantrekkelijke ontwikkelingen te genereren, mede met het oog op ontwikkelingsmogelijkheden voor komende generaties” (van Eijndhoven, 2007).

De grootste uitdaging voor duurzame ontwikkeling is dan ook om mensen te laten bepalen wat duurzaamheid concreet voor hen betekent binnen hun specifieke context – bijv. sector, regio, stad, wijk of straat – en wat zij hier zelf aan kunnen doen. Echter, om nu te kunnen spreken van ‘duurzaamheid’ – in tegenstelling tot gewoon ‘verbetering’ of ‘milieuvriendelijkheid’ – is het daarbij wel van belang dat mensen hierin wel worden begeleid en uitgedaagd om rekening te houden met de basale en essentiële kenmerken van duurzaamheid: 1) lange termijn, 2) multi-domein en 3) multi-level. Deze uitdaging is een van de belangrijkste uitgangspunten voor transitie management (zie sectie 2.3).

Naast het thema duurzaamheid in algemene zin, is DRIFT in de afgelopen jaren ook vaak actief geweest met het meer specifieke thema van ‘duurzame gebiedsontwikkeling’, en heeft op dat gebied een aantal afgesloten en lopende projecten en rapportages. Een van de onderdelen van die projecten betreft de “Duurzame 5-hoek” die door DRIFT is ontwikkeld (zie figuur hieronder).

Het uitgangspunt van de Duurzame 5-hoek is dat elk gebied bestaat uit uiteenlopende kernwaarden die de kwaliteit en de identiteit van dit gebied bepalen. Een gebiedsontwikkeling (project/initiatief) kan als “duurzaam” beschouwd worden wanneer het *integraal* bijdraagt aan de *kernwaarden* van een gebied (zie lijst hieronder), én wanneer deze kernwaarden elkaar positief *versterken*.



Figuur 1. De Duurzame 5-hoek (ontwikkeld door DRIFT)

Kernwaarden	Onderwerpen waar de kernwaarde betrekking op heeft
Natuur	milieu, groen, natuurlijke systemen, ecologische impact, water, lucht, voeding
Ruimte	landschap(architectuur), dichtheid, gebruik, ordening, mobiliteit, infrastructuur
Economie	voorzieningen, bedrijvigheid, innovatiekracht, kennisontwikkeling
Cultuur	historische waarden, esthetiek, menselijke maat, identiteit
Welzijn	sociale cohesie, veiligheid, gezondheid, betrokkenheid

Lessen Duurzaamheid en Duurzame Gebiedsontwikkeling

- Hou rekening met de verschillende dimensies van duurzaamheid: lange termijn, multi-domein en multi-level.
- Ga voorbij losse, individuele projecten => stimuleer initiatieven die elkaar versterken en bijdragen aan een duurzame integrale gebiedsontwikkeling (van een wijk, straat, buurt, bedrijventerrein)
- Koppel ‘duurzaamheid’ niet alleen aan milieu of innovatieve technologie, maar ook aan andere kernwaarden van een gebied (i.e. ruimte, economie, cultuur, welzijn)
- Stimuleer burgers en initiatieven om een koppeling te maken tussen
 - milieu
 - ondernemerschap en werkgelegenheid
 - zorg en sociale cohesie
 - kunst en cultuur
 - educatie
- Daag burgers en ondernemers uit om hun eigen initiatieven te koppelen aan een gezamenlijke integrale gebiedsvisie
- Zorg dat visies voor een bepaald gebied niet top-down vanuit de overheid bedacht zijn, maar dat ze worden vormgegeven en gedragen door burgers en ondernemers die in dat gebied wonen en/of werken
- Koppel de integrale gebiedsvisies van burgers en ondernemers óók aan gebiedsontwikkelingen die door de overheid geleid worden (bijv. infrastructuur)

2.2. Empowerment & Intrinsieke motivatie

‘Empowerment’ betekent dat een persoon er in gelooft dat hij/zij in staat is om de omgeving te beïnvloeden in een gewenste richting, en zich het proces daar toe ‘eigen maakt’. Empowerment is o.a. afhankelijk van intrinsieke motivatie². Bij *extrinsieke* motivatie is een activiteit/ geïnvesteerde inspanning afhankelijk van controle, straf en/of beloning van buitenaf. Bij *intrinsieke* motivatie, daarentegen, komt de motivatie om te investeren in een activiteit voort uit *positieve ervaringen* die een persoon *zelf* afleidt uit zijn/haar activiteiten. Dergelijke positieve ervaringen richten zich op vier verschillende dimensies:

- | | |
|----------------|--|
| 1. Impact | “Mijn activiteit heeft impact” |
| 2. Competentie | “Ik ben goed in het uitvoeren van mijn activiteiten” |
| 3. Betekenis | “Mijn activiteiten komen overeen met mijn waarden, ik sta er achter” |
| 4. Keuze | “Ik heb zelf gekozen voor de activiteiten die ik uitvoer” |

Hoe positiever deze dimensies van een activiteit worden ervaren door een persoon, hoe *meer* intrinsieke motivatie hij/zij heeft om die activiteit uit te voeren, en hoe *minder* inspanning of controle er nodig is van boven of buiten af.

2.2.1. Het Probleem van Extrinsieke Motivatie

Vaak proberen overheden burgers en ondernemers te stimuleren door instrumenten toe te passen die (onbedoeld) juist leiden tot extrinsieke motivatie. Dit is niet alleen een neiging van overheden, maar onderdeel van een bredere hiërarchische cultuur die we terugzien in allerlei organisaties en maatschappelijke praktijken, inclusief opvoedmethodes, educatieve instellingen en bedrijven. Hierdoor is een groot aantal mensen gewend om te functioneren op basis van extrinsieke motivatie. De verleiding van extrinsieke motivatie is dat het op korte termijn lijkt te werken. Echter, extrinsieke motivatie kent op de lange termijn nadelen. Het creëert een afhankelijkheidsrelatie, waarbij burgers en ondernemers afhankelijk zijn van de controle, beloning en/of straf door de overheid. Het probleem daarbij is dat het effect van deze controle, beloning en straf meestal afneemt na een tijd, omdat personen ofwel gewend raken aan de beloning/straf, ofwel een manier vinden om de beloning/straf te ontduiken door het controlesysteem te manipuleren. Dus, wanneer de overheid anderen extrinsiek wil motiveren om iets te doen, en ze wil dat blijven doen, dan moet ze continu het niveau van controle, beloning/straf *verhogen*. Dit is een onduurzame situatie, omdat meer controle en hogere beloning/straf, ook betekent: meer middelen, meer arbeidsuren, meer geld, meer technologie, enz. Extrinsieke motivatie is (op de langere termijn) dus onduurzaam, ook in economisch opzicht.

2.2.2. De Uitdaging van Intrinsieke Motivatie en Collectieve Empowerment

Het is voor overheden (en andere organisatie) vaak een grote uitdaging om burgers en ondernemers te ‘empoweren’ op basis van intrinsieke motivatie. Niet alleen zijn bestuurders bang om controle te verliezen, ook burgers en ondernemers zijn vaak ‘bang’ om ‘empowered’ te worden, omdat dit betekent dat ze ook meer risico’s en verantwoordelijkheden moeten dragen. Empowerment vergt dus dat zowel bestuurders als burgers en ondernemers nieuwe vaardigheden, nieuwe attitudes, nieuwe vormen van gedrag en zelfs een nieuwe taal aanleren. Een belangrijk aspect van deze nieuwe ‘taal’ die nodig is om intrinsieke motivatie te verhogen, heeft te maken met **collectieve** empowerment. Hoewel organisatiepsychologie zich vaak richt op de intrinsieke motivatie van het individu (i.e. *mijn* impact, *mijn* keuze, *mijn* competentie), is de uitdaging voor het empoweren van burgers en ondernemers voor een groot deel een kwestie van een *collectief* bewustzijn over wat men gezamenlijk *wil* en *kan*. Het empoweren van burgers en ondernemers om bij te dragen aan duurzaamheid vergt dan ook dat zij *collectief* positieve ervaringen hebben m.b.t. hun duurzaamheidsgerichte activiteiten.

² Deze inzichten over empowerment en intrinsieke motivatie zijn gebaseerd op organisatiepsychologie (zie Thomas & Velthouse 1990), en onderzoek dat empowerment koppelt aan transitie management (zie Avelino 2009, 2011).

Om te kunnen spreken van burgers en ondernemers die ‘empowered’ zijn om bij te dragen aan duurzaamheid, moeten zij de volgende positieve ervaringen hebben m.b.t. hun duurzaamheidsactiviteiten:

1. Impact “ONZE activiteiten hebben impact”
2. Competentie “WIJ zijn goed in het uitvoeren van onze activiteiten”
3. Betekenis “ONZE activiteiten komen overeen met onze waarden, WIJ staan er achter”
4. Keuze “WIJ hebben zelf gekozen voor de activiteiten die WIJ uitvoeren”

De overheid kan – samen met maatschappelijke organisaties – een belangrijke rol spelen in het creëren en vergroten van dergelijke positieve ervaringen. Dit heeft o.a. te maken met:

- Kennis en informatie over, en waardering voor, de (potentiële) impact van activiteiten
- Koppelen van burgers en ondernemers met verschillende competenties
- Participatie en inhoudelijk debat m.b.t. duurzaamheid – wat is de *betekenis* hiervan?
- Aanpassing van beleid, wet- en regelgeving op behoeftes van burgers en ondernemers

2.2.3. Het Belang van Externe Prikkel en Strategisch Beleid voor Intrinsieke Motivatie

Wanneer men zich wil richten op ‘intrinsieke’ motivatie heeft men al gauw de neiging om te concluderen dat externe prikkels door de overheid of ‘top-down’ strategisch beleid niet meer wenselijk zijn, omdat die zouden leiden tot extrinsieke motivatie. Dit is echter een drogredenering. Intrinsieke motivatie wil niet zeggen dat alles ‘intern’ is en niks ‘extern’. *Externe prikkels en top-down beleid kunnen namelijk ook leiden tot intrinsieke motivatie, zodra ze gedragen en geïnternaliseerd worden door burgers en ondernemers.* Denk bijvoorbeeld aan het rookverbod; top-down beleid dat inmiddels in het overgrote deel van de restaurants is *geïnternaliseerd* door burgers en ondernemers. De motivatie om in een restaurant niet te roken is inmiddels ‘intrinsiek’ in de zin dat men niet (meer) afhankelijk is van expliciete controle/straf/beloning door de overheid. Het is een algemeen geaccepteerde norm geworden, waartoe het top-down verbod van de overheid een belangrijke eerste aanzet heeft gedaan.

De conclusie m.b.t. intrinsieke motivatie moet dus ook niet zijn dat externe prikkels of strategisch top-down beleid door de overheid niet langer nodig of wenselijk is voor het stimuleren van duurzaamheid. De relevante vraag is echter hoe we er voor kunnen zorgen dat externe prikkels en strategisch top-down beleid door de overheid *op den duur leiden tot internalisering en intrinsieke motivatie onder burgers en ondernemers om bij te dragen aan duurzaamheid.*

Lessen Empowerment & Intrinsieke Motivatie

Als we burgers en ondernemers intrinsiek willen motiveren voor het uitvoeren van activiteiten ten gunste van duurzaamheid, dan is het een voorwaarde dat burgers en ondernemers de volgende ‘positieve ervaringen’ hebben m.b.t. hun activiteiten:

- dat ze *impact* hebben op duurzaamheid
- dat duurzaamheid een *betekenis* heeft waar zij achter staan
- dat zij de nodige *competenties* hebben om bij te dragen aan duurzaamheid
- dat zij *zelf kiezen* dat en hoe ze bijdragen aan duurzaamheid.

De overheid kan dit faciliteren door: 1) zoveel mogelijk keuze over te laten aan initiatieven zelf, 2) mensen aan elkaar te verbinden, en 3) informatie en kennis over duurzaamheid te delen.

Externe prikkels en strategisch beleid door de overheid kunnen op den duur ook leiden tot intrinsieke motivatie, zolang het beleid geïnternaliseerd wordt door burgers en ondernemers.

2.3. Transitie management³

Transities zijn veranderingen in de structuren, culturen en werkwijze van (delen) van onze samenleving, die pas op de lange termijn zijn waar te nemen. Op de korte termijn worden ze beïnvloed door zogenaamde koplopers (zie sectie 2.5): mensen en organisaties die op zoek gaan naar nieuwe manieren van denken, organiseren en werken. Transities duren erg lang, omdat een echte verschuiving in denken en werken pas door kan breken als er ook voldoende maatschappelijke urgentie en ruimte ontstaat. In wat de voorontwikkeling wordt genoemd, voldoet vaak een bestaande dominante manier van denken en werken voor de meeste mensen nog en kan deze verder worden verbeterd. Op termijn kan echter momentum ontstaan en relatief snel een aantal doorbraken worden gerealiseerd. Deze omslag is per definitie niet top-down te sturen; ze is het resultaat van de bottom-up initiatieven van de koplopers in combinatie met slimme vormen van top-down interventies.

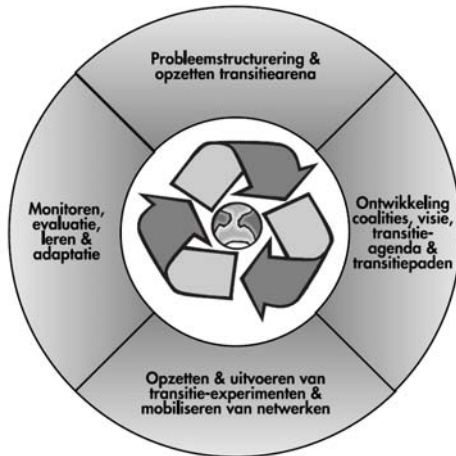
Voor de beschrijving van deze transities wordt gekeken naar de systemen waarbinnen ze opereren, deze kunnen geografisch (bijv. een regio, stad of een wijk) of functioneel (bijv. mobiliteit, voedsel, zorg) gedefinieerd worden. Transities verlopen in verschillende fases door een samenspel van trends, ontwikkelingen en gebeurtenissen op verschillende schaalniveaus. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen (1) globale, algemene trends zoals globalisering of vergrijzing, (2) de fysieke of sociale manifestaties van dominante manieren om zich te organiseren, te denken en te doen (d.w.z. de dominante structuren, culturen en werkwijzen) en (3) de innovatieve 'afwijkingen' van het regime.

Het transitiedenken biedt inzicht in dynamiek van maatschappelijke innovatieprocessen en biedt een basis voor de ontwikkeling van nieuwe vormen van sturing. Deze inzichten zijn verwerkt in transitie management zoals dit is ontwikkeld bij DRIFT en in het nationale onderzoeksprogramma KSI (www.ksinetwork.org). Transitie management is een participatief leer- en experimenteerproces met het doel een transitie naar een meer duurzaam systeem (bijv. een stad) te bevorderen en te versnellen. Het tracht actoren en hun activiteiten zo te beïnvloeden, coördineren en samen te brengen dat ze elkaar versterken en met de dominante actoren en hun activiteiten kunnen concurreren. Transitie management onderscheidt verschillende dimensies waarlangs transities worden beïnvloed. De vier 'governance activiteiten' zijn:

- *strategisch*: activiteiten op strategisch niveau, een visie op de lange termijn, gerelateerd aan de structurering van het maatschappelijke probleem en creëren van alternatieve toekomstbeelden
- *tactisch*: activiteiten op het niveau van subsystemen gerelateerd aan het opbouwen of afbreken van systeemstructuren (zoals instituties, regelgeving)
- *operationeel*: activiteiten gerelateerd aan de korte termijn en alledaagse beslissingen en acties (onderhouden van systeemstructuren of herstructureren)
- *reflectief*: activiteiten gerelateerd aan evaluatie van de bestaande situatie op verschillende niveaus, de interrelatie of mismatch ertussen

De onderliggende principes en deze governance activiteiten zijn vertaald in een operationeel implementatiemodel, de transitie management cyclus (zie figuur 2) dat tussen vier hoofdactiviteiten onderscheidt (1) het inrichten, organiseren en aansturen van een transitie-arena voor probleemstructurering en visieontwikkeling, (2) het ontwikkelen van de bijbehorende transitiepaden (scenario's) en een transitieagenda; (3) het sturen op leerprocessen en kennisontwikkeling via het opzetten en uitvoeren van uiteenlopende transitie experimenten; en (4) het monitoren, evalueren en leren over en van het transitieproces.

³ Voor meer over transities en transitie management, zie Rotmans (2005) en Loorbach (2007, 2010)



Figuur 2: *Transitiemanagementcyclus* (in Rotmans 2005: 53)

Het onderliggende idee van transitie management is het creëren van een sociale beweging door nieuwe coalities en netwerken die ontstaan rond arena's. Deze zetten continu politieke en marktpartijen onder druk om de lange termijn oriëntatie en de doelen van het transitieproces te bewaken. Tegelijk gaat het om het met de koplopers ontwikkelen van een gezamenlijk perspectief op de gewenste verandering en een 'taal' om hier over te praten. In de praktijk zijn vaak allerlei partijen bezig met duurzame initiatieven, maar onvoldoende in staat een gezamenlijke vuist te maken tegen de dominante structuren en manieren van denken. Dit leidt vaak tot projecten waarin steeds het wiel opnieuw wordt uitgevonden, een weinig strategische samenwerking tussen initiatieven en een vaak onuitgesproken noodzaak om systematisch naar verandering van structuren (bijvoorbeeld beleidsregels, instituties, bestaande economische condities) te kijken.

In transitie management wordt vaak een slimme combinatie van top-down nieuwe stijl en bottom-up gezocht. Het selecteren van koplopers, het inkaderen van de discussie en het op basis van de inhoudelijke agendavorming aanpassen van beleid zijn typische top-down elementen. Deze worden ingezet om de ruimte te creëren waarbinnen een nieuwe manier van denken en werken ontwikkeld kan worden die vervolgens leidt tot nieuwe ideeën en activiteiten. Het begint dus niet zozeer met een specifieke activiteit maar met een waaier aan koplopers en activiteiten waarbij transitie management deze wil versterken, verbreden, verspreiden en verbinden om tot massa en tot opschaling te komen.

Het uitgangspunt is daarbij dus dat allerlei maatschappelijke partijen die werken aan duurzame innovaties het vertrekpunt zijn voor het denken over beleid en sturing. Voor de overheid betekent dit het zoeken van een nieuwe rol: een die tegelijk regisserend (door ruimte te creëren, randvoorwaarden te stellen en ambitie te formuleren) en co-creërend is (door deel te nemen in innovatienetwerken, eigen kennis en competenties in te brengen, mede te investeren). Juist door een dergelijke vorm van beleidsparticipatie kan meer zicht worden gekregen op belemmeringen en mogelijke ondersteunende maatregelen die een overheid zou kunnen nemen. Zo kan 'van binnenuit' worden gewerkt aan beleidsinnovatie.

Lessen Transitie management

Transitie governance principes:

- Lange termijn denken als basis voor korte termijn beleid
- Denken in termen van verschillende domeinen, actoren en niveaus
- Leren als belangrijk beleidsdoel ('learning-by-doing' en 'doing-by-learning') inclusief sociaal leren over verschillende perspectieven binnen een systeem
- Richten van governance activiteiten op systeeminnovatie naast systeemverbetering
- Opties open houden, verschillende paden verkennen en gebruik maken van momentum
- Selectieve participatie met focus op koplopers
- Top-down én bottom-up slim combineren

2.4. Transitiearena & Wijkarena

Een transitiearena⁴ is een maatschappelijk innovatienetwerk dat gezamenlijk werkt aan een duurzame toekomst van een bepaalde sector (bijv. zorg, energie, mobiliteit) of van een geografisch gebied (bijv. een wijk, stad, regio). De methode van de transitiearena is gebaseerd op de uitgangspunten voor transitiesturing (zie sectie 2.3). Een overheid (of bedrijf of instelling) kan de ruimte creëren (fysiek, mentaal en financieel) waarbinnen gericht koplopers worden geselecteerd en samengebracht rond een bepaald thema. In het arenaproces wordt vervolgens met deze koplopers een gezamenlijke urgentie en perspectief ten opzichte van een gewenste transitie benoemd. Doel van het proces is om vooral gezamenlijkheid te ontwikkelen met betrekking tot de behoeften, urgentie, wensen, ambities en oplossingen van de deelnemers. Bijvoorbeeld ten aanzien van een buurt kan dit leiden tot een gezamenlijk begrip van de huidige situatie, een gedeelde toekomstambitie en een beter inzicht in wie wat op welke wijze voor elkaar probeert te krijgen in de buurt.

Tijdens de arenasessies worden:

- de meest urgente en persistente problemen van de sector of regio gedefinieerd
- leidende duurzaamheidsprincipes bepaald
- een inspirerende toekomstvisie geschetst
- transitieagenda's uitgewerkt

Verskillende perspectieven worden éérs met elkaar geconfronteerd en vervolgens geïntegreerd. Door van en met elkaar (als individuen en als groep) te leren, creëren de deelnemers een nieuw, gezamenlijk verhaal over de duurzame toekomst van de sector of regio. De arenaleden blijven geëngageerd aan het realiseren van hun duurzaamheidsvisie. Ze vertalen de visie naar hun organisaties en naar nieuwe en bestaande initiatieven en nemen hun netwerken daarin mee. Het aantal betrokkenen groeit uit tot een maatschappelijke beweging, door het aangaan van nieuwe coalities bij het realiseren van de transitieagenda.

Meer specifiek: De wijkarena

In een wijkarena worden in de wijk of buurt de koplopers bij elkaar gebracht en formuleren ze een gezamenlijke maatschappelijke behoefte die de basis vormt voor concrete actie. Vanuit een brede opvatting van duurzaamheid gaat het hier om koplopers onder bewoners, lokale instellingen, ondernemers of direct bij de buurt betrokken organisaties die binnen de genoemde vraagstukken de veranderopgave/behoefte benoemen en formuleren wat een duurzame toekomst van de wijk zou kunnen zijn. De nadruk ligt op het verbinden van verschillende groepen en het ontwikkelen van gezamenlijkheid en zelforganiserend vermogen. Doel is zowel gezamenlijke plannen te ontwikkelen als een divers netwerk van veranderaars in een buurt op te zetten dat zelf nieuwe initiatieven gaat ontplooiën. De aanpak van wijkarena's is ontwikkeld door DRIFT en wordt nu toegepast op Rotterdam Zuid in de context van de zogenaamde Kwaliteitsprong op Zuid in het project Veerkracht (www.veerkrachtcarnisse.nl).

De gedachte achter de wijkarena is nauw verwant aan de wijkenaanpak zoals die in Den Haag de afgelopen jaren is ontwikkeld. Er zijn echter ook verschillen. We bespreken de Haagse wijkenaanpak in sectie 3.1.1 en over de verschillen is meer te vinden in hoofdstuk 4.

Uitgangspunten wijkarena-aanpak:

- diversiteit aan bereidwillige deelnemers die actief gezocht worden
- open dialoog om te komen tot kernopgaven voor de buurt/wijk
- creatieve dialoog om ambities en toekomstbeelden te formuleren
- concrete dialoog over eigen inbreng en nodige acties

⁴ Voor meer informatie zie Loorbach (2010)

De Wijkarena is een innovatieve procesaanpak voor wijkontwikkeling. In elke wijk zijn allerlei bewoners en instellingen actief om de wijk te verbeteren. Helaas resulteert dit vaak in versnipperde initiatieven die langs elkaar heen werken. Veelal zijn deze initiatieven een directe reactie op problemen die spelen, waardoor slechts tijdelijk de manifestatie van deze problemen wordt ingedamd, maar de ingreep niet leidt tot een blijvende verbetering. De wijkarena-aanpak beoogt richting te geven aan de ontwikkeling van een wijk en mensen te activeren en te 'empoweren' om aan deze ontwikkeling bij te dragen. De precieze vorm en structuur van een wijkarena-proces is grotendeels afhankelijk van de context, deelnemers, opgave en begeleiders, en biedt dus een open model om in verschillende omstandigheden tot vergelijkbare resultaten te komen.

De ervaring leert dat het van cruciaal belang is tegelijk uitvoering en dialoog te organiseren. Zeker in achterstandswijken, of meer algemeen in wijken zonder een grote actieve groep, is er sterke behoefte aan zichtbare verbeteringen. De gedachte achter de aanpak van de wijkarena is om vanuit concrete duurzame verbeteringen tegelijk te werken aan een netwerk met een eigen visie en verhaal voor de buurt. Met als achterliggend doel dat bewoners, instellingen, ondernemers veel nadrukkelijker over eigen verantwoordelijkheden en mogelijkheden gaan nadenken en gestimuleerd worden om met nieuwe initiatieven te komen. Het is daarbij niet lastig de gemiddelde burger of achterblijven te bereiken, maar het is wel altijd zoeken naar concrete onderwerpen en zichtbare initiatieven die aanslaan. Als men vanuit de centrale gedachte begint daar waar de ideeën en de energie zitten zullen gaandeweg meer partijen en bewoners gaan aansluiten.

Doelen Wijkarena

- Koppelen van krachten van mensen en organisaties die zich inzetten voor de wijk (van versnippering naar versterking);
- Aansluiting van beleidsmakers bij maatschappelijke initiatieven (van wederzijds wantrouwen naar coproductie);
- Doorbreken van schotten tussen sectoren en organisaties (van sectorale aanpak naar gebiedsgerichte aanpak);
- Activeren zelforganisatie en sociale netwerken (van afschuiven van verantwoordelijkheid naar eigen initiatief);
- Verbinden van korte termijn acties aan een richtinggevend lange termijn perspectief;

Beoogde Resultaten Wijkarena

- Een vernieuwingsnetwerk, bestaande uit bewoners, lokale ondernemers en betrokkenen vanuit maatschappelijke organisaties en de (deel)gemeente
- Een inhoudelijke analyse van de opgave in de wijk, de verbanden in de problematiek en relevante ontwikkelingen;
- Een richtinggevend, breed gedragen lange termijn perspectief;
- Een gezamenlijke actie-agenda, waar vele betrokkenen aan willen en kunnen bijdragen;
- Projecten die op korte termijn invulling geven aan het lange termijn perspectief;
- Nieuwe samenwerkingsverbanden tussen bewoners, instellingen en beleidsmakers;
- Een omslag in governance (coproductie, diverse actoren nemen initiatief).

Lessen Transitiearena's

- Zorg ervoor, dat de stimuleringsregeling de koplopers van een wijk samenbrengt
- Sluit aan op bestaande initiatieven en verbind de krachten van mensen en organisaties binnen en buiten de wijk voor de duurzame verandering in de wijk door de regeling
- Idealiter worden door de regeling de zelforganisatie en sociale netwerken van de wijk geactiveerd
- Zorg ervoor, dat door de stimuleringsregeling niet alleen versnipperde projecten ontstaan maar dat deze gekoppeld zijn aan een nieuw verhaal voor de wijk – een duurzame toekomst die dus mogelijk is
- Maak verbinding tussen de afzonderlijke projecten/arena's mogelijk, zodat ze van elkaar kunnen leren en samen kunnen uitgroeien tot een beweging

2.5. Koplopers als 'urban change agents'

Steden zijn het niveau waarop persistente problemen zich manifesteren. Deze problemen vragen om acties van het gemeentelijk bestuur om bestaande structuren om te buigen naar een duurzame toekomst. Naast co-creatie met het gemeentelijke bestuur zijn acties van en door 'change agents'⁵ gewenst.

'Change agents' of 'veranderaars' worden door vele wetenschappelijke disciplines beschreven. Twee belangrijke aspecten vanuit de transitie-aanpak zijn: 1) het betrekken van actoren met verschillende achtergronden die verschillende interesses, perspectieven en waarnemingen inbrengen om duurzaamheidsvisies te ontwikkelen, en 2) de verbinding tussen duurzaamheid en innovatie: duurzaam ontwikkelen staat voor een continu innovatieproces op verschillende niveaus en in verschillende domeinen, uitgaande van duurzaamheidscriteria. Dit leidt tot het herdefiniëren van het bestaande (Frantzeskaki et al. 2012 in press). Het zijn de koplopers - de deelnemers aan een transitiearena - die deze beide aspecten verbinden. Koplopers, als dragers van innovatie, worden ook aangeduid met de volgende termen: '(urban) change agents', 'sociale entrepreneurs', 'geëngageerde burgers' ('engaged citizens'), 'innovatievelingen', onorthodoxe of 'out of the box' denkers. Hun belangrijkste eigenschappen zijn dat ze intrinsiek gemotiveerd zijn, zich verbonden voelen met het onderwerp, en voorbij hun eigen expertise en overtuiging kunnen kijken.

Het profiel van een urban change agent is als volgt:

- Ze zijn innovatieve denkers of activisten in verschillende soorten stedelijke ontwikkeling met een expliciete of impliciete interesse in duurzaamheid.
- Ze hebben een oprechte passie voor hun stad en voelen zich verantwoordelijk voor haar duurzaamheid.
- Ze begrijpen aspecten van persistente problemen en hebben een visie op de lange termijn ontwikkelingen van hun stad
- Ze hebben de potentie om direct of indirect duurzaamheid te beïnvloeden, in een of meerdere domeinen (e.g. bestuur, NGO's, maatschappij). Deze potentie kan in termen van kennis, financiën, netwerken en andere resources beschreven worden.

Voor een transitiearena worden koplopers geselecteerd d.m.v. een actorenanalyse (zie Wittmayer et al. 2011). Met deze analyse worden de relevante actoren voor een ontwikkeling systematisch in kaart gebracht. Zo wordt duidelijk welke actoren een direct belang hebben, beïnvloed worden door of invloed hebben op de ontwikkeling of een vernieuwende inbreng kunnen hebben. Vervolgens worden actoren niet naar hun belang en middelen gekozen maar op basis van het type macht dat ze uitoefenen (zie Avelino 2011), hun organisatorische achtergrond en hun competenties (buiten de kaders denken, open staan voor andere ideeën, gedrevenheid, etc.). Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van een wijde blik: ook naar actoren van buiten het gebied die een inspirerende inbreng kunnen hebben, en actoren die in het gebied actief zijn en nog geen rol lijken te hebben bij de opgave. Er wordt bijvoorbeeld ingeschat wie zou kunnen profiteren van een duurzame ontwikkeling, maar nog niet betrokken is. Onderdeel van een actorenanalyse is een interview met mogelijke koplopers om zo inzicht te krijgen in hun motieven en drijfveren.

Lessen 'Koplopers als 'urban change agents'

- Ga zorgvuldig op zoek naar koplopers in de wijk – het succes van een wijkgerichte aanpak staat en valt mede door de keuze van de groep.
- Kijk verder dan de usual suspects, breder dan de reeds actieven en dieper dan de snel bereikbaren of willigen.
- Koplopers zijn per definitie bereid over hun belangen en positie heen te kijken richting de toekomst, maar kunnen evengoed binnen gevestigde organisaties te vinden zijn

⁵ Voor meer informatie zie Wittmayer et al. (2011), Loorbach 2010 en Willems et al. (2011)

2.6. Transitie- experimenten

Om bestaande barrières te doorbreken is vernieuwing nodig in denken, organiseren en doen. Een transitie-experiment biedt de mogelijkheid om alternatieven voor dominante praktijken te ontwikkelen en op bescheiden schaal uit te proberen met leren als doel op zich. Een transitie-experiment⁶ is dan ook een innovatie-experiment dat een maatschappelijk vraagstuk als uitgangspunt heeft en waarvan men leert hoe men een bijdrage kan leveren aan een gewenste transitie. Dit in tegenstelling tot klassieke innovatie-experimenten met een technologische invalshoek. Middels transitie-experimenten wordt tegelijk een concrete innovatie verder gebracht, als meer inzicht gekregen in de wijze waarop deze innovatie elders en op groter schaalniveau kan worden verspreid. Met andere woorden: transitie-experimenten zijn een methode om transities te versnellen door maatschappelijke duurzaamheidsopgaven en mogelijke oplossingsrichtingen tastbaar en zichtbaar te maken.

Zo'n maatschappelijke opgave is gerelateerd aan persistente, sociale problematiek zoals vergrijzing of klimaatverandering. Dit maakt dat transitie-experimenten breed ingebed zijn in het maatschappelijke leven, waarmee zij het startpunt vormen voor een zoekend en lerend proces. Experimenteren gaat dus over leren. Door nieuwe vormen van samenwerking wordt niet alleen technisch geleerd, maar ook op het gebied van instituties, regel- en wetgeving en sociaal-culturele waarden. Organisaties en individuen die deelnemen krijgen niet alleen inzicht in elkaars visies en percepties, maar reflecteren tevens op hun eigen functioneren, werkwijzen en veronderstellingen, waardoor sociaal leren ontstaat. Innovaties worden gekoppeld aan zowel de dagelijkse leefwereld als de grotere maatschappelijke context.

Bij het werken met transitie-experimenten ligt de focus op **verdiepen, verbreden en opschalen** van een vernieuwende aanpak:

- **Verdieping** houdt in dat diepgaand geleerd wordt over alle mogelijkheden en beperkingen van het transitie-experiment, dus over de nieuwe praktijk evenals de context waarbinnen ze plaatsvindt.
- **Verbreding** houdt in het herhalen van het experiment in een brede context. Aan de ene kant gaat het om het verbinden van het project met andere domeinen en partners, en aan de andere kant het toewijzen van nieuwe functies aan de innovatie en het aanpassen aan andere contexten.
- **Opschaling** houdt in het inbedden van het experiment in de dominante structuren, culturen en werkwijzen, bijv. op het niveau van instituties, wet- en regelgeving.

Een transitie-experiment is geen doel op zich, maar een instrument om duurzame en radicaal verschillende werkwijzen te stimuleren. Een variëteit aan experimenten is dan ook noodzakelijk en daarom wordt vaak gewerkt aan een experimentenportfolio.

Onderscheidende kenmerken van transitie-experimenten zijn (1) beginpunt (maatschappelijke opgave), (2) aard van het persistent probleem (complex en onzeker), (3) doel (bijdragen aan een transitie), (4) perspectief (middellange tot lange termijn), (5) methode (verkennen, zoeken en leren), (6) leren (tweede orde leren, sociaal leren), (7) actoren (multi actoren samenwerking dwars door de maatschappij), (8) experiment context (real life maatschappelijk context) en (9) managementcontext (transitiemanagement met focus op maatschappelijk transitie).

Voorbeeld Transitieprogramma in de langdurende zorg⁷

Veel kennis over de omgang met transitie experimenten werd opgedaan door het Transitieprogramma in de langdurende zorg (TPLZ), dat door verschillende onderzoekers van DRIFT vanuit transitieoptiek

⁶ Voor meer informatie over transitie-experimenten, zie: Van den Bosch & Rotmans, J. (2008) of Van den Bosch (2010)

⁷ Voor meer achtergrondinformatie over het TPLZ, zie Van den Bosch (2010) of De Vries et al. (2010).

begeleid werd. Dit programma nodigde actoren in de langdurende zorg uit om met voorstellen voor transitie-experimenten te komen. Onderdeel ervan waren de volgende elementen: maatschappelijke opgave; doel; innovatieve karakteristieken; design: wie, waar, wanneer; ruimte voor afwijkende aanpakken; potentieel voor verdiepen, verbreden en opschalen; support. Het voorstel werd aan de volgende selectiecriteria getoetst:

1. Aansluiting op de innovatie thema's van het TPLZ-programma
2. Aansluiting op persistent probleem c.q. maatschappelijke opgave
3. Radicaal ingrijpend op structuur, cultuur en werkwijze
4. Leer-, groei- en veranderpotentieel
5. 'Care'-brede benadering die uitgaat van de eindgebruiker en tevens andere partijen betreft
6. Wil en vermogen: intrinsieke motivatie
7. Gedegen en geloofwaardige business case
8. Kwaliteit van het voorstel: bondig, helder en SMART geformuleerd voorstel

Achteraf kon geconcludeerd worden, dat deze criteria nuttig waren voor de selectie van transitie-experimenten, vooral het derde criterium had een belangrijke waarde. Een van de essentiële onderdelen van de selectieprocedure was een ontmoeting met de projectleider om vooral meer inzicht in de intrinsieke motivatie en vaardigheden van deze persoon te krijgen. Enkele suggesties voor verbetering waren niet alleen de aansluiting op de innovatie thema's van het programma maar een breder gedragen visie op de langdurende zorg. Ook het derde criterium zou uitgebreid kunnen worden met een indicatie van de schaal waarop de innovatie nieuw is (hele stad of een wijk) en met een indicatie of de innovatie vanuit het regime geïnitieerd werd of van buiten de maatschap kwam. Het vierde criterium zou uitgebreid kunnen worden om de verschillende potenties voor verdiepen, verbreden en opschalen van een experiment beter te belichten. De voorstellen zouden aangevuld kunnen worden met persoonlijke profielen van de aanvrager/projectleider en met een meer verhalend gedeelte, waar de aanvrager beter kan uitlegen wat tijdens het project gaat gebeuren.

Een belangrijke suggestie werd gedaan m.b.t. de selectie momenten. Er zou de mogelijkheid ingebouwd moeten worden, dat een experiment gestopt kan worden (bijv. omdat het potentieel voor leren en verbreden te klein is) vóór afloop van het programma, in lijn met het principe van transitie management als een voortdurend variatie- en selectieproces. Wat niet bevorderend werkt is het inbouwen van formele selectiemomenten omdat deze de creatieve ruimte juist beperken. Het TPLZ programma was zo opgebouwd, dat de experimentleiders ook van elkaar konden leren. Ze kwamen in het begin maandelijks bij elkaar in de vorm van projectleiderbijeenkomsten. Later werd de frequentie verminderd en kwamen andere soorten bijeenkomsten erbij zoals leerbijeenkomsten en thematische bijeenkomsten.

Lessen Transitie-experimenten

- Leerplatform creëren tussen verschillende projecten: leren mogelijk maken
- Mogelijke selectiecriteria voor projectvoorstellen:
 - Aansluiting op innovatie thema's of een bredere visie
 - Aansluiting op persistent probleem c.q. maatschappelijke opgave
 - Radicaal ingrijpend op structuur, cultuur en werkwijze
 - Leer-, groei- en veranderpotentieel:
 - Verdieping
 - Verbreding
 - Opschaling
 - Betrekken van verschillende actoren
 - Wil en vermogen: intrinsieke motivatie (profiel projectleider)
 - Gedegen en geloofwaardige business case
- Maak een verhaal onderdeel van het voorstel
- Maak een persoonlijke ontmoeting met de projectleider onderdeel van de selectieprocedure

2.7. Evaluatie, Monitoring & Leerprocessen

Transitiemonitoring en -evaluatie zijn gericht op programma's, projecten, experimenten of andere initiatieven die persistente duurzaamheidsproblemen aanpakken. De aard van deze problemen (complex, omstreken, lange termijn en ingebed in maatschappelijke structuren met vele actoren) beïnvloedt ook de manier van monitoren en evalueren. Het gaat minder om een beoordeling op zich, maar om een proces dat de leerervaringen (het vallen en opstaan) van de deelnemers (van opdrachtgever tot projectuitvoerder) ondersteunt en hun handvatten biedt om de volgende stappen te zetten. Het gaat daarbij om verschillende vormen van leren, naast 'eerste orde leren' (door vergaren van kennis) ook vooral 'tweede orde leren' (het veranderen van waarden, veronderstellingen en overtuigingen die activiteiten sturen, door deze te achterhalen en erop te reflecteren). De resultaten kunnen ook gebruikt worden om het initiatief (beter) te communiceren, verantwoorden en/of verbeteren.

Door evaluatie en monitoring wordt duidelijk wat onder welke omstandigheden werkt en waarom. Evaluatie vindt vooraf en achteraf plaats en is meer reflecterend van aard. Er wordt gekeken naar de oorspronkelijke duurzaamheidsvisie en de bijdrage dat een initiatief eraan wilde leveren en of dat wat gepland was ook heeft plaatsgevonden. Monitoring vindt doorgaans bij voorkeur als een participatief en reflexief proces plaats en geeft handvatten om het proces bij te sturen en te verbeteren als het niet de gewenste kant op gaat.

Er zijn verschillende transitiemonitoringsraamwerken door Drift ontwikkeld en in de laatste jaren toegepast⁸. Bij de monitoring van programma's met elk een eigen projectenportfolio bleek de samenhang tussen drie intentionele dimensies (**richting geven** op de langere termijn, **veranderingen** op de korte termijn (het huidige moment), en (maatschappelijke) **duurzaamheid**) van belang alsmede de samenhang tussen verschillende niveaus (de projecten, het programma en de maatschappij). Bij de monitoring van projecten is het van belang om deze intentionele dimensies te koppelen aan de drie dimensies van leren in een project: verdiepen (zoveel mogelijk leren in de huidige context), verbreden (leerervaringen in andere contexten toepassen) en opschalen (verankeren in landelijke instituties en structuren). Hierdoor wordt geleerd hoe de projecten kunnen bijdragen aan het vormgeven van systeemvernieuwingen en zo een transitie kunnen stimuleren.

Lessen Evaluatie, Monitoring & Leerprocessen

- Bewaak de samenhang:
 - Tussen partijen om deze tot een goede samenwerking en afstemming van doelen te brengen
 - Tussen korte en lange termijn, de na te streven richting en de korte termijn interventies
 - Tussen projecten en activiteiten onderling, zodat deze elkaar versterken (bijv. d.m.v. leerbijeenkomsten)
 - Tussen domeinen om verrassende koppelingen te zien en te benutten
 - Tussen het project van de burger, de duurzaamheidsambitie van de stad en het bredere maatschappelijke veld.
 - Tussen de lange termijn visie, de korte termijn acties door burgers en duurzaamheid als maatschappelijke kwaliteit
- Gebruik deze regeling zelf als experiment om als gemeente te leren over wat werkt in welke context en waarom.

⁸ Zie bijvoorbeeld Diepenmaat & Taanman (2009) of het Transitiemonitoringshandboek van het Transitieprogramma in de langdurende zorg (TPLZ 2008)

2.8. De Sociale Economie & Alternatieve Vormen van Financiering

De term 'sociale economie' heeft betrekking op een maatschappelijk aanbod van diensten die niet onder de commerciële of publieke sector vallen. Het gaat om activiteiten die door burgers of maatschappelijke organisaties georganiseerd worden, parallel aan het formele economische systeem dat in handen is van 'het bedrijfsleven' of 'de overheid'⁹. De sociale economie biedt alternatieve organisatie- en financieringsvormen, waaronder:

- Collectief particulier opdrachtgeverschap (COP)
- Collectieve inkoop / gebundelde koopkracht
- Crowdfunding
- Alternatieve geldsystemen / ruilsystemen
- Coöperaties
- Vrijwilligerswerk
- Sociaal ondernemerschap

Sectie 3.3 biedt **concrete voorbeelden uit de praktijk** van allerlei maatschappelijke organisaties en initiatieven die reeds werken met de bovenstaande vormen van financiering. Dergelijke organisatie- en financieringsvormen zijn essentieel om initiatieven ook economisch 'duurzaam' te laten zijn, opdat zij zelfstandig kunnen opereren en niet volledig afhankelijk zijn van overheidssubsidie.

Dit is een noodzakelijke voorwaarde voor het voortbestaan van duurzaamheidsinitiatieven, vooral in de hoogtijdagen van de financiële crisis en bezuinigingen. Sociale ondernemingen en coöperaties bieden een alternatief voor zowel subsidiëring als privatisering, omdat zij een unieke combinatie kennen van 1) de efficiëntie van private ondernemingen met 2) de sociale commitment van publieke diensten.

Lessen Sociale Economie

Stimuleer de sociale economie in de stad Den Haag op diverse manieren:

- ondersteun initiatieven niet alleen met geld maar ook met know-how over innovatieve vormen van financiering en creatieve business cases
- ondersteun vooral maatschappelijke organisaties die deze know-how al in huis hebben, en die ervaring hebben met het begeleiden van maatschappelijke initiatieven
- ondersteun initiatieven die al werken met alternatieve vormen van financiering
- doorbreek de klassieke tegenstelling tussen 'non-profit' en 'commercieel (profit)': faciliteer *not-for-profit* initiatieven, i.e. ondernemingen die wel winst maken, maar deze winst grotendeels investeren in een maatschappelijke doelstelling
- maak een systematische verkenning van alternatieve vormen van financiering; bepaal vervolgens wat de rol van de gemeente kan zijn m.b.t. juridische en financiële aspecten
- versoepel wet- en regelgeving die alternatieve vormen van financiering belemmeren

⁹ In de sociale wetenschappen wordt de sociale economie empirisch en theoretisch bestudeerd onder noemers als 'Third Sector', 'social economy', 'social entrepreneurship' of 'civil society'. Zie Avelino (2011) in de referentielijst

2.9. Energetische Verduurzaming van de Bestaande Woningbouw

In opdracht van het programma Energiesprong van de SEV, schreef DRIFT onlangs een rapport over *Duurzame Woningwaarde*, dat vooral inging op de actiebereidheid van woningeigenaren om te investeren in het energiezuiniger maken van hun woning¹⁰. Onze probleemstelling in dat rapport luidt als volgt: Energieprestatie speelt een ondergewaardeerde rol in de waardebeoordeling van woningen. Dit heeft vooral te maken met de gebrekkige aandacht voor energieprestatie in allerlei *informatiedragers*; de verschillende bronnen van informatie waarmee een woningeigenaar in aanraking komt. Wanneer je op Funda kijkt, bijvoorbeeld, dan vind je informatie over de authentieke details van een huis, het oppervlak, de verwarmingsbron, maar niets over energiekosten. Bij de bank vraag men naar een woningtaxatie en het inkomen, maar niet naar de energierekening. De taxateur geeft een beeld van verkopen in de buurt, van de staat van het huis, maar niets over het risico op waardeval door de slechte energieprestatie. De gemiddelde aannemer kan uitgebreid informatie verschaffen over de nieuwste stortdouche, maar weet niet wat een douche-warmteterugwin is. Doe-het-zelf-winkels bieden een eindeloos assortiment voor woningverbetering, maar nauwelijks producten die leiden tot een betere energieprestatie. Er is sprake van een vicieuze cirkel, waarin alle betrokken actoren elkaar volgen en versterken in hun onderwaardering voor de energieprestatie van een woning.

In het rapport stellen wij daarom als belangrijkste opgave: het integreren van energieprestatie in de waardebeoordeling en renovatie van bestaande woningen, door energieprestatie een standaard en integraal onderdeel te maken van alle informatiedragers waarmee actoren communiceren over woningwaarde. De uiteindelijke ambitie op de lange termijn is dat *alle* informatiedragers over woningwaarde de factor energieprestatie bevatten. Echter, omdat het onrealistisch is om alle informatiedragers van alle actoren in één keer te synchroniseren, hebben wij de ambitie vertaald in een 'transitieagenda'. Deze transitieagenda bestaat uit drie 'transitiepaden': 1) energieke koop, 2) financiële indexatie, en 3) integrale renovatie (zie rapport voor meer informatie over de verschillende transitiepaden).

In ons rapport komt het transitiepad **Integrale Renovatie** naar voren als de meest vernieuwende en effectieve strategie om de ambitie te realiseren van energetische verduurzaming van de bestaande woningbouw. Voorbeelden van mogelijke pilot-projecten zijn: cursussen over energie voor aannemers, installateurs en DHZ-winkels, collectieve renovatieprojecten (buurt, straat, VvE), lokale prijsvragen/wedstrijden over renovatie & energieprestatie, ketensamenwerking voor aanbod van integrale renovatietrajecten, en meer aandacht voor energie in DHZ-winkels, klusbladen en internetwinkels. Het faciliteren en uitvoeren van dergelijke projecten vraagt om samenwerking met de volgende partijen: bouw- en energiesector, DHZ-winkels, eigenaar-bewoners, VvEs en lokale overheden. Een belangrijk uitgangspunt is het slim inspelen op bestaande mutatiemomenten (bijv. aankoop/verkoop woning, nieuwe keuken/badkamer).

Lessen Integrale Renovatie

- Stimuleer integrale renovatietrajecten d.m.v. *bundeling* van subsidies (zonnepanelen, groene daken, isolatie, enz).
- Speel slim in op mutatiemomenten => zorg dat eigenaar-bewoners informatie krijgen m.b.t. opties energiebesparing wanneer ze toch al bezig zijn met aankoop van nieuwe woning, badkamer, keuken, vloer enz.
- Benader niet alleen eigenaar-bewoners maar ook ondernemers (Haagse MKB in bouw-, woning, en energiesector) => biedt bijv. trainingen en cursussen aan aannemers, installateurs, DHZ-winkels, keukenboeren etc. => zorg dat zij de klant kunnen informeren over opties m.b.t. energiezuinige technologie en subsidiemogelijkheden.

¹⁰ Rapport *Duurzame Woningwaarde* door Flor Avelino, Derk Loorbach en Marten Witkamp (zie referentielijst)

2.10. Benutten & Vertalen van Bestaande Kennis

In het kader van een samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente Rotterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), werken de twee instellingen samen aan de op- en inrichting van zogenaamde 'kenniswerkplaatsen'. Aanleiding hiervoor is dat zowel de gemeente Rotterdam als de EUR een grote kloof ervaren tussen kennis, beleid en uitvoer; niet alleen tussen werelden, maar ook daarbinnen. Het idee van 'kenniswerkplaatsen' is dat bestaande wetenschappelijke kennis wordt gebundeld en vertaald in praktische kennis voor beleid en uitvoer. Er zijn/worden kenniswerkplaatsen opgericht rondom de volgende 5 thema's:

- Rotterdams Talent
- Leefbare Wijken
- Gezondheid in de Stad Rotterdam
- Duurzaamheid
- Arbeidsmarkt

Voor de oprichting van de kenniswerkplaats "Leefbare Wijken" heeft de gemeente DRIFT gevraagd om een voorbereidend onderzoek te doen. Voor dit onderzoek interviewden wij 28 respondenten: 15 personen van diverse kennisinstellingen (universiteiten, hogescholen en kenniscentra) en 13 personen uit Rotterdamse beleid en praktijk (gemeente, deelgemeente, woco's, etc.). De resultaten van dit onderzoek (opgenomen in een rapport¹¹) bieden ook relevante leerervaringen voor de stimuleringsregeling van de gemeente Den Haag. De belangrijkste inzichten in het rapport waren:

- Respondenten zijn uitgesproken kritisch op de Rotterdamse wijkaanpak (gebrek aan visie en continuïteit, fragmentatie, top-down, etc.)
- Er is grote behoefte aan het vertalen en verbinden van bestaande kennis aan de praktijk
- Er is te weinig specifieke, lokale kennis over wijken; er is behoefte aan meer participatief actieonderzoek (waarbij kenniswerkers actief betrokken zijn bij projecten in de wijk)
- Belangrijkste kennisvragen: 1) de effecten van (wijk-)beleid (de meetbaarheid en het rendement daarvan), 2) hoe te zorgen voor burgerparticipatie, zelforganisatie en empowerment, en 3) internationale vergelijking van best/worst practices in steden, wijken en beleid

Lessen Kennisbenutting

- Zorg er voor dat de stimuleringsregeling gekoppeld wordt aan een goede 'kennisinfrastructuur' die ambtenaren, burgers en ondernemers kunnen benutten wanneer zij met duurzaamheidsinitiatieven aan de slag gaan
- Koppel onderzoekers en studenten (van universiteiten en hogescholen in de omgeving) aan de uitvoer van de regeling, en aan concrete initiatieven en wijkprojecten => zij kunnen vaak (gratis!) nodige kennis en ondersteuning bieden (in ruil voor onderzoeksmateriaal)
- Zorg dat de verschillende initiatieven die door de stimuleringsregeling gaan ontstaan vooral ook leren van elkaar en van eerdere projecten, en niet het wiel opnieuw uit gaan vinden
- Verwacht niet dat dit rapport van DRIFT – of enige ander onderzoek – een voldoende kennisbasis biedt voor een stimuleringsregeling. Tijdens de uitvoer zullen er continu kennisvragen ontstaan (onder zowel ambtenaren als maatschappelijke actoren). Deze kennisvragen kunnen niet van tevoren voorzien of beantwoord worden: zorg er dus voor dat onderzoekers betrokken blijven om vragen tijdens het proces te beantwoorden.

¹¹ Rapport "POETSEN MET EEN PLAN. Position Paper Kenniswerkplaats Achterstandswijken", door Avelino, van Steenberghe en Loorbach (2011). Zie referentielijst.

HOOFDSTUK 3.

INVENTARISATIE STIMULERINGSREGELINGEN & MAATSCHAPPELIJKE INITIATIEVEN DUURZAAMHEID DEN HAAG EN ELDERS

In dit hoofdstuk inventariseren we een aantal bestaande regelingen en initiatieven op het gebied van duurzaamheid. We beginnen met een inventarisatie van lessen en ervaringen met initiatieven en stimuleringsregelingen binnen de gemeente Den Haag. Vervolgens bespreken wij een aantal voorbeelden van stimuleringsregelingen in andere gemeentes en/of provincies. Tot slot beschrijven wij ook voorbeelden van maatschappelijke initiatieven die gericht zijn op energiebesparing en duurzaamheid.

Deze inventarisatie betreft een *quick-scan* van regelingen en initiatieven, en is gebaseerd op een beperkt aantal interviews, bijeenkomsten en een desk-research van websites en documenten. Deze inventarisatie biedt noch een volledig beeld van bestaande initiatieven, noch is het een wetenschappelijke evaluatie van de effectiviteit of de maatschappelijke impact van bestaande regelingen en initiatieven. Voor een dergelijke evaluatie zou een veel uitgebreider onderzoek noodzakelijk zijn.

Wel biedt deze inventarisatie een beeld van verschillende opties en instrumenten die gebruikt worden om duurzaamheid te stimuleren. Deze voorbeelden vormen naast de wetenschappelijke inzichten een belangrijke basis voor de analyse en aanbevelingen in hoofdstuk 4, waarin we ook zullen terugverwijzen naar de lessen, ervaringen en voorbeelden in dit hoofdstuk.

3.1. Quick Scan: Stimuleringsregelingen Duurzaamheid Gemeente Den Haag

In de afgelopen jaren heeft de gemeente Den Haag de nodige ervaringen opgedaan met subsidies en andere stimuleringsregelingen. In de interviews, tijdens de bijeenkomst van de klankbordgroep (zie appendix) en door reacties op een eerdere versie van dit rapport deelden betrokkenen een aantal van deze ervaringen met ons. Wij bieden hier een beknopte beschrijving van een aantal stimuleringsregelingen en initiatieven binnen de gemeente Den Haag.

3.1.1. Wijkeraanpak (DSB)

Vanuit de afdeling duurzaamheid en participatie, wordt gewerkt met de zogenaamde wijkeraanpak, waarbij een aantal groepen in een aantal wijken in hun duurzaamheidsambities worden ondersteund. De 'Wijkeraanpak' zoals die de afgelopen jaren door DSB is ontwikkeld is prominent naar voren gekomen als basis voor een innovatieve stimuleringsaanpak op het gebied van duurzaamheid. De wijkeraanpak zoekt expliciet naar beleidsintegratie en het benutten van verschillende Haagse regelingen en is onderdeel van twee beleidsplannen (Klimaatplan, Verduurzaming bestaande bouw).

Deze aanpak heeft twee peilers: er wordt begonnen met de wijken waar relatief veel koplopers zitten, en binnen deze wijken werkt men dan van koplopers naar middenmoters. De wijkeraanpak hanteert in de selectie van wijken en koplopers de analyse van Motivaction¹², waarin wijken in Den Haag worden ingedeeld in 'verschillende burgerschapstijlen'. De analyse van Motivation stelt dat er in Den Haag 12 wijken zijn met veel koplopers (burgerschapstijl 'verantwoordelijken'), 36 in de middenmoot en 13 achterblijvers. Van de zeven actiefste groepen binnen de wijkeraanpak vallen er drie onder de koplopers en vier onder de middenmoters. De gemeente denkt dat alle 12 wijken met de burgerschapstijl 'verantwoordelijken' in het voorjaar 2012 aan een wijkproces zullen zijn begonnen. Het is een langdurig proces voordat alle wijken mee kunnen en willen doen met het verduurzamen van hun wijk, maar de verwachting is dat andere wijken zullen volgen. Alle wijken zijn verschillend, dus ook de aanpak zal verschillend zijn.

De gemeente gaat actief op zoek en begint binnen een wijk met het identificeren van koplopers die iets met duurzaamheid hebben en de rest van de wijk daarbij willen betrekken. Dit gebeurt via het gemeentelijke netwerk, symposia, inschrijvingen op lezingen, subsidieregelingen, oproepen in wijkkranten, etc.¹³ Daarnaast wordt de gemeente ook door koplopers uit wijken zelf benaderd. Vanuit de wijkeraanpak worden de koplopers/initiatiefnemers geholpen met het opzetten van hun wijkinitiatief, met name in de plan- en onderzoeksfase (bijv. door adviezen van DSO/Bouw-ecologie). De initiatiefnemer gaat op zoek naar 6-8 buurtgenoten die zich willen aansluiten. Deze samenwerking kan of in een officiële vorm gebeuren, in een stichting of in een bewonersorganisatie. Gezamenlijk gaan deze buurtbewoners aan de slag om een plan van aanpak te maken voor hun eigen wijk. Ze doen dit in principe met eigen geld, en in hun 'eigen tijd'. De gemeente voedt desgevraagd met analyses, informatie en procesbegeleiding. Zo worden bijvoorbeeld EPA-adviezen betaald of advies op maat door DSO gegeven. Vervolgens wordt het plan van aanpak uitgewerkt in een business case. Op deze manier kan het wijkinitiatief zelfstandig bestaan en doorgaan en is niet afhankelijk van een structurele subsidie van bijv. de gemeente. Het gaat in eerste instantie om concrete, fysiektechnische producten, die onderdeel van de business case zijn, zoals groene daken, zonnepanelen enz.¹⁴

¹² voor meer informatie, zie hier: <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Burgerschapstijlen-in-gemeente-Den-Haag-2010.htm>

¹³ Zie ook het rapport 'Duurzaam de wijk in' – Vruchtenbuurt' door DSB/afdeling Duurzaamheid en Participatie – zie referentielijst

¹⁴ Zie ook het rapport 'Duurzaam de wijk in' – Vruchtenbuurt' door DSB/afdeling Duurzaamheid en Participatie, waarbij de genoemde voorbeelden uit verschillende wijken zich richten op fysiektechnische producten gerelateerd aan energiebesparing – zie referentielijst

De rol van de overheid in dit geheel is: faciliteren (met kennis, contacten en 200-400 uren intensieve begeleiding), initiëren (bijv. benaderen koplopers), het wegnemen van belemmeringen, en het financieren van het proces. Wat betreft die financiering gaat het dan vooral om ‘processubsidies’ van circa 5.000 euro voor de opstartfase. Deze subsidies worden vooralsnog informeel toegekend aan groepen als de business case positief is. Uitgangspunt is dat de bewoners leidend zijn, het is hun domein en hun geld. Hier kiest de wijkenaanpak dus een andere insteek dan de meeste participatieprocessen waarbij de gemeente met eigen geld en vanuit het eigen domein (de openbare ruimte) iets van de bewoners wil (inspraak, samenspraak, etc.). De keuze wat ze met hun geld willen doen is uiteindelijk aan de bewoners. Een van de bewoners die al twee jaar bezig is met een groep en de hele cyclus al een keer heeft doorlopen wordt door de gemeente betaald om de anderen te ondersteunen.

De innovatie wordt door onze respondenten gezien in 1) het proces, waarbij participatie niet alleen via bewonersverenigingen maar via duurzame wijk-koplopers plaatsvindt, 2) de ambitie en opzet van de business case op wijk/buurniveau wat gezamenlijke inkoop mogelijk maakt, en 3) integrale ketenaanpak (van idee tot uitvoering).

3.1.2. Milieuprojectenpot (DSB)

Vanuit DSB loopt op dit moment de subsidieregeling “Milieuprojecten uit de stad 2010-2011”. De regeling is een vervolg op de Subsidieregeling Klimaatprojecten uit 2009. De projecten die voor subsidie in aanmerking kwamen, richtten zich op het stimuleren van energiebesparing en duurzame energie in bestaande bouw. De subsidieregeling was bedoeld voor onderzoek, communicatie en inhuur van kennis (bijv. voor het inhuren van advies of uitvoeren van een energiescan of haalbaarheidsonderzoek). De subsidie was niet bedoeld om ‘hardware’ (zonnepanelen, isolatiemateriaal, enzovoorts.) aan te schaffen (die worden immers al vanuit de energiesubsidies gefinancierd, zie sectie 3.1.3).

De subsidieregeling “Milieuprojecten uit de stad” is gebaseerd op het Milieubeleidsplan 10 voor Milieu en richt zich op de thema’s Lucht, Geluid, Klimaat en Water. De projecten moesten een direct milieu-effect opleveren voor een van deze thema’s. De subsidie werd toegekend op basis van volgorde van binnenkomst tot dat het subsidieplafond bereikt was. Er zijn 65 aanvragen ingediend en er zijn 21 projecten gesubsidieerd. De afgewezen projecten zijn besproken binnen een aantal afdelingen en er is gekeken of ze op andere manieren doorgang kunnen vinden of aan kunnen sluiten bij gemeentelijke projecten. Onze respondenten van de gemeente geven aan dat er een intensief contact is met de projectleiders van de projecten; bij elk project wordt langsgedaan om kennis te maken en de duurzame maatregelen te bekijken.

3.1.3. Energiesubsidies (DSO/DSB)

Vanuit de afdeling woningzaken zijn er subsidies beschikbaar voor energiebesparing, waaronder subsidies voor dak- en vloerisolatie, groene daken, zonnepanelen en isolatieglas.

Deze subsidies ondersteunen tijdelijk wat anders niet op gang komt. De subsidie worden pas achteraf uitbetaald, dus de eigenaren moeten het voorschieten, wat als nadeel heeft dat niet iedereen zich dat kan veroorloven. Verder geldt bij de aanvraag van deze subsidie: hoe minder financiering aangevraagd wordt, hoe hoger de slaagkans. Bij de subsidie voor dak- en vloerisolatie gaan ambtenaren op bezoek om te zien of de isolatie vakkundig is uitgevoerd. Daardoor wordt een leerproces op gang gebracht bij de aannemers en leverancier van de techniek en de materialen. Respondenten van de gemeente geven aan dat de reacties uit de stad op de subsidieregeling dak en vloerisolatie zeer positief zijn, omdat de subsidie makkelijk aan te vragen is en er tot 70% vergoed wordt. Uit de interviews en gesprekken blijkt, dat met

deze subsidies met name eigenaren en VVE's aangesproken worden, terwijl huurders uiteraard een blinde vlek in deze regeling blijven.

De energiesubsidies worden in een gezamenlijk gepubliceerde brochure door DSB en DSO toegelicht. Een website over energiesubsidies is via www.denhaag.nl/duurzaamheid te vinden. Ook is er een website in ontwikkeling bij DSO waarbij alle subsidieregelingen die te maken hebben met het verduurzamen van de woning gebundeld zijn. <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/natuur-en-milieu/duurzaamheid/duurzaam-wonen-1.htm>.

3.1.4. Duurzaamheidskringen (gemeente Den Haag in samenwerking met Stimular)

Een duurzaamheidskring is een groep van 8 tot 12 bedrijven uit een bepaalde sector, die minimaal drie jaar op een duurzaamheidsthema samenwerkt en daarvoor regelmatig bijeenkomt. Concrete milieudoelen worden meetbaar en tastbaar gemaakt met de Milieubarometer. In Den Haag zijn er twee duurzaamheidskringen actief, de Grafimedia (Haaglanden) en de Haagse Theaters. Den Haag is bezig een derde kring op te zetten; Haagse Musea. KVGO doet de landelijke opschaling voor de duurzaamheidskringen grafimedia. De duurzaamheidskringen waren door naar de finale van de Groene Parel Award op 7 december 2011.

Doel van de duurzaamheidskringen is het bij elkaar brengen van bedrijven om van elkaar te leren en gezamenlijk projecten te starten (bijv. inkoop groene stroom, inkoop LED). Het gaat met name om partijen die niet standaard bij elkaar zijn, zoals theaters. Het actief aan de slag gaan in een groep kan voordelen opleveren (bijvoorbeeld gezamenlijk groene stroom en energiezuinige verlichting inkopen waarmee korting kan worden bedongen). In de duurzaamheidskringen wordt niet alleen over duurzaamheid gepraat maar ook samen actief aan de slag gegaan met concrete maatregelen.

De theaters en grafische bedrijven betalen een kleine bijdrage als deelnemer aan de Duurzaamheidskring en zijn gastheer bij bijeenkomsten. De verdere ondersteuning wordt door de gemeente en het Ministerie I&M betaald. Theaters kunnen voor hun duurzaamheidsmaatregelen gebruik maken van het Klimaatfonds Haaglanden, waarin Haagse bedrijven hun CO₂ uitstoot compenseren en van waaruit lokale klimaatprojecten worden gefinancierd. Fonds1818 verdubbelt deze bijdrage. Ook grafische bedrijven kunnen hun CO₂ uitstoot compenseren via het Klimaatfonds Haaglanden.

Milieu-inspecteurs van de gemeente hebben de Haagse deelnemers bezocht en gratis concrete energieadviezen opgesteld. Uiteindelijk worden alle maatregelen doorgevoerd die een terugverdientijd hebben van minder dan 5 jaar. De bedrijven en culturele instellingen hoeven het advies over energiebesparing dus niet in te huren, waarmee een eerste drempel om te werken aan duurzaamheid is weggenomen.

Theaters en grafische bedrijven praten in open sfeer met elkaar over kennis en ervaringen om de eigen bedrijfsvoering en de keten te verduurzamen. De deelnemers registreren en monitoren de eigen milieuscore en CO₂-uitstoot met elkaar via de website van de Milieubarometer en stellen dit beschikbaar als referentie aan branchegeenoten. Bijeenkomsten zijn bij de bedrijven zelf, waardoor men ook bij elkaar in de keuken kijkt en van elkaar kan leren. Dit zonder angst voor concurrentie.

De rol van de gemeente is meer dan de gebruikelijke rol van toezichthouder en oplegger van wettelijke milieueisen aan de bedrijfsvoering. De gemeente 1) faciliteert (opzetten van de duurzaamheidskring); 2) stimuleert (financieringsregeling) dat bedrijven en culturele instellingen zelf aan de slag gaan met duurzaamheid en 3) informeert over nuttige subsidieregelingen.

3.1.5. Subsidie voor leefbaarheid & bewonersparticipatie (DPZ / Stadsdelen)

In de nieuwe *Subsidie voor leefbaarheid & bewonersparticipatie* worden zestien kleinere regelingen gebundeld. Deze nieuwe begrotingspost “leefbaarheid en bewonersparticipatie” wordt ondergebracht bij de nieuwe dienst Publiekszaken (DPZ) en onderdeel van “het product stadsdelen”¹⁵. Het doel van deze regeling is: “het versterken van de positie van de stadsdelen voor het oplossen van kleine leefbaarheidsproblemen en het stimuleren van sociale verantwoordelijkheid in de wijken”¹⁶. De subsidieregeling wordt door de stadsdelen als “flexbudget” ingezet om burgerinitiatieven te financieren. Organisaties die een beroep willen doen op subsidies vanuit deze regeling doen dat dus bij het stadsdeel waarop hun activiteiten zijn gericht. De financiering is afhankelijk van een toetsing aan het stadsdeelplan. Daardoor kan richting de bewoners meer maatwerk geleverd worden. De begroting voor deze subsidieregeling voor 2011 en 2012 ziet er als volgt uit:

Deze nieuwe begrotingspost “leefbaarheid en bewonersparticipatie” wordt onderdeel van het product stadsdelen en wordt bij de nieuwe Dienst Publiekszaken ondergebracht. Voor 2011 gaat het bij de nieuwe begrotingspost om een bedrag van € 4.236.966,00. In onderstaand schema is een specificatie opgenomen:

Naam regeling	bedrag (x € 1,00)
1. fonds burgerschap	500.000
2. stadsdeelbudget. rv13/96	96.210
3. activiteiten oud en nieuw	102.253
4. projectsubsidies emancipatie	107.310
5. snijvlak cultuur, welzijn, onderwijs	189.769
6. actie-initiatievenbudget stadsdelen	242.758
7. werken aan leefbaarheid	400.000
8. miljoen voor groen	513.000
9. actiebudgetten stadsdelen	155.666
10. flexibel budget stadsdelen	1.930.000
Totaal per 2011 tien regelingen	4.236.966

Met ingang van 2012 worden de huidige regelingen voor straatfeesten, bewonersorganisaties, vrijwilligersorganisaties in het sociaal-cultureel werk, Honk en wijkbussen ingetrokken. De bijbehorende budgetten worden dan toegevoegd aan de nieuwe begrotingspost “leefbaarheid en bewonersparticipatie” en verdeeld over de stadsdelen. Het gaat voor 2012 om de volgende budgetten:

Naam regeling	bedrag (x € 1,00)
11. jouw idee	46.150
12. straatfeesten	140.671
13. wijkbussen	274.000
14. Honk	259.352
15. sociaal-cultureel vrijwilligerswerk	625.392
16. bewonersorganisaties	2.953.119
Totaal zes regelingen (niveau 2012)	4.298.684

Figuur 3. Begroting Subsidie voor leefbaarheid & bewonersparticipatie (bron: Gemeente DH RIS178055_22-JUN-2011)

Uit de bovenstaande begroting blijkt dat er binnen de subsidie voor leefbaarheid & bewonersparticipatie ook een budget van 513.000 euro beschikbaar is voor de regeling “miljoen voor groen”. Het verschil tussen deze projectsubsidies van DPZ en stadsdelen en de wijkenaanpak van DSB is als volgt. De DPZ-stadsdelen financieren kleinschalige wijkinitiatieven gericht op groen en leefbaarheid, voornamelijk in de openbare

¹⁵ Gemeente Den Haag RIS178055_22-JUN-2011 (zie referentielijst)

¹⁶ Gemeente Den Haag RIS181169_9-SEPT-2011 (zie referentielijst)

ruimte. De wijkenaanpak van DSB richt zich meer op energiemaatregelen in woningen en grootschaligere projecten, zoals bijv. het opzetten van een wijkenergiebedrijf (zie sectie 3.1.1).

3.1.6. Cultuursubsidies (Dienst OCW en Stroom)

Volgens de directeur van [STROOM](#) (Haagsch kunst- en architectuurcentrum), worden de subsidieregelingen vanuit OCW deels uitgevoerd door STROOM. STROOM zelf ontvangt een vierjarige structurele subsidie van de gemeente Den Haag (t/m 2012). Daarnaast ontvangt het kunst- en architectuurcentrum fondsen van de Mondriaan Stichting (meerjarig) en het Architectuurfonds (jaarlijks).

De structurele subsidie stelt STROOM in staat om een meerjarenprogramma op te zetten. Als onderdeel van dit meerjaarprogramma kunnen projecten door andere bronnen incidenteel gefinancierd worden. De structurele subsidie geeft de basis, positie en legitimatie, van waaruit de samenleving opgezocht kan worden en van waaruit STROOM zijn identiteit als kenniscentrum kan waarmaken: de samenleving voorzien met kennis vanuit een cultureel perspectief op de stad.

STROOM is gericht op de stad en verbinding met de samenleving; creatieve ideeën in de stad mobiliseren en in beweging brengen, o.a. door activiteiten zoals workshops en expert meetings. STROOM heeft een aantal activiteitenprogramma's, die betrekking hebben op het thema duurzaamheid: [Foodprint](#) (voedselbewustzijn in de stad), [Time/Bank](#) (alternatief ruilsysteem voor een duurzamere economie), en [Upcycling](#) (cradle to cradle, hergebruik).

3.1.7. Ontwikkelmaatschappij Den Haag | KlimaatfondsHaaglanden¹⁷

De Ontwikkelmaatschappij Den Haag voert in opdracht projecten uit, die de duurzaamheid in Den Haag bevorderen. Ze stond aan de wieg van het Platform Duurzaam Den Haag, die wederom de founding fathers van het Klimaatfonds Haaglanden zijn.

In 2009 startte het Klimaatfonds Haaglanden als eerste lokale klimaatfonds in Nederland. Lokaal, omdat bedrijven, instellingen en overheden hun CO₂- emissies lokaal in Den Haag kunnen laten compenseren. Daarmee zet dit vrijwillige klimaatcompensatiefonds ook meteen aan om lokaal met duurzame energie en energiebesparing bezig te gaan.

Om CO₂ te laten compenseren betaalt men een vast bedrag van € 20 per ton waarvan het Klimaatfonds projecten realiseert met een maatschappelijk of publiek belang om de emissie van CO₂ in de stad te reduceren (bijv. vervangen van verwarmingssystemen in Haagse scholen en verenigingen). Hiervoor werd een CO₂-boekhouding opgezet. Vanaf 2010 worden ook de emissies van de gemeentelijke organisatie door het Fonds gecompenseerd. Volgens de jaarrapportage van het Klimaatfonds over 2010 is er in dat jaar meer dan 8.300 ton CO₂ gereduceerd en daarmee het doel zelfs overschreden.

Het Klimaatfonds werd eind 2008 formeel opgericht als onafhankelijke stichting, op initiatief van het Platform Duurzaam Den Haag (waaronder de gemeente). In de Raad van Toezicht ziet het hoofd Milieu en Vergunningen namens de gemeente Den Haag, daarnaast zijn drie leden van het Platform Duurzaam Den Haag vertegenwoordigd door de Provincie Zuid-Holland, Siemens en Eneco en een onafhankelijk lid. De Ontwikkelmaatschappij Den Haag fungeert als secretaris. Om de onvermijdelijke overheadkosten beperkt te houden is er voor gekozen om medewerkers in dienst van de Ontwikkelmaatschappij Den Haag tegen een bepaald uurtarief te detacheren bij het Klimaatfonds. Inmiddels is er een zakelijke relatie tussen beide organisaties en is er een samenwerkingsovereenkomst. Met de oprichting van het nieuwe

¹⁷ Gemeente Den Haag RIS161713_3-MRT-2009 en RIS 161711_25-FEB2009, zie referentielijst

Duurzaamheidscentrum (zie volgende sectie 3.1.8) wordt gekeken of de Ontwikkelmaatschappij en het Klimaatfonds in het centrum ondergebracht kunnen worden.

3.1.8. Duurzaamheidscentrum¹⁸

Om haar klimaatambities te bereiken, heeft de gemeente Den Haag al in het collegeakkoord van 2010 voorzien in de oprichting van een duurzaamheidsplatform. In november 2011 ligt er een business case voor het invullen van dit centrum. Hier volgt een kernachtige samenvatting van de belangrijkste punten.

Op basis van een inventarisatie van behoeften met mogelijke samenwerkingspartners zijn een viertal functies voor het centrum geïdentificeerd:

- 1) Etalage: Het centrum moet laten zien wat er al gaande is in de stad en wat verdergaande mogelijkheden zijn
- 2) Podium voor ontmoeting, inspiratie en motivatie: Het centrum moet een ontmoetingsplek zijn voor het uitwisselen van ideeën, toonaangevende bijeenkomsten, waar bestaande netwerken een plek krijgen.
- 3) Makelaar: Het centrum moet makelaar en aanjager van duurzame ontwikkelingen zijn.
- 4) Ondersteunen en ontzorgen: Het centrum moet burgers en bedrijven ondersteunen in het realiseren van hun ambities.

Het voorstel is dat het centrum geen brede duurzaamheidsfocus zal hebben, maar zich zal concentreren op het vlak van klimaat en energie. Er werd voorgesteld om een onafhankelijke (zowel van gemeente als van bedrijven) stichting op te richten, waarbij er al een aantal geïnteresseerde partijen is die als Founding Fathers toe wil treden (MKB Den Haag, Fonds1818, Universiteit Leiden, Rabobank Den Haag e.o.). Met hen zullen ook afspraken gemaakt moeten worden over de financiering van specifieke projecten.

De business case stelt, dat de stad behoefte heeft aan een klein, compact duurzaamheidscentrum, dat zorgt voor ontmoetingen, inspiratie van en verbinding tussen partijen. Bepalend voor de omvang van het centrum is het aantal bestaande organisaties die in het centrum ondergebracht worden (bijv. Ontwikkelmaatschappij Den Haag, Klimaatfonds Haaglanden).

3.1.9. Gulden Klinker¹⁹

Met deze actie moedigt de gemeente Den Haag haar bewoners aan om hun buurt, straat of plein schoon en veilig te houden. Activiteiten met dit doel en gericht op bewoners en gebruikers van de buurt, straat of plein moeten regelmatig een jaar lang door minimaal 3 à 4 personen gedaan worden om voor een Gulden Klinker in aanmerking te komen. Als dit het geval is kan deze groep Hagenaren zich aanmelden via de gemeentelijke website. Wanneer de plannen aan alle voorwaarden voldoen en de organisatie van de Gulden Klinker een afspraak met de contactpersoon heeft gehad, krijgt de groep een 'nominatiecertificaat'. Vanaf nu hebben de genomineerden een jaar de tijd om te bewijzen dat zij hun activiteiten kunnen volhouden. Als dit het geval is wordt een Gulden Klinker ingestraat in de straat of plein onder aanwezigheid van een wethouder of een stadsdeeldirecteur. De Klinker komt met een waardebon van €1000, in ieder volgend jaar kan tot €750 gedeclareerd worden voor de werkzaamheden. Het bedrag mag besteed worden aan dingen of diensten die de buurt, straat of plein nog schoner, veiliger en gezelliger maken, bijv. het aanleggen van groenbakken.

De Gulden Klinker is, volgens de website, inmiddels op 91 locaties te vinden. Meer dan 100 groepen bewoners maken periodiek hun eigen straat, speelveldje of groenvoorziening schoon. De gemeente

¹⁸ De informatie komt voort uit de Business Case Duurzaamheidscentrum Den Haag, zie referentielijst

¹⁹ Voor meer informatie zie <http://www.denhaag.nl/home/bewoners/to/Gulden-Klinker.htm>

faciliteert deze groepen door ze met middelen en materialen te voorzien, door positieve aandacht te geven en een geldelijke beloning.

3.1.10. Overige Ontwikkelingen Duurzaamheid Den Haag

Uit de klankbordgroepbijeenkomst bleek dat er binnen de gemeente Den Haag nog een aantal interessante ontwikkelingen zijn (binnen en/of tussen de diensten):

- Er is samenwerking tussen de diensten SZW en DSO op het gebied van armoedebeleid en energieneutrale woning.
- N.a.v. het armoedebeleid (schuldhulpverlening) is binnen de G4 een collectief energiecontract voor minima in ontwikkeling

Verder blijkt ook dat de gemeente Den Haag een plan heeft ingediend voor de oproep [“Lokaal alle lichten op groen”](#) van het programma [Energiesprong](#) van de [SEV](#). De oproep van de SEV luidde als volgt:

Als u eens gaat zoeken, vindt u dan binnen uw gemeente minimaal 20 eigenaar-bewoners die hun woning naar energieneutraal willen verbouwen? En hoe zit het met de professionele partijen rond die eigenaren? De makelaars, financiers, aannemers, architecten, installateurs, leveranciers en adviseurs? Denkt u dat u alle partijen rond de tafel kunt krijgen om mee te doen in een project om gezamenlijk een sprong te maken in duurzaam bouwen? Bent u zelf bereid om regels te vernieuwen om zeer energiezuinig wonen te stimuleren?

Energiesprong deed een oproep met 1 oktober als deadline. 27 gemeenten schreven zich in met een plan van aanpak, waaronder ook de gemeente Den Haag/Delft. Dit plan van aanpak omschrijft de totstandkoming van een lokale coalitie, waarin minimaal 20 eigenaar-bewoners zijn vertegenwoordigd plus de partijen die kunnen zorgen voor realisatie en de bevordering van vraag en aanbod: bouwers, installateurs, energieadviseurs, makelaars, banken en de gemeente zelf. De selectieprocedure is gestart. Na deze selectieprocedure gaat de SEV Energiesprong met kennis en coaching in een vijftal gemeenten “lokaal alle lichten op groen krijgen voor de eigenaar-bewoners die hun nek uitsteken” en de “successen vervolgens kopiëren in andere gemeenten”. Ongeacht of het plan dat door de gemeente Den Haag is ingediend wel of niet geselecteerd wordt door de SEV, verdient het de aanbeveling om 1) kennis te nemen van dit plan van aanpak, en 2) lessen en ervaringen te halen uit de gemeenten die door de SEV geselecteerd worden.

3.2. Quick scan: Stimuleringsregelingen andere gemeentes en provincies

In deze sectie geven we een beknopt overzicht van manieren waarop andere gemeenten uit het binnen- en buitenland, provincies en het Rijk duurzaamheid stimuleren. Het is geen volledige overzicht maar een inkijkje in de mogelijkheden die bestaan. Voor elk voorbeeld benoemen we, voor zover mogelijk, nuttige punten en leerpunten voor een Haagse stimuleringsregel (zie voor een overzicht hiervan Figuur 4). Vele regelingen zijn recent pas ingesteld, en nog niet afgerond of officieel geëvalueerd.

Deze quick scan is gebaseerd op documenten onderzoek, interviews en persoonlijke communicatie alsmede discussies met de begeleidende commissies. Het benoemen van nuttige punten en leerpunten is gebaseerd op de eerder toegelichte wetenschappelijke inzichten. De steden zelfs zijn in samenspraak met de gemeente Den Haag gekozen, naast de drie anderen G4 steden (Amsterdam, Rotterdam, Utrecht), gaan we in op vier buitenlandse voorbeelden (Antwerpen, Kopenhagen, Gent en Freiburg), vijf andere binnenlandse voorbeelden (Almere, Apeldoorn, Breda, Tilburg en Sittard-Geleen) en vijf provinciale/landelijke voorbeelden (Rijksoverheid, Provincie Overijssel, Provincie Utrecht en Provincie Zuid-Holland, Lokale Klimaatagenda als koppeling van verschillende niveaus).

De G4 steden: Amsterdam, Rotterdam en Utrecht

3.2.1. Amsterdam

Amsterdam heeft een groot aantal aan duurzame initiatieven en in wat volgt lichten we een aantal ervan nader toe. Onder de noemer van Nieuw Amsterdams Klimaat, heeft Amsterdam een klimaatprogramma ontwikkeld om zijn CO2 reductie doelstellingen te halen.

Amsterdam reduceert CO2 (Projectbureau ARC)

Meer informatie: <http://www.nieuwamsterdamsklimaat.nl/projectbureau-arc/>

Ondergebracht bij de afdeling Milieuadvies van de Dienst Milieu en Bouwtoezicht (DMB) werkt het projectbureau ARC sinds 2001 voor alle Amsterdamse stadsdelen. Haar taken richten zich op het opzetten en uitvoeren van projecten op het gebied van energiebesparing en duurzame energie voor bewoners, de gemeentelijke organisatie en bedrijven alsmede het uitwisselen van kennis tussen en het beantwoorden van vragen van stadsdelen. Voorbeeldprojecten zijn:

Zon op je Dak²⁰: Net als andere steden, geeft Amsterdam klassieke subsidie aan bijvoorbeeld zonnepanelen via "Zon op je Dak". Amsterdamse woningeigenaren kunnen eenmalig subsidie aanvragen van 30% van de kosten, maximaal 1200 Euro tot dat het subsidieplafond is bereikt. De subsidie wordt via projectenbureau ARC (Amsterdam reduceert CO2) verstrekt, welke ook een lijst van installateurs op haar website plaatst.

Amsterdam bespaart energie²¹: Het loket *Amsterdam bespaart energie* helpt bewoners bij het realiseren van energie- en kostenbesparing in de eigen woning door het verstrekken van informatie en beantwoorden van vragen over energiebesparingsmaatregelen, gedragstips, een energiescan voor de eigen woning, subsidies, mogelijke uitvoerders, aanbiedingen, specifieke zaken voor Amsterdam (VvE's, vergunningverlening, welstand) en voorbeelden van duurzame medebewoners. Dit werd gedaan met behulp van een website. Projectbureau ARC is trekker en beheerder van het loket, dat een samenwerking van ARC, de zeven stadsdelen, het Programmabureau Klimaat en Energie en de nationale organisaties Meer Met Minder en Milieu Centraal is.

²⁰ Meer informatie: <http://www.zonopjedak.nl>

²¹ Meer informatie: <http://www.amsterdambespaartenergie.nl>

- Een projectbureau overziet wat er in de verschillende stadsdelen gebeurt.
- Een website koppelt informatie over verschillende subsidies aan de woonsituatie van de burger.
- (?) Deze initiatieven spreken vooral bewoners aan, die al gemotiveerd zijn om duurzamer te wonen.

Braakliggende Terreinen

Meer informatie: http://www.gisdro.nl/braakliggende_terreinen/

De gemeente Amsterdam stelt braakliggende terreinen beschikbaar voor initiatieven uit de samenleving. Dit wordt gesteund door een website met een overzicht van deze beschikbare terreinen, hun omvang en de aanspreekpartners.

Op een vergelijkbare manier is ook de gemeente Zoetermeer²² bezig. In hun project Adoptiegroen, kunnen burgers een (braakliggend) stuk gemeentebeplanting 'adopteren'. De gemeente faciliteert de bewoners door de nodige materialen te verschaffen. Het groen wordt verrassender en gevarieerder en buurtbewoners raken in contact met elkaar.

- Gemeente faciliteert burgers in hun plannen waardoor een gemeentelijke taak op een meer gevarieerde en aansprekende manier wordt ingevuld.

Amsterdam Duurzaam

Meer informatie: <http://www.duurzaam-amsterdam.nl/>

Amsterdam Duurzaam is inmiddels een jaarlijks terugkerend evenement waarbij Amsterdammers kunnen zien wat er al gebeurt op het vlak van duurzaamheid in hun stad en wat ze zelf kunnen doen. Het evenement wordt georganiseerd door de Gemeente Amsterdam in samenwerking met bedrijven, NGO's en onderwijsinstellingen. Wat in 2007 als de week van duurzaam Amsterdam begon, is in 2011 een tweedaags evenement in het begin van de zomer. Een dag is gereserveerd voor het Bedrijvenfestival (speciaal voor duurzame bedrijven, start-up's en studenten) en de tweede voor het gratis Publieksfestival (voor alle Amsterdammers).

- Gemeente schept terugkerend een omgeving waarin burgers op een laagdrempelige manier in contact kunnen komen met een duurzame lifestyle.
- (?) Dit initiatief spreekt vooral bewoners aan, die al gemotiveerd zijn om duurzamer te leven.

Amsterdam Smart City

Meer informatie: www.amsterdamsmartcity.nl

Amsterdam Smart City is een publiek-privaat samenwerkingsverband tussen een groeiend aantal partijen, waaronder bedrijven (netbeheerder, energieleveranciers, woningbouwcorporaties, technostarters, financiële instellingen en ICT bedrijven), kennisinstellingen en overheden, die met nauwe betrokkenheid van de energiegebruiker de CO2 emissies omlaag willen brengen. Geïnitieerd door Liander (de Amsterdamse netbeheerder) en de Amsterdamse Innovatie Motor worden projecten rond energiebesparing ontwikkeld en in Amsterdam getest. Amsterdam Smart City stelt zich op als een versneller en aanjager voor klimaat- en energieprojecten dat technologische innovatie,

²² Meer informatie: <http://mos.zoetermeer.nl/e/d/natuur/adoptiegroen.pdf>

gedragsverandering en duurzame economische investeringen optelt. Lokaal wordt met projecten in vier domeinen geëxperimenteerd (duurzame mobiliteit, duurzame publieke ruimte, duurzaam wonen en duurzaam werken) en mits succesvol worden deze grootschalig geïmplementeerd.

- *Gemeente creëert een omgeving waarin in een real-life-context geëxperimenteerd kan worden met nieuwe technologieën.*
- *(?) Eenzijdige focus op publiek-private samenwerking, waardoor andere partijen buiten spel staan.*

3.2.2. Rotterdam

Terwijl bij Amsterdam de focus lag op duurzaamheid, kijken we in Rotterdam naar de grote aantal initiatieven om burgers in het algemeen te betrekken.

Het Stadsinitiatief

Meer informatie: <http://www.rotterdam.nl/stadsinitiatief>

Via het stadsinitiatief ondersteunt de stad initiatieven van Rotterdammers die met sport, buitenruimte of cultuur te maken hebben. De winnaar ontvangt op de basis van co-financiering maximaal 5 miljoen Euro.

Deze regeling wordt in drie fases omgezet. In een eerste fase (juni – december 2011) mag iedereen een idee voor een stadsinitiatief indienen. Bij een eerste contactopname wordt het idee kort toegelicht. Vervolgens kan de indiener hulp (van ambassadeurs) krijgen bij het uitwerken ervan, voordat een volledig projectplan formeel wordt ingediend. In de tweede fase (januari tot februari 2012) wordt de lijst teruggebracht tot 10 ideeën die de hoogste scores konden halen op de volgende onderdelen: haalbaarheid, begroting, binding Rotterdammers, beeldbepalend voor Rotterdam, openbaar, toename van sportparticipatie, culturele ontwikkeling, groene mooie stad, draagvlak, draagkracht en multiplier effect. Een board van externe deskundigen adviseert het college aan de hand van inhoudelijke criteria over de betekenis van de stadsinitiatieven voor de stad. Hierna wordt een lijst met vijf initiatieven gemaakt. In een derde fase (maart 2012) stemmen alle Rotterdammers welk van de vijf stadsinitiatieven uitgevoerd wordt.

- *Een uitgewerkte gefaseerde [stimuleringsregeling](#) als voorbeeld voor de uitwerking van de mogelijke fasering van de Haagse stimuleringsregeling.*
- *Bewoners worden mede-eigenaar van het idee, door te mogen stemmen.*
- *Bewoners krijgen ondersteuning bij het uitwerken van hun plannen.*

Rotterdamidee

Meer informatie: www.rotterdamidee.nl

www.rotterdamidee.nl is een startpagina voor bewonersinitiatieven in Rotterdam waar bewoners inspiratie (door voorbeelden van anderen) kunnen opdoen, over nieuws (de nieuwste ontwikkelingen rondom bewonersinitiatieven) en regelingen (overzicht van alle regelingen waar men gebruik van kan maken) op de hoogte gehouden worden en hulp bij het uitwerken van ideeën kunnen inroepen. De drempels voor het indienen van een idee zijn tamelijk laag. Het moet een idee zijn:

- van 1 of meer Rotterdammers
- dat bewoners (soms met wat steun) zelf uitvoeren
- dat bewoners met elkaar verbindt

- zonder winstoogmerk of commercieel belang

- ➔ *Één laagdrempelig portaal voor alle bewonersinitiatieven en – ideeën.*
- ➔ *Bewoners krijgen ondersteuning bij het uitwerken van hun plannen.*
- ➔ *Een etalage voor de verschillende al uitgevoerde initiatieven inclusief de lessen die eruit getrokken kunnen worden.*

De cultuurscouts

Meer informatie: www.culturelekaartrotterdam.nl/ en www.sbaw.nl/cultuurscouts/

In Rotterdam is er per deelgemeente een cultuurscout, die in opdracht van de dienst Kunst en Cultuur en als onderdeel van SBAW, kunst- en cultuurprojecten met een sociaal-maatschappelijke insteek in Rotterdam ondersteunt en helpt realiseren. Rotterdam begon in 2002 met de eerste cultuurscouts in de deelgemeenten Charlois en Kralingen-Crooswijk, tot 2008 groeide dit uit tot negen en in 2011 zijn er in alle twaalf de deelgemeenten cultuurscouts bezig.

Als “aanjager van bewonersinitiatieven” zijn de taken van een Cultuurscout als volgt (SBAW 2011, Ranshuysen 2008):

- **Opsporen, bemiddelen en informeren.** De Cultuurscouts dragen kennis en informatie over en zijn bemiddelaar bij het tot stand brengen van samenwerking tussen allerlei deels culturele initiatieven
- **Advies op maat** – zowel inhoudelijk als organisatorisch (over de aanpak van culturele projecten, subsidies en sponsoring, publieksbereik, wijze van samenwerking en locaties)
- **Ondersteuning** – van idee tot uitvoering
- **Netwerken opbouwen**

Deze worden door de afzonderlijke scouts geheel op eigen wijze ingevuld. De basisinstrumenten die ter beschikking staan zijn:

- **Projectsubsidies**
- **Digitale nieuwsbrieven.** Maandelijks brengen de Cultuurscouts een digitale nieuwsbrief uit met lopende projecten en een agenda.
- **Culturele kaarten.** De papieren Culturele Kaart is een boekje en geeft een vrijwel compleet overzicht van alle culturele instellingen en kunstenaars in een deelgemeente, in verschillende disciplines onderverdeeld. De Culturele Kaart is gratis te verkrijgen bij de Cultuurscouts.
- **Kunstborrels.** De halfjaarlijkse kunstborrels van de Cultuurscouts zijn bedoeld om bekendheid te geven aan lopende projecten en hun netwerk letterlijk bijeen te brengen.

In 2006 en 2008 zijn al evaluaties van hun activiteiten uitgevoerd (Ranshuysen 2006, 2008), waarin wordt geconcludeerd dat de cultuurscouts een positieve bijdrage hebben aan het cultureel klimaat. Succesfactoren zijn, onder andere, netwerkvorming via intermediairs, budget voor ondersteuning van projecten, continuïteit in contact met klanten, bottom-up werken en regelmatig contact met deelgemeentebestuur en introductie van kunst & cultuur bij nieuwe partijen.

- ➔ *Op wijk- of deelgemeenteniveau opgedane kennis wordt benut om bewoners en hun ideeën of initiatieven een stap verder te brengen of door ze met elkaar of met andere partijen te verbinden of andere vormen van ondersteuning aan te bieden*
- ➔ *De kracht van het wegnemen van/ondersteunen bij organisatorische en administratieve lasten van vrijwilligers door de coach.*
- ➔ *Er wordt voortgebouwd op de intrinsieke motivatie van initiatiefnemers.*
- ➔ *Faciliteren van de initiatiefnemers in het scherper maken en uitvoeren van hun idee.*

Opzuinig – De milieucoach

Meer informatie: www.opzuinig.nl

De gemeente Rotterdam steunt het Milieucentrum Rotterdam in het trainen van milieucoaches op het vlak van gas-, electriciteits- en waterverbruik, voedsel inkopen en koken, wassen en afval. De coaches worden in vier bijeenkomsten geschoold over dingen die men in zijn eigen huis kan doen om duurzamer te leven. De cursus is gratis maar er wordt van de coaches wel verwacht, dat ze voorlichtingsbijeenkomsten in hun straat, buurt of vereniging gaan geven.

→ *Bewoners scholen bewoners op een laagdrempelige manier over duurzame gedragsveranderingen.*

3.2.3. Utrecht

Ook bij Utrecht zoomen we in op selectieve initiatieven. Er blijkt minder beweging te zijn wat betreft duurzaamheid en burgerparticipatie in Utrecht, vergeleken met Rotterdam en Amsterdam.

Participedia

Meer informatie: www.participedia.nl

Deze website is in principe bedoeld voor ambtenaren bij de gemeente Utrecht, om hun ervaring en kennis over participatiepraktijken te delen. Op de website vindt de ambtenaar, maar ook de geïnteresseerde burger, naast handige tools (zoals de Utrechtse Participatiestandaard, werkafspraken en een overzicht van participatiemiddelen) ook een greep uit lopende en reeds afgesloten participatietrajecten. Sinds November 2010 is deze informatie niet alleen voor ambtenaren toegankelijk maar ook voor het brede publiek en geeft daarmee niet alleen een inkijkje in wat de gemeente Utrecht op het vlak van participatie doet, maar ook welke resources Utrechtse ambtenaren ter beschikking hebben om zo'n traject in te gaan. Via een forum kan het brede publiek aanvullingen op informatie op de website of hun mening geven. Dit is onderdeel van een beweging om burgerparticipatie meer ruimte te geven in de Utrechtse besluitvorming.

→ *Transparante communicatie naar burgers en medewerkers.*

Leefbaarheidsbudget

Meer informatie: <http://www.utrecht.nl/smartsite.dws?id=233832>

Door middel van het leefbaarheidsbudget kunnen wijkbureaus of wijkcentra plannen en ideeën van bewoners of ondernemers voor hun straat, buurt of wijk financieren. De wijkmanager van elk wijk heeft zevenhonderdduizend euro in 2011 ter beschikking, en beslist binnen vier weken over de omzetting van een idee. Enkele van de criteria zijn als volgt: Het initiatief heeft betrekking op leefbaarheid in de wijk (niet op groter niveau), heeft voldoende draagvlak en is van collectief belang. Het is haalbaar, geschikt, nodig, eenmalig, betreft geen politieke, godsdienstige of levensbeschouwelijke vorming en is in verhouding niet te duur. Inderdaad is het leefbaarheidsbudget voor kleinere initiatieven bedoeld, voor plannen die meer dan 20.000 Euro vergen is een draagvlak van tenminste 25 handtekeningen nodig en beslist de wijkwethouder. Initiatieven boven de 50.000 Euro worden alleen in uitzonderlijke gevallen toegestaan door het college van burgemeester en wethouders.

- *Maakt beslissingen dicht bij de bewoner mogelijk (vgl. met de Subsidie voor Leefbaarheid & bewonersparticipatie Den Haag, zie sectie 3.1.5)*
- *(?) Dit initiatief spreekt vooral bewoners aan, die al gemotiveerd zijn om duurzamer te leven.*

Vier buitenlandse steden: Antwerpen, Kopenhagen, Gent en Freiburg

3.2.4. Antwerpen

Het EcoHuis

(Meer informatie: <http://eha.be/>)

In het EcoHuis bundelt Antwerpen al zijn adviezen en ondersteuningsmiddelen voor de burger, het is het aanspreekpunt voor de burger op het gebied van duurzaamheid. De burger kan advies op maat verwachten, financiële tussenkomsten zoals premies en leningen en projecten op maat voor verschillende doelgroepen. Volgens de website maakt het EcoHuis “het voor de Antwerpenaar eenvoudiger om duurzaam te bouwen, wonen en leven en helpt de bewoners aan een lagere energie- en milieufactuur”. De Antwerpenaar kan er informatie over alles vinden wat met duurzaamheid te maken heeft, van afvalpreventie, consumptie en gezondheid tot hernieuwbare energie, mobiliteit en water.

→ *Één aanspreekpunt voor burgers op het gebied van duurzaamheid (transparantie)*

ADOMA

Meer informatie: <http://www.antwerpen.be/eCache/ABE/1/772.html>

Daarnaast is er in Antwerpen een adviesraad voor duurzame ontwikkeling & milieu Antwerpen (ADOMA), die de stad gevraagd en ongevraagd advies geeft bij vragen omtrent natuur, milieu en duurzame ontwikkelingen. Deze raad is samengesteld uit vertegenwoordigers van verenigingen uit de natuur- en milieusector.

- *Het gemeentebestuur wordt scherp gehouden door een onafhankelijk orgaan.*
- *(?) De samenstelling van de raad zou breder kunnen zijn waardoor duurzaamheid een bredere invulling zou krijgen dan milieu alleen.*

3.2.5. Kopenhagen

Copenhagenx

Meer informatie: www.copenhagenx.dk

Participatie is op een hoog niveau in Kopenhagen en verschillende projecten waar stedenbouwkundigen, architecten en politici samen hebben gewerkt vanuit een holistisch en duurzaam perspectief, zijn al geïmplementeerd. Meer dan 20 jaar geleden werd in Kopenhagen al een ‘citizen dialogue’ gefaciliteerd waardoor Kopenhageneren hun zegje konden doen in de stedelijke vernieuwing van hun stad. De website www.copenhagenx.dk is een virtueel communicatie platform waar burgers kunnen deelnemen in stedelijke ontwikkeling, informatie kunnen vergaren over bouwprojecten en beelden aangereikt krijgen over hun toekomstige stad. Daarnaast worden evenementen georganiseerd waar professionals en gewone burgers in debat gaan alsmede city tours en een blog met discussies en verhalen over duurzaam Kopenhagen. De website werd van 2002 tot 2012 gefinancierd door de gemeenten Frederiksberg en Kopenhagen en Realdania, een strategische stichting.

- *Het gebruik van verhalen maakt de beleving van een duurzame stad persoonlijker en verbindt het leven van het individu met de abstractere notie van duurzaamheid.*
- *(?) Er is een sterke focus op design, stedenbouwkunde en architectuur, waardoor het onderwerp duurzaamheid op een te nauwe manier ingevuld wordt.*

3.2.6. Gent

Gents Klimaatverbond

Meer informatie: <http://www.gentsklimaatverbond.be/>

In 2008 startte Gent met het Gents Klimaatverbond om bedrijven, bewoners en organisaties in beweging te krijgen om samen te werken aan een duurzame toekomst van de stad. Dit biedt een platform om de klimaatdoelstellingen tot leven te brengen, met een (interactieve) website met voorbeelden van initiatieven, bijeenkomsten, ludieke acties (knuffelende ijsberen) en convenanten waarin particulieren, bedrijven en organisaties zich committeren aan klimaatdoelstellingen.

In aansluiting hierop ontstond de behoefte om sterker in te zetten op het activeren van partijen en beter aan te sluiten bij hun perspectieven en eigen initiatieven. Hiervoor zette Gent in op een transitieproces (zie sectie 2.3), welke zich tegelijkertijd ook op verandering binnen de gemeentelijke organisatie richt. Aan de ene kant geeft het een inspirerende inhoudelijke impuls aan het reguliere beleidstraject (bestemmingsplan, strategie, projecten, etc.). Aan de andere kant vraagt het om een omslag naar een meer faciliterende rol. In plaats van burgers die participeren in het maken van beleid zijn het nu de beleidsmakers die participeren in de initiatieven van burgers en bedrijven. De overheid heeft dan vooral een rol in het faciliteren van het proces en mogelijk ook in de ondersteuning van acties die uit de arena voortkomen en het opschalen en verankeren van de nieuwe denk- en werkwijze. De eerste arena vond plaats in mei 2011 en enkele maanden later is er in november 2011 een "Klimaatforum" georganiseerd om het vernieuwingsnetwerk te verbreden. 90 personen zijn gericht uitgenodigd om mee te werken in de acties die uit het arenaproces zijn ontstaan. De klimaatwerkgroepen zijn eind november vol enthousiasme van start gegaan en krijgen – indien gewenst - ondersteuning van de gemeentelijke organisatie. Ondertussen lijkt er ook voor andere klimaatwerkgroepen animo te zijn. Uiteindelijk zal de actieagenda nog veranderen naar gelang de motivatie van de mensen die er werk van maken.

- *Één website waar burgers terecht kunnen als ze geïnteresseerd zijn in de klimaatdoelstellingen van de stad en hoe ze eraan bij kunnen dragen*
- *Voorbeeldtraject voor de nieuwe rol van de overheid: faciliteren en participeren met de burger als volwaardig partner in de vormgeving van de stad.*
- *(?) Tijd zal wijzen of de klimaatwerkgroepen van start gaan en actief blijven.*

3.2.7. Freiburg

Freiburg Vauban

Meer informatie: <http://www.vauban.de/>

Freiburg wordt door velen als een voorbeeldstad gezien wat betreft duurzame ontwikkeling en participatie. Vaak ligt het oogmerk dan op de wijk Vauban. De ontwikkeling van deze nieuwe wijk werd in 1993 gestart op de grond van een oude Franse kazerne Vauban, die door de stad wordt gesaneerd. In 1995 werd een participatieproces voor de wijkontwikkeling gestart waarvoor de ecologisch bewuste (meer dan 25% kiezen de groene partij) burgers van Freiburg zich in grote getale opgaven. De vereniging 'Forum Vauban', waaronder 30 groepen met diverse mensen, bedrijven en organisaties schuilen, werd als coördinatie- en organisatieorgaan erkend. Door het betrekken van de vereniging vanaf het begin kwamen vele vragen naar voren en werd er een architectuurwedstrijd gehouden. Doel was om 5000 inwoners de mogelijkheid te geven om op termijn op een duurzame manier te leven. Vele gebouwen voldoen aan de standaard voor laag energie huizen van Freiburg, er zijn passiefhuizen en er is een 'zonne-energie buurt' die meer energie opbrengt dan ze verbruikt. Interessant is ook de omgang met mobiliteit, de wijk is zo

aangelegd dat lopen en fietsen bevoordeeld wordt en auto rijden ontmoedigd (geen parkeerplekken). Elk huis heeft een tramhalte in de buurt met een tram naar het hart van de stad. In 2009 heeft 70% van de bewoners van Vauban besloten om zonder privé auto te leven.

The stichting Forum Vauban werd door een klein team professionals, een raad van bestuur en enkele werkgroepen draaiende gehouden. Het wordt gefinancierd door lidmaatschap, donaties, publiek geld en een bescheiden inkomen. Voornamelijk is Forum Vauban bezig met het organiseren en faciliteren van participatie in de wijk, het ondersteunen van de implementatie van gemeenschappelijke bouwprojecten, e.g. bouwgroepen, woningcoöperaties, het realiseren van een duurzame modelwijk vooral wat betreft mobiliteit en energie en het coördineren van maatschappelijk werk en het implementeren van een wijkcentrum.

- *Het betrekken van bewoners vanaf het begin brengt nieuwe invalshoeken naar voren en kan de duurzaamheidsambities nog verhogen.*
- *Door de mogelijkheid te scheppen, blijft er ook een continue betrokkenheid van bewoners in de ontwikkeling van hun leefomgeving.*

Vijf binnenlandse steden: Almere, Apeldoorn, Breda, Tilburg en Sittard-Geleen

3.2.8. Almere

Duurzaam Almere

Meer informatie: <http://www.duurzaamalmere.nl/>

DuurzaamAlmere is een opvolger van het DuurzaamheidsLab dat als aanjager en inspirator ten doel had om gemeente en burgers te ondersteunen bij het verder uitwerken van de Almere Principles. Deze zeven principes zijn richtlijnen voor een ecologisch, sociaal en economisch duurzaam Almere: 1) Koester diversiteit, 2) Verbind plaats en context, 3) Combineer stad en natuur, 4) Anticipeer op verandering, 5) Blijf innoveren, 6) Ontwerp gezonde systemen en 7) Mensen maken de stad.

Naast online (sinds oktober 2011) is DuurzaamAlmere ook offline te vinden (sinds november 2011) en moet minder van de gemeente en meer van de gemeenschap zijn. De website DuurzaamAlmere.nl biedt een etalage aan lopende projecten, fungeert als gids door duurzaamheidsland en als digitale ontmoetingsplek voor burgers, ondernemers, organisaties en gemeente ter bevordering van initiatieven, netwerken en samenwerking. Men kan zich informeren over verschillende duurzaamheidsthema's (bijv. bouwen, energie, eten) en daarover in discussie gaan of actief deelnemen door eigen initiatieven aan te melden of filmpjes te delen. DuurzaamAlmere.nl ondersteunt, faciliteert en inspireert initiatieven die Almere ontwikkelen tot een duurzame stad.

- *Een brede doelgroep wordt zowel online als offline bediend.*
- *(?) Er is geen breed netwerk van actoren betrokken bij het opzetten van het duurzaamheidscentrum, duidelijk aanbodgestuurd.*

3.2.9. Apeldoorn

“Uw woning in de watten”

Meer informatie: www.uwwoningindewatten.nl

De gemeente Apeldoorn ondersteunt particuliere eigenaren van twee wijken in een pilotproject “uw woning in de watten” om hun woning energiezuiniger te maken. De woningeigenaren worden stap voor

stap geadviseerd en ondersteund in hun ambities om hun woning te verbeteren. Eigenaren krijgen een kosteloos energieadvies en een energielabel en worden vervolgens ondersteund in het regelen van eventuele subsidies of financiering. Er wordt een vijftal ondersteuningspakketten aangeboden van 0 tot duurzaam en de gemeente garandeert lagere woonlasten voor twee van de pakketten.

De gemeente heeft een consortium geselecteerd voor de uitvoering van de werkzaamheden, de Duurzaam Apeldoorn Combinatie (DAC) – een samenwerkingsverband van verschillende aannemers en aanbieders van diensten. Wanneer Apeldoorners de energiemaatregelen door DAC laten uitvoeren, dan kunnen ze rekenen op intensieve begeleiding, extra subsidie en een korting bij de uitvoering van de maatregelen. Laatste wordt berekend op basis van het aantal klanten van DAC in de periode van 1.10.2010 en 1.8.2011 en kan oplopen tot 6%.

De verwachting was dat 35% van de woningeigenaren een advies laat opstellen (die is gerealiseerd, Van Es 2011), dat 10% maatregelen neemt en een gemiddelde investering van € 15.000 per woning plaatsvindt. Een evalueatie vindt in het najaar 2011 plaats.

- *De kracht van collectief opdrachtgeverschap wordt gebruikt.*
- *Er wordt voortgebouwd op de intrinsieke motivatie van huiseigenaren.*
- *Vernieuwingsdrempels zoals onwennigheid met technologie of renovatieprocessen worden weggenomen.*

3.2.10. Breda

Breda Morgen

Meer informatie: www.breda-morgen.nl

Breda Morgen is een interactieve website waar burgers hun dromen voor Breda kunnen aandragen, die door anderen beoordeeld worden. Als een droom de steun van 10 mensen krijgt wordt de droom een initiatief. Wanneer een initiatief op zijn beurt 100 steunbetuigingen krijgt wordt er een stadgesprek over gehouden. Het lijkt in delen op het Rotterdamidee. In Breda wordt er echter actiever gestemd, waarschijnlijk omdat het kleiner is, en mensen zich meer betrokken voelen. Mensen worden geactiveerd om met hun plannen aan de slag te gaan en hiervoor krijgen ze ook ondersteuning. Het is ingebed in een publiciteitsplan: Breda Nu, Breda Zo, Breda Toen, etc.

- *Bewoners bepalen de agenda – met de gemeente als partner niet als regisseur.*
- *Bewoners worden mede-eigenaar van het idee, door te mogen stemmen.*
- *Er wordt in potentie een platform geboden waar verschillende partijen elkaar kunnen vinden voor het verwezenlijken van een droom.*

3.2.11. Tilburg

Klimaatschap Tilburg

Meer informatie: <http://www.klimaatbureautilburg.nl/>

Het klimaatschap Tilburg is een netwerk van publieke, private en maatschappelijke organisaties in en om Tilburg. In dit netwerk werken verschillende disciplines, organisaties en bedrijven samen door het stellen en bereiken van concrete doelen op weg naar een klimaatneutrale en klimaatbestendige regio Tilburg in 2045. De rol van het klimaatschap houdt in het stimuleren van ontmoetingen en verbinding alsmede de ondersteuning van projecten, nieuwe organisaties en samenwerkingsverbanden.

De hoofddoelgroep zijn ‘beslissers’ en ‘beïnvloeders’ – bedrijven en overheden. Bedrijven worden gezien als degenen die de basis vormen voor de ontwikkeling en de overheid als degene die de voorwaarden schept en belemmeringen opruimt voor de bedrijven en ondernemers. Tientallen hebben de klimaatverklaring Tilburg ondertekend en geven daarmee aan lokaal samen te willen werken om versneld klimaatneutraal en klimaatbestendig te worden. Op termijn zal het Klimaatschap het regionale klimaatprogramma ontwikkelen, sturen en uitvoeren in een organisatievorm waarbij de lokale overheden net als andere partijen deelnemer zijn. Die uitvoeringsorganisatie wordt een ondersteunend klimaatbureau. Nu is het aan het Klimaatschap om te zien of genoeg mensen zich aangesproken voelen om mee te doen.

- *De gemeente is partner in een samenwerkingsverband, en geeft daardoor ruimte aan de samenleving om over deze kwestie mee te beslissen.*
- *(?) Het samenwerkingsverband gaat niet verder dan de bekende publiek–private samenwerking.*

3.2.12. Sittard-Geleen

Energieteams

Meer informatie: [bericht op website Sittard-Geleen \(13 oktober 2011\)](#)

In Sittard-Geleen en Stein hebben Energieteams bestaande uit bijstandsgerechtigden kosteloos energiebesparende voorzieningen aangebracht in woningen van mensen met een laag inkomen. Het project helpt energiebesparing, re-integratie in de arbeidsmarkt en armoedebestrijding (zie eindrapport van het project ‘Energieteams in de wijk’ – ook te vinden op bovengenoemde website). Concreet leverde de actie het volgende op:

- Een CO₂-reductie van 865.000 kg per jaar voor het hele project door energiebesparende voorzieningen.
- Nuttige werkervaring voor elf medewerkers van het team
- Een besparing van gemiddeld € 77 per jaar op de energierekening van de huishoudens
- Maatregelen: bijvoorbeeld het aanbrengen van spaarlampen, waterbesparende douchekoppen, isolatie van ramen en deuren. In totaal bezochten Energieteams 3714 huishoudens. *‘Energieteams in de wijk is een voorbeeldproject dat aantoont dat ook met kleine maatregelen op het vlak van Duurzaamheid grote resultaten geboekt kunnen worden’, aldus wethouder Ruud Guyt (Duurzaamheid).*

Het project begon in september 2007 en is inmiddels afgerond en geëvalueerd. In totaal bezocht het team 3714 huishoudens. Het project was niet afhankelijk van subsidie en kwam tot uitvoering dankzij kennis, personeel en financiële bijdragen van de gemeente Stein, ZO Wonen, Woningbeheer Born-Grevenbicht, Woningvereniging Obbicht-Papenhoven, Essent, Inhome Volta, Maecon Groep, Kenteq, UVW, Gamma Geleen en ondersteuning van Royal Haskoning.

De kosten van het project bedroegen 367.000 euro. De projectkosten werden naar rato van het aantal behandelde woningen gedragen door de gemeenten Sittard-Geleen en Stein, terwijl de woningstichtingen een bijdrage leverden van 10 euro per woning die onder hun beheer vielen. De kosten voor Sittard-Geleen bedroegen 243.000 euro. De gemiddelde investering per woning bedroeg 79,87 euro. Deze komt overeen met de gemiddelde jaarlijkse besparing van 77 euro, zodat de terugverdientijd kort is (ongeveer één jaar). Alle betrokken partijen hebben van het zichtbare en concrete werk van het Energieteam geprofiteerd.

'Energie teams in de wijk' is beloond met de [Groene Parel Award](#), de landelijke prijs voor een vooruitstrevend klimaatinitiatief. De jury roemde het initiatief voor en door mensen en het feit dat de samenwerkende instanties het project zonder subsidies hebben uitgevoerd. Dat maakt het project ook haalbaar in andere gemeenten.

- *Koppeling energie aan sociale thema's duurzaamheid (armoedebestrijding, reïntegratie)*
- *Samenwerking met en co-financiering door andere partijen in de stad*

Vijf provinciale – landelijke voorbeelden: Rijksoverheid, Provincie Overijssel, Provincie Utrecht, Provincie Zuid-Holland, Koppeling Rijk-Provincie-Gemeente

3.2.13. Rijksoverheid

Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO)

Meer informatie: <http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl>

Het Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling is een educatief meerjarenprogramma en heeft ten doel "het ontwikkelen, ondersteunen en verder verspreiden van effectieve leerprocessen die duurzame ontwikkeling mogelijk maken en versnellen". Vooral de doelgroepen rijksoverheid, provincies, waterschappen en de onderwijssector profiteren van de kennis en ervaring van LvDO over duurzame ontwikkeling en (sociaal) leren. Duurzame ontwikkeling zal mainstream worden en daarvoor heeft het programma drie pijlers: lerende individuen (onderwijs), lerende organisaties (overheid) en lerende samenleving (initiatieven uit de samenleving). Daarbinnen worden leerprocessen georganiseerd die tot duurzame afwegingen zullen leiden op basis van de 3P-bottomline. Mogelijke activiteiten zijn het verhelderen van het begrip duurzaamheid (essays, leerlijnen), het organiseren van werkbijeenkomsten en het starten van netwerken voor partijen van verschillende niveaus rond een concreet vraagstuk en het bieden van training en coaching door meelopen in duurzaamheidsprojecten en dergelijke. Wordt uitgevoerd door de Provincies.

- *Leren staat centraal: een vraaggerichte werkwijze gericht op sociale leerprocessen.*
- *Bij elkaar brengen van verschillende partijen om aan concrete vraagstukken te werken.*

BSIK regeling

Meer informatie: www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/besluit-subsidies-investeringen-kennisinfrastructuur-bsik

Besluit Subsidies Investeringen Kennisinfrastructuur (BSIK) is een "breed opgezet, nationaal stimuleringsprogramma voor onderzoek waarmee Nederland haar fundamenteel voor de toekomst wil versterken"²³. Het belangrijkste doel van BSIK is dus de versterking van de Nederlandse kennisinfrastructuur, door het stimuleren van samenwerking tussen onderzoeksinstituten en ondernemingen in onderzoeksprojecten binnen vijf thema's (Duurzame systeeminnovatie, ICT, hoogwaardig ruimtegebruik, micro/nanotechnologie, gezondheids-, voedings-, gen-, en biotechnologische doorbraken) door gelden die voortkomen uit het Fonds Economische Structuurversterking. Deze onderzoeksprojecten kenden een onderverdeling in verschillende deelprojecten, liepen 4-6 jaar en werden jaarlijks beoordeeld door de Commissie van Wijzen. Naast fundamenteel onderzoek, ging het er ook om onderzoeksresultaten te vertalen in nieuwe producten, processen of maatschappelijke concepten.

²³ Voor meer informatie zie de website van AgentschapNL (<http://www.agentschapnl.nl/programmas-regelingen/besluit-subsidies-investeringen-kennisinfrastructuur-bsik>)

Transumo is een van de 37 consortia dat subsidie kreeg toegekend, ter hoogte van €30 mln. onder de voorwaarde dat het consortium dezelfde bijdrage aan cofinanciering realiseerde. Naast deze 50% cofinanciering bepaalde de BSIK subsidiestructuur dat er geen budgetreservering voor programmamanagement was, en dat er structureel en regelmatige verantwoording afgelegd diende te worden aan de Commissie van Wijzen. Transumo had als missie het bevorderen en stimuleren van een transitie naar duurzame mobiliteit. Om dit te doen bood Transumo ruimte aan ruim dertig projecten, die elk met hun eigen onderdeel van deze transitie bezig waren. Deze projecten waren transitieexperimenten (zie sectie 2.6): en plek voor het ontwikkelen en testen van innovatieve ideeën, om ze daarna hopelijk grootschaliger te kunnen gaan toepassen. Transumo faciliteerde hiermee belangrijke elementen van een transitie: het experimenteren en het leren. Bij het werken aan een visie op duurzame mobiliteit zette Transumo sterk in op de 3P bottomline als richtlijn voor duurzaamheid. Naast de noodzakelijke samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen, hebben veel programma's zoals Transumo die samenwerking uitgebreid door onder andere ook overheden, brancheverenigingen en maatschappelijke organisaties te betrekken. Hier wordt ook als tripartite samenwerking naar gerefereerd (kennisinstellingen, overheden, bedrijfsleven). Een ander programma, TransForum, dat werkte aan de transitie naar een duurzame landbouw, werd veel sterker ingezet op het betrekken van de zogenoemde KOMBI-partners: kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en intermediairs bij het uitkiezen van projecten.

- *Betrekken van een breed veld aan verschillende actoren, bijvoorbeeld door het concept van KOMBI-partners (kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en intermediairs) als toetsingskader te gebruiken*
- *(?) Grote administratieve barrières, bijv. accountantsverklaringen.*
- *(?) Een te hoge frequentie van projectverantwoording kan tot een korte termijn oriëntatie leiden in plaats van tot een visie op de lange termijn.*

3.2.14. Provincie Overijssel

Duurzaam Dorp

Meer informatie: <http://www.overijssel.nl/thema%27s/milieu/duurzaamheid/duurzaam-dorp/>

Voor de bewoners van dorpen, wijken en buurten in de provincie werd voor het eerst in 2010 en ook dit jaar weer een oproep gedaan: "Bedenk *hét* beste idee om uw eigen dorp of de eigen buurt energiezuiniger, schoner en duurzamer te maken en doe een gooi naar de titel Duurzaam Dorp Overijssel 2011".

De jury bestaat uit bekende Nederlanders (Vera Dalm, Wubbo Ockels en Jacco Vonhof) en de winnaar van het vorige jaar. Ze kiezen eerst de beste acht, vervolgens de eerste drie en uiteindelijk de allerbeste. De overkoepelende criteria (die nog verder uitgewerkt zijn) zijn als volgt: plannen voor een beter milieu (planet), aandacht voor samenwerking en het welzijn van mensen (people) evenals de economische impulsen (profit). Andere criteria zijn de wijze, waarop de gemeenschap bij de voorbereiding en uitvoering van de plannen betrokken wordt, de begroting evenals de eerste stappen die gepland zijn. Het is de potentie van de plannen (wat er bereikt gaat worden) die beoordeeld wordt en niet wat er al bereikt is. Naast de vakjury kunnen ook de inwoners van Overijssel hun stem uitbrengen via wekelijkse uitzendingen van RTV Oost en via de site www.ijienoverijssel.nl/duurzaamdorp.

Een prijs van € 200.000 is voor de gemeenschap met het beste idee volgens beoordeling van de vakjury en € 50.000 voor de gemeenschap met het beste idee volgens de publieksjury.

- *De definitie van duurzaamheid wordt breed gehouden en het initiatief hoeft niet uit te monden in een product.*
- *De betrokkenheid van de gemeenschap, naast de initiatiefnemer, als een van de beoordelingscriteria.*
- *Door het beoordelen van de plannen door een publiek- en een vakjury krijgen de initiatiefnemers verschillende soorten feedback.*

3.2.15. Provincie Utrecht

Aanjaagteams lokale energieprojecten

Meer informatie: <http://www.provincie-utrecht.nl/actueel/nieuwsberichten/@136429/aanjaagteam-lokale/>

Een aanjaagteam bevat leden van diverse kennisreinen (energietechniek, financiële en juridische expertise) en spoort initiatieven op het gebied van bijv. energiebesparing, duurzame energie opwekking, warmte/koude-opslag voor nieuwbouwwijken en energieneutrale gebouwen op om deze te ondersteunen. De ondersteuning omvat het onderzoeken van levensvatbaarheid en kansen van het initiatief, gerichte advisering, wegnemen van drempels alsmede verdere doorontwikkeling en feitelijke realisatie. De provincie gebruikt de aanjaagteams sinds februari 2011.

- ➔ *De kracht van het wegnemen van/ondersteunen bij organisatorische en administratieve lasten van vrijwilligers door de aanjaagteams*
- ➔ *Er wordt voortgebouwd op de intrinsieke motivatie van initiatiefnemers.*
- ➔ *Faciliteren van de initiatiefnemers in het uitvoeren van hun idee.*

3.2.16. Provincie Zuid-Holland

Zuid-Hollandprijs

Meer informatie: <http://www.zuid-holland.nl/documenten/opendocument.htm?lpos=282832454&llvol=0>

De Zuid-Hollandprijs bestaat sinds 2009 en heeft elk jaar een ander thema. Dit jaar vraagt de provincie professionals, bewoners/vrijwilligers en studenten om mee te denken over vernieuwende ideeën voor een duurzame toekomst voor Zuid-Holland. Het totale prijzengeld bedraagt € 75.000. Het prijzengeld voor de winnaar in de categorie professionals is € 50.000. Voor de winnaar in de categorie vrijwilligersorganisaties en bewoners is er € 15.000 te winnen. Het prijzengeld voor de categorie studenten bedraagt € 10.000. In 2011 zijn er 139 inzendingen ontvangen, waaruit een jury met leden uit het bedrijfsleven en overheid 8 inzendingen heeft genomineerd.

Aspiranten moeten zich eerst inschrijven, zonder inschrijving kan later geen inzending gedaan worden. Deze worden langs de volgende criteria getoetst: (1) goed uitgewerkte ideeën, voorstellen, plannen, ontwerpen, (2) vernieuwend, het mag nog niet voorkomen in Zuid-Holland en (3) praktisch toepasbaar in Zuid-Holland. Elk categorie heeft een eigen speerpunt: duurzame economie (professionals), duurzame leefomgeving (vrijwilligers, bewoners) en duurzaam ondernemen (studenten).

- ➔ *Klassieke opzet van een prijsvraag waarmee een breed publiek bereikt wordt om mee te doen – door opdeling in drie categorieën (studenten, vrijwilligers/bewoners en professionals) worden verschillende uitgangssituaties opgevangen.*

Stroomversneller

Meer informatie: http://www.zuid-holland.nl/overzicht_alle_themas/thema_milieu/content_energie_zuid_holland/c_e_thema_milieu_energie_innovatie.htm

De Stroomversneller is een aanpak speciaal voor projecten voor duurzame energie en wordt bij een aantal projecten al ingezet (bijv. geothermie in de Poelzone of duurzame energie Bodegraven). De Stroomversneller neemt een regisseursrol binnen projecten in, brengt knelpunten in kaart, zoals gebrek aan leiderschap, samenwerkingsconflicten en problemen met de schaalgrootte en beschikt over instrumenten om deze op te lossen (bijv. bij elkaar brengen van partijen, faciliteren van kennisoverdracht). De Stroomversneller is met projecten binnen 3 thema's bezig: windenergie, warmte en

groen gas. Alle projecten moeten voldoen aan de 3 P's, gemeentelijke grenzen overstijgen en opschaalbaar, herhaalbaar en verbreedbaar zijn. De Provincie is dus procesbegeleider in een multi-stakeholder-proces, is lange termijn visionair en zoekt aanknopingspunten buiten het project. Het oogmerk ligt op het samenwerken met marktpartijen.

- Focus op multiactorenproces.
- Focus op economische rentabiliteit als onderdeel van duurzame innovaties.

KISSZ Netwerk

Meer informatie: <http://www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl/content/kissz>

Het KISSZ-netwerk (afkorting voor Kennis In Synergie in een Sustainable Zuid-Holland) bestaat uit Zuid-Hollandse gemeenten, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties die samen met de provincie voor doorbraken willen gaan zorgen bij vraagstukken rond duurzaamheid. KISSZ verbindt kennis en beleid om duurzaamheidsthema's op te lossen, door coalities te creëren van nieuwe spelers om concreet vorm te geven aan een duurzaam Zuid-Holland. Bij KISSZ zijn aangesloten de provincie Zuid-Holland, de gemeenten Dordrecht, Delft, Den Haag, Leiden, Rotterdam en Zoetermeer, TU Delft, Erasmus Universiteit, Haagse Hogeschool, Hogeschool InHolland, Universiteit Leiden, Hogeschool Rotterdam en de Milieufederatie Zuid-Holland.

In de intentieovereenkomst hebben de partners afgesproken dat zij zich samen sterk zouden maken voor het energieneutraal maken van de bestaande bouw, een transitie van aardgas naar duurzame warmte, en de verankering van duurzaamheid in onderwijs en educatie. Om deze ambities waar te maken werkt KISSZ met vier werkgroepen: Warmte, Energieneutraal, Duurzame Monumenten en Onderwijs. De resultaten van de werkgroepen worden opgepakt in lokale en regionale werkprogramma's. De activiteiten van het netwerk leiden tot nieuwe perspectieven op duurzaamheidsvraagstukken van klimaat en ruimte, energie en van grootstedelijke problematiek.

- Focus op synergie tussen kennis en beleid.

3.2.17. Koppeling Rijk- Provincies- Gemeentes

Lokale Klimaatagenda

Meer informatie: <http://www.vnqmagazine.nl/nieuws/3311/lokale-klimaatagenda>

Op decentraal niveau hebben gemeenten, provincies en waterschappen zogenoemde klimaatprogramma's opgesteld. Door het opstellen van de Lokale Klimaatagenda 2011-2014 ondersteunt het kabinet deze initiatieven. De agenda richt zich op het wegnemen van belemmeringen bij gemeentelijke klimaatinitiatieven. Lokale ambassadeurs worden ingesteld om gemeenten te mobiliseren om gezamenlijk tot een regionale aanpak te komen.

De Lokale Klimaatagenda gaat in het najaar van 2011 naar de Tweede Kamer.

- Koppeling decentraal – centraal, lokaal – nationaal
- Wegnemen van (nationale) belemmeringen voor (lokale) initiatieven
- Decentrale overheden mobiliseren elkaar en leren van elkaar

Gemeente / Provincie	Inspiratie, lessen en nuttige elementen
Amsterdam – Amsterdam reduceert CO2	<ul style="list-style-type: none"> → Een projectbureau overziet wat er in de verschillende stadsdelen gebeurt. → Een website koppelt informatie over verschillende subsidies aan de woonsituatie van de burger. → (?) Deze initiatieven spreken vooral bewoners aan, die al gemotiveerd zijn om duurzamer te wonen.
Amsterdam – Braakliggende Terreinen	<ul style="list-style-type: none"> → Gemeente faciliteert burgers in hun plannen waardoor een gemeentelijke taak op een meer gevarieerde en aansprekende manier wordt ingevuld.
Amsterdam – Amsterdam Duurzaam	<ul style="list-style-type: none"> → Gemeente schept terugkerend een omgeving waarin burgers op een laagdrempelige manier in contact kunnen komen met een duurzame lifestyle. → (?) Dit initiatief spreekt vooral bewoners aan, die al gemotiveerd zijn om duurzamer te leven.
Amsterdam – Amsterdam Smart City	<ul style="list-style-type: none"> → Gemeente creëert een omgeving waarin in een real-life-context geëxperimenteerd kan worden met nieuwe technologieën. → (?) Eenzijdige focus op publiek-private samenwerking, waardoor andere partijen buiten spel staan.
Rotterdam –het Stadsinitiatief	<ul style="list-style-type: none"> → Een uitgewerkte gefaseerde stimuleringsregeling als voorbeeld voor de uitwerking van de mogelijke fasering van de Haagse stimuleringsregeling → Bewoners worden mede-eigenaar van het idee, door te mogen stemmen. → Bewoners krijgen ondersteuning bij het uitwerken van hun plannen.
Rotterdam – Rotterdamidée	<ul style="list-style-type: none"> → Één laagdrempelig portaal voor alle bewonersinitiatieven en – ideeën. → Bewoners krijgen ondersteuning bij het uitwerken van hun plannen. → Een etalage voor de verschillende al uitgevoerde initiatieven inclusief de lessen die eruit getrokken kunnen worden.
Rotterdam – De cultuurscouts	<ul style="list-style-type: none"> → Op wijk- of deelgemeenteniveau opgedane kennis wordt benut om bewoners en hun ideeën of initiatieven een stap verder te brengen of door ze met elkaar of met andere partijen te verbinden of andere vormen van ondersteuning aan te bieden → De kracht van het wegnemen van/ondersteunen bij organisatorische en administratieve lasten van vrijwilligers door de coach → Er wordt voortgebouwd op de intrinsieke motivatie van initiatiefnemers → Faciliteren van de initiatiefnemers in het scherper maken en uitvoeren van hun idee
Rotterdam – Opzuinig milieucoach	<ul style="list-style-type: none"> → Bewoners scholen bewoners op een laagdrempelige manier over duurzame gedragsveranderingen.
Utrecht – Participedia	<ul style="list-style-type: none"> → Transparante communicatie naar burgers en medewerkers.
Utrecht – Leefbaarheidsbudget	<ul style="list-style-type: none"> → Maakt beslissingen dicht bij de bewoner mogelijk (vgl. met de Subsidie voor Leefbaarheid & bewonersparticipatie Den Haag, zie sectie 3.1.5) → (?) Dit initiatief spreekt vooral bewoners aan, die al gemotiveerd zijn om duurzamer te leven.
Antwerpen – Het EcoHuis	<ul style="list-style-type: none"> → Één aanspreekpunt voor burgers op het gebied van duurzaamheid (transparantie)
Antwerpen – ADOMA	<ul style="list-style-type: none"> → Het gemeentebestuur wordt scherp gehouden door een onafhankelijk orgaan. → (?) De samenstelling van de raad zou breder kunnen zijn waardoor

	duurzaamheid een bredere invulling zou krijgen dan milieu alleen.
Kopenhagen – Copenhagensex	<ul style="list-style-type: none"> → Het gebruik van verhalen maakt de beleving van een duurzame stad persoonlijker en verbindt het leven van het individu met de abstractere notie van duurzaamheid. → (?) Er is een sterke focus op design, stedenbouwkunde en architectuur, waardoor het onderwerp duurzaamheid op een te nauwe manier ingevuld wordt.
Gent – Gents Klimaatverbond	<ul style="list-style-type: none"> → Één website waar burgers terecht kunnen als ze geïnteresseerd zijn in de klimaatdoelstellingen van de stad en hoe ze eraan bij kunnen dragen → Voorbeeldtraject voor de nieuwe rol van de overheid: faciliteren en participeren met de burger als volwaardig partners in de vormgeving van de stad. → (?) Tijd zal wijzen of de klimaatwerkgroepen van start gaan en actief blijven.
Freiburg – Freiburg Vauban	<ul style="list-style-type: none"> → Het betrekken van bewoners vanaf het begin brengt nieuwe invalshoeken naar voren en kan de duurzaamheidsambities nog verhogen. → Door de mogelijkheid te scheppen, blijft er ook een continue betrokkenheid van bewoners in de ontwikkeling van hun leefomgeving.
Almere – Duurzaam Almere	<ul style="list-style-type: none"> → Een brede doelgroep wordt zowel online als offline bediend. → (?) Er is geen breed netwerk van actoren betrokken bij het opzetten van het duurzaamheidscentrum, duidelijk aanbodgestuurd.
Apeldoorn – Uw woning in de watten	<ul style="list-style-type: none"> → De kracht van collectief opdrachtgeverschap wordt gebruikt. → Er wordt voortgebouwd op de intrinsieke motivatie van huiseigenaren. → Vernieuwingsdrempels zoals onwennigheid met technologie of renovatieprocessen worden weggenomen.
Breda – Breda Morgen	<ul style="list-style-type: none"> → Bewoners bepalen de agenda – met de gemeente als partner niet als regisseur. → Bewoners worden mede-eigenaar van het idee, door te mogen stemmen. → Er wordt in potentie een platform geboden waar verschillende partijen elkaar kunnen vinden voor het verwezenlijken van een droom.
Tilburg – Klimaatschap Tilburg	<ul style="list-style-type: none"> → De gemeente is partner in een samenwerkingsverband, en geeft daardoor ruimte aan de samenleving om over deze kwestie mee te beslissen. → (?) Het samenwerkingsverband gaat niet verder dan de bekende publiek–private samenwerking.
Sittard-Geleen en Stein – Energieteams	<ul style="list-style-type: none"> → Koppeling energie aan sociale thema's duurzaamheid (armoedebestrijding, reïntegratie) → Samenwerking met en co-financiering door andere partijen in de stad
Rijksoverheid – LvDO	<ul style="list-style-type: none"> → Leren staat centraal: een vraaggerichte werkwijze gericht op sociale leerprocessen. → Bij elkaar brengen van verschillende partijen om aan concrete vraagstukken te werken.
Rijksoverheid – BSIK regeling	<ul style="list-style-type: none"> → Betrekken van een breed veld aan verschillende actoren, bijvoorbeeld door het concept van KOMBI-partners (kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en intermediairs) als toetsingskader te gebruiken → (?) Grote administratieve barrières, bijv. accountantsverklaringen. → (?) Een te hoge frequentie van projectverantwoording kan tot een korte termijn oriëntatie leiden in plaats van tot een visie op de lange termijn.
Provincie Overijssel	<ul style="list-style-type: none"> → De definitie van duurzaamheid wordt breed gehouden en het initiatief

– Duurzaam Dorp	<p>hoeft niet uit te monden in een product.</p> <ul style="list-style-type: none"> → De betrokkenheid van de gemeenschap, naast de initiatiefnemer, als een van de beoordelingscriteria. → Door het beoordelen van de plannen door een publiek- en een vakjury krijgen de initiatiefnemers verschillende soorten feedback.
Provincie Utrecht – Aanjaagteams lokale energieprojecten	<ul style="list-style-type: none"> → De kracht van het wegnemen van/ondersteunen bij organisatorische en administratieve lasten van vrijwilligers door de aanjaagteams → Er wordt voortgebouwd op de intrinsieke motivatie van initiatiefnemers. → Faciliteren van de initiatiefnemers in het scherper maken en uitvoeren van hun idee.
Provincie Zuid-Holland – Zuid-Hollandprijs	<ul style="list-style-type: none"> → Klassieke opzet van een prijsvraag waarmee een breed publiek bereikt wordt om mee te doen – door opdeling in drie categorieën (studenten, vrijwilligers/bewoners en professionals) worden verschillende uitgangssituaties opgevangen.
Provincie Zuid-Holland – Stroomversneller	<ul style="list-style-type: none"> → Focus op multi-actor proces. → Focus op economische rentabiliteit als onderdeel van duurzame innovaties.
Provincie Zuid-Holland – KISSZ Netwerk	<ul style="list-style-type: none"> → Focus op synergie tussen kennis en beleid.
Koppeling Rijk- Provincies - Gemeentes – Lokale Klimaatagenda	<ul style="list-style-type: none"> → Koppeling decentraal – centraal, lokaal – nationaal → Wegnemen van (nationale) belemmeringen voor (lokale) initiatieven → Decentrale overheden mobiliseren elkaar en leren van elkaar

Figuur 4: Inspiratie en nuttige elementen alsmede leerpunten voor de Haagse stimuleringsregeling in een oogopslag

3.3. Quick scan: Maatschappelijke Initiatieven gericht op Duurzaamheid en Energiebesparing

In hoofdstuk 2 benadrukten wij het belang van maatschappelijke initiatieven en van maatschappelijke organisaties die dergelijke initiatieven aansporen en ondersteunen. Een bekend voorbeeld van een maatschappelijke organisatie die zeer actief is op het gebied van duurzaamheid betreft de [Urgenda](#). De Urgenda onderneemt allerlei soorten activiteiten, maar het meest noemenswaardig in deze context betreft Urgenda's Icoonproject '[Klimaatneutrale Steden](#)'. De Urgenda helpt gemeentes om doelen te verwezenlijken, beleid te formuleren en concrete projecten op te zetten. Daarbij maakt de Urgenda gebruik van haar netwerk om samenwerking te stimuleren tussen gemeentes en lokale koplopers – waaronder ook ondernemers – die kunnen helpen de gestelde doelen te halen. Voorbeelden van gemeentes en wijken die ondersteund door de Urgenda bezig zijn met klimaatneutrale activiteiten zijn [Texel](#) en de [Vogelaarwijk Poelenburg](#).

Een ander voorbeeld van een maatschappelijke organisatie betreft het [Haags Milieucentrum \(HMC\)](#), dat in Den Haag zeer actief is met het stimuleren van duurzaamheid via talloze projecten en activiteiten, in samenwerking met vele andere organisaties. Het HMC verspreidt informatie, fungeert als aanspreekpunt voor burgers op het gebied van natuur- en milieu, en legt de link tussen de gemeente en haar burgers. Op de website van het HMC worden bijvoorbeeld de eerder genoemde energiesubsidies van de gemeente Den Haag gecommuniceerd, en op de website [Fiets in de Knel](#) vinden burgers een meldpunt voor fietsonvriendelijke verkeerssituaties, waarbij de fietsersbond meldingen inventariseert en bespreekt met de gemeente. Ook speelt het HMC een belangrijke rol in het organiseren van platforms en bijeenkomsten voor maatschappelijk debat en uitwisseling van ervaringen, zoals het [Milieucafé](#), en onlangs het [Jubileumcongres 'De Duurzame Stad: leren van elkaar'](#).

Naast deze voorbeelden van de Urgenda en het HMC, zijn er tal van andere organisaties en initiatieven gericht op het stimuleren van duurzaamheid. Zoals besproken in sectie 2.8. wordt hierbij vaak gebruik gemaakt van de zogenaamde 'sociale economie' en alternatieve vormen van financiering:

1. *Sociale bewegingen*
2. *Sociaal ondernemerschap*
3. *Collectief particulier opdrachtgeverschap (COP)*
4. *Collectieve inkoop / gebundelde koopkracht*
5. *Coöperaties*
6. *Crowdfunding*
7. *Alternatieve geldsystemen / ruilsystemen*
8. *Vrijwilligerswerk*
9. *Online Sociale Media*

Hieronder geven wij concrete voorbeelden voor alle bovengenoemde vormen van organisatie en financiering. In deze voorbeelden focussen wij vooral op initiatieven die zich richten op duurzaamheid en/of energiebesparing, en daarbij samenwerken met gemeentes en/of een wijkgerichte aanpak hebben.

3.3.1. Sociale Bewegingen

Sociale bewegingen zijn informele netwerken van burgers, wetenschappers, maatschappelijke organisaties en activisten die zich sterk maken voor een maatschappelijk doel (bijv. energiebesparing). Deze netwerken zijn vaak zeer lokaal geworteld, maar tegelijkertijd ook transnationaal en globaal actief. De kracht van deze combinatie is dat sociale bewegingen enerzijds burgers in beweging zetten voor concrete lokale acties, maar anderzijds ook op globaal niveau aandacht en bekendheid afdwingen.

Voorbeelden van sociale bewegingen die ook in Nederland actief zijn: [Slow Food](#), [Slow City \(Cittaslow\)](#), en [Permacultuur](#). Een van de meest relevante sociale bewegingen op het gebied van energiebesparing betreft [Transition Towns](#). Transition Towns zijn lokale gemeenschappen in grote en kleine steden, dorpen, wijken of eilanden, die zelf aan de slag gaan om hun manier van wonen, werken en leven minder olie-afhankelijk en meer duurzaam te maken. Piekolie en klimaatverandering zijn de meest belangrijke drijfveren om “in actie te komen met projecten aan de basis van onze samenleving”.

De Transition Towns beweging is een paar jaar geleden begonnen in Engeland en heeft zich vervolgens verspreid naar de rest van de wereld met honderden lokale initiatieven, ook in Nederland. De verschillende initiatieven zijn met elkaar verbonden in een [Transition Network](#), waar ervaringen en concrete tips gedeeld en verspreid worden, via allerlei sociale media, handboeken, radio en bijeenkomsten.

Hoewel Transition Towns vooral bestaan uit burgerinitiatieven, werken ze in hun activiteiten ook samen met lokale overheden. Zo werkte Transition Town High Wicombe (UK) samen met de gemeente in een actie voor het lokaal verspreiden van '[energy saving kits](#)' van SolaSave. Transition Town Totnes (UK) werkte samen met de gemeente bij het opzetten en uitvoeren van het project '[Transition Streets](#)' waarbij straten worden uitgedaagd om zo energiezuinig en duurzaam mogelijk te leven. Dit was gekoppeld aan kleine subsidies voor aanschaf van bijv. zonnepanelen (> 2.500 €), en er was ook een 'award' voor 'the most low-carbon community street'. Door de koppeling met Transition Towns, ging dit project niet alleen over nieuwe technologie (bijv. zonnepanelen), maar richtte het zich ook in grote mate op gedragsverandering en milieubewustzijn. Hierdoor krijgt de relatieve kleine subsidie van de gemeente een multiplier-effect.

3.3.2. Sociaal Ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap betreft het gebruiken van winstgevende verdienmodellen om ideële maatschappelijke doelen te realiseren. Het verschil tussen een sociale onderneming en de meer klassieke stichting, is dat een sociaal ondernemer wel degelijk winst maakt en commerciële methodes gebruikt. De grote kracht van sociaal ondernemerschap is dus dat het de efficiëntie en onafhankelijkheid van de bedrijfs wereld kan combineren met het dienen van maatschappelijke doelen.

Er zijn allerlei organisaties die sociaal ondernemerschap stimuleren en ondersteunen. Een voorbeeld betreft [The Hub](#), een globaal netwerk van sociaal ondernemers, dat in tientallen steden in de wereld werkplekken en faciliteiten aanbiedt aan sociaal geëngageerde ondernemers. Door het actief delen van faciliteiten, werkplekken en kennis, kunnen de sociaal ondernemers efficiënter en effectiever hun projecten opzetten en financieren. In Nederland hebben [The Hub Amsterdam](#) en [The Hub Rotterdam](#) honderden actieve leden, waarvan een groot aantal zich richt op duurzaamheidsprojecten. Er is ook een [The Hub Den Haag in oprichting](#).

Een andere organisatie die sociaal ondernemerschap op het gebied van duurzaamheid ondersteunt is [GreenWish](#). GreenWish adviseert overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven in wat zij kunnen betekenen voor initiatieven, én omgekeerd. De kwestie van sociaal ondernemerschap en alternatieve vormen van financiering is daarbij een belangrijk onderdeel.

3.3.3. Collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO)

Het voormalige ministerie van VROM sprak over CPO wanneer “een groep burgers zonder winstoogmerk de volledige juridische zeggenschap heeft over en verantwoordelijk is voor het gebruik van de grond, het ontwerp en de bouw van de woning”. CPO is een mogelijkheid om differentiatie in de woningvoorraad te

bewerkstelligen en te stimuleren dat mensen meer zeggenschap krijgen over de realisatie van hun eigen woning, waaronder dus ook wensen voor een duurzamere woning.

Verschillende overheden stimuleren en subsidiëren CPO-projecten. In het voormalige rijksbeleid werd gestreefd naar circa 33% 'eigenbouw' in de bouwopgave vanaf 2005 (t.o.v. van circa 17% in 1998). De [Provincie Noord-Brabant](#) startte een stimuleringsregeling in 2008, en sindsdien zijn 67 projecten met subsidie van de provincie in voorbereiding of al gestart met bouwen. Wegens dit succes heeft de provincie besloten om de regeling voort te zetten en vier miljoen euro beschikbaar te stellen voor CPO-projecten in de periode 2011-2015. Ook de [Provincie Zuid-Holland](#) heeft 1.4 miljoen euro beschikbaar voor het stimuleren en subsidiëren van CPO-projecten: *“als een gemeente subsidie verleent aan een collectief, kan dit bedrag geheel of gedeeltelijk worden gesubsidieerd door de provincie”*. In mei-juni 2011 werden [raadvragen over het CPO-beleid van de Gemeente Den Haag](#) behandeld. Uit de behandeling van deze vragen blijkt dat de gemeente Den Haag (nog) geen expliciet CPO-beleid heeft en dat het college “haar kennis op het gebied van CPO aan het actualiseren is (...) o.a. door middel van contacten met experts uit andere gemeenten”. Wij hebben begrepen dat de betreffende wethouder eind 2011 met een standpunt over CPO zal komen.

In de discussies over CPO valt het op dat CPO in eerste instantie geassocieerd wordt met de nieuwbouw van woningen. Echter, CPO hoeft niet persé te gaan over het bouwen van een nieuwe woning. Het kan immers ook gaan over **collectieve renovatieprojecten**. Zo is bijvoorbeeld in Rotterdam de [Kopersvereniging De Omscholing](#), die in collectief verband een voormalig schoolgebouw heeft omgebouwd tot negen appartementen. Andere voorbeelden van collectieve voorzieningen die door CPO gerealiseerd kunnen worden zijn gemeenschappelijke tuinen, huiskamers, muziek-, klus- en wasruimten, buurthuizen, kinderopvang, wasserette, parkeergarage, café, klein theater, watersportfaciliteiten, bedrijfsruimten enz. Het verdient dus de aanbeveling om de opties van CPO niet alleen te bezien in het kader van woningnieuwbouw, maar ook voor renovatieprojecten en andere burgerinitiatieven die de energiebesparing en CO₂-verlaging van de stad Den Haag ten goede komen.

3.3.4. Coöperaties

Coöperaties bieden een mogelijke rechtsvorm voor het soort initiatieven dat wij hier bespreken (sociaal ondernemerschap, collectief particulier opdrachtgeverschap en gebundelde koopkracht). De coöperatieve vereniging is een rechtsvorm die burgers en/of ondernemers in staat stelt om zelf de inkoop en verkoop van producten en diensten te regelen, en daarbij gebruik te maken van schaalvoordelen. Coöperaties vormen een alternatief voor de commerciële privatisering van publieke staatsbedrijven. In strikte zin wordt het aanbod van producten en diensten wel geprivatiseerd, maar omdat het eigendom (deels) in handen blijft van de gebruikers, geldt hier niet in eerste instantie een commercieel winst oogmerk, maar eerder het doel van een (betaalbaar) aanbod van gewenste producten en diensten aan een gemeenschap.

Op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing, zien we de laatste tijd vooral energiecoöperaties ontstaan die gebruik maken van duurzame energiebronnen. Voorbeelden zijn [Texel Energie](#) en in Den Haag [Vogelwijk Energiek](#). Binnen DRIFT zijn wij momenteel bezig met een vergelijkend onderzoek naar energiecoöperaties in verschillende landen (Nederland, België, Duitsland en Engeland). Dit [onderzoeksproject van DRIFT](#) richt zich op de zelforganisatie van duurzame infrastructuur door burgers. Onze hypothese is dat dergelijke zelforganisatie door burgers – o.a. in de vorm van energiecoöperaties – vaak belemmerd wordt door wet- en regelgeving op lokaal en nationaal niveau. Met name de strikte scheiding tussen 'commercieel' vs. 'niet-commercieel' kan de opzet en groei van duurzame coöperaties belemmeren.

3.3.5. Collectieve inkoop / gebundelde koopkracht

Collectieve inkoop gaat over het bundelen en mobiliseren van de koopkracht van consumenten. Dit is een belangrijke strategie om energiebesparing en duurzaamheid gemeengoed te maken. Enerzijds kunnen consumenten d.m.v. economische schaalvoordelen duurzame producten en diensten aanschaffen voor een lagere prijs. Anderzijds kunnen consumenten hun koopkrachten bundelen om bedrijven te belonen en/of te verleiden voor duurzame en energiebesparende maatregelen.

Een voorbeeld van collectieve inkoop van duurzame producten is de actie "[Wij willen Zon](#)" van de Urgenda. Burgers worden uitgenodigd om in te schrijven op een massale inkoopactie van zonnepanelen. Doordat het een megabestelling betreft, kunnen de zonnepanelen 30 tot 35% goedkoper worden aangeschaft dan normaal gesproken het geval is, waardoor ze ook zonder subsidie betaalbaar zijn.

Een ander voorbeeld van het bundelen van koopkracht betreft de organisatie [Nudge](#), die voor duurzame initiatieven vanuit overheden of ondernemers consumenten zoekt die deze producten of diensten een kans willen geven. "Nudge" komt van het Engelse woord voor "zetje" en richt zich op het idee dat we grote stappen kunnen maken door een groot aantal consumenten een klein "zetje" te geven in de richting van duurzaamheid: *"Nudge bundelt de krachten van jou en van heel veel andere consumenten. We vinden elkaar in de wens onze leefomgeving duurzamer te maken en daar tevens direct invloed op uit te oefenen. Gemakkelijk, zonder veel moeite. De massa maakt hier het verschil. Want: duizend steunbetuigingen voor een groen initiatief is mooi, maar een miljoen is beter"*.

Met de [Campagne Zonnekracht](#) is Nudge is o.a. op wijkniveau actief met duurzame energie. In deze campagne roept Nudge 'buurtburgemeesters' op om in de eigen wijk aan de slag te gaan met zonne-energie. Deze oproep luidt als volgt:

"Wat is een 'buurtburgemeester'? Een 'buurtburgemeester' neemt het voortouw in een wijk en is het aanspreekpunt voor het project, een soort coördinator. Samen met de buurtgenoten wordt een plan ontwikkeld om de eigen buurt via zonne-energie te verduurzamen. Nudge helpt door mensen bij elkaar te brengen, kennis te delen, buurtburgemeesters een training te geven, te helpen bij de organisatie van een bijeenkomst, experts te zoeken voor de bijeenkomst en een toolbox ter beschikking te stellen met allerlei communicatiemiddelen en nog meer achtergrondinformatie. Kortom, alles wat er nodig is om dit goed aan te pakken.

lets voor jou? Vind je het leuk om samen met jouw buurt te zoeken naar mogelijkheden voor zonne-energie? Dan zoeken wij jou! Je kunt je hier aanmelden bij jouw buurt om mee te doen of als buurtburgemeester. Hoe je de rol als deelnemer of buurtburgemeester precies invult en hoeveel tijd je er aan besteedt, dat bepaal je zelf. Nudge geeft je natuurlijk ondersteuning, maar je bent geheel vrij om het in te vullen naar eigen inzicht".

Een mooi voorbeeld van hoe consumenten hun koopkrachten bundelen om bedrijven te belonen en/of te verleiden voor duurzame en energiebesparende maatregelen, is de internationale consumentenbeweging [CarrotMob](#). CarrotMob verleidt bedrijven tot duurzame maatregelen door grote 'meutes' ('mobs') consumenten te verzamelen die deze bedrijven belonen wanneer ze duurzame maatregelen hebben genomen. In San Fransisco, bijvoorbeeld, heeft CarrotMob een tiental avondwinkels benaderd in een wijk, en de winkeliers gevraagd om met een plan van aanpak te komen voor energiebesparing. De winkelier die met het beste plan van aanpak kwam, werd beloond doordat honderden consumenten op een afgesproken datum spullen kwamen kopen in die winkel. In dit specifieke geval leidde de CarrotMob actie tot een omzet van 9000 dollar (drie keer zo hoog als de gemiddelde dagelijkse omzet). De winkel heeft – conform de afspraak met CarrotMob – 22% van de winst van die dag direct geïnvesteerd in energiezuinigere verlichting en koelkasten. Na deze start in San Fransisco, heeft het concept van CarrotMob zich verspreid naar andere landen en steden; er is ook een [CarrotMob Nederland](#) actief.

3.3.6. Crowdfunding

Crowdfunding is een nieuwe financieringsmethode, gebaseerd op het idee om ‘de massa’ te laten investeren in een bedrijfsconcept of initiatief. In tegenstelling tot de gebruikelijke aandelenmarkt gaat het hier om relatief kleine bedragen, die echter gezamenlijk tot een substantiële bijdrage kunnen leiden. De nadruk wordt gelegd op het investeren in de start van een veelbelovend initiatief, in tegenstelling tot ‘liefdadigheid’ of ‘geven aan een goed doel’.

Er zijn verschillende financiële constructies voor crowdfunding, variërend van donaties of leningen tot aandelen, winstdeling of niet-financiële beloning. Crowdfunding is vaak gekoppeld aan online sociale media die initiatieven op een rij zetten, en waar ondernemers vragen om financiële en/of inhoudelijke steun voor een nieuw project of bedrijf. Voorbeelden zijn:

<u>CrowdAboutNow</u>	<i>Vanaf 10 euro kun je al investeren in de ondernemingen van morgen. Kies de onderneming die bij je past, investeer, volg de voortgang van de ondernemer, geef desgewenst advies en hulp en verdien geld als investeerder.</i>
<u>WeKomenErWel</u>	<i>Een grotere groep betrokkenen investeert relatief kleine bedragen, en deelt mee in de opbrengsten. Een verdienmodel is vereist. Zo creëer je meteen een brede basis voor je bedrijf. Iedereen mag meedoen.</i>
<u>Seeds</u>	<i>Crowdfundingplatform dat (startende) ondernemers koppelt aan potentiële investeerders. Deze ondernemers willen een positieve bijdrage leveren op sociaal-maatschappelijk vlak en hebben een financieringsbehoefte van 35.000-150.000 €</i>
<u>Symbid</u>	<i>“Investeringsplatform waar investeerders vanaf € 20, direct kunnen investeren in het eigen vermogen van een start-up of bestaand bedrijf van de ondernemer. De ondernemer is via Symbid in staat om start- of groeikapitaal aan te trekken zonder hier een dure lening voor af te moeten sluiten of in de eerste jaren de omzet te moeten delen met de investeerders. Investeerders worden namelijk deels eigenaar van het gefinancierde bedrijf en delen mee in de mogelijke waardecreatie van het bedrijf.”</i>
<u>iSocial iGive</u>	<i>Fondsenwerving via sociale media: “Onderzoek wijst uit dat mensen eerder iets geven aan een bekende die een actie doet voor een specifiek doel, dan aan een algemeen doel. Online fondsenwerven is dus vooral effectief als je het actiematig aanpakt en het integreert in het sociale netwerk waar mensen zich al bevinden”.</i>

3.3.7. Alternatieve geldsystemen / ruilsystemen

Alternatieve geldsystemen gaan over alternatieve ruilsystemen en/of alternatieve munteenheden. Dergelijke geldsystemen zijn meestal complementair: ze komen niet volledig ‘in plaats van’ het bestaande financiële systeem, maar vullen het bestaande systeem aan. De voordelen van alternatieve / complementaire geldsystemen zijn: 1) het stimuleren van lokale en regionale bedrijvigheid met een specifiek doel (bijv. duurzaamheid), 2) het ‘vasthouden’ van investeringen in een regionale of lokale context, die anders zouden wegvloeien, en 3) een ‘anticyclische’ werking m.b.t. conjunctuurbewegingen in het normale financiële systeem (i.e. in crisistijd worden alternatieve geldsystemen en ruilsystemen gebruikt om gaten in de markt op te vullen).

Een bekend voorbeeld van een alternatief ruilsysteem is de Local Exchange Trading System (LETS), met lokale LETS-groepen (i.e. ruilkringen) die over de hele wereld actief zijn (zie bijv. [LETS Den Haag](#)). Andere voorbeelden van alternatieve ruilsystemen zijn [TimeBanks](#) en [‘The People Who Share’](#), die proberen om het principe van ruilen en delen te vergroten en verbreden voorbij de lokale schaal. De voordelen van

ruilsystemen voor energiebesparing zijn evident, met name wanneer het gaat om het delen, ruilen en/of recyclen van producten en apparaten die energie-intensief zijn (in zowel productie als verbruik). Verder zijn dergelijke ruilsystemen vooral essentieel voor het betrekken van de minder draagkrachtige burgers, die sneller aan energiebesparende activiteiten mee zullen doen wanneer deze activiteiten hen ook helpen in hun financiële uitdagingen.

De in Nederland gebaseerde [STRO \(Social Trade Organization\)](#) is op verschillende plekken in de wereld actief in het opzetten van alternatieve geldsystemen, waaronder: rentevrij geld, ruilringen, en microkredieten in combinatie met lokaal geld. Tot nu toe werden deze methodes vooral toegepast in ontwikkelingslanden. Echter, ook in de westerse landen beginnen steeds meer mensen alternatieve geldsystemen op te zetten als een strategie om de uitdagingen van klimaatverandering en de financiële crisis aan te pakken.

De eerder besproken Transition Towns beweging heeft in een aantal steden in Engeland lokale geldsystemen opgezet, waaronder bijvoorbeeld de [Brixton Pound](#) en de [Bristol Pound](#), die vooral bedoeld is voor (ver)koop van duurzame producten, en waarmee men lokale en duurzame bedrijvigheid stimuleert. De Bristol Pound is zo ingericht dat het ook via mobiele telefoons uitgegeven kan worden. Het initiatief in Bristol was dermate populair en succesvol dat de gemeente zelfs heeft toegestemd dat lokale belastingen deels met de Bristol Pound betaald kunnen worden. Op deze manier kan ook de gemeente stimuleren dat burgers en ondernemers deel van hun lokale belasting kunnen betalen d.m.v. geld dat ze op een duurzame manier verdiend hebben; door de verkoop van lokale duurzame diensten, die daarmee niet alleen hebben bijgedragen aan duurzaamheid en energiebesparing, maar ook aan de lokale economie van de stad.

3.3.8. Vrijwilligerswerk

Vrijwilligerswerk speelt een belangrijke rol in alle initiatieven die wij tot nu toe besproken hebben. Zonder vrijwilligers geen maatschappelijke initiatieven. Het stimuleren en mobiliseren van vrijwilligers is een vak op zich zelf, en vraagt om de nodige ondersteuning en coördinatie. Een aantal organisaties en gemeentes richt zich dan ook specifiek op het coördineren en stimuleren van vrijwilligerswerk.

[Stichting Laluz](#) is een organisatie die hoogopgeleide young professionals (juristen, economen, marketing-specialisten) koppelt aan ideële initiatieven; i.p.v. deze young professionals te vragen om een financiële bijdrage aan een 'goed doel', worden zij gevraagd om een paar uur hun expertise beschikbaar te stellen voor het ondersteunen van maatschappelijke organisaties. Op een vergelijkbare manier werkt [Stichting Present](#), die een brug slaat "tussen mensen die iets hebben te bieden en mensen die daarmee geholpen kunnen worden".

De Gemeente Veldhoven geeft jongeren die vrijwilligerswerk doen een [vrijwilligerscertificaat](#) waarmee ze bijvoorbeeld bij sollicitaties kunnen aantonen dat ze zich vrijwillig voor de samenleving hebben ingezet. Stichting Workmate heeft aan de gemeente Rotterdam een vergelijkbaar voorstel gedaan voor het [Rotterdam Community Hours Certificaat](#). In verschillende steden in Nederland (Rotterdam, Tilburg, Amsterdam, Alkmaar) krijgen studenten huurkorting in ruil voor 'vrijwillige' inzet in de wijk.

3.3.9. Online Initiatieven & Sociale Media

Veel van de maatschappelijke organisatievormen die in het voorgaande besproken werden, zijn gekoppeld aan het gebruik van internet en sociale media. Zie bijv. de eerder genoemde [Fiets in de Knel](#) van het Haags Milieucentrum, en de [iSocial iGive](#)-tool voor fondsenwerving. Er zijn vele andere voorbeelden van online maatschappelijke initiatieven gericht op duurzaamheid. Zoals bijv. [Boer zoekt buur](#) (<http://www.boerzoektbuur.nl/>), waar men één van de inmiddels zevenentwintig biologische boeren

kan ondersteunen om klimaatneutraal te worden door te investeren in zonnepanelen op boerenschuren. Andere voorbeelden zijn: [Groene Buren](http://www.groeneburen.net/) (<http://www.groeneburen.net/>), [Duurzame Buren](http://www.duurzameburen.nl/) (<http://www.duurzameburen.nl/>) en [Verbeter de Buurt](http://www.verbeterdebuurt.nl/) (<http://www.verbeterdebuurt.nl/>).

HOOFDSTUK 4.

AANBEVELINGEN VOOR EEN STIMULERINGSREGELING DUURZAAMHEID

Het doel van dit hoofdstuk is: de wetenschappelijke inzichten, de inventarisatie van voorbeelden in de voorgaande hoofdstukken, en de ervaringen met de Haagse wijkenaanpak te integreren in aanbevelingen en keuzes voor een stimuleringsregeling. We beginnen met een analyse van de stand van zaken en formuleren uitdagingen voor de Haagse wijkenaanpak in zijn huidige vorm. Vervolgens formuleren we uitgangspunten en algemene aanbevelingen die leiden tot keuzemogelijkheden voor de opzet van een stimuleringsregeling. Al deze aanbevelingen zijn gebaseerd op 1) interviews, 2) de feedback die we tijdens bijeenkomsten en schriftelijk ontvangen hebben op eerdere versies van deze aanbevelingen, en 3) onze eigen observaties en inzichten (o.a. wetenschappelijke inzichten zoals besproken in hoofdstuk 2).

Onze aanbevelingen voor de opzet van een regeling zijn voor een groot deel geïnspireerd door de wijkenaanpak waar de gemeente Den Haag al mee werkt, zoals beschreven in sectie 3.1.1. Onze uitdaging is om te verkennen hoe deze wijkenaanpak nader aangescherpt, verbreed en verdiept kan worden, op zo'n manier dat continuïteit en samenhang met andere regelingen en maatschappelijke initiatieven (zie aanbevelingen uitgangspunten) gewaarborgd blijft.

De aanbevelingen ter verdieping, verbreding en opschaling betreffen o.a. de inhoud (naar een brede definitie van duurzaamheid), het proces (naar een aanpak op maat voor alle wijken), de participatie (actief op zoek gaan naar en het ontwikkelen van koplopers onder verschillende doelgroepen), de visie (het investeren in gezamenlijke beeld- en agendavorming) en beleidsinnovatie (via beleidsparticipatie gericht werken aan het wegnemen van institutionele en juridische barrières).

4.1. Analyse: Stand van Zaken Den Haag en Uitdagingen voor de Wijknaapak

Tot zover hebben wij een aantal bestaande stimuleringsrelingen apart beschreven en besproken. Wij gaan nu over op een algemenere beschouwing op de stand van zaken in Den Haag, gebaseerd op de interviews en gesprekken tijdens de bijgewoonde bijeenkomsten (zie appendix). Het is ons duidelijk geworden dat er veel goede initiatieven en energie aanwezig zijn ten aanzien van het stimuleren van duurzaamheid. Ook is ons opgevallen dat er veel verschillende opvattingen bestaan over de invulling van het begrip duurzaamheid en de wijze waarop dit concreet gemaakt zou moeten worden. Uit onze inventarisatie is de Haagse wijknaapak naar voren gekomen als een in het oog springende werkwijze om op een innovatieve en integrale wijze maatschappelijk initiatief te stimuleren. Vervolgens is de voor ons centrale vraag hoe deze wijknaapak verder te verdiepen, verbreden en op te schalen, rekening houdend met de discussie over duurzaamheid, het bestaan van tal van andere beleidsinitiatieven, de nieuwste wetenschappelijke inzichten en ervaringen van elders.

Alvorens op deze vraag in te gaan formuleren we eerst een aantal centrale uitdagingen rond het stimuleren van duurzaamheid in Den Haag welke uit onze inventarisatie naar voren kwamen.

Het eerste algemene punt dat ons is opgevallen betreft de mate van fragmentatie tussen de verschillende diensten en regelingen. Binnen de gemeente weet men vaak niet wat voor regelingen anderen diensten in huis hebben, zelfs niet wanneer het gaat om vergelijkbare en gerelateerde thema's (i.e. groen, milieu, duurzaamheid, energie). Gezien de grote behoefte aan een 'multiplier-effect' om de stad 'in beweging te krijgen', ligt het voor de hand om de bestaande ambities en middelen zoveel mogelijk te bundelen en te integreren. Dit heeft deels ook te maken met de communicatie naar de buitenwereld. De maatschappelijke partijen die wij geïnterviewd hebben uiten hun zorgen over de politieke en strategische belangen die in veel aspecten van het gemeentelijke beleid doorklinken, waarbij maatschappelijke partijen vaak het gevoel krijgen dat een regeling meer te maken heeft met 'politiek scoren' dan 'iets voor elkaar krijgen in de stad'.

Uit deze interviews en gesprekken blijkt ook dat er momenteel de nodige verschillen van inzicht zijn m.b.t. subsidies en duurzaamheid, zowel intern als extern. Dit is niet uniek voor de gemeente Den Haag. De huidige financiële crisis en het huidige politieke klimaat leiden tot noodgedwongen bezuinigingen bij allerlei overheden. Ook wordt het stimuleren van duurzaamheid door een aantal partijen weggezet als 'linkse hobby's'. Tegelijkertijd echter zijn gemeentelijke ambities m.b.t. energiebesparing en klimaat hoger dan ooit te voren. We zien dan ook dat alle gemeentes op zoek zijn naar hoe ze duurzaamheid en innovatie *meer* kunnen stimuleren met *minder* middelen. Hierdoor is men gedwongen om te zoeken naar effectievere methodes voor het inzetten van beperkte middelen.

In onze interviews- en ook in onze opdrachtformulering - valt het op dat er een zekere twijfel of zelfs weerstand bestaat tegen het concept van 'subsidies'. Dit heeft niet alleen te maken met bezuinigingen of de financiële crisis. De traditionele aanpak d.m.v. projectgebonden subsidies lijkt niet altijd even effectief. Met subsidiemaatregelen werden in het verleden projecten gestimuleerd op een vaak (noodzakelijkerwijs) tijdelijke basis en bleef de impact vaak beperkt. De bezwaren tegen de subsidiegebaseerde aanpak liggen in het beperkte bereik (zowel in tijd als in termen van betrokken partijen), in het aanbodgerichte (met de overheid als bepaler en subsidiegever en de samenleving als vrager), en in het weinig systematische (gesubsidieerde projecten versterken elkaar dikwijls nauwelijks). Het lijkt daarom logisch om te inventariseren wat mogelijk alternatieven zijn voor de traditionele aanpak van subsidies. Daarbij zoeken overheden - zo ook de gemeente Den Haag - naar een nieuwe rol, waarbij vaak termen vallen als een 'faciliterende overheid' en de 'zelfredzame, verantwoordelijke burger'.

Echter, het gevaar van een dergelijke nieuwe terminologie is dat het onder burgers en maatschappelijke organisaties wantrouwen kan opwekken. In ons onderzoek valt het op dat er onder maatschappelijke organisaties - o.a. bij bewonersverenigingen - grote onrust bestaat over subsidies die de komende jaren

worden verlaagd en/of afgeschaft. Hoewel maatschappelijke organisaties positief staan tegenover het idee van een ‘faciliterende overheid die zich terugtrekt’ in de zin van een overheid die meer ruimte biedt voor maatschappelijk initiatief, staan zij uiteraard niet positief tegenover het idee dat de overheid stopt met de structurele basisondersteuning voor maatschappelijke organisaties. Deze maatschappelijke organisaties willen graag partner zijn in het stimuleren van zelfredzaamheid en eigen initiatief onder burgers. Echter, om dat te kunnen doen, benadrukken zij dat een zekere structurele financiële zekerheid voor hun organisatie noodzakelijk is. Als de gemeente Den Haag dus maatschappelijke organisaties wil betrekken in het ‘in beweging brengen van de stad’, dan is het wellicht van belang om over de rol van structurele ondersteuning voor deze organisaties te reflecteren.

In de interviews en gesprekken benadrukte een aantal maatschappelijke organisaties dat veel burgers en ondernemers de gemeente niet zien als een onafhankelijke partij, maar juist als een partij met sterke politieke en strategische belangen. Op basis hiervan zijn deze maatschappelijke organisaties van mening dat zij veel beter kunnen functioneren als onafhankelijk partij om burgers en ondernemers in beweging te brengen, en dat de gemeente veel activiteiten m.b.t. het stimuleren van duurzaamheid aan hen zou moeten overlaten. Dit vraagt ook naar een meer ondernemende of ontwikkelende rol voor maatschappelijke organisaties zoals deze bijv. op landelijk niveau door de Stichting Urgenda vervuld wordt.

Tot zo ver onze analyse van de stand van zaken in Den Haag, waarbij wij een aantal spanningen en dilemma’s hebben geïdentificeerd. Op basis hiervan identificeren wij ook een aantal uitdagingen voor de Haagse wijkenaanpak. De ‘Wijkenaanpak’ zoals die de afgelopen jaren door DSB is ontwikkeld (zie sectie 3.1.1) is zoals eerder aangegeven prominent naar voren gekomen als basis voor een innovatieve stimuleringsaanpak op het gebied van duurzaamheid. Op basis van onze inventarisatie en analyse zien wij de volgende uitdagingen voor het aanscherpen, opschalen, formaliseren, en uitbreiden van de Haagse wijkenaanpak:

1. Duurzaamheid breder beschouwen dan alleen concrete, fysiektechnische producten voor energiebesparing:
 - a. meer aandacht voor sociale aspecten van duurzaamheid (zie bijv. Gent, sectie 3.2)
 - b. koppeling met andere thema’s, bijv: zorg, welzijn, kunst, gezondheid, werkgelegenheid
 - c. meer koppeling met wat er leeft in een gemiddelde wijk (‘schoon, heel en veilig’)
2. Meer samenhang en afstemming met andere regelingen en subsidies in de Gemeente Den Haag (bijv. subsidies voor leefbaarheid en bewonersparticipatie – zie sectie 3.1.5 – en cultuursubsidies – zie sectie 3.1.7)
3. Projecten in perspectief zetten => koppeling tussen individuele wijkinitiatieven en integrale, strategische visie op duurzaamheid in de stad:
 - a. integrale duurzaamheidsvisie op wijk en stad, die gedeeld wordt door Haagse burgers en ondernemers
 - b. lessen uit bottom-up wijkinitiatieven vertalen naar top-down beleid en aanpassing wet- en regelgeving (i.e. identificeren en aanpassen institutionele barrières voor initiatieven)
 - c. stimuleren dat bewoners en ondernemers (óók) in andere wijken dan alleen hun ‘eigen’ wijk actief kunnen worden voor een duurzame stad
4. Meer expliciete aandacht voor de sociale economie: de rol van maatschappelijke organisaties, sociale bewegingen en nieuwe vormen van financiering (bijv. collectief particulier opdrachtgeverschap, sociale ondernemerschap, crowdfunding enz. – zie sectie 3.3)
5. Meer differentiatie qua doelgroepen: betrekken en ondersteunen van meer diverse (potentiële) koplopers uit onverwachte hoek (bijv. ook in ‘achterblijvende’ wijken en niet alleen in de ‘koplopers-wijken’)
6. Meer aandacht voor sociaal leren en community-vorming als mechanisme om duurzaam eigenaarschap en gedragsverandering te stimuleren. Het ondersteunen van dialoogprocessen op buurtniveau kunnen naast functioneel, gericht op concrete actie ook, mits slim georganiseerd, leiden tot bredere bewustwording en een nieuw gemeenschappelijk verhaal. Juist een richtinggevend en inspirerend verhaal kan voor betrokkenen de ruimte voor nieuwe ideeën en initiatieven scheppen, en een bredere beweging versnellen en richting geven.
7. Verhogen van de transparantie en toegankelijkheid

Op basis van de Haagse wijkenaanpak en de genoemde uitdagingen, formuleren wij in de rest van dit hoofdstuk een aantal uitgangspunten en aanbevelingen voor de opzet van een nieuwe stimuleringsregeling duurzaamheid.

4.2. Uitgangspunten en Algemene Aanbevelingen

Voordat wij over gaan naar het formuleren van verschillende keuzemogelijkheden voor de opzet van een regeling, presenteren we eerst de uitgangspunten en aanbevelingen waarop deze zijn gebaseerd. Een van de terugkerende thema's in deze uitgangspunten is een nieuwe rol van de overheid in combinatie met innovatieve financiële oplossingen. Er heerst een gevoel dat klassieke subsidies niet of onvoldoende werken en dat er veel meer resultaat te boeken is als de overheid meer proactief en in samenwerking met burgers en andere partijen aan maatschappelijke vernieuwing werkt. Onderdeel hiervan zou dan ook moeten zijn dat de overheid participeert in vernieuwingsprocessen en hierin tijd, kennis en kunde inbrengt. Ondersteuning door de overheid kan zo veel directer de vorm aannemen van co-financiering, gericht creëren van beleidsruimte, verbinden van partijen en het wegnemen van institutionele barrières. Dit vatten wij samen in de onderstaande formulering, die als achterliggende filosofie van de stimuleringsregeling zou kunnen gelden, vooral wat betreft de rol van de gemeente.

De gemeente...

- ... investeert geld en tijd om maatschappelijke initiatieven:
 - Te bundelen, versterken en richting te geven
 - Uit te lokken, op te zetten en te ondersteunen
- ... kiest voor een maatwerk aanpak die uitgaat van:
 - Aanpakmogelijkheden specifieke wijken/buurtten
 - Wijkspecifieke problemen en kansen
- ... gebruikt innovatieve sturingsaanpak
 - Gericht op combinatie van regie, ruimte creëren, en deelnemen
 - Werkt in co-creatie aan realisatie

Op basis van deze filosofie formuleren wij de volgende uitgangspunten voor de regeling, die we achtereenvolgens uitwerken in een aantal aanbevelingen:

1. Gemeente faciliteert de 'samenredzaamheid' van de stad
2. Continuïteit en samenhang op verschillende niveaus
3. De subsidies voorbij: alternatieve vormen van financiering
4. Koppeling thema duurzaamheid aan andere stedelijke thema's
5. Flexibiliteit: meerdere lagen, meerdere snelheden en meerdere doelgroepen
6. Helderere communicatie naar burgers, maatschappelijke organisaties en ondernemers

4.2.1 Gemeente faciliteert de 'samenredzaamheid' van de stad

Het is de bedoeling dat de regeling de stad 'in beweging brengt'. Idealiter gaan de uitkomsten van de regeling op den duur 'een eigen leven' leiden, waarbij ze ook voortgezet worden *na* en *zonder* de regeling. Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat niet alleen de gemeente eigenaar is van de regeling, maar dat ook partijen uit de stad de bedoeling van de regeling zelf omarmen en uitdragen.

- Speel vooral in op de *intrinsieke motivatie* van burgers, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Duurzaamheid moet niet 'moeten', partijen moeten het *willen*. Partijen moeten een gevoel van impact, competentie, betekenis en keuze hebben. Zorg dus voor inspiratie en plezierige bijeenkomsten, waar partijen het gevoel hebben dat ze daar iets leren en er vrijwillig naar toe willen (zie ook sectie 2.2 over intrinsieke motivatie).
- Blijf als gemeente op de achtergrond in een faciliterende rol. Positioneer de gemeente als *één van de partners*, die *ook* iets te bieden heeft. Positioneer de gemeente vooral ook als makelaar en 'matchmaker', die initiatieven, organisaties en investeerders bij elkaar brengt. Zorg voor

vertrouwen bij de partijen die met elkaar samenwerken, en maak de voordelen van een samenwerking duidelijk

- Maak een website met overzicht van initiatieven en organisaties in duurzaamheid (zie bijv. Rotterdamidee, sectie 3.2)
- Organiseer open bijeenkomsten over duurzaamheid (bijv. speed-dating tussen burgers, ondernemers, investeerders + korte pitches van duurzame ideeën)
- Versoepel belemmerende wet- en regelgeving, dat is een van de meest waardevolle dingen die de gemeente te bieden heeft. Creëer ruimte voor projecten om te experimenteren ('regelluwe zones' en 'freezones'). Luister goed naar de belemmeringen die burgers, ondernemers en maatschappelijke organisaties ervaren, en overweeg serieus aanpassing van wet- & regelgeving wanneer meerdere duurzaamheidsinitiatieven belemmerd worden door bepaalde regelgeving (zie bijvoorbeeld het initiatief Lokale Klimaatagenda, sectie 2.3.17).
- Bied (juridisch en financieel) advies aan burgerinitiatieven opdat zij (op den duur) financieel zelfvoorzienend kunnen worden en een 'verdienmodel' ontwikkelen, en/of ondersteun organisaties die de nodige juridische en financiële expertise hebben (zie bijv. wijknaarpak Den Haag, sectie 3.1. en Klimaatverbond Gent, sectie 3.2)

Om de bovenstaande aanbevelingen te realiseren, is het vooral ook belangrijk dat de overheid niet het wiel opnieuw uit gaat vinden, en niet denkt dat ze dit alles zelf kan en wil doen. Zoek vooral de samenwerking met organisaties en netwerken die dit al doen:

- Vraag maatschappelijke organisaties met de nodige ervaring om dingen in Den Haag te organiseren rondom duurzaamheid. Denk bijvoorbeeld aan een Urgenda regiotour van Den Haag/ provincie Zuid-Holland, waar in icoonprojecten in het zonnetje worden gezet.
- Zoek ook samenwerking met 'grassroots' sociale bewegingen: netwerken van burgers, wetenschappers, en activisten die actief zijn op het gebied van duurzaamheid. Denk bijvoorbeeld aan Transition Towns of CarrotMob. Volgens een aantal van onze respondenten kent Den Haag beduidend minder 'grassroots activisme' dan andere steden (o.a. door gebrek aan een grote Universiteit). Dat is des te meer een reden om de sociale bewegingen die er wel zijn te faciliteren. Voor een overzicht van maatschappelijke initiatieven, organisaties en sociale bewegingen die actief zijn op het gebied van duurzaamheid (ook in Den Haag), zie sectie 3.3.

4.2.2. Continuïteit en samenhang op verschillende niveaus

Om de doorwerking van de regeling te borgen, is het van essentieel belang dat er wordt gezorgd voor continuïteit en samenhang, tussen initiatieven en lange termijn visie, tussen initiatieven en maatschappelijke opgave, tussen betrokken partijen, en tussen initiatieven onderling

- Zorg dat de regeling door de gemeente als geheel wordt gedragen. Bevraag de samenhang tussen verschillende regelingen en projecten onderling, en tussen de projecten en een grotere visie.
- Breng een continu leerproces op gang binnen de gemeentelijke organisatie => zorg dat ervaringen en projecten elkaar voeden en dat men van elkaar leert (zie bijv. sectie 2.7)
- Zorg voor continuïteit en lange termijn visie op stimuleringsbeleid. Creëer een strategische visie op een duurzaam Den Haag; NIET een beleidsvisie, maar een gedeelde, levende visie geformuleerd door koplopers uit Den Haag met verschillende achtergronden: kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven (de zogenoemde KOMBI-partners, zie sectie 3.2) én burgers (bijv. Klimaatfonds Gent, sectie 3.2)
- Laat het stimuleringsbeleid en de criteria voor selectie van duurzaamheidsinitiatieven voortkomen uit deze gedeelde visie
- Gebruik het transitie-arena model (zie sectie 2.4) voor het opzetten van een innovatieve soort "duurzaamheidsraad" (zie bijvoorbeeld de adviesraad voor duurzame ontwikkeling & milieu in

Antwerpen (ADOMA), sectie 3.2.4) die de gemeente structureel adviseert over haar stimuleringsbeleid (eventueel te koppelen aan het “Duurzaamheidscentrum” in oprichting, sectie 3.1.8;).

- zorg dat de raad koplopers uit bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en ook burgerorganisaties bevat met een breed netwerk in het duurzaamheidsveld
- zorg dat deze raad de eerder genoemde strategische visie zelf mede heeft bedacht en daarmee ook omarmt (en deze visie daarom ook zal legitimeren in haar netwerken)
- laat deze raad in eerste instantie de aanvragen voor ondersteuning beoordelen en de selectiecriteria bepalen
- zorg dat de raad voor zover mogelijk politiek onafhankelijk is en geen ‘links’ of ‘rechts’ imago heeft
- Leer van lopende initiatieven in de stad en pas vervolgens de strategische visie én de beleidsvisie aan op deze leerpunten (i.e. pas beleidsvisie aan op lopende initiatieven i.p.v. alleen andersom) (zie bijv. inzichten uit transitieexperimenten, sectie 2.6)
 - Integreer ervaringen uit de initiatieven in het beleid (bijv. in het ruimtelijk beleid en in bestemmingplannen rekening houden met wijkinitiatieven).
 - Zorg dat de professionals die betrokken zijn bij de initiatieven een lerend netwerk vormen waarin ze van elkaar leren.
 - Laat dat netwerk adviezen uitbrengen aan de gemeente m.b.t. lopende duurzaamheidsinitiatieven. Dit kan in vorm van een lopende evaluatie van wat we van deze initiatieven leren m.b.t. aanpassing beleid.
- Zorg dat ook de burgers, maatschappelijke organisaties en ondernemers van de initiatieven zelf leren van elkaar. Laat de evaluatie van initiatieven bijvoorbeeld (deels) uitvoeren door initiatieven zelf => laat ze elkaar beoordelen. Dit kan in eerste instantie door de gemeente gevraagd en gecoördineerd worden, maar nadat de initiatieven aan elkaar gekoppeld zijn en kennis hebben gemaakt, zullen zij hun eigen netwerk vormen en in stand houden (zie bijv. sectie 2.7 over monitoring en leren en het voorbeeld van het Transitieprogramma in de Langdurende Zorg, sectie 2.6).

4.2.3. De subsidies voorbij: faciliteer innovatieve en alternatieve vormen van financiering

Zoals beschreven aan het begin van dit hoofdstuk, bestaat er momenteel de nodige discussie m.b.t. het concept ‘subsidie’. Zoals een van onze respondenten het verwoordde: *“Subsidies helpen niet... ze maken mensen lui. Je moet mensen aanspreken op hun eigen kracht”*. Echter, tegelijkertijd benadrukt een groot aantal respondenten juist ook het belang van subsidies:

- *“Structurele basissubsidies zijn essentieel”:*
 - *geven basis om actief te zijn, om programma uit te zetten en maatschappelijk draagvlak te zoeken*
 - *losse subsidies zijn te gevoelig (politiek en voorkeuren wethouder)*
 - *scheppen (financiële en creatieve) ruimte voor langer lopende projecten,*
 - *creëren positie waaruit coalities met anderen aangegaan kunnen worden*
 - *maken het mogelijk andere, nieuwe financieringsbronnen te vinden*
- *“Subsidies moeten worden gebruikt als tijdelijke gangmakers voor dingen die anders niet op gang komen”*
- *“Je moet eisen en prikkels verenigen in een subsidie”*
- *“Subsidievorm die het overwegen waard is: kleine bedragen waarmee je iets kan realiseren in de wijk, dit creëert waarde voor de wijk voor hele kleine bedragen”*
- *“Je kunt niet algemeen over subsidies praten. Subsidies zijn heel verschillend”.*

Los van de vraag of subsidies wel of niet gebruikt dienen te worden, gaat het vooral om de volgende vragen: 1) Hoe kunnen subsidies worden gecombineerd met *andere vormen van stimulering* die de impact

van subsidies vergroten, en 2) Hoe kunnen tijdelijke subsidies er toe leiden dat initiatieven op den duur zelfvoorzienend en onafhankelijk worden. Om te beginnen met die eerste vraag, er zijn verschillende vormen van stimulering door gemeente (naast subsidies):

- Makelen en koppelen tussen verschillende initiatieven
- Verstrekken van informatie & tools
- Hosten van evenementen en bijeenkomsten
- In natura bijdragen van fysieke middelen => gemeentelijke ruimte (tuinen, braakliggende terreinen) of faciliteiten (bijv. panden, zalen), materialen (bijv. materialen voor tuinieren in gezamenlijke buurttuinen) => multifunctioneel gebruik van ruimte en spullen!
- Adviseren op verschillende terreinen => financieel, juridisch, marketing, communicatie, gebruik sociale media, enz. In sommige gevallen kan de gemeente dit soort advies beter overlaten aan organisaties die meer expertise hebben en/of organisaties die vrijwilligers mobiliseren die dit soort advies verschaffen. In dat geval faciliteert de gemeente vooral dat soort organisaties!
- Organiseren prijsvragen
- Gunnen opdrachten en raamovereenkomst. Een van onze respondenten vindt dat je ook voor burgerinitiatieven in wijken kunt werken met opdrachten en raamovereenkomsten: *“Een burger stuurt niet zo maar een factuur. Maar er is in elke straat wel iemand die daar ervaring mee heeft, een ondernemer of zzp-er die weet hoe hij moet factureren. Dát is zelfredzaamheid – dan gaat zo’n straat ook met elkaar in gesprek, en leren ze van elkaar”.*

Om de tweede vraag te beantwoorden (hoe kunnen tijdelijk subsidies er toe leiden dat initiatieven op den duur zelfvoorzienend en onafhankelijk worden): gebruik het beschikbare budget (i.e. 1,4 miljoen euro) vooral om dingen op gang te brengen. Zorg dat dit geld deels besteed wordt om initiatiefnemers te helpen om verdienmodellen en innovatie vormen van financiering te vinden. Op deze manier wordt de ‘samenredzaamheid’ van de stad gefaciliteerd en versterkt.

- Vraag initiatiefnemers om in hun plan van aanpak een verdienmodel / businesscase op te nemen (i.e. laat ze in een voorstel / subsidieaanvraag ook beschrijven hoe verder te gaan met het project na / zonder de subsidie).
- Help initiatiefnemers hierbij door als gemeente een actieve bijdrage te leveren voor het verwerven van (financiële) steun voor het initiatief door investeerders. Denk daarbij aan sponsoring door bedrijven, investering door grote maatschappelijke organisaties (bijv. woco’s), aanvragen bij fondsen (bijv. Fonds 1818, VSB Fonds, Stichting Doen, Groenfondsen, ASN Bank Wereldprijs, enz. enz.) en/of aanvragen voor nationale subsidies (bijv. [Groenprojecten Agentschap NL](#) of [SEV’s “Lokaal alle lichten op groen”](#)) en/of Europese subsidie (bijv. [‘Leven-lang-Leren’ en Volwasseneducatie](#))
- Maak co-financiering een vereiste voor aanvraag van (bepaalde) subsidies. Co-financiering is niet persé een financiële bijdrage, maar kan ook in termen van uren (en dus ook bijdrage van vrijwilligers). Belangrijke les uit eerder subsidieprogramma’s die met co-financiering werkten (bijv. FES/BSIK-gelden, sectie 3.2.13): zorg er voor dat de co-financieringscriteria helder en transparant zijn en niet leiden tot onmogelijke administratieve rompslomp. Maak daarbij gebruik van simpele overeenkomsten met ondernemers/ zzp-ers/ maatschappelijke organisaties (i.p.v. ingewikkelde accountantsverklaringen).

Activeer vooral ook de sociale economie in de stad, alternatieve en innovatieve vormen van financiering. Denk daarbij aan de volgende vormen:

- Sociaal ondernemerschap
- Collectief particulier opdrachtgeverschap (COP)
- Collectieve inkoop / gebundelde koopkracht
- Coöperaties
- Crowdfunding
- Alternatieve geldsystemen / ruilsystemen

- Vrijwilligerswerk

Bied structurele steun aan onafhankelijke organisaties die ervaring hebben met het mobiliseren van deze alternatieve vormen van financiering. Vaak hebben deze organisaties landelijke/ internationale activiteiten => de gemeente heeft de taak om deze organisaties te betrekken en te ondersteunen bij het organiseren van dergelijke initiatieven op stadsniveau. Voor concrete voorbeelden van deze vormen van financiering en maatschappelijke organisatie die hier gespecialiseerd in zijn, zie sectie 3.3).

4.2.4. Koppeling thema duurzaamheid aan andere stedelijke thema's

Om de stad in beweging te krijgen is het essentieel dat het thema 'duurzaamheid' en 'energiebesparing' wordt gekoppeld aan andere stedelijke thema's (bijv. cultuur, kunst, zorg, integratie, bedrijvigheid, mobiliteit, ruimtelijke ordening, veiligheid). Zoals een van onze respondenten het verwoordde: *"Koppel het thema duurzaamheid of energie aan andere thema's, en sluit daardoor bij thema's aan waar mensen mee bezig zijn. Koppel duurzaamheid aan thema's die bij de doelgroepen leven, zoals "schoon, heel, veilig". Durf je eigen doel te relativeren ... "*

- Maak een koppeling tussen verschillende regelingen en subsidies binnen de gemeente (zie inventarisatie in sectie 3.1). Breng verschillende subsidies in verband met elkaar (bijv. isolatie, groen, pv). Daarmee kun je ook slim inspelen op de 'mutatiemomenten' van eigenaar-bewoners (bijv. aankoop van een nieuw huis). Kijk echter ook verder dan milieuprojecten voor eigenaar-bewoners. Denk bijvoorbeeld aan een koppeling tussen gezondheid en milieu, of tussen schuldhulpverlening en energiebesparingen (zie bijv. Energieteam Gemeente Sittard in sectie 3.2.12).
- Neem als gemeente ook de taak op je om bewoners te wijzen op alle bestaande regelingen binnen de gemeente, en om ze te ontzorgen in zoekwerk en aanvraagprocedures. Zoals een van onze respondenten het verwoordde: *"koppel die 1,4 miljoen aan al die andere subsidies: gebruik dit om die andere miljoenen zo effectief mogelijk uit te geven"*.
- Ondersteun vooral initiatieven die functies mengen en uit zijn op het creëren van innovatieve combinaties. Maak multi-functionaliteit een van de criteria voor burgerinitiatieven die in aanmerking willen komen voor subsidie (zie inzichten transitie management, sectie 2.3).
- Koppel bestaande projecten aan elkaar en leg de koppeling tussen verschillende initiatieven en verzoek initiatiefnemers om samen te werken (zie inzichten monitoring en leren, sectie 2.7)
- Bundel de beschikbare budgetten voor het ondersteunen van multifunctionele initiatieven. Bijvoorbeeld fysiek-technische projecten (bijv. groene daken, zonnepanelen) die ook een sociale functie hebben (sociale cohesie, integratie, burgerparticipatie), of NME-projecten die ook iets doen met kunst & cultuur (bijv. expositie over natuur), zorg (bijv. kinderopvang of zorg), en gezondheid (bijv. voeding, sport). Of koppel bestaande 'broedplaatsen' (vaak met focus op cultuur & kunst) aan duurzaamheidsinitiatieven

4.2.5. Flexibiliteit en diversiteit: meerdere lagen, meerdere snelheden en meerdere doelgroepen

Zoek niet naar een een-dimensionale regeling (one size does NOT fit all!). Zorg voor een divers en flexibel stimuleringsbeleid, en zet dit gericht en strategisch in.

- Zorg dat de regeling goed kijkt en luistert naar wat de verschillende stimuleringsbehoeftes zijn van verschillende burgers en ondernemers.
- Zorg dat de regeling flexibel is zodat de aanvragen op basis van contextspecifieke behoeftes en voortschrijdende inzichten geëvalueerd kunnen worden
- Voorkom een subsidieregeling waarin alle criteria en doelgroepen van te voren tot in detail zijn vastgelegd. Steek het beschikbare budget bijvoorbeeld in een fonds, en laat de evaluatie en

selectie van initiatieven over aan een groep experts (raad, jury, commissie) die deze initiatieven kan evalueren op de inhoud

- Ga voorbij het formele en het schriftelijke: maak een persoonlijke ontmoeting tussen gemeente en initiatiefnemer onderdeel van de selectieprocedure (bijv. in de vorm van interviews, speed-dating, pitches, posterpresentaties, enz.)
- Relatieveer de bestaande categorisering van doelgroepen, wijken en 'type burgers'. Voorkom dat je als gemeente vooringenomen verwachtingen hebt van een bepaalde wijk of doelgroep, en voorkom vooral dat je groepen mensen te veel generaliseert.
- Zoeken naar 'koplopers' is juist het zoeken naar de uitzonderingen op de regel. Elke wijk heeft wel potentiële koplopers. Ga op zoek naar koplopers 'in niet-koploperswijken'. Juist in achterstandswijken, en gebieden met veel braakliggende terreinen, is ruimte voor creatievelingen om duurzaamheidsexperimenten op te zetten. (zie bijv. wijkarena in Rotterdam, sectie 2.4).
- Voorkom dat het idee van een 'wijkenpak' een blinde vlek wordt, in de zin dat wijkinitiatieven persé zouden moeten worden uitgevoerd door huiseigenaren die in die wijk wonen. Stimuleer ook koplopers die een idee hebben om in een andere wijk dan waar ze zelf wonen aan de slag te gaan. Stimuleer ook dat burgers op verschillende plekken in de stad betrokken raken bij duurzaamheid en energiebesparende projecten. In de milieubeweging zijn er bijvoorbeeld netwerken van vrijwilligers die elkaar helpen met klussen in huis.
- Verwar 'koplopers' niet met 'hoge inkomens' (zie ook sectie 2.5). Juist ook bij de lagere inkomens zitten mogelijkheden m.b.t. energiebesparing en andere vormen van creatieve maatregelen die het milieu ten goede komen (denk bijv. aan recycling en klusprojecten onder de krakersbeweging).
- Ga in de zoektocht naar koplopers dus naast naar 'business-as-usual' plekken (bijeenkomsten en conferenties) ook naar informele en grassroots netwerken, online fora en bijbehorende locaties (zie eerdere punten over sociale bewegingen en maatschappelijke initiatieven, sectie 3.3).

4.2.6. Heldere communicatie naar burgers, maatschappelijke organisaties en ondernemers

Het succes van de regeling staat of valt bij een heldere en transparante communicatie met partijen uit de stad. Zorg dat het 'verwachtingsmanagement' in orde is, en dat partijen precies weten wat ze van de regeling mogen verwachten. Zorg ook dat de communicatie over de regeling niet alleen door de gemeente zelf gebeurt, maar dat partijen in de stad de regeling zelf in hun netwerken gaan communiceren en verspreiden.

- Zorg voor één aanspreekpunt, één website, één telefoonnummer voor duurzaamheid in de gemeente Den Haag (los van de algemene website van de gemeente) en voorkom daardoor dat de burger en/of de ondernemer lastig gevallen wordt met de verschillende departementen en verschillende wethouder-agenda's binnen de gemeente (zie bijv. het Ecohuis in Antwerpen en/of Rotterdam Idee, sectie 3.2) .
- Maak één platform voor de dromen, wensen, initiatieven van burgers (zie bijv. Breda Morgen, sectie 3.2).
- Voor zover je doelgroepen categoriseert, communiceer dan duidelijk je doelgroepen op zo'n manier dat de aanvrager zich zelf meteen met de genoemde doelgroep identificeert. (Op de website van het Ecohuis Antwerpen bijvoorbeeld, worden gelijk 3 verschillende doelgroepen benoemd: bewoners, ondernemers en scholen, sectie 3.2).
- Wees helder en transparant over criteria en beslissingprocedure van de regeling (zie bijv. Rotterdamidée of Rotterdam Stadsinitiatief, sectie 3.2)
- Maak voor de communicatie gebruik van diverse communicatiekanalen (variërend van posters en flyers in winkels, buurthuizen, cafés en theaters, tot online sociale media). Zorg ook dat de gemeente die niet allemaal zelf hoeft te doen, maar dat juist partijen uit de stad betrokken zijn in het uitdragen en communiceren van de regeling en de daaruit vloeiende activiteiten

- Betrek partijen uit de stad vanaf het begin bij de opzet en uitvoer van de regeling (bijv. door koplopers te betrekken in een jury/raad/commissie/netwerk die de initiatieven evalueert, zie ook het voorbeeld van Freiburg, sectie 3.2.) voor een heldere en brede communicatie. Ook daarom is het belangrijk dat de criteria niet van te voren in detail vastgesteld worden => als partijen het gevoel hebben dat ze invloed hebben kunnen uitoefenen op de criteria en/of dat die criteria worden aangepast aan hun behoeftes, dan zullen ze ook veel eerder geneigd zijn om de regeling positief te communiceren in hun netwerken.

4.3. Keuzemogelijkheden en Aanbevelingen voor een Stimuleringsregeling Duurzaamheid

Tot zover onze algemene uitgangspunten en aanbevelingen voor een stimuleringsregeling duurzaamheid. Wij gaan nu over tot het benoemen van concrete keuzemogelijkheden voor de opzet van de regeling, waarbij de beschikbare 1.4 miljoen zo effectief en efficiënt mogelijk kan worden ingezet. Wij onderscheiden een aantal concrete zaken die van belang zijn bij het opzetten van een stimuleringsregeling:

1. Doelgroepen
2. Oproepen
3. Differentiatie en Fasering
4. Ondersteuning en Financiering
5. Schaalniveau
6. Thematische focus
7. Communicatie
8. Voorwaarden, Selectie en Evaluatie
9. Procesbegeleiding en Organisatie

Voor al deze zaken benoemen wij een aantal verschillende keuzemogelijkheden, en doen vervolgens een aanbeveling over welke (combinaties van) opties ons inziens het meest kansrijk zijn als eerste stap op weg naar een integrale aanpak voor Den Haag.

4.3.1. Doelgroepen

Toegankelijkheid doelgroepen. Keuzemogelijkheden:

- Focus op één doelgroep
- Focus op een aantal doelgroepen
- Open voor alle doelgroepen
- Divers aanbod voor diverse doelgroepen

Onderscheid doelgroepen. Keuzemogelijkheden:

- Sectoren: burgers, ondernemers, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen
- Burgerschapstijlen: 'verantwoordelijken', 'pragmatici', 'buitenstaanders', 'plichtsgetrouw'
- Stimuleringsbehoefte: van (bijna) zelfstandig tot afhankelijk
- Doelgroepen op individueel niveau, groepsniveau en/of wijkniveau

Wie bepaalt doelgroepen? Keuzemogelijkheden:

- Gemeente deelt doelgroepen in (bijv. op basis van onderzoek)
- Burgers/ ondernemers geven zelf aan tot welke doelgroep zij behoren
- Burgers/ ondernemers delen elkaar in doelgroepen in

Bij de huidige Haagse wijkenaanpak ligt de focus op één specifieke doelgroep, wijken met de burgerschapstijl 'verantwoordelijken'. In deze werd de wijkenaanpak als eerste toegepast.

Onze aanbeveling is om de doelgroepen in de stimuleringsregeling te verbreden door een combinatie van de volgende opties:

- ➔ *Divers aanbod voor diverse doelgroepen*
- ➔ *Onderscheid doelgroepen in termen van de stimuleringsbehoefte op groepsniveau*
- ➔ *Burgers/ ondernemers geven zelf aan tot welke doelgroep zij behoren*

Dit wil overigens niet zeggen dat het onze aanbeveling is om af te stappen van de focus op ‘koplopers’. In tegendeel, het gaat er juist om *onder verschillende doelgroepen* zoveel mogelijk koplopers te betrekken. Het uitgangspunt is dus dat er onder allerlei doelgroepen potentiële koplopers bestaan, en de uitdaging van de regeling is om die te betrekken.

4.3.2. Oproepen

Wel/niet formele oproep. Keuzemogelijkheden:

- Geen formele oproep, maar informeel benaderen van doelgroepen
- Formule, openbare oproep
- Formele oproep in combinatie met informele benadering

Differentiatie en fasering oproep. Keuzemogelijkheden:

- Één en dezelfde formele oproep voor alle doelgroepen
- Diverse oproepen voor verschillende doelgroepen
- Gefaseerde oproep met verschillende fases en instapmomenten voor verschillende doelgroepen

Bij de huidige wijkenaanpak wordt niet gewerkt met een openbare, formele oproep, maar is er sprake van een relatief informele benadering van burgers die in hun wijk reeds actief zijn met duurzaamheid. Wel wordt de wijkenaanpak gekoppeld aan andere formele subsidieregelingen (bijv. energiesubsidies DSB). De vraag is in hoeverre de nieuwe stimuleringsregeling zelf gebruik zal maken van een formele, openbare oproep.

Onze aanbeveling is om in de stimuleringsregeling gebruik te maken van:

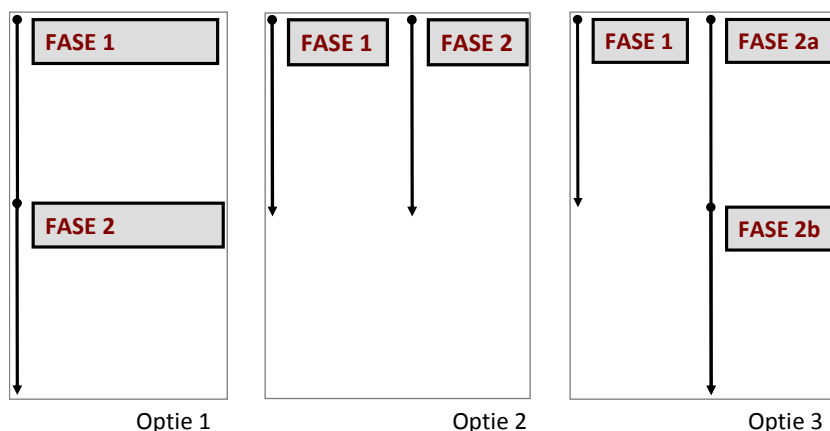
- ➔ *Formele oproep (opdat deze transparant en openlijk toegankelijk is) in combinatie met informele benadering*
- ➔ *Gefaseerde oproep met verschillende fases en instapmomenten voor verschillende doelgroepen*

Dit zou de meerdere snelheden en verschillende ‘stimuleringsbehoeftes’ van verschillende doelgroepen kunnen faciliteren.

4.3.3. Differentiatie & Fasering

Differentiatie oproepen. Keuzemogelijkheden:

- Onderscheid op ambitieniveau: laagdrempelige oproep vs. hoogdrempelige oproep
- Onderscheid op investeringsbehoefte (laag, gemiddeld, hoog)
- Onderscheid op burgerschapstijlen



Fasering oproepen. Keuzemogelijkheden:

- Opeenvolgende fases => oproepen na elkaar (optie 1)
- Parallele fases => oproepen parallel aan elkaar (optie 2)
- Deels opeenvolgende én parallelle fases (optie 3)

Onze aanbeveling is om voor de stimuleringsregeling gebruik te maken van:

- ➔ *Onderscheid op ambitieniveau: laagdrempelige oproep vs. hoogdrempelige oproep*
- ➔ *Onderscheid op investeringsbehoefte (laag, gemiddeld, hoog)*
- ➔ *Deels opeenvolgende én parallelle fases*

Het doel hiervan is om geleidelijk het ambitieniveau van initiatieven te verhogen, en om de investeringsbehoefte (vis à vis de overheid) te verlagen. Dat wil zeggen: initiatieven die nog een relatief laag ambitieniveau en/of hoge investeringsbehoefte hebben, worden door de gemeente begeleid om toe te werken naar een hoger ambitieniveau en/of een lagere investeringsbehoefte (i.e. minder afhankelijkheid van financiële ondersteuning of procesbegeleiding door de gemeente). Initiatiefnemers / aanvragers kunnen zelf aangeven in welke fase zij instappen en wanneer. Het uiteindelijke doel is voor alle doelgroepen hetzelfde (hoog ambitieniveau en hoge mate van zelfstandigheid m.b.t. duurzaamheidsinitiatieven), maar het tempo is anders.

4.3.4. Ondersteuning en Financiering

Ondersteuning en financiering door de gemeente. Keuzemogelijkheden:

- (Structurele) projectsubsidie
- Processubsidie
- Uren voor procesbegeleiding
- Opdrachtgeverschap (uitbetalen ondernemers)
- 'In natura' fysieke middelen (bijv. vergaderruimtes, braakliggende terreinen)
- Kennis en/of platforms voor het uitwisselen van kennis (bijv. websites of online databank)
- Co-financiering projecten
- Indirecte subsidie/opdrachtgeverschap (bijv. voor maatschappelijke organisaties die burgerinitiatieven begeleiden)
- Ondersteuning bij het organiseren van financiering door andere partijen (bijv. aanvraag bij een fonds, koppeling met bedrijven die willen investeren/sponsors, of adverteren initiatief op een crowdfunding website)

Een optie is om voor de stimuleringsregeling te kiezen voor één specifieke vorm van ondersteuning en financiering door de gemeente, en om daarbij ook van te voren een bedrag vast te stellen. In de huidige Haagse wijkenaanpak is bijvoorbeeld expliciet gekozen om alleen gebruik te maken van processubsidies met een maximum van 5.000 euro. Bij andere regelingen die wij hebben behandeld in de inventarisatie in hoofdstuk 3 (zowel in Den Haag als in andere steden), wordt ook vaak gekozen voor één specifieke vorm van ondersteuning/financiering.

Onze aanbeveling voor de stimuleringsregeling is:

- ➔ *Maak gebruik van alle van bovengenoemde vormen van financiering en ondersteuning, en laat de keuze afhangen van de investeringsbehoefte en het ambitieniveau van de individuele initiatieven.*
- ➔ *Neem het ontwikkelen van een eigen business case integraal op in de stimuleringsregeling, zoals deze in de Haagse wijkenaanpak benadrukt wordt. Echter, een mogelijke aanvulling is dat er wel maatschappelijke organisaties worden betrokken die de nodige expertise en ervaring hebben om initiatiefnemers te begeleiden bij het ontwikkelen van innovatieve businesscases en nieuwe financieringsvormen (bijv. collectief particulier opdrachtgeverschap, sociaal ondernemerschap, crowdfunding, collectieve inkoop, enz.).*

Door te kijken naar de investeringsbehoefte van de individuele initiatieven, in plaats van vooraf vast te stellen welke vorm het meest geschikt is, wordt op deze manier tijdens het proces geëxperimenteerd met en geleerd over de effectiviteit van verschillende middelen, en ingespeeld op de (veranderende) behoeftes van de initiatieven. Naast diverse mogelijkheden voor financiering en ondersteuning door de gemeente, is het voornaamste doel van de stimuleringsregeling uiteraard dat initiatieven zich zelf (op den duur) kunnen financieren.

4.3.5. *Schaalniveau*

Schaalniveau. Keuzemogelijkheden:

- De 'eigen' wijk en/of straat
- Haagse wijken
- Stad Den Haag

In de huidige Haagse wijkenaanpak is expliciet gekozen om initiatieven te stimuleren waarin burgers aan de slag gaan in hun *eigen* wijk. Het voordeel hiervan is dat men mag verwachten dat burgers meer betrokken en gemotiveerd zijn voor hun eigen wijk. Echter, het nadeel is de uitsluiting van ander soort initiatieven waarbij burgers actief worden in andere wijken dan waar ze wonen of werken.

Onze aanbeveling is om voor de stimuleringsregeling wel te kiezen voor het schaalniveau van de wijk – gezien de voordelen van lokale betrokkenheid – maar dan zonder dat het persé moet gaan om de 'eigen' wijk waarin initiatiefnemers zelf al wonen of werken.

➔ *Kies voor het schaalniveau van de wijk.*

Dit is volgens ons een essentieel element om:

1. meerdere doelgroepen te mobiliseren; bijv. huurders die minder gebonden zijn aan hun 'eigen wijk' dan huiseigenaren, maar wel de tijd en motivatie hebben om betrokken te raken bij wijkinitiatieven (ongeacht of dit in hun eigen wijk is of niet)
2. een duurzaamheidsimpuls te geven aan 'achterblijvende wijken' doordat bijv. kunstenaars en andere ondernemers daar aan de slag gaan met duurzaamheid (idealiter wel samen met de bewoners en ondernemers die al wonen/werken in die wijk)
3. de koppeling te maken met de sociale en economische aspecten van een duurzame stad, waarbij het van belang is dat er uitwisseling en mobiliteit bestaat tussen verschillende soort wijken (bijv. aantrekken van hoogopgeleiden in een wijk met minder aanzien)

4.3.6. *Thematische focus*

Thematische focus. Keuzemogelijkheden:

- focus op een specifiek deelthema, bijv. energiebesparing of duurzame energieopwekking
- brede focus op duurzaamheid in algemene zin (incl. sociale en economische aspecten)
- focus op een deelthema (bijv. energiebesparing) met koppeling naar andere thema's

De huidige Haagse wijkenaanpak is gericht op fysiektechnische producten gerelateerd aan energie (besparing en duurzame opwekking) (zie uitleg sectie 3.1.). Het grote voordeel daarvan is dat er een focus is op een concreet thema, in tegenstelling tot het thema duurzaamheid, dat zeer breed is (zie sectie 2.1). Een nadeel van een focus op energie is echter dat initiatieven die zich richten op *andere* aspecten van duurzaamheid niet aan bod komen.

Onze aanbeveling is dan ook:

- ➔ *Richt de stimuleringsregeling op duurzaamheid in bredere zin, en beperk ze niet bij voorbaat tot wijkinitiatieven op het gebied van energiebesparing of duurzame energieopwekking.*
- ➔ *Benoem energie als een belangrijk deelthema als dat de gekozen focus is, maar zelfs dan kan het deelthema energie gekoppeld worden aan andere deelthema's in bijv. zorg & welzijn, kunst & cultuur, educatie, ondernemerschap, mobiliteit, ruimtelijke ordening, enz.*
- ➔ *Laat burgers & ondernemers zelf bepalen wat hun duurzaamheidsfocus is en schep met een dergelijke dialoog de ruimte voor allerlei onvermoede initiatieven die gezamenlijk een bredere verduurzamingsagenda voor de buurt kunnen vormen*

Door die koppeling is de verwachting dat de projectvoorstellen op den duur ook deels gebruik kunnen maken van publieke en/of private geldstromen uit andere sectoren (zorg, kunst, educatie, bedrijfsleven). Op deze manier ontstaat een *multiplier-effect* voor het relatief kleine beschikbare budget waarbij het resultaat leidt tot integrale duurzaamheidsprojecten die door en voor de wijk worden uitgevoerd.

4.3.7. Communicatie

Verspreiding (bekendheid) regeling/ oproepen. Keuzemogelijkheden:

- Formeel en/of informeel
- Website gemeente Den Haag
- Aparte website/aanspreekpunt duurzaamheid Den Haag (bijv. Duurzaamheidscentrum, sectie 3.1.8.)
- Sociale media
- Burgers, ondernemers en maatschappelijke organisaties vragen om oproep te verspreiden in eigen netwerk en via eigen kanalen

Formulering regeling/ oproepen. Keuzemogelijkheden (voorbeelden)²⁴:

- “Wijkcoalities voor duurzaamheid”
- “Projectvoorstellen voor wijkverduurzaming”
- “Mijn Wijk Samen Duurzaam”
- “Verduurzaam samen jouw wijk”
- “Breng een wijkbeweging op gang”
- “Maak een vernieuwingsplan voor jouw wijk”
- “Duurzame business cases in de wijk”

Aangezien het doel van de regeling is om de stad in beweging te krijgen, lijkt het wenselijk dat meerdere doelgroepen in verschillende wijken zich aangesproken voelen om met duurzaamheid aan de slag te gaan. Dit zou moeten kunnen uiteenlopen van een groep mensen die aan de slag willen met een braakliggend terrein, een straat die huizen wil verduurzamen, tot een buurtinitiatief waar mensen gezamenlijk iets willen doen aan duurzame mobiliteit of een duurzame lokale economie.

Onze aanbevelingen voor de stimuleringsregeling m.b.t. communicatie:

²⁴ De ideeën voor formulering van de regeling en oproepen komen deels van onze respondenten.

- ➔ *Laat zowel de formulering als de verspreiding van de regeling en de oproepen, afhangen van verschillende fases en de doelgroep.*
- ➔ *Het “vormen van wijkcoalities” klinkt een stuk laagdrempeliger dan het ontwikkelen van een “duurzame business case”. Kies niet voor de ene OF de andere boodschap, maar gebruik beiden in verschillende fases en voor verschillende doelgroepen*
- ➔ *Maak gebruik van verschillende communicatiekanalen, en betrek vooral ook burgers, ondernemers en organisaties uit de wijk die oproepen kunnen en willen verspreiden in eigen netwerk en via eigen kanalen.*
- ➔ *Zorg voor één aanspreekpunt voor burgers en ondernemers m.b.t. duurzaamheid Den Haag, idealiter een aparte website die los staat van andere gemeentelijke bureaucratische zaken (bijv. de website van het Ecohuis Antwerpen, sectie 3.2)*

4.3.8. Voorwaarden, selectie en evaluatie

Voorwaarden oproepen en aanvragen. Keuzemogelijkheden:

Laagdrempelige voorwaarden (geïnspireerd door Rotterdam Idee, sectie 3.2):

- Het is een idee voor het verduurzamen van een Haagse wijk
- Het idee is van 2 of meer Hagenaren die wonen en/of werken in de Haag
- Het is een idee dat de aanvragers zelf gaan uitvoeren, samen met anderen in de wijk
- Het is een idee zonder direct commercieel winstoogmerk

Hoogdrempelige voorwaarden:

- Het project betreft de realisatie van een concreet product en/of dienst dat bijdraagt aan de duurzaamheid in de wijk
- Het project draagt concreet en meetbaar bij aan energiebesparing
- Er is een brede betrokkenheid & draagvlak voor het project in de wijk
- Aanvrager is een rechtspersoon (vereniging, stichting of coöperatie)
- Voorstel bevat een business case & verdienmodel
- Het project heeft een zeer hoge ‘transitiepotentie’ en een hoog ambitieniveau m.b.t. duurzaamheid in brede zin:
 - lange termijn perspectief
 - aansluiting bij maatschappelijke opgave
 - innovatief en verbindend (verbinding tussen verschillende innovaties)
 - multifunctionele bijdrage aan duurzaamheid (ecologisch, sociaal en economisch)

Vaststellen voorwaarden en selectiecriteria. Keuzemogelijkheden:

- Zeer specifieke voorwaarden en selectiecriteria (bijv. voorwaarden project, aanvragers, enz).
- Algemene en brede voorwaarden (bijv. m.b.t. doelstelling van de regeling)
- Voorwaarden en selectiecriteria worden van te voren in detail vastgesteld
- Voorwaarden en selectiecriteria worden tijdens het proces ingevuld en aangepast

Uitvoeren selectie en evaluatie. Keuzemogelijkheden:

- Aanvragen worden beoordeeld/ geselecteerd door uitvoerende dienst/afdeling gemeente
- Aanvragen worden beoordeeld/ geselecteerd door een onafhankelijke raad, commissie of expertenjury.
- Aanvragen worden beoordeeld/ geselecteerd door een burgerplatform
- Aanvragen worden beoordeeld/ geselecteerd door online stemforum (zie bijv. Breda Morgen, sectie 3.2)

- Verschillende initiatieven beoordelen en selecteren elkaar
- Schriftelijk (bijv. aanvraagformulieren) en/of mondeling (bijv. interviews, pitches, presentaties, speed-dating ontmoetingen tussen initiatiefnemers en ambtenaren, enz).

Evaluatiecriteria. Keuzemogelijkheden:

- Initiatieven worden beoordeeld op basis van SMART criteria
- Initiatieven worden beoordeeld op de draagkracht van de businesscase
- Initiatieven worden beoordeeld op hun mobiliserende werking
- Initiatieven worden beoordeeld op hun bijdrage aan gemeentelijke doelen
- Initiatieven worden beoordeeld volgens transitiecriteria (zie inzichten uit sectie 2.7)

Onze aanbeveling is om in de stimuleringsregeling gebruik te maken van:

- ➔ *Brede en algemene voorwaarden die van te voren worden vastgesteld, gevolgd door selectiecriteria die tijdens het proces nader worden ingevuld door:*
- ➔ *Inhoudelijke beoordeling & selectie door een onafhankelijke raad/commissie/jury/KOMBI-arena*
 - *Laat de raad/ commissie / jury bestaan uit diverse partijen:*
 - *Burgers en initiatiefnemers zelf*
 - *Beleidsmakers van verschillende departementen Gemeente Den Haag*
 - *Milieuorganisaties (bijv. Haags Milieu Centrum)*
 - *Koplopers uit gerelateerde sectoren (zorg&welzijn, educatie, kunst&cultuur)*
 - *Ondernemers op het gebied van duurzaamheid*
 - *Experts op het gebied van 'maatschappelijke business cases' (bijv. GreenWish)*
 - *Leiders van succesvolle burgerbewegingen in duurzaamheid (bijv. Transition Towns)*
- ➔ *Zorg voor continue en permanente evaluatie, d.m.v. een lerend netwerk van wijkinitiatiefnemers en beleidsmakers die continu met elkaar reflecteren op de voortgang (bijv. in intervisiesessies), daardoor stel je ook zeker, dat de gemeentelijke organisatie een lerende organisatie is.*
- ➔ *Evaluatie niet alleen gericht op beoordelen initiatieven (top-down evaluatie) maar ook de andere kant op, i.e. evaluatie van (belemmerende) wet- en regelgeving (bottom-up evaluatie)*
- ➔ *Niet alleen schriftelijke maar ook mondelinge communicatie (bijv. pitches / speeddating)*

4.3.9. Procesbegeleiding en Organisatie

Procesbegeleiding initiatieven. Keuzemogelijkheden:

- Procesbegeleiding alleen richten op concrete projecten en business cases
- Procesbegeleiding d.m.v. wijkarenaproces voor bredere visie- en agendavorming
- Verschillende vormen van procesbegeleiding voor verschillende fases en doelgroepen

Wie begeleidt wijkinitiatieven? Keuzemogelijkheden:

- Ambtenaren van uitvoerende dienst/afdeling gemeente (à la Haagse wijkanaanpak)
- Maatschappelijke organisaties (bijv. Urgenda, HMC)
- Betaalde ondernemers en ZZP-ers uit de wijk
- Haags netwerk van deskundige vrijwilligers
- Wijkinitiatieven begeleiden elkaar (en leren van elkaar, zie sectie 2.7)

Opzet organisatiestructuur. Opties:

- Zo horizontaal mogelijk: focus op uitvoerende dienst/afdeling
- Koppeling met een strategische adviesraad op beleidsniveau
- Interdepartementale projectgroep die de regeling uitvoert
- Meerdere lagen: strategisch, tactisch, operationeel

In de huidige Haagse wijkenaanpak wordt vooral gebruik gemaakt van een horizontale organisatiestructuur, waarbij ambtenaren vanuit de afdeling duurzaamheid en participatie (DSB) procesbegeleiding bieden aan bewoners en/of ondernemers (ZZP-ers) die in de wijk aan de slag gaan met concrete projecten en business cases.

Om de Haagse wijkenaanpak te kunnen verdiepen, verbreden en opschalen, is het onze aanbeveling om voor de stimuleringsregeling gebruik te maken van:

- ➔ *Meerdere lagen: strategisch, tactisch, operationeel. Net zoals de regeling zelf meerdere snelheden, meerdere lagen, en meerdere doelgroepen kent, zo ook zoeken naar een organisatiestructuur met: meerdere lagen, meerdere snelheden en meerdere partijen (KOMBI).*
- ➔ *Strategisch niveau: een KOMBI-arena op stadsniveau die lessen trekt uit verschillende wijkinitiatieven en deze ook vertaalt in strategische interventies ("systeeminterventies"), zoals bijv. het aanpassen van (belemmerende) wet- en regelgeving. Deze KOMBI-arena kan ook functioneren als een adviesraad/ commissie/ jury/ expert-groep die een rol speelt bij het evalueren van initiatieven en ingediende aanvragen en bij de ondersteuning.*
- ➔ *Tactisch niveau: een KOMBI-netwerk van wijkfacilitatoren (incl. ambtenaren, maatschappelijke organisaties, zzp-ers) met als doel:*
 - *wijkinitiatieven begeleiden en faciliteren*
 - *expertise en ervaring delen m.b.t. duurzame wijken*
 - *koppeling leggen tussen initiatieven in verschillende wijken*
 - *evalueren en leren van lopende wijkinitiatieven en projecten*
 - *andere professionals en/of vrijwilligers met expertise mobiliseren en betrekken*
- ➔ *Operationeel niveau: dit zijn de wijkinitiatieven die idealiter door bewoners en ondernemers zelf worden uitgevoerd en georganiseerd (zoals het geval is in de huidige Haagse wijkenaanpak). Echter, in wijken waar hier nog geen sprake van is, is het onze aanbeveling om gebruik te maken van (een tijdelijk fase van) intensievere procesbegeleiding d.m.v. bijvoorbeeld wijkarena's. Het doel hiervan is: gebruik het proces als een middel om beweging in de wijk te krijgen en een sociaal leerproces te ondersteunen. Dit impliceert inzetten op gezamenlijke beeld- en begripsvorming, het formuleren van een gedeeld toekomstperspectief en ambitie en het verbinden van lopende en nieuwe initiatieven binnen dit kader.*

HOOFDSTUK 5.

CONCLUSIES & SAMENVATTING

Den Haag ambieert op innovatieve en meer effectieve wijze duurzame innovaties in de stad te stimuleren. In dit rapport heeft het Dutch Research Institute for Transitions (Drift) van de Erasmus Universiteit Rotterdam een verkenning gedaan naar de mogelijkheden hiervoor. Op basis van in Den Haag al aanwezige regelingen en koploperspraktijken op dit gebied, voorbeelden uit andere steden en wetenschappelijke inzichten, zijn wij gekomen tot een brede verkenning en set van aanbevelingen. Dit rapport schetst de mogelijkheden voor lokale overheden om vanuit een nieuwe filosofie, aanpak en financiering maatschappelijke vernieuwingsprocessen te stimuleren. In de kern bevelen wij aan om sterk in te zetten op beleidsparticipatie, het actief opzoeken, verbreden en opschalen van maatschappelijke initiatieven en het gebruiken van nieuwe vormen van maatschappelijke waardecreatie en financiering. Ons realiserende dat de dagelijkse praktijk niet met een rapportage integraal, innovatief en mobiliserend is, schetsen wij de keuzes en opties die op de korte termijn voorliggen. Op basis van deze stappen kan ook de beleidstransitie in gang gezet worden en stapsgewijs meer ruimte en stimulans gegeven worden aan het zelforganiserend vermogen van de stad, haar bewoners, instellingen en bedrijven. Uiteindelijk zijn zij immers degenen die de stad en haar duurzame toekomst moeten maken.

Filosofie en uitgangspunten

Een van de terugkerende thema's in het onderzoek is de zoektocht naar een nieuwe rol van de overheid in combinatie met innovatieve financiële oplossingen. Er heerst een gevoel dat klassieke subsidies niet of onvoldoende werken en dat er veel meer resultaat te boeken is als de overheid meer proactief en in samenwerking met burgers en andere partijen aan maatschappelijke vernieuwing werkt. Onderdeel hiervan zou dan ook moeten zijn dat de overheid participeert in vernieuwingsprocessen en hierin tijd, kennis en kunde inbrengt. Ondersteuning door de overheid kan zo veel directer de vorm aannemen van co-financiering, gericht creëren van beleidsruimte, verbinden van partijen of het wegnemen van institutionele barrières.

Dit heeft geleid tot de volgende formulering die als achterliggende filosofie van een stimuleringsregeling zou kunnen gelden, vooral wat betreft de rol van de gemeente.

De gemeente...

- ... investeert geld en tijd om maatschappelijke initiatieven:
 - Te bundelen, versterken en richting te geven
 - Uit te lokken, op te zetten en te ondersteunen
- ... kiest voor een maatwerkaanpak die uitgaat van:
 - Aanpakmogelijkheden specifieke wijken/buurtten
 - Wijkspecifieke problemen en kansen
- ... gebruikt innovatieve sturingsaanpak
 - Gericht op combinatie van regie, ruimte creëren, en deelnemen
 - Werkt in co-creatie aan realisatie

Gebaseerd op wetenschappelijke inzichten m.b.t. het stimuleren van duurzaamheid en een inventarisatie van bestaande stimuleringsregelingen en initiatieven in Den Haag (vooral de Haagse wijkenaanpak), andere binnenlandse en buitenlandse steden, de provincie en het Rijk alsmede van maatschappelijke initiatieven en de bovengenoemde filosofie zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd voor een regeling om Den Haag in beweging te krijgen:

1. Gemeente faciliteert de 'samenredzaamheid' van de stad
2. Continuïteit en samenhang op verschillende niveaus
3. De subsidies voorbij: alternatieve vormen van financiering
4. Koppeling thema duurzaamheid aan andere stedelijke thema's

5. Flexibiliteit: meerdere lagen, meerdere snelheden en meerdere doelgroepen
6. Heldere communicatie naar burgers, maatschappelijke organisaties en ondernemers

Een regeling zelf kan opgebouwd worden uit de volgende elementen voor welke wij keuzemogelijkheden hebben aangegeven:

1. Doelgroepen
2. Oproepen
3. Differentiatie en Fasering
4. Ondersteuning en Financiering
5. Schaalniveau
6. Thematische focus
7. Communicatie
8. Voorwaarden, Selectie en Evaluatie
9. Procesbegeleiding en Organisatie

Verhouding tot bestaand beleid: nieuw of niet?

Den Haag is naar ons weten de eerste gemeente die de voorgestelde aanpak systematisch en structureel wil verankeren. Een stimuleringsregeling expliciet inzetten om in eerste instantie (innovatie)netwerkprocessen op gang te brengen en hiermee ook de nieuwe rol van de overheid verder vorm te geven is nog niet eerder op deze wijze gedaan. Dit laat onverlet dat de voorgestelde manier van werken is ontleend aan succesvolle praktijkvoorbeelden en uit onderzoek bekende inzichten. De Haagse wijkenaanpak zoals die de afgelopen jaren vorm heeft gekregen bij DSB vertoont veel van de kenmerken die in het voorstel voor de Stimuleringsregeling terugkomen. De gedachte is dan ook dat aangesloten kan worden bij de ervaring die hiermee is opgedaan, maar tegelijk een aantal extras moeten worden toegevoegd om de reikwijdte, opschaling en beleidsmatige doorwerking beter te verzekeren.

De aanbevelingen geformuleerd ter verdieping, verbreding en opschaling van de Haagse wijkenaanpak betreffen o.a. de inhoud (naar een brede definitie van duurzaamheid), het proces (naar een aanpak op maat voor alle wijken), de participatie (actief op zoek gaan naar en het ontwikkelen van koplopers onder verschillende doelgroepen), de visie (het investeren in gezamenlijke beeld- en agendavorming) en beleidsinnovatie (via beleidsparticipatie gericht werken aan het wegnemen van institutionele en juridische barrières voor beweging).

Voorbeelden hiervan zijn een meer expliciete oproep tot initiatieven, een inzet om daar waar nodig initiatieven actief op te zetten, de structurele ruimte voor beleidsmakers die als "duurzaamheidsmakelaars" gaan optreden en de voorstellen voor (inhoudelijke) structurering van de samenstelling van lokale netwerken en de te voeren dialogen. De voorgestelde regeling is daarmee een poging de goede elementen van het bestaande te combineren met een aantal nieuwe inzichten en ideeën om te komen tot een versnelling en opschaling van duurzame innovatie in Den Haag.

Inhoudelijke focus

Alhoewel 'duurzaamheid' een breed begrip is, ligt de oorsprong van de discussie over deze regeling in een focus op het energievraagstuk. Uit dit onderzoek blijkt dat het voor de hand zou liggen en bredere definitie van duurzaamheid te hanteren, waarin ook afval, groen en water bijvoorbeeld mogelijke thema's kunnen zijn. Juist vanuit de wens door de gehele stad in allerlei verschillende wijken 'bottom-up' beweging te creëren moet worden aangesloten bij lopende initiatieven of behoeften. In sommige gevallen zal deze liggen op energiegebied en de wens om bijvoorbeeld vanuit gezamenlijke inkoop zonne-energie te ontwikkelen. In andere gevallen zal veeleer de behoefte bestaan de directe leefomgeving schoner en groener te maken.

Ook vanuit de behoefte om vanuit de praktijk te komen tot meer integratie van initiatieven én beleidsterreinen ligt voor de hand een brede definitie van duurzaamheid te hanteren. De insteek van de regeling is zo gekozen dat de ruimte maximaal is om vanuit de praktijk ook verschillende

financieringsstromen en budgetten vanuit de gemeente te koppelen. Al werkendwijs dus verbindingen leggen tussen privaat-publieke initiatieven rond duurzame energie en gebouwde omgeving enerzijds en sociale cohesie, cultuur en onderhoud van de publieke ruimte anderzijds.

Maatwerk en flexibiliteit

De breedte van de inhoudelijke focus en de procesaanpak is een noodzakelijke voorwaarde om te komen tot initiatieven in een doorsnede van alle wijken van Den Haag. Dus niet alleen die wijken met hogeropgeleiden waar al allerlei initiatieven lopen, maar juist ook in die wijken waar de sociaal-economische omstandigheden misschien nog weinig ruimte hebben gelaten voor allerlei zelforganiserende initiatieven. De flexibiliteit zal dan ook terug moeten komen in de aanpak, zoals verwoord in de filosofie. Deze betekent concreet dat zowel het procesbudget binnen de regeling als de co-financieringsmiddelen voor concrete projecten in de latere fase, variabel moeten zijn. Daar waar mogelijk kan via bestaande netwerken vrij snel met geringe ondersteuning tot een gezamenlijk plan voor de buurt of wijk worden gekomen en is dus relatief weinig processteun vereist. In wijken of buurten waarin maar enkele personen al initiatief ontplooiën zal veel meer moeten worden geïnvesteerd in het vinden en bij elkaar brengen van koplopers, het opbouwen van onderling vertrouwen en het gezamenlijk articuleren van de behoeften in de buurt. Juist hier kan al in dit voortraject een enorme winst worden behaald met relatief weinig middelen.

Visie en beleidsparticipatie

Naast het ontplooiën van concrete initiatieven in wijken is het belangrijk om ook het maatschappelijke leerproces in beweging te krijgen en te houden. Voorwaarde hiervoor is het verbinden van de concrete initiatieven aan een omvattende lange termijn visie op stedelijk niveau aan welke de initiatieven bijdragen. Hiervoor werd voorgesteld om een strategische transitiearena op stadsniveau op te zetten die lessen kan trekken uit de concrete initiatieven en deze vertaald in strategische interventies zoals het aanpassen van wet- en regelgeving. Daarnaast zou een breder netwerk van instellingen, bedrijven en bewoners georganiseerd kunnen worden om expertise en ervaringen te delen en koppelingen tussen verschillende wijken te leggen. Samen met andere wijkfacilitatoren zouden Haagse ambtenaren hier onderdeel van zijn. Als partners van koplopers, wijkfacilitatoren en de transitiearena in de ontwikkeling van de wijken en onderdeel van de beweging in Den Haag.

REFERENTIELIJST

- Avelino, F. (2011) "Exploring the Power of the Third Sector in Sustainability Transitions", paper presented at the 2nd International Conference on Sustainability Transitions, 13 & 15th June 2011, LUND University, Sweden, special session on The Role of Civil Society in Sustainability Transitions
- Avelino, F. (2009) "Empowerment and the Challenge of Applying Transition Management to ongoing Projects", *Policy Sciences*, 42(4): 369-390
- Avelino, F. (2011) "Power in Transition: Empowering Discourses on Sustainability Transitions". PhD-Thesis Erasmus University Rotterdam
- Avelino, F., Witkamp, M. and Loorbach, D. (2011) "Duurzame Woningwaarde", DRIFT Rotterdam, 2011 [in opdracht van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting]
- Avelino, F., Steenbergen, F. van, and Loorbach, D. (2010) "Poetsen met een Plan. Positionpaper Kenniswerkplaats Achterstandswijken". [in opdracht van de Gemeente Rotterdam]
- Diepenmaat, H. & M. Taanman (2009) "Transitiemonitoring [Slag 4]" DRIFT. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- De Vries, M., J. Wittmayer, J. Neuteboom and E. Hooijmaiers (2010) "De Toekomst van Zorginnovatie. Lessen uit het Transitieprogramma in de langdurende zorg". TPLZ, Utrecht.
- Frantzeskaki N, Loorbach D, Meadowcroft J (2012 forthcoming) "Governing transitions to sustainability: Transition management as a governance approach towards pursuing sustainability". *International Journal of Sustainable Development* 15:Nos ½
- Gemeente Den Haag (2009) "Haags Klimaatfonds", DSB, RIS161713_3-MRT-2009
- Gemeente Den Haag (2009) "Klimaatfonds Den Haag"; DSB, RIS 161711_25-FEB2009
- Gemeente Den Haag, DSB/afdeling Duurzaamheid en Participatie (2011) "'Duurzaam de wijk in' – Vruchtenbuurt". Conceptrapport Oktober 2011
- Gemeente Den Haag (2011), "Voorstel van het college inzake bundeling kleine regelingen budget initiatieven en knelpunten", Dienst OCW, RIS178055_22-JUN-2011
- Gemeente Den Haag (2011), "Toelichting op het jaar 2012 voor aanvragen subsidie Leefbaarheid en Bewonersparticipatie", Wetouder van Onderwijs en Dienstverlening, RIS181169_9-SEPT-2011
- Grin, J., Rotmans, J. and J. Schot (2010) "Transitions to Sustainable Development: new directions in the study of long term transformative change", New York: Routledge.
- Grin, J. (2004) "De politiek van omwenteling met beleid" Amsterdam: Vossiuspers. (inaugurale rede)
- Loorbach, D. (2007) "Transition Management: new mode of governance for sustainable development" International Books, Utrecht, Erasmus University Rotterdam.

- Loorbach, D. (2010) "Transition Management for Sustainable Development: a perspective, complexity based governance network" *Governance*, 23 (1): 161-183.
- Ranshuysen, L. (2006) "Culturele bruggenbouwers in de wijken: evaluatie van de cultuurscouts in vier deelgemeenten". Rotterdam, Letty Ranshuysen. (online: http://www.lettyranshuysen.nl/pdf/2006_cultuurscouts.pdf)
- Ranshuysen, L. (2008) "Wijk in, wijk uit". Rotterdam, Letty Ranshuysen (online: http://www.lettyranshuysen.nl/pdf/2008_ACB3.pdf)
- Rotmans, J. (2005) "Maatschappelijke innovatie: tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit". Oratie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- SBAW (2011) Website: <http://www.sbaw.nl/diensten/dienst/cultuurscouts/>
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretative" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681
- Transitieprogramma in de langdurende zorg (TPLZ) (2008) "Handboek Transitie monitoring". TPLZ, Utrecht.
- Van den Bosch, S. and Rotmans, J. (2008) "Deepening, Broadening and Scaling up: A Framework for Steering Transition Experiments", KCT essay # 2: Delft / Rotterdam. Te downloaden: http://repub.eur.nl/res/pub/15812/KCT_transitieboekje_02.pdf
- Van den Bosch, S. (2010) "Transition Experiments: Exploring societal changes towards sustainability". Erasmus Universiteit Rotterdam
- Van Eijndhoven, J. (2007) "De ondraaglijke zwaarte van de mens" Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam (inaugurele rede)
- Van Es, T. (2011) "Uw woning in de watten". Online: <http://www.noordelijkeregieraadbouw.nl/upload/documents/Congres2011/workshop%201%20Uw%20woning%20in%20de%20watten%201.pdf>
- Van Vliet, J. (2011) "Business Case Duurzaamheidscentrum", Den Haag.
- WCED - World Commission on Environment and Development (1987). "Our Common Future". Oxford: University Press [Brundtlandrapport VN]
- Willems, E., Roorda, C., Kortman, J. (2011). "Tools voor energieneutrale gebiedsontwikkeling", EOS LT: TRANSEP-DGO.
- Wittmayer, J.M., Frantzeskaki, N., Van Steenbergen, F., Roorda, C., & P. Henneman (2011) "Towards an urban change agents' analysis method: Experiences from five European cities", *Resilient Cities 2011, 2nd World Congress on Cities and Adaptation to Climate Change*, Bonn, Germany, 3-5 June 2011. (<http://resilient-cities.iclei.org/bonn2011/>)

APPENDIX 1: OVERZICHT INTERVIEWS & BIJENKOMSTEN

Interviews

	Naam	Functie	Organisatie
1	Emy Lap	Hoofd Beleid	Gemeente DH
2	Mieke Weterings	Adviseur duurzaam en gezond bouwen	Gemeente DH
3	Arno van Roosmalen	Directeur	STROOM
4	Ger Kwakkel	Hoofd Milieucommunicatie	Gemeente DH
5	Frans van der Steen	Directeur	Haagsch Milieucentrum
6	Ingrid Wagenaar	Voorzitter	Buurtoverleg Het Oude Centrum
7	Jeannot Kant	Adviseur / opbouwerker	Bureau Samen
8	Peter de Roode	Programmaleider Leren voor Duurzame Ontwikkeling	Provincie Zuid-Holland
9	Marco van Stekelenburg	Senior stedenbouwkundige	Provincie Zuid-Holland

Bijeenkomsten

1	ICLEI conferentie Local Governments for Sustainability	Brussel /EU	13.09.11
2	Congres De Duurzame Stad	Den Haag	27.09.11
3	Transition Towns Conferentie Nederland	Deventer / TT NL	30.09.11
4	Haagse Energiebeurs	Gemeente Den Haag	02.10.11
5	Inspiratiebijeenkomst NME	Gemeente Rotterdam	03.10.11
6	Klankbordgroep Stimuleringsregeling	Gemeente Den Haag	11.10.11
7	Begeleidingscommissie Stimuleringsregeling bijeenkomst 1	Gemeente Den Haag	11.10.11
8	Projectgroep Stimuleringsregeling	Gemeente Den Haag	19.10.11
9	Begeleidingscommissie Stimuleringsregeling bijeenkomst 2	Gemeente Den Haag	27.10.11
10	Overlegtafel Klimaat	Gemeente Den Haag	01.11.11
11	Strategisch Overleg Stimuleringsregeling	Gemeente Den Haag	15.11.11
12	Strategisch Overleg Stimuleringsregeling	Gemeente Den Haag	7.12.2011



Dutch Research Institute for Transitions

DRIFT
Erasmus Universiteit Rotterdam
Postbus 1738
3000 DR Rotterdam
(The Netherlands)