

Governance capaciteiten binnen het energietransitie-proces

Een verkennende studie naar de beïnvloedingsmechanismen van lokale governance capaciteiten op het energietransitie-proces.

Naam: Tim Driebergen (488762)
Studie: Governance en Management van Complexe Systemen (MSc)
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam
Datum: December 2019
Begeleider: Prof. Dr. J. Edelenbos
Tweede lezer: Dr. M. Duijn



Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Governance capaciteiten binnen het energietransitie-proces'. In deze scriptie wordt het onderzoek beschreven wat ik via TNO heb uitgevoerd voor de gemeente Den Haag. Het vormt tevens het slotstuk in het kader van de masteropleiding bestuurskunde, Governance en Management van Complexe Systemen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Graag zou ik een paar mensen in het bijzonder bedanken gezien de bijdrage die zij hebben geleverd aan het tot stand komen van dit product.

Allereerst zou ik graag Jurian Edelenbos bedanken voor zijn begeleiding vanuit de Erasmus Universiteit. Op momenten van twijfel over de te varen koers of hoe ik concrete zaken het beste kon aanvliegen heeft hij mij altijd van nieuwe bruikbare inzichten voorzien waarmee ik verdere stappen kon zetten in het proces.

Bij TNO wil ik in het bijzonder Jeroen Brouwer, Adriaan Slob en Nienke Maas bedanken. Zij zijn gedurende mijn stage bij TNO belangrijke sparringpartners geweest en hebben geholpen richting te geven aan dit onderzoek.

Ook wil ik de respondenten bedanken voor de tijd die zij geïnvesteerd hebben in de interviews. Zonder hun geduld en bereidheid om uitgebreid hun inzichten en percepties te delen was de uitvoering van dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Samenvatting

De energietransitie is een mondiale opgave met een hoge prioriteit die voor een groot deel vorm krijgt op het regionale en lokale schaalniveau. Als gevolg hiervan zien Nederlandse gemeenten zich gesteld voor de uitdaging om de gebouwde omgeving in hun steden en dorpen te verduurzamen. Om te komen tot een dergelijke duurzame stad zijn governance capaciteiten nodig. De aanwezigheid van de juiste capaciteiten in het netwerk van lokale stakeholders is immers een voorwaarde voor het op effectieve wijze aanpakken van deze complexe uitdaging. Omdat transitie politiek en bestuurskundig gezien zeer lange trajecten beslaan is het echter ook belangrijk om inzicht te hebben in de procesmatige invloed van deze governance capaciteiten. Met andere woorden: hoe beïnvloeden governance capaciteiten het proces van energietransitie op lokaal niveau? Deze vraag staat dan ook centraal in dit onderzoek.

Om tot de beantwoording van deze onderzoeksvraag te komen zijn governance capaciteiten in kaart gebracht. Hierbij zijn twee soorten capaciteiten geïdentificeerd. Ten eerste *transformative capacities*, capaciteiten die het vermogen van actoren omvat om innovaties en andere vernieuwingen mogelijk en zichtbaar te maken en deze breder te verankeren in bestaande structuren en praktijken. Hieronder vallen twee dimensies, namelijk 1) het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van innovaties/vernieuwingen en 2) het verankeren van deze innovaties/vernieuwingen in de context. Ten tweede *orchestrating capacities*, capaciteiten die het vermogen tot uitdrukking brengen om multi-actor processen te coördineren en hierbij idealiter synergiën te bevorderen en compromissen en conflicten te minimaliseren. Hieronder vallen drie capaciteitscategorieën, namelijk 1) het zorgdragen voor stadsbrede strategische koppeling en afstemming, 2) het bemiddelen over schaalniveaus en sectoren heen en tot slot 3) het creëren van een kansrijke context.

Om deze vraag te onderzoeken is gebruik gemaakt van een casestudy, waarbij de stad Den Haag en haar (lokale) stakeholders centraal staan. Vijftien interviews zijn afgenomen met in totaal achttien verschillende respondenten, waaronder gemeentelijk ambtenaren, beleidsmedewerkers en uitvoerende professionals bij woningbouwcorporaties, netbeheer en energieleverancier en verschillende bewoner-respondenten.

De verschillende dimensies blijken via verschillende procesindicatoren invloed uit te oefenen op het energietransitie-proces. Zo heeft het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen een sterk effect op het boeken van kleine overwinningen en helpt daarmee met het realiseren van inhoudelijke voortgang gedurende het proces. Het verankeren van vernieuwingen/innovaties in de context heeft echter juist een sterk effect op het creëren van draagvlak voor het proces, waardoor het een randvoorwaarde kan vormen voor de start van een gezamenlijk proces. Daarnaast heeft deze dimensie een sterk effect op het realiseren van procesversnelling, waardoor deze dimensie kan helpen bij het reduceren van de benodigde tijd voor het realiseren van de gemeente brede doelstellingen. De derde dimensie, strategische koppeling en afstemming, heeft een sterk effect op het creëren/stimuleren van doorgaande interactie tussen partijen en kan daarom een belangrijke rol spelen bij het in stand houden van het gezamenlijke transitieproces. De afwezigheid van deze dimensie kan echter juist de kans op hindernissen/stagnaties in het proces vergroten. Ten vierde heeft bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen met name een sterk effect op het creëren of in stand houden van doorgaande interactie tussen de verschillende betrokken actoren in het proces en draagt (onder andere via deze doorgaande interactie) ook bij aan het boeken van kleine overwinningen waardoor inhoudelijke progressie geboekt wordt in het proces. Tot slot heeft het creëren van een context van kansen met name een sterk effect op het creëren van draagvlak, waardoor het helpt eerder afwezige actoren, zoals bewoners, bij het proces te betrekken. Daarnaast blijkt het creëren van de context van kansen ook daadwerkelijk het boeken van kleine overwinningen te bevorderen waardoor vooruitgang in het proces geboekt wordt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Doel- en vraagstelling.....	6
1.5 Wetenschappelijke relevantie	6
1.6 Maatschappelijke relevantie	7
1.7 Leeswijzer	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Governance capaciteit.....	8
2.2 Het proces van energietransitie	22
2.3 Operationalisatie	25
2.4 Conceptueel model.....	29
3. Methodologie	32
3.1 Strategie: casestudy	32
3.2 Onderzoeksmethoden	33
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit.....	34
3.4 Wijzigingen in conceptueel model.....	35
4. Resultaten en analyse	39
4.1 Transformative capacities	39
4.2 Orchestrating capacities.....	54
4.3 Resume	76
5. Conclusie	79
5.1 Beantwoording deelvraag 1 en 2	79
5.2 Beantwoording deelvraag 3	80
5.3 Beantwoording deelvraag 4	84
5.4 Beantwoording onderzoeksvraag	87
5.5 Aanbevelingen.....	92
5.6 Discussie	94
5.7 Onderzoeksbependingen.....	96
5.7 Vervolgonderzoek.....	97
Literatuur.....	98
Bijlage 1: Interviewvragenlijst.....	101

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De omgang met klimaatverandering is een van de grootste uitdagingen van de 21e eeuw. Veel effecten van klimaatverandering zijn al in gang gezet, wat leidt tot groei in sociale-, economische- en milieucrisis, extreme weersomstandigheden en groei in sociale ongelijkheid en een verlies van biodiversiteit. Deze negatieve effecten groeien daarnaast door naarmate de temperatuur op aarde verder stijgt (IPCC, 2018). Als gevolg hiervan is het tegengaan van klimaatverandering de afgelopen jaren snel gegroeid tot een topprioriteit voor overheden op alle schaalniveaus. Inmiddels zijn mondiale afspraken gemaakt met bijna 200 landen omtrent de terugdringing van CO₂ uitstoot wereldwijd, welke zijn vastgelegd in het Akkoord van Parijs in december 2015. In dit akkoord is vastgelegd dat deze landen de temperatuur op aarde maximaal met twee graden Celsius zullen laten stijgen ten opzichte van het pre-industriële tijdperk. Daarnaast wordt gestreefd de opwarming te beperken tot 1,5 graden Celsius. Een ambitieuze doelstelling die zal moeten leiden tot grootschalige veranderingen in de wijze waarop landen in hun energievoorziening voorzien. Deze afspraak is in Nederland in 2017 geratificeerd, wat betekent dat Nederland er zorg voor dient te dragen dat het als land voldoet aan de geformuleerde mondiale en Europese doelstellingen.

1.2 Probleemstelling

Nederland loopt echter significant achter op zowel de landelijke als de Europese transitiedoelstellingen voor 2020 (Eurostat, 2019; Planbureau voor de Leefomgeving, 2019; Urgenda, 2018). De komende jaren zal daarom een inhaalslag gemaakt moeten worden zodat Nederland alsnog haar potentieel aan duurzame energie gerealiseerd krijgt. Met dit doel is in juni 2019 het Nederlandse Klimaatakkoord gepresenteerd. Aan dit klimaatakkoord hebben meer dan honderd partijen samengewerkt aan gezamenlijke landelijke doelstellingen en bijpassende maatregelen. Binnen dit akkoord wordt vooruitgekeken naar zowel 2030 als 2050. Nederland heeft zichzelf ten doel gesteld om in 2030 een CO₂-reductie van minimaal 49 procent ten opzichte van 1990 gerealiseerd te hebben en in 2050 een CO₂-reductie van minimaal 95 procent ten opzichte van 1990 gerealiseerd te hebben (Klimaatberaad, 2019).

Om te voldoen aan zowel de landelijke als de Europese doelstellingen is een belangrijke rol weggelegd op het niveau van de lokale overheid, omdat hier een groot deel van de implementatie van maatregelen en bijbehorende besluitvorming zal moeten plaats vinden (Ministerie van Economische Zaken, 2016). Gemeenten zullen in de lokale opgave daarom een regisserende rol vervullen in de transitie naar duurzame energievoorziening van de gebouwde omgeving, waarbij in een samenspel met belanghebbende stakeholders gewerkt wordt aan een CO₂ neutrale stad (Nagorny-Koring & Nochta, 2018; Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2019). Nederlandse gemeenten worden dus geconfronteerd met een uitdaging van formaat. Door heel Nederland zijn gemeenten daarom gestart met het formuleren en uitvoeren van beleid in het kader van de transitie naar duurzame wijken en steden.

Om deze uitdaging op een effectieve manier te regisseren is het essentieel dat de juiste capaciteiten binnen het netwerk van relevante stakeholders aanwezig zijn. Deze capaciteiten kunnen er immers aan bijdragen dat op dit stedelijke schaalniveau de benodigde stappen gezet gaan worden in de richting van een energieneutraal Nederland in 2050. De afgelopen decennia is het begrip governance capaciteit ontstaan en is duidelijk geworden dat de aanwezigheid van bepaalde capaciteiten onder de belanghebbenden in een specifiek gebied bij kunnen dragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken (Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson & Allen, 2001; Innes & Booher, 2003).

Weinig is echter bekend over de procesmatige invloed van governance capaciteiten. Kennis omtrent deze procesmatige invloed is in het licht van transities echter wel van belang, omdat transities een zeer lange periode beslaan van minimaal 25 jaar (Kemp & Loorbach, 2003; Rotmans, 2005). Een dergelijke lange termijn horizon is moeizaam te congrueren met bestaande governance structuren, welke doorgaans gedomineerd worden door korte termijn denken als gevolg van gevestigde belangen en beleidscycli (Loorbach, 2014). Dit kan een bemoeilijkende factor vormen voor de doorontwikkeling van het transitieproces. Governance capaciteiten zouden daarom idealiter bijdragen aan het doorontwikkelen van dit gezamenlijke transitieproces, waarbinnen actoren met elkaar in gesprek blijven en interactie en handelingen van actoren zich blijven ontwikkelen in de richting van de gestelde lange termijn doelen.

1.3 Doel- en vraagstelling

Het doel van het onderzoek is in kaart brengen op welke wijze governance capaciteiten het lokale energietransitie-proces beïnvloeden. Inzicht in deze relatie wordt verkregen via een casestudy. Door een opdracht van TNO bij de gemeente Den Haag is het mogelijk geweest deze relatie in het netwerk van actoren bij deze gemeente te onderzoeken. Om de onderzoeksdoelstelling te kunnen bereiken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *'Hoe beïnvloeden governance capaciteiten het proces van energietransitie op lokaal niveau?'.* Om tot de beantwoording van deze onderzoeksvraag te komen zijn een viertal deelvragen in kaart gebracht die opbouwen naar de beantwoording van deze vraag:

- 1) Wat is governance capaciteit?
- 2) Wat is het proces van energietransitie?
- 3) Op welke wijze is governance capaciteit aanwezig bij de relevante actoren in de energietransitie in Den Haag?
- 4) Op welke wijze is sprake van beïnvloeding van het energietransitie-proces door deze governance capaciteiten?

Deelvraag 1 en 2 zullen beantwoord worden door middel van literatuuronderzoek. In dit literatuuronderzoek worden de concepten 'governance capaciteit in het licht van de energietransitie' en 'het energietransitie-proces' verkend en ontleed. Het antwoord op deze twee deelvragen vormt vervolgens de input voor het onderzoeken van de aanwezigheid van deze concepten en onderliggende elementen in de casestudy van de energietransitie in de gemeente Den Haag, waarmee deelvraag 3 en 4 beantwoord worden.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

De energietransitie betreft een opgave die in veel opzichten uniek is, zowel in zijn schaal als in zijn complexiteit. Om deze reden is wetenschappelijk onderzoek naar de wijze waarop deze transitie vormgegeven en geregisseerd kan worden van groot belang. Zoals eerder beschreven zullen allerlei maatschappelijke groeperingen een rol te vervullen hebben binnen deze transitie. Omdat de belangen en de hieruit voortvloeiende oplossingen van deze partijen elkaar in grote mate beïnvloeden, is interactie tussen deze verschillende actoren over een zeer lange periode cruciaal. Dit onderzoek draagt bij aan zowel het begrip en de verdere verkenning van de governance capaciteiten die van belang zijn om dit te realiseren, als wel aan het begrip omtrent de wijze waarop (specifieke) capaciteiten de verdere ontwikkeling van het proces van de energietransitie beïnvloeden.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Op alle schaalniveaus lijkt inmiddels een gevoel van urgentie te ontstaan en worden ook doelstellingen opgesteld die sturing geven aan de energietransitie. Om te komen tot een CO2 neutrale samenleving is echter nog een lange weg te gaan. Om de transitie effectief te kunnen regisseren is het voor gemeenten noodzakelijk te beschikken over de juiste capaciteiten, maar ook om te weten op welke wijze deze governance capaciteiten het gezamenlijke proces kunnen beïnvloeden. Hiermee kan immers gestuurd worden op procesmatige uitkomsten, wat bijdraagt aan de waarschijnlijkheid dat het lange termijn proces zich op een positieve manier ontwikkelt, met als beoogde uitkomst een (nagenoeg) CO2 neutrale samenleving in 2050. Voor de gemeente Den Haag in het bijzonder draagt dit onderzoek bij aan begrip omtrent de op dit moment aanwezige governance capaciteiten binnen hun gebied, welke capaciteiten aandacht behoeven om het gezamenlijke proces van energietransitie verder te kunnen ontwikkelen en de wijze waarop hun governance capaciteiten bijdragen aan de doorontwikkeling van het energietransitie-proces in Den Haag.

1.7 Leeswijzer

Om op een logische wijze tot de beantwoording van de onderzoeksvraag te komen is deze scriptie opgedeeld in een aantal hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk, waar deze leeswijzer onderdeel van is, is stilgestaan bij de probleemstelling, vraagstelling en relevantie van dit onderzoek. In hoofdstuk twee wordt ingezoomd op de theoretische concepten die in dit onderzoek centraal staan: governance capaciteit en het proces van energietransitie. Naar aanleiding hiervan volgen in dit hoofdstuk ook het conceptueel model en de wijze waarop de concepten voor dit onderzoek meetbaar gemaakt zijn. In hoofdstuk drie wordt de gehanteerde methodologie van dit onderzoek toegelicht, waarbij stilgestaan wordt bij de gehanteerde onderzoeksstrategie en onderzoeksmethoden en de wijze waarop de validiteit en betrouwbaarheid in dit onderzoek geborgd zijn. Hoofdstuk vier staat in het licht van zowel de resultaten als de hieruit volgende analyse van het onderzoek. Tot slot worden in hoofdstuk vijf zowel de deelvragen als de onderzoeksvraag beantwoord, wordt stilgestaan bij theoretische reflectie naar aanleiding van dit onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor zowel verschillende stakeholders als voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

Om de centrale begrippen en de relaties ertussen te kunnen onderzoeken is het essentieel dat de wetenschappelijke kennis omtrent deze begrippen verkend en samengebracht wordt. Dit staat centraal in hoofdstuk 2. Ten eerste zal het begrip governance capaciteit uitgebreid uitgewerkt worden. Hierop volgend gebeurt dit voor het proces van energietransitie. Vervolgens worden de centrale concepten geoperationaliseerd en tot slot worden zij samengevoegd en in verband gebracht in een conceptueel model.

2.1 Governance capaciteit

Van government naar governance

Als gevolg van een aantal wereldwijde trends zoals globalisering en digitalisering, kenmerkt onze wereld zich de afgelopen decennia door een stijgende complexiteit en dynamiek. Deze kenmerken maken het voor overheidsinstuties lastig om via de traditionele hiërarchische, top-down wijze te besturen vanwege afnemende effectiviteit van deze sturingsvorm (Innes & Booher, 2003). Een logisch gevolg, immers kenmerken complexe systemen zich met name door sterke interacties tussen de verschillende elementen in dat systeem (Axelrod & Cohen, 1999), een eigenschap die niet in het voordeel spreekt van hiërarchische sturing.

De afgelopen decennia is als gevolg van het gebrek aan effectiviteit van hiërarchische overheidssturing, binnen de bestuurskunde theorie en praktijk dan ook een duidelijke shift zichtbaar van government naar governance (Edelenbos, 2005). Governance wordt hierbij dan ook gezien als een cruciale voorwaarde voor politieke, sociale en economische ontwikkeling (Dang, Visseren-Hamakers & Arts, 2016). Governance refereert naar de interactieve besluitvormingsprocessen aan de hand waarvan publieke en private actoren gedeelde doelen opstellen en nastreven om collectieve problemen binnen hun structurele context aan te pakken (Hölscher et al., 2018). Dit omvat meerdere mogelijke beleids- en besluitvormingswijzen, bijvoorbeeld hiërarchisch, op basis van marktwerking of via netwerken en actoren (Patterson, Schulz, Vervoort, van der Hel, Wilderberg et al., 2015). Governance kenmerkt zich ten opzichte van government door minder formele en meer bottom-up wijze van bestuur, waarbij overheden de wederzijdse afhankelijkheid van andere stakeholders erkennen in het oplossen van maatschappelijke problemen (Edelenbos, 2005). De energietransitie is een maatschappelijk vraagstuk wat bij uitstek past binnen dit perspectief. Zo laten ook transitie zich lastig op een hiërarchische wijze sturen. Een belangrijke reden hiervoor is dat een divers scala aan partijen in de besluitvorming meegenomen dient te worden. De reden hiervoor is dat zij allen beschikken over fysiek bezit wat op termijn verduurzaamd dient te worden, bijvoorbeeld in de vorm van bebouwing, transportmiddelen of doordat zij beschikken over installaties die energie opwekken op basis van fossiele energie. De wederzijdse afhankelijkheid tussen alle actoren wordt daarnaast vergroot doordat oplossingen in veel gevallen actor overstijgend zijn. Een warmtenet kan bijvoorbeeld een potentiële oplossing zijn op wijkniveau, maar voor de haalbaarheid van deze oplossing is het wel van belang dat (een groot deel van) de wijk op dit warmtenet aansluit. Wanneer te weinig actoren (waaronder bedrijven, verhuurders, woningeigenaren, et cetera) hun bebouwing aan willen sluiten op dit warmtenet, daalt de wenselijkheid van de oplossing als gevolg van stijgende kosten per actor. De energietransitie dient daarom tot stand te komen in een interactieproces tussen deze verschillende stakeholders. Hoewel volledige hiërarchische sturing in de energietransitie dus onwenselijk is, is het wel mogelijk om de richting en snelheid van transitie te beïnvloeden (Rotmans, 2005). Dit kan bijvoorbeeld door in dit interactieproces te komen tot gedeelde doelen, op basis waarvan vervolgens in die ontstane interactie verder gewerkt wordt om deze doelen te verwezenlijken.

Governance vormt dus binnen de moderne samenleving een cruciaal perspectief, waarmee complexe maatschappelijke uitdagingen zoals de energietransitie kunnen worden aangegaan. Het is daarom

vanzelfsprekend dat het beoordelen of toetsen van de aanwezigheid van governance in een specifieke casus in populariteit groeit. Deze behoefte krijgt vorm in het concept 'Governance capaciteit' (*Governance capacity*). Het meten/beoordelen van de aanwezigheid van governance capaciteit is een veelgebruikt instrument om te toetsen/beoordelen of in een bepaalde context voldoende 'bestuurskracht' aanwezig is om om te gaan met de governance vraagstukken van het desbetreffende gebied (Dang et al., 2016). Governance capaciteit is toe te spitsen op verschillende thema's en schaalniveaus. Hieronder zal het concept governance capaciteit verder uitgewerkt worden aan de hand van verschillende visies op het concept.

Governance capaciteit vanuit verschillende perspectieven

Hieronder zullen eerst enkele belangrijke bijdragen besproken worden die hebben bijgedragen aan het fundament van het concept governance capaciteit in het algemeen. Vervolgens zal beschreven worden welke meer recente ontwikkelingen governance capaciteit heeft doorgemaakt, als eerste in de hoek van water-governance, om vervolgens te eindigen met wetenschappelijke bijdragen omtrent governance capaciteit in de hoek van klimaatadaptatie en energietransities.

Het ontwikkelen van samenwerkingscapaciteit: Foster-Fishman et al.

Foster-Fishman et al. (2001) hebben een uitgebreide kwalitatieve analyse uitgevoerd naar een groot aantal artikelen omtrent samenwerking in maatschappelijke samenwerkingsverbanden/coalities (*community coalitions*). Het doel van deze analyse was het ontwikkelen van een raamwerk waarin de kerncompetenties en processen beschreven worden die nodig zijn binnen samenwerkingsorganen om tot een succes te komen. Samenwerkingscapaciteit wordt door hen gedefinieerd als de condities die nodig zijn voor coalities om effectieve samenwerking te bevorderen en duurzame verandering in de samenleving tot stand te brengen (Foster-Fishman et al., 2001). Zij onderscheiden hierbij een viertal essentiële niveaus waarin samenwerkingscapaciteit nodig is, namelijk 1) capaciteit van de leden (*member capacity*), capaciteit in de relaties van leden: relationele capaciteit (*relational capacity*), capaciteit binnen organisationele structuren: organisatie capaciteit (*organizational capacity*) en capaciteit binnen de programma's die zij steunen: programmatische capaciteit (*programmatic capacity*).

Foster-Fishman et al. benadrukken dat de capaciteit van de leden in coalities in het algemeen beschouwd kan worden als het belangrijkste kapitaal binnen deze samenwerkingsverbanden. Coalities zijn namelijk erg afhankelijk van de mate waarin hun leden de capaciteiten hebben om de benodigde taken uit te voeren en samen te werken. Omdat binnen de samenwerking vaak unieke eisen gesteld worden aan de deelnemers, wordt samenwerkingscapaciteit in grote mate beïnvloed door zowel 1) de bestaande vaardigheden, kennis, houding en standpunten die deelnemers meebrengen, als wel 2) de inspanningen die geleverd worden om deze capaciteit op te bouwen, ondersteunen en benutten/toegankelijk te maken. Bij de bestaande vaardigheden en kennisonderdelen is het met name belangrijk dat de leden in het samenwerkingsverband beschikken over de vaardigheden om samen te werken met anderen en dat zij over de kennis/vaardigheden beschikken om programma's te creëren en op te bouwen. Daarnaast hebben de coalitielieden (samen met hun leiders) de vaardigheden en kennis nodig om effectieve coalitiestructuren op te zetten, zoals organisatieprocessen en verdeling van rollen en verantwoordelijkheden. Coalities die voldoen aan deze competenties of deze creëren door middel van technische ondersteuning, zijn effectiever in het doorvoeren van de gewenste veranderingen. Om deze capaciteiten op te bouwen, ondersteunen en benutten is het belangrijk dat de leden een positieve houding aannemen ten aanzien van de behoefte aan en de waarde van samenwerking en dienen zij in te zien dat voordelen opwegen tegen de kosten van deelname. Daarnaast zijn leden meer bereid om deel te nemen wanneer ze positief staan ten aanzien van het project of een sterke betrokkenheid hebben bij het probleem wat aangepakt wordt. Verder dient, ten behoeve van de samenwerking, het lid ook een positieve houding ten opzichte van

de andere stakeholders in het samenwerkingsverband te hebben. Ook dienen de leden positief te staan ten opzichte van hun eigen rol en legitimiteit in de coalitie: ze zullen dan eerder actief deelnemen en hun kennis en vaardigheden inbrengen. Tot slot is het belangrijk stil te staan bij het toegankelijk maken van deze capaciteit. Coalities met een meer divers scala aan leden zullen eerder toegang hebben tot de benodigde vaardigheden/kennis die nodig is om te komen tot een succesvolle samenwerking. Er dient dus divers leden geworven te worden, maar deze diversiteit moet ook aan tafel ondersteund worden. Het draait om twee soorten steun: ten eerste dienen coalities het participierend vermogen van hun leden te bevorderen door hun kerncompetenties te stimuleren via onder andere technische ondersteuning, opleiding of door leden te helpen met het identificeren van hun expertise. De technische ondersteuning kan in het bijzonder helpen om de niet-traditionele deelnemers goed geïnformeerd te maken en hun eigen gevoel van bekwaamheid te vergroten, wat de effectiviteit van de coalitie kan vergroten. Ten tweede is het belangrijk dat, gezien de diversiteit in uiteenlopende vaardigheden/middelen/hulpbronnen, structuren die integratie van alle deelnemers bevorderen, worden opgericht. Hierbij kan gedacht worden aan logistieke ondersteuning om bijeenkomsten bij te kunnen wonen (bijvoorbeeld via transport of een financiële vergoeding hiervoor), sociale steun tijdens bijeenkomsten om actieve betrokkenheid te faciliteren (bijvoorbeeld via persoonlijke assistentie of vertaaldiensten) en contextuele steun (bijvoorbeeld organisationele bijstand en institutionele ondersteuning van coalitieparticipatie). Op deze wijze kunnen coalities niet-traditionele leden actief houden en tegelijkertijd ook 'symbolische betrokkenheid' (*token involvement*) verminderen (Foster-Fishman et al., 2001).

Naast de capaciteit van de leden is ook de mate waarin sociale relaties opgebouwd worden van groot belang om uiteindelijk de gewenste doelen te bereiken. Omdat samenwerking vaak zowel bredere relationele netwerken als nieuwe manieren om samen te werken/interacteren met reeds bestaande contacten vereist, is het voor de meeste samenwerkingsverbanden van belang om te werken aan zowel 1) positieve interne relaties (relaties tussen de deelnemende leden en organisaties) als 2) positieve externe relaties (het verbinden van het samenwerkingsverband en externe potentiële partners/organisaties). Deze stakeholderrelaties vormen het medium voor samenwerking, en kunnen (wanneer ze op een positieve manier ontwikkelen) de toegang tot benodigde hulpbronnen vergemakkelijken en de stakeholderinzet, -tevredenheid en -betrokkenheid versterken die nodig zijn om tot een succesvolle samenwerking te komen. Daarnaast kunnen deze relaties een positief effect hebben op de overlevingskansen van de coalitie en vergroten ze de kans dat de door de coalitie verrichte inspanningen ook op de lange termijn worden voortgezet. Positieve interne relaties kunnen op drie niveaus versterkt worden: 1) door het creëren van een positief intern werkklimaat waarbij vertrouwen heerst tussen partijen en partijen in staat zijn conflicten op te lossen, 2) door het verkrijgen van een gezamenlijke visie, een proces dat een stevige basis legt voor samenwerking en over het algemeen gezien wordt als de meest cruciale factor in het al dan niet slagen van een coalitie, 3) door het creëren van een inclusieve cultuur waarbij de besluitvormingsbevoegdheid gedeeld wordt door de groepsleden en de diversiteit aan behoeften/wensen van de deelnemende leden wordt opgenomen in de plannen van de coalitie. Positieve externe relaties zijn daarnaast ook van groot belang gezien de wederzijdse afhankelijkheid van de coalitie van andere maatschappelijke sectoren. Op deze wijze wordt de netwerkstructuur van de coalitie uitgebreid, kan toegang verkregen worden tot een breed scala aan hulpbronnen en kan maatschappelijke steun voor de coalitie en haar programma verkregen worden. Vier externe groepen zijn vooral van belang: 1) andere organisatiesectoren, met als doel onder andere de zichtbaarheid van de coalitie te vergroten, toegang tot meer hulpbronnen te hebben en de goedkeuring van voorgesteld beleid en de toekomstige programma implementatie te waarborgen. Hierbij kan gedacht worden aan buurtgroepen, religieuze organisaties en overheidsentiteiten. 2) Buurtbewoners dienen betrokken te worden bij de planning, uitvoering en evaluatie van het programma, met als doel om de culturele relevantie en programma-steun vanuit de gemeenschap te verzekeren. 3) Maatschappelijk leiders en beleidsmakers dienen betrokken te worden, met als doel de kans te vergroten dat de inspanningen van de coalitie de

beleidsvorming zullen informeren en beïnvloeden en dit mede kan leiden tot duurzame beleids- en systeemveranderingen. 4) tot slot kunnen andere coalities en gemeenschappen die soortgelijke problemen trachten op te lossen betrokken worden, met als doel nieuwe innovaties en *best practices* in kaart te brengen. Verschillende ontwikkelingsstadia van het samenwerkingsverband gaan gepaard met verschillende behoeften in deze externe relaties (Foster-Fishman et al., 2001).

De derde capaciteit die Foster-Fishman et al. beschrijven is de organisationele capaciteit. Het draait bij deze capaciteit om het betrekken van de leden van de coalitie bij de taken die nodig zijn om de gewenste producten/diensten te kunnen leveren. Het vermogen om deze leden op een productieve manier te organiseren ontstaat wanneer de coalitie voldoet aan een vijftal kenmerken: 1) effectief leiderschap, 2) geformaliseerde procedures, 3) effectieve communicatie, 4) toereikende hulpbronnen en 5) continue/voortdurende oriëntatie op verbetering. Van effectief leiderschap is sprake als de coalitieleider(s) beschikken over bepaalde vaardigheden (bijvoorbeeld met betrekking tot communicatie, conflictresolutie en het ontwikkelen van hulpbronnen), relaties (zowel intern als extern) en visie om zo individuele belangen om te zetten in een dynamische collectieve kracht die de beoogde resultaten bereikt. Omdat ambtstermijnen van veel coalitieleiders vaak relatief kort zijn en leiderschap dusdanig cruciaal is voor het welslagen van een coalitie, moeten coalities voortdurend een 'kader' opbouwen en onderhouden van nieuwe aankomende leiders. Ten tweede zijn geformaliseerde procedures nodig. Deze zorgen ervoor dat de rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers en leden verduidelijkt worden en dat er heldere richtlijnen bestaan voor alle processen die een rol spelen in de samenwerking, zoals besluitvorming, conflict resolutie en inter-organisationele overeenkomsten. Ten derde is het hebben van een goed ontwikkeld intern communicatiesysteem van groot belang. Het communicatiesysteem dient informatiedeling te bevorderen, evenals het bediscussiëren van problemen en haar oplossingen zodat dit op frequente basis plaatsvindt tussen de medewerkers en de overige leden van de coalitie. Ten vierde dient de coalitie te beschikken (of deze te kunnen werven) over de personele en financiële middelen om samen te werken. In het algemeen blijken coalities door het hebben of proactief zoeken naar een breed scala aan hulpbronnen, beter in staat om leden te werven, leden betrokken te houden, succesvol programma's uit te voeren en om langdurig te blijven voortbestaan. Tot slot zijn coalities die een continue oriëntatie op leren en verbeteren hebben, reageren op feedback en evaluatiegegevens, zich aanpassen aan een veranderende context, dialoog voeren over problemen en externe informatie en expertise zoeken, vaker succesvol in het bereiken van hun doelen (Foster-Fishman et al., 2001).

Tot slot beschrijven Foster-Fishman et al. het belang van programmatische capaciteit. Centraal hierbinnen staat het sturing geven aan het ontwerpen en implementeren van het betreffende programma. De rol die het samenwerkingsverband hierin speelt kan verschillen: in sommige gevallen gaat het om een hoofdrol in de implementatie van het programma, in andere gevallen dient de coalitie meer als katalysator waarbij ze andere organisaties stimuleren/inspireren om het betreffende initiatief te implementeren. In beide gevallen speelt het samenwerkingsverband echter een katalyserende rol met betrekking tot het identificeren van maatschappelijke behoeften, het ontwerpen van innovatieve oplossingen en het mobiliseren van maatschappelijk draagvlak voor deze activiteiten. Binnen de programmatische capaciteit geldt dat de programma's het meest efficiënt zijn wanneer ze 1) scherpe, realistische doelstellingen hebben waarbij tussentijdse doelen geïdentificeerd en behaald worden, 2) ecologische valide zijn, wat betekent dat het programma in de context en bij de behoeften van de betreffende gemeenschap past, achterhaald via bijvoorbeeld behoeften evaluaties, en daarnaast het implementatieproces een aanvulling vormt op de bestaande sterke punten/hulpbronnen van de gemeenschap (*culturally competent*), 3) uniek en innovatief zijn: waarbij het belangrijk is dat het programma door middel van het bieden van innovatieve service onvervulde gemeenschapsbehoeften vervuld.

Innes en Booher

Innes en Booher (2003) beschreven al dat een governance systeem meer capaciteit heeft wanneer het de volgende kenmerken heeft: de afwezigheid van verlamdend conflict en impasse, de aanwezigheid van collectieve actie, het bevorderen van uiteenlopende meningen en belangen en het zorgdragen dat de actoren met betrekking tot deze meningen en belangen geïnformeerd zijn en dat zij in staat zijn een rol te spelen in het bestuurlijke domein. Binnen het governance systeem is volgens Innes en Booher idealiter dan ook een rijk scala aan non-profitorganisaties, belangengroepen en overige stakeholders betrokken die gezamenlijk het volledige spectrum aan belangen in de samenleving vertegenwoordigen en die kennis en expertise ontwikkelen welke zij inbrengen in het governance-proces. Daarnaast benadrukken zij dat er sprake is van governance capaciteit wanneer een goed netwerk van samenwerkingsrelaties tussen de verschillende niveaus en organisaties aanwezig is (zoals overheden, het bedrijfsleven, onderwijs, de non-profit sector en belangenorganisaties), waarbij de partijen elkaar vertrouwen en zich bewust zijn van hun wederzijdse belangen. Een dergelijk governance systeem maakt gebruik van de kennis en kunde van deze organisaties en is in staat de juiste groepen samen te brengen om problemen op te lossen of kansen aan te grijpen (Innes en Booher, 2003). Verder beschrijven Innes en Booher dat een governance systeem met capaciteit zich kenmerkt door een gedistribueerd intelligentie- en informatiesysteem, waarbij de verschillende stakeholders op basis van hun eigen lokale kennis, onafhankelijk kunnen acteren, zodanig dat dit niet enkel voor henzelf maar idealiter ook voor het systeem als geheel gunstig is. Dit gaat gepaard met een actieve rol en betrokkenheid in de vormgeving van overheidshandelen en optreden door de stakeholders in het systeem, waarbij de stakeholders reflectief en goed geïnformeerd zijn. Dit brengt met zich mee dat een dergelijk governance systeem een goed ontwikkeld maatschappelijk middenveld omvat, met stakeholders (inclusief burgers) die met elkaar in dialoog gaan en die de publieke sector kunnen beïnvloeden op een manier die aansluit bij hun zorgen, waarbij het collectieve welzijn als gevolg van dialogen wordt versterkt. Tot slot stellen Innes en Booher dat een governance systeem met capaciteit veerkrachtig (*resilient*) is, dat wil zeggen dat het snel reageert op nieuwe omstandigheden, kansen en problemen en dat het zijn procedures, heuristische en relaties aanpast waar nodig. Het governance systeem bevindt zich in een constante institutionele evolutie en past zich aan om een duurzaam systeem te behouden (Innes & Booher, 2003).

Governance capaciteit in de water governance sector

Governance capaciteit is een concept wat de afgelopen decennia op grote schaal is uitgewerkt in het waterdomein. Dit is een logische ontwikkeling, want goed beheerde waterbronnen kunnen een belangrijke motor vormen voor groei en kunnen grote voordelen opleveren voor het welzijn van mensen, de omgeving en de economie van een land. Tegelijkertijd kunnen slecht beheerde waterbronnen erg in de weg staan van groei en belemmeren ze mogelijkheden voor verdere ontwikkeling. Daarnaast kunnen ze ecosystemen in gevaar brengen, maatschappelijke ontwrichting veroorzaken en politieke instabiliteit en economische kosten met zich meebrengen (Rijswick et al., 2014). Hieronder wordt geschetst welke rol governance capaciteit kan vervullen in het waterdomein en wat de belangrijkste bevindingen zijn die in dit domein zijn opgedaan.

Pahl-Wostl & Knieper: polycentrische, gefragmenteerde en gecentraliseerde coördinatie

Pahl-wostl en Knieper (2014) onderzochten de invloed van verschillende soorten regimes op de mate van adaptiviteit, flexibiliteit en de omgang met complexe uitdagingen zoals water governance. Een regime verwijst naar het (middelste) schaalniveau waarbinnen de dominante praktijken, regels en (gedeelde) veronderstellingen, die richtinggevend zijn voor particulier handelen en overheidsbeleid, gevormd worden (Rotmans, Kemp & van Asselt, 2001).¹ Pahl-Wostl en Knieper maken hierbij

¹ In veel opzichten is het begrip 'regime' nauw gerelateerd aan het begrip 'systeem'. Een belangrijk verschil wat door Geels & Kemp (2000) wordt aangeduid is dat het begrip 'systeem' enkele connotaties heeft die bij 'regime' niet aanwezig zijn, waaronder de connotatie dat het zou gaan om een onveranderlijke en strakke structuur. Bij een regime gaat het in de regel

onderscheid tussen polycentrische, gefragmenteerde en gecentraliseerde regimes. Zij stellen dat het polycentrische regime de laatste decennia populairder is geworden. De reden hiervoor is dat, in vergelijking met gefragmenteerde dan wel gecentraliseerde governance regimes, dergelijke (be)sturingssystemen beter in staat zouden zijn om om te gaan met complexe uitdagingen (zoals klimaatverandering). Polycentriciteit zou besturen flexibeler en adaptiever maken. Onder polycentrische governance systemen worden governance systemen verstaan met een gedistribueerde machtsverdeling in combinatie met effectieve coördinatiestructuren. Beide dienen aanwezig te zijn om te kunnen spreken van polycentrische sturing: zonder deze coördinatiestructuren zou immers slechts sprake zijn van een gefragmenteerd regime. Deze coördinatiestructuren bestaan uit een overkoepelend systeem van regels, welke doorgaans tot stand komen via interactie tussen partijen, in plaats van door oplegging van één machtige partij. Deze regels worden ‘*good governance principles*’ genoemd: beginselen van goed bestuur. Goed bestuur wordt volgens deze beginselen gekenmerkt door participatie, consensusgerichtheid, verantwoording, transparantie, responsiviteit, effectief en efficiënt, onpartijdig en inclusiviteit en het in acht nemen van de regels van de rechtsstaat. Naast deze coördinatiestructuren is (in het kader van gedistribueerde machtsverdeling) de capaciteit tot zelforganisatie een vereiste, evenals een balans tussen bottom-up en top-down invloed, om te komen tot effectieve polycentrische governance (Pahl-Wostl & Knieper, 2014).

Edelenbos en Teisman: multipliciteit binnen governance systemen

Edelenbos en Teisman (2013) benaderden het governance capaciteitsvraagstuk vanuit het concept van multipliciteit (*‘multiplicity’*). Zij stellen dat veel verschillende actoren uit verschillende sectoren, schalen en domeinen met verschillende en veelal conflicterende zienswijzen, waarden en belangen een rol spelen in het water governance systeem. Het verdient volgens hen benadrukking dat de analyse veelal gefocust lijkt op de rol van water-gerelateerde overheidsorganen en hun acties, terwijl deze focus te nauw is en een scala aan van belang zijnde actoren buiten beschouwing gelaten wordt voor het effectief managen van water. Om effectief om te gaan met water en haar kansen/uitdagingen is een grensoverschrijdende visie nodig: functionaliteiten als landbouw, mijnbouw en huisvesting zullen bijvoorbeeld ook in beschouwing moeten worden genomen (Edelenbos & Teisman, 2013). Naast deze onderwerpen die ogenschijnlijk in grote mate een rol vragen van de overheid, dient echter ook aandacht besteed te worden aan partijen en organisaties buiten de overheid die een rol kunnen spelen in het oplossen van governance uitdagingen: door enkel te focussen op de overheden en hun acties wordt niet optimaal gebruik gemaakt van de zelf-organiserende capaciteiten van private actoren of de samenleving. Deze worden dan immers eerder gezien als bijvoorbeeld een belemmering van de invoering van overheidsacties. Het begrijpen van de multipliciteit in een casus kan in dit geval helpen om effectieve, efficiënte en legitieme acties te bewerkstelligen.

Ook Edelenbos en Teisman (2013) stellen dat governance capaciteit voortkomt uit de kwaliteit van de interactie en samenwerking tussen actoren in het speelveld. In een samenleving die gekenmerkt wordt door een hoge complexiteit en vergaande specialisatie overziet niemand meer het geheel. Edelenbos en Teisman benadrukken dat *multipliciteit* als kenmerk binnen deze interactie en samenwerking een bepalende factor is. Deze multipliciteit is volgens hen in dit speelveld in een aantal ‘dimensies’ waar te nemen waarbinnen deze interactie en samenwerking vereist is. De eerste dimensie van multipliciteit is wat zij noemen *‘multilevel’*: de verschillende overheidsorganen op verschillende schaalniveaus (internationaal, nationaal, regionaal, gemeentelijk). Naast de interactie tussen de verschillende schaalniveaus speelt ook de interrelationaliteit (*‘multifunctional’*) van beleidsonderwerpen van (in dit geval) water governance een rol. Dit vormt de tweede dimensie van multipliciteit. Hierbij kan gedacht worden aan onderwerpen als landbouw en huisvesting, welke nauw verbonden zijn aan het onderwerp water governance. Vanwege deze nauwe verbondenheid zijn integrale benaderingen gewenst, maar ironisch genoeg worden deze vaak juist verwaarloosd. De

eerder om een fluide structuur die in de loop van het transitieproces kan veranderen. In deze scriptie wordt geen strak onderscheid tussen beide begrippen aangehouden.

reden hiervoor is dat overheden van oudsher bureaucratische organisaties zijn met een duidelijke afbakening van de zaken waarvoor zij verantwoordelijk gehouden worden. De werkzame professionals binnen deze overheden zijn hierdoor eerder geneigd hun inspanningen te focussen op deze 'core business' en de *boundary spanning* activiteiten te laten voor wat ze zijn. Tot slot speelt de derde dimensie van multipliciteit een rol: de interactie tussen publieke en private actoren (bedrijven, NGO's, burgers, etc.). Hierbinnen spelen interactieve besluitvorming en participatie een belangrijke rol. Dit kan voor overheden om verschillende redenen wenselijk zijn. Zo verkleint participatie de kans op geschillenprocedures later in het proces, vergroot het de legitimiteit van het besluitvormingsproces en verbetert het de kwaliteit van de besluiten. Publiek-private samenwerking ('*public private partnerships*') is een voorbeeld van een samenwerkingsvorm binnen interactieve besluitvorming en participatie (Edelenbos & Teisman, 2013).

Maar wat draagt in deze door multipliciteit gekenmerkte governance systemen dan bij aan governance capaciteit? Boundary spanning zou hierbinnen van cruciaal belang kunnen zijn. Boundary spanning kan namelijk een rol spelen in het succesvol nastreven van gemeenschappelijke belangen (*joint interest*). Dit betekent dat alle partijen gezamenlijk naast hun eigen belangen (*self-interest*) ook algemene belangen (*common interests*) nastreven. Boundary spanners kunnen dan via hoogwaardige interactie komen tot het gezamenlijk nastreven van deze belangen door deze te laten samenvloeien met de eigen belangen van de verschillende partijen. Als een gemeenschappelijke taal ontstaat waarbij belangen, perspectieven en betekenissen met elkaar verbonden worden, is boundary spanning succesvol en wordt de governance capaciteit vergroot (Edelenbos & Teisman, 2013). Edelenbos en Teisman stellen dat er twee voorwaarden zijn waaronder boundary spanning kan ontstaan. Ten eerste dient grensoverschrijdende interactie als legitiem beschouwd te worden. Boundary spanning en democratische legitimiteit kunnen namelijk op gespannen voet met elkaar staan: het boundary spannen waarbij men bestaande democratische instituties overstijgt, kan botsen met opvattingen over transparantie omtrent deze instituties. De legitimiteit van boundary spanners kan (positief) gevormd worden door hun gepercipieerde bekwaamheid, voortvloeiend uit de combinatie van hun interne koppeling (in de eigen organisatie) en externe koppeling (met andere eenheden en/of organisaties) (Edelenbos & Teisman, 2013). De tweede voorwaarde voor het ontwikkelen en onderhouden van boundary spanning activiteiten is de aanwezigheid van vertrouwen. Zo zijn meelevend vermogen (*emphatic ability*) en het aanvoelen wat relevant is voor andere partijen belangrijke vaardigheden voor het opbouwen van vertrouwen. Daarnaast wordt het belangrijk geacht om actief te kunnen luisteren, open te staan voor de opvattingen van anderen en te zoeken naar gedeelde betekenis en gemeenschappelijke taal, visie en belangen. Tot slot dragen ook wederkerigheid, wederzijds begrip en het voldoen aan verwachtingen bij aan het versterken van vertrouwen. De frequente en terugkerende interactie met andere actoren geeft de boundary spanners de kans om deze eigenschappen ook te tonen en ontwikkelen (Edelenbos & Teisman, 2013).

Rijswick et al: richting een eerste integraal beoordelingskader voor governance capaciteit

Rijswick, Edelenbos, Hellegers, Kok en Kuks (2014) hebben de stap gemaakt naar een interdisciplinaire beoordelingsmethodiek met betrekking tot water governance. Hierin nemen zij de onderwerpen watertekort, waterkwaliteit en overstromingsrisico's mee. De beoordelingsmethodiek integreert de inzichten uit een aantal disciplines, namelijk watersysteem-analyse, economie, recht en bestuurskunde (Rijswick et al., 2014).

Net als Pahl-Wostl & Knieper, beschrijven ook Rijswick et al. het belang van een polycentrische benadering binnen water governance, waarbij waterproblematiek op een holistische en integrale manier wordt benaderd met een wetenschappelijke fundering. De door hen ontwikkelde methode is van diagnostische aard en biedt zo de mogelijkheid om sterktes en zwaktes binnen water governance capaciteit te identificeren. Op deze manier kan op deze eigenschappen geacteerd worden en kan de water governance in een gebied verbeterd worden (Rijswick et al., 2014).

Het niveau van governance capaciteit komt volgens Rijswick et al. tot stand op basis van 3 dimensies waaronder tien 'bouwstenen' liggen. De eerste dimensie betreft de inhoud ('*content*'), de tweede dimensie betreft de zwaktes in het organisatorische proces ('*weaknesses in the organization process*') en de derde dimensie betreft de mogelijke problemen die zich voor (kunnen) doen wanneer de implementatie van het overeengekomen service-niveau plaatsvindt ('*problems that may arise when implementing the agreed service level*'). Rijswick et al. hebben per bouwsteen beoordelingscriteria opgesteld aan de hand waarvan de water governance capaciteit in een specifieke casus beoordeeld kan worden. Hierbij hebben ze discipline-integratie op twee manieren verwerkt. Ten eerste zijn de meeste bouwstenen gebaseerd op kennis uit verschillende (wetenschappelijke) disciplines. Daarnaast beschrijven zij ook, indien aanwezig, de relatie tussen de verschillende bouwstenen en hoe deze elkaar kunnen beïnvloeden. Deze integratie draagt bij aan het verkrijgen van een duidelijk overzicht van de problemen, uitdagingen, valkuilen en succesfactoren in een specifieke casus (Rijswick et al., 2014). De tien onderliggende bouwstenen zijn als volgt: 1) kennis over het watersysteem ('*water system knowledge*'), 2) waarden, beginselen en beleidsdiscoursen ('*values, principles and policy discourses*'), 3) stakeholderbetrokkenheid ('*stakeholder involvement*'), 4) afweging tussen verschillende maatschappelijke doelstellingen ('*trade-offs between social objectives*'), 5) verantwoordelijkheid, autoriteit en middelen ('*responsibility, authority, means*'), 6) regelgeving en afspraken ('*regulations and agreements*'), 7) financiële regelingen/overeenkomsten ('*financial arrangements*'), 8) ontwikkeling en monitoring ('*engineering and monitoring*'), 9) handhaving ('*enforcement*') en 10) conflictpreventie en -oplossing ('*conflict prevention and resolution*') (Rijswick et al., 2014). Deze bouwstenen worden hieronder verder toegelicht.

Met betrekking tot de eerste bouwsteen stellen Rijswick et al. dat het niet enkel van belang is om kennis te hebben van de natuurlijke water processen, maar ook de eigenschappen/kenmerken van de infrastructuur van water te kennen. Hiervoor dien je de belangrijke karakteristieken te meten. Welke kennis van het systeem noodzakelijk is, is afhankelijk van de maatschappelijke functies van het systeem. Deze functies zijn aan verandering onderhevig, waardoor de eisen aan het (water)systeem ook veranderen. Het is volgens hen belangrijk om de impact van deze veranderingen te kennen, en besluiten te ondersteunen door het aantonen van de impact van deze besluiten (bijvoorbeeld door het aantonen van kosten, economische voordelen en risico's) (Rijswick et al., 2014).

Rijswick et al. beschrijven dat watervraagstukken raken aan allerlei verschillende waarden, beginselen/principes en verhaallijnen (beleidsdiscoursen) en dat deze normatieve dimensie vaak wordt vergeten. Waarden kunnen verschillen per samenleving en zijn sterk verbonden met historische, culturele, normatieve en politieke standpunten. Gedeelde waarden vergemakkelijken het zoeken en implementeren van legitieme oplossingen. Het zoeken van deze waarden kan bevorderd worden door het vinden van gedeelde belangen tussen partijen. Naast algemeen geaccepteerde en geldende waarden (denk aan bijvoorbeeld mensenrechten en gelijkheid) bestaan er ook domein gerelateerde waarden. Waarden kunnen verder worden uitgewerkt in beginselen. Beginselen zijn van een meer algemene aard dan regels en verordeningen en kunnen opgedeeld worden in een viertal categorieën: 1) institutionele beginselen (zoals decentralisatie), 2) beginselen van behoorlijk bestuur (zoals proportionaliteit en inspraak van het publiek), 3) specifieke milieubeginselen (zoals het principe dat 'de vervuiler betaalt') en 4) technische beginselen. Tot slot zijn verhaallijnen bepalend voor het bepalen van de reikwijdte/scope van het probleem en de bijpassende oplossingen. Dit werkt via de vorming van beleidsproblemen in verschillende beleidsdiscoursen (groepen actoren met specifieke verhaallijnen, kaders, waarden en uitgangspunten die bepaalde aspecten van een probleem en de oplossingen benadrukken) met behulp van frames: het selecteren van bepaalde aspecten, het aanbrengen van focus binnen deze aspecten en het gebruiken van bepaalde aspecten als overkoepelende elementen waarbinnen de rest kan worden ingebed. Naast de (objectieve) feiten (bouwsteen 1) is het dus ook belangrijk om de waarden, culturele, sociale en politieke achtergrond en

de beelden die actoren hebben ontwikkeld op het betreffende beleidsterrein in acht te nemen (Rijswick et al., 2014).

Stakeholderbetrokkenheid is binnen governance vraagstukken van essentieel belang. Binnen governance vinden besluitvorming en uitvoering plaats in netwerken van publieke, private en semi-private actoren en wordt in toenemende mate gebruik gemaakt van horizontale sturingsvormen om binnen deze netwerken tot resultaat te komen. Overheden zijn vaak afhankelijk van deze stakeholders, bijvoorbeeld vanwege hun kennis of financiële middelen, waardoor overheden meer ruimte geven aan stakeholders om invloed uit te oefenen op de besluitvorming en uitvoering. De betrokkenheid van deze stakeholders zou bovendien de inhoud van beleidsvoorstellen verbeteren en de legitimiteit van maatregelen vergroten, wat het algehele besluitvormingsproces dus verbeterd. Rijswick et al. maken gebruik van twee dimensies aan de hand waarvan zij de sterkte van de stakeholderbetrokkenheid in een systeem beoordelen, namelijk participatiebreedte (*participation width*) en participatiediepte (*participation depth*). De participatiebreedte is de mate waarin elk lid van een gemeenschap de kans krijgt om deel te nemen aan elke fase van het beleidsproces. Dit wordt ook wel inclusiviteit genoemd. Vaak is deze (zeker bij water governance) beperkt omdat veelal dezelfde personen betrokken (willen) zijn (*the usual suspects*). De participatiediepte wordt bepaald door de mate waarin belanghebbenden de mogelijkheid hebben om het eindresultaat van het bestuursproces te bepalen. Deze kan belemmerd worden doordat de (eind)verantwoordelijke overheden de regie in handen willen houden (Rijswick et al., 2014).

De afweging tussen verschillende maatschappelijke doelen draait om overeenkomsten op het gebied van dienstverlening. Hierin spelen drie begrippen een rol: toewijzing (*'allocation'*), herverdeling (*'reallocation'*) en toewijzingsmechanismen (*'allocation mechanisms'*). Rijswick et al. stellen dat de economie van watermanagement draait om de toewijzing van schaarse hulpbronnen. Hierbij wordt binnen een politiek onderhandelingsproces een afweging gemaakt op basis van voor- en nadelen van verschillende opties, waarna een keuze volgt. Het is vaak echter niet duidelijk welke doelen ten grondslag liggen aan deze toewijzingsbesluiten. Er is inzicht nodig in de verschillende maatschappelijke (potentieel conflicterende) doelstellingen en in de afweging tussen de effecten van alternatieve maatregelen op de verschillende doelstellingen. Hervreiding betreft de hervorming van de bestaande waterallocatie in een bepaald gebied. Rijswick et al. stellen dat veranderingen in allocaties gevolgen kunnen hebben voor het concurrentievermogen van sommige bedrijfstakken en dat de kosten ervan ongelijk verdeeld kunnen worden over de verschillende sociale groepen. Dergelijke politiek-economische overwegingen kunnen de hervorming van dit beleid daardoor complexer maken. Tot slot staan ze stil bij de toewijzingsmechanismen. De 'service-level' overeenkomsten dienen vertaald te worden in regels, voorschriften en procedures zodat gespecificeerd is hoe waterdiensten aan de gebruikers worden afgeleverd onder verschillende voorkomende omstandigheden. Het tot stand komen van de overeenkomsten met betrekking tot het te leveren niveau van de dienst kunnen vorm krijgen via water-allocatie mechanismen als prijsstelling of marktwerking, of via kwaliteits- en veiligheidsstandaarden (Rijswick et al., 2014).

Rijswick et al. stellen verder dat het vaststellen van verantwoordelijkheden, gezag en bijpassende middelen van belang is. Het vaststellen van verantwoordelijkheden start volgens hen bij het identificeren van eigendomsrechten: wie is eigenaar van de desbetreffende hulpbronnen? In de literatuur worden vier soorten eigendom geïdentificeerd: particulier eigendom, gemeenschappelijk eigendom, staatseigendom en 'geen eigendom' (de toegang tot de bronnen is dan niet gebaseerd op formeel geregelde eigendomsrechten). In het algemeen valt een sterke verandering waar te nemen in het publieke domein in termen van 'communalisatie' van waterbezit en gebruiksrechten, bijvoorbeeld door van onderaf georganiseerde gemeenschappelijke eigendomsregelingen voor drainage en irrigatie. Om eigendomsrechten te begrenzen heeft de overheid autoriteit nodig op verschillende schaalniveaus, moet zij verantwoordelijkheden toewijzen aan publieke en niet-publieke

actoren en moet zij daarnaast ook instrumenten creëren om gezag te verlenen. De ingestelde autoriteit dient vervolgens in staat te zijn de stakeholder processen te sturen richting krachtige collectieve keuzes. Tot slot spelen de beschikbare middelen zelf nog een rol, of te wel de participatieve capaciteit. Deze refereert naar de wijze waarop de input structuur van het beleidsproces is vormgegeven: hebben alle vormen van (water)gebruik gelijke kansen om tot uitdrukking te komen en erkend te worden? Daarnaast speelt ook de integreringscapaciteit een rol: in welke mate is sprake van interne beleidsintegratie (binnen het beleidsonderwerp zelf) en in welke mate is sprake van cross-sectorale integratie van het beleidsonderwerp met andere beleidsonderwerpen (Rijswick et al., 2014)?

Regelgeving en afspraken vormen het scharnierpunt tussen de eerste vijf en de laatste vier bouwstenen. De overeenkomsten omtrent de service-niveaus die zijn overeengekomen kunnen op verschillende wijzen worden vertaald naar regelgeving en afspraken. Hierbij dient ten eerste rekening gehouden te worden met of de regelgeving legitiem is. Ten tweede dient de regelgeving voldoende adaptief te zijn. In het vaststellen van de adaptiviteit van regelgeving moet een balans gevonden worden met de mate van (rechts)zekerheid (Rijswick et al., 2014).

Ook het financieringsaspect is van belang bij het vaststellen van governance capaciteit: het is belangrijk om te bespreken op welke wijze het managen van bijvoorbeeld water gefinancierd gaat worden, dit kan anders in de weg staan aan het behalen van de afgesproken service-niveau overeenkomsten. Rijswick et al. benoemen een aantal principes waarop het financiële systeem gebaseerd kan zijn, namelijk het solidariteitsprincipe (kosten worden door overheden op nationaal dan wel decentraal niveau betaald), het winstprincipe: organisaties die winst maken via waterdiensten draaien voor de kosten op, of via internationaal aanvaarde principes zoals 'de vervuiler betaald' (Rijswick et al., 2014).

Het ontwerp en beheer van de bestaande infrastructuur zijn mogelijk niet geschikt om de gewenste maatschappelijke functies te vervullen. Het bepalen of de infrastructuur verbeterd dient te worden kan gebeuren op basis van de service-niveau overeenkomsten, welke vastgesteld worden door de verantwoordelijke autoriteiten na raadpleging van de stakeholders (op basis van de eerdere afwegingen tussen (concurrerende) maatschappelijke doelstellingen). Veelal kunnen deze overeenkomsten op verschillende manieren geïmplementeerd worden met verschillende technologieën en materialen, resulterend in verschillende ecologische en ruimtelijke consequenties. Het ontwerpprincipe 'from global to detailed' wordt vaak gebruikt omdat het o.a. de betrokkenheid van de relevante autoriteiten en stakeholders mogelijk maakt. Ook economische analyses spelen een rol, met name in het vaststellen van de investeringsrendementen van de aanleg van infrastructuur. Naast deze ontwerpfase is ook monitoring van het (water)systeem nodig om te beoordelen of het voldoet aan de service-niveau overeenkomsten (Rijswick et al., 2014).

Rijswick et al. stellen dat veelal meer aandacht nodig is voor de uitvoering van implementatie van regelgeving en overeenkomsten en de mogelijkheden tot het handhaven van deze overeenkomsten. Door een gebrek aan handhaving kan de effectiviteit van het (water)management en governance verhinderd worden, wat kan leiden tot conflicten en een afname van de legitimiteit. Zowel duidelijke inhoudelijke normen en standaarden en duidelijke procesnormen en -standaarden met betrekking tot de toewijzing van verantwoordelijkheden en hulpbronnen kunnen nuttig zijn met het oog op (eventuele) handhaving en afdwingbaarheid. Meer procedurele en open normen worden vaak gehanteerd wanneer de belangen die op het spel staan lastig overeen te komen zijn, wanneer overeenkomsten/afspraken worden gemaakt met lange termijndoelstellingen en meer algemeen geformuleerde doelstellingen, of wanneer sprake is van grote onzekerheden met betrekking tot de kennis over het systeem of sociale, economische, technische of fysieke ontwikkelingen (Rijswick et al., 2014). Voor transities, die doorgaans grote onzekerheden kennen vanwege hun lange traject, zal dit

dus in grotere mate het geval zijn. Voor zowel publieke als private handhaving geldt dat de beschikbaarheid van rechtsmiddelen om de doelstellingen te verwezenlijken, van belang is (Rijswick et al., 2014).

Tot slot benadrukken Rijswick et al. in de laatste bouwsteen het belang van het voorkomen en oplossen van conflicten. Zij stellen dat gedeelde wateren zowel een bron van conflict als een bron van kansen voor samenwerking, welvaart en stabiliteit kunnen vormen. Het is daarom van belang om potentiële economische, sociale en politieke voordelen van samenwerking te identificeren. Als de partijen in een conflict op een coöperatieve wijze nadenken over de allocatie van het goed (water) wordt de kans op conflict verkleind. Daarnaast kan conflict verminderd worden via elementen uit eerder benoemde bouwstenen, zoals door duidelijke normen, standaarden en verantwoordelijkheden en door afdwingbare regels, standaarden, instrumenten en overeenkomsten. In het geval dat een conflict ontstaat kunnen de partijen een onafhankelijke mediator inschakelen die in staat is om te beslissen over het conflict en daarnaast in staat is partijen te dwingen om te handelen in lijn met de definitieve uitspraak. Ook met betrekking tot conflict resolutie is het raadzaam om wederzijds aanvaarde regels op te stellen over hoe te handelen in conflictsituaties (Rijswick et al., 2014).

Koop et al.: de beoordeling van governance capaciteit van steden omtrent water en klimaat

Koop e.a. hebben eveneens een raamwerk opgesteld met betrekking tot het concept governance capaciteit. Hoewel het in eerste instantie geschreven is voor de governance uitdagingen rondom water, afval en klimaatverandering, stellen zij zelf dat het raamwerk op een breder scala aan onderwerpen toepasbaar is waarin veranderingsprocessen binnen multi-stakeholder netwerken aan de orde zijn.

Koop et al. onderscheiden een drietal dimensies met ieder drie condities die samen de governance capaciteit van een systeem vormen. De eerste dimensie heet 'weten', waarbij het draait om volledig bewustzijn omtrent de daadwerkelijke of mogelijke risico's en impact van acties, beleid en strategische keuzes en het (blijven) leren omtrent dezen. De dimensie beslaat de volgende condities: 1) bewustwording, 2) de aanwezigheid van bruikbare kennis en 3) doorlopend leren (*continuous learning*). De tweede dimensie betreft 'willen', waarbij het draait om de toewijding van actoren om samen te werken omtrent, het uiten van en het handelen naar aanleiding van gestelde ambities. Daarnaast dienen zij hun vaardigheden en capaciteiten toe te passen om oplossingen te vinden. Deze dimensie beslaat de volgende condities: 4) de aanwezigheid van een stakeholder-betrokkenheidsproces, 5) management ambities en 6) partijen die verandering bewerkstelligen. De derde dimensie betreft 'faciliteren', waarbij het draait om het belang van het netwerk, hulpbronnen en instrumenten welke de actoren in staat stellen om te komen tot de implementatie van de gestelde ambities. Deze dimensie beslaat de condities 7) multi-level netwerkpotentieel, 8) financiële haalbaarheid en 9) implementatiecapaciteit.

Governance capaciteit binnen het domein van klimaat en energietransities: Hölscher, Franzeskaki & Loorbach

Hierboven is het begrip governance capaciteit breed uitgelicht en zijn verschillende auteurs en visies op het begrip behandeld. Eerst is stilgestaan bij de beginperiode van governance capaciteit met Foster-Fishman et al. (2001) en Innes en Booher (2003), waarna de overstap is gemaakt naar het waterdomein waar Pahl-Wostl & Knieper (2014), Edelenbos en Teisman (2013), Rijswick et al. (2014) en Koop et al. (2014) allen relevante bijdragen hebben geleverd aan het begrip governance capaciteit. De recente urgentie die is ontstaan omtrent klimaatverandering en de energietransitie hebben ertoe geleid dat ook hierbinnen inmiddels het begrip governance capaciteit aandacht heeft gekregen door Hölscher et al. (2018). Zij hebben een raamwerk ontwikkeld waarin governance capaciteiten centraal staan die een rol kunnen spelen in de opgave om richting een CO2 neutrale samenleving te bewegen.

In het klimaat-governance landschap is de afgelopen jaren veel veranderd: verschillende nieuwe actoren, netwerken en mechanismen zijn ontstaan in het in toenemende mate polycentrische landschap. Hierbij ontstaan op meerdere schalen initiatieven, innovaties en samenwerkingen op het gebied van klimaat, zowel top-down als bottom-up. Ook binnen de governance van de uitdagingen op het gebied van energie en klimaat is sprake van verbondenheid met andere beleidsonderwerpen, zoals de verbondenheid met aspecten op het gebied van milieu, de ruimtelijke omgeving en economie. Hölscher et al. (2018) hebben een raamwerk ontwikkeld waarmee de capaciteit van klimaat governance in kaart gebracht kan worden. Dit noemen zij '*transformative climate governance*'. Aan de hand van dit raamwerk kan men inzicht verkrijgen in de governance capaciteiten die al dan niet aanwezig zijn om de dynamiek omtrent klimaatverandering en maatregelen om deze te verminderen, te sturen. Transformatief klimaat governance definiëren zij als de processen van interactie en besluitvorming waarmee meerdere actoren trachten klimaatverandering en klimaatadaptatie aan te pakken en tegelijkertijd doelbewust samenlevingen naar CO₂-arme, veerkrachtige en duurzame doelstellingen te leiden (Hölscher et al., 2018).

De benadering van Hölscher et al. legt de nadruk op hoe de governance capaciteiten geproduceerd kunnen worden door en gemanifesteerd worden in de relaties (en bijbehorende activiteiten) van de verschillende actoren in een systeem. Dit perspectief maakt hun raamwerk geschikt om te onderscheiden door wie de governance capaciteiten worden geproduceerd, hoe zij worden geproduceerd en in kaart te brengen hoe effectief de capaciteiten zijn in het verwezenlijken van transformatief klimaat governance (Hölscher et al., 2018). Zij onderscheiden hiervoor vier capaciteitsvormen, die allemaal in relatie staan tot verschillende typen transformatie dynamiek. Alle vier de soorten transformatie dynamiek creëren verschillende responsbehoeften, welke verwoord zijn in de vier capaciteiten die Hölscher et al. beschrijven. Het viertal soort capaciteiten wat volgens hen nodig is om de transformatie dynamiek te kunnen sturen zijn: 1) de capaciteit om te kunnen reageren op 'verstoringen': *stewarding capacity*, 2) het geleidelijk afbouwen/wegwerken van factoren/drijfveren die bijdragen aan padafhankelijkheid: *unlocking capacity*, 3) het creëren en inbouwen van vernieuwingen (*novelties*): *transformative capacity* en 4) het coördineren van multi-actorprocessen: *orchestrating capacity* (Hölscher et al., 2018). Deze vier capaciteitsvormen worden hieronder toegelicht.

Stewarding capacity wordt door Hölscher et al. gedefinieerd als het vermogen van actoren om te anticiperen op verstoringen, zichzelf tegen deze verstoringen te beschermen en ervan te herstellen, en tegelijkertijd kansen te benutten die duurzaamheid ten goede komen. Een eerste dimensie die hierbinnen volgens Hölscher et al. van belang is, is kennisgeneratie en -integratie over sociaal-ecologische systeemodynamiek. Dit maakt het mogelijk om te anticiperen op opkomende verstoringen en onzekerheden en om hierbij de beschikbare opties te identificeren. Een tweede dimensie is het versterken van zelf-organisatie. Zoals reeds hierboven beschreven door Innes en Booher (2003) en Edelenbos en Teisman (2013). Hölscher et al. stellen dat decentrale zelforganisatie en context specifieke regelgeving het vermogen ondersteunen van organisaties, gemeenschappen en individuen om zelfstandig en flexibel te reageren op veranderingen en verstoringen. Tot slot vormen monitoren en een focus op continue leren de derde dimensie. Deze vormen volgens Hölscher et al. een belangrijke voorwaarden voor het faciliteren van een collectief geheugen van aanpassingsmaatregelen en voor het veranderen van managementregels naar aanleiding van het geleerde over wat wel en niet werkt (Hölscher et al., 2018).

Unlocking capacity heeft betrekking op het herkennen en afbreken van niet-duurzame padafhankelijkheden. Dit draait om het elimineren van de hoofdoorzaken die diep ingebed zijn in maatschappelijke structuren, culturen en gebruiken. Wetenschappers op het gebied van klimaat governance hebben in dit licht onderzoek gedaan naar mitigatie mogelijkheden, bijvoorbeeld met emissieboekhouding en ontmoedigingsmaatregelen. In de wetenschappelijke hoek van

duurzaamheidstransities benadrukken wetenschappers het belang van processen voor het aan het licht brengen en destabiliseren van niet-duurzame, zeer padafhankelijke regimes die sterk verankerd zijn in de dominante gebruiken, netwerken, institutionele structuren en (technische) infrastructuurontwerpen en de hiermee gepaard gaande maladaptaties. Zij stellen dat het doel is om binnen instituties ruimte te creëren voor meer duurzame werkwijzen. *Unlocking capacity* wordt door Hölscher et al. gedefinieerd als het vermogen van actoren om structurele aanjagers van onduurzame padafhankelijkheden en maladaptatie te herkennen en te bestrijden. Een eerste dimensie die zij hierbinnen onderscheiden is het bekendmaken en blootleggen van deze aanjagers of drijfveren van onduurzaamheid en padafhankelijkheden. Dit schept namelijk de voorwaarde om instituties, technologieën en gedragingen te onthullen die afgebouwd dienen te worden. Ten tweede staat *unlocking capacity* voor het verzwakken van gevestigde belangen en bestaande stimuleringsstructuren. Dit maakt het mogelijk om het bestaande voordeel wat *'business as usual'* heeft ten opzichte van opkomende alternatieven te verminderen. Dit kan bijvoorbeeld door het bestraffen/sanctioneren van niet-duurzame activiteiten. Een derde dimensie die Hölscher et al. beschrijven is het doorbreken van de weerstand tegen verandering. Dit vermindert de steun aan *'business as usual'* praktijken en creëert kansen en bewustzijn voor duurzame alternatieven (Hölscher et al., 2018).

Transformative capacity draait om de ontwikkeling en verspreiding van radicale alternatieven. Hölscher et al. putten voor deze capaciteit uit literatuur van zowel de vakgebieden van duurzaamheidstransities, veerkracht en klimaat governance. Deze disciplines onderschrijven het belang van de ontwikkeling en het testen van nieuwe ideeën, verhaallijnen, gebruiken, beleid en oplossingen om gevestigde instituties, infrastructuren, gedragingen en economieën om te vormen. Activiteiten die in het kader van bovenstaande belangrijk zijn hebben betrekking op de leerprocessen bij het testen van deze innovaties en (hierop volgend) de integratie/inbedding van deze innovaties in beleids- en besluitvormingsprocessen. *Transformative capacity* wordt door Hölscher et al. gedefinieerd als de mate waarin actoren in staat zijn om vernieuwingen (*'novelties'*) te creëren en te verankeren in structuren, gebruiken en discoursen. Een eerste dimensie die zij hierbij aandragen is het mogelijk maken dat vernieuwingen in de context gecreëerd worden. Het scheppen van de voorwaarde voor deze vernieuwingen waarborgt namelijk dat ruimte, middelen en netwerken voor het ontwikkelen en testen van innovaties aanwezig zijn. Een tweede dimensie die zij aandragen is het zichtbaar maken van deze vernieuwingen in de context. Dit heeft tot doel het dominante regime uit te dagen en een bredere acceptatie, toepassing en verspreiding te stimuleren. Tot slot beschrijven Hölscher et al. dimensie drie, waarbij het verankeren van nieuwigheden in bestaande of nieuwe structuren, culturen en gebruiken centraal staat, zodat de implicaties en lessen van een specifieke innovatie veralgemeniseerd kunnen worden (Hölscher et al., 2018).

Orchestrating capacity is van belang met het oog op het eerder besproken gedistribueerde karakter van klimaat governance: op verschillende niveaus en sectoren wordt tegelijkertijd aan dit vraagstuk gewerkt. Het is daarom belangrijk dat sprake is van aanmoediging, coördinatie en ondersteuning van de acties die zijn toegesneden op gezamenlijke lange termijndoelstellingen. Binnen de transitie en veerkracht literatuur wordt het belang besproken van 'intermediaire ruimtes' en strategische partnerschappen voor het integreren van en bemiddelen tussen verschillende maatschappelijke belangen en hulpbronnen welke aanwezig zijn binnen polycentrische bestuursstructuren. Tot slot biedt de meta-governance literatuur hulp bij het identificeren van activiteiten die de coördinatie binnen gefragmenteerde governance systemen vergemakkelijken. Concepten die hierin een rol van betekenis kunnen spelen zijn afstemming, bemiddeling en de implementatie van regelgeving (Hölscher et al., 2018). *Orchestrating capacity* heeft volgens Hölscher et al. betrekking op het vermogen tot coördinatie van multi-actor processen en het bevorderen van synergiën en het minimaliseren van compromissen en conflicten tussen verschillende bestuursniveaus en sectoren. Ook hierbinnen beschrijven Hölscher et al. drie dimensies. Een eerste dimensie van *orchestrating*

capacity is de strategische afstemming (*strategic alignment*). Strategische afstemming ondersteunt de formulering van gedeelde en lange termijn doelstellingen waarop de acties van actoren gericht zijn. Dit sluit aan bij de eerder behandelde literatuur omtrent multi-level netwerkpotentieel (Rijswick et al., 2014) en polycentrische coördinatie (Pahl-Wostl en Knieper, 2014). Een tweede dimensie die zij beschrijven is het bemiddelen (*'mediating'*) over schalen en sectoren heen, bijvoorbeeld door het creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes en verbindingsknooppunten. Dit draagt bij aan het delen van kennis en hulpbronnen en het oplossen van conflicten. Als laatste dimensie beschrijven Hölscher et al. het belang van de creatie van een kansrijke context. Deze kansrijke context draagt volgens hen bij aan overkoepelende kadervoorwaarden die duurzaamheidsacties stimuleren en ondersteunen in de richting van de gestelde gemeenschappelijke en lange termijn doelstellingen (Hölscher et al., 2018).

Resume en grote lijnen

Alle behandelde auteurs hebben een eigen visie op het concept governance capaciteit en wordt door hen dan ook anders gedefinieerd. Echter zijn er tussen de auteurs ook veel overeenkomsten te identificeren en zijn in grote lijnen dezelfde soort elementen terug te vinden bij de meeste auteurs. Zo wordt door nagenoeg iedere auteur de aanwezigheid van kennis, de includering van een brede groep partijen en samenwerkingscapaciteiten in enige vorm als belangrijke elementen beschouwd van governance capaciteit. Foster-Fishman et al. (2001) spreken hier bijvoorbeeld over member capaciteit en relationele capaciteit en benadrukken hierbij dat een grotere diversiteit aan leden een grotere diversiteit aan aanwezige vaardigheden en kennis oplevert. Innes en Booher (2003) onderschrijven het belang van het inbrengen van kennis en ervaring door de verschillende deelnemers en geven aan dat het de governance capaciteit ten goede komt wanneer een rijk scala aan stakeholders vertegenwoordigd is en sprake is van een goed netwerk van samenwerkingsrelaties tussen verschillende niveaus en organisaties. Rijswick et al. (2014) onderschrijven het belang van de aanwezigheid van systeemkennis. Hoewel zij dit als een op zichzelf staand begrip beschrijven los van de deelnemers uit het governance proces, beschrijven zij daarnaast ook het belang van stakeholderbetrokkenheid in de samenwerking omdat sprake is van een sterke verdeling van kennis en financiële middelen tussen de verschillende partijen. Ook Koop et al. (2018) onderschrijven de aanwezigheid van bruikbare kennis bij de partijen en de samenwerking hiertussen als een cruciaal fundament van governance capaciteit. Dit laten zij met name terugkomen in hun tweede dimensie 'willen', waar het betrekken van diverse stakeholders en het gezamenlijk handelen in het kader van gestelde ambities centraal staat. Verder stellen ook Teisman en Edelenbos dat samenwerking over verschillende soorten grenzen heen cruciaal is, maar zij duiken dieper in op essentiële voorwaarde die bijdraagt aan het verbinden van de organisaties, namelijk boundary spanning (Edelenbos & Teisman, 2013). Tot slot beschrijven ook Hölscher et al. dergelijke zaken. Zo benoemen zij het belang van kennisgeneratie en integratie en bespreken zij in het kader van boundary spanning activiteiten ook het verbinden van heterogene groepen actoren door het creëren van formele of informele verbindingsknooppunten.

Een focus op continue blijven leren is iets wat hier nauw mee samen hangt. Foster-Fishman et al. (2001) beschreven al onder hun pijler 'organisatiecapaciteit' dat een continue oriëntatie op verbetering en leren van belang is voor het vergroten van samenwerkingscapaciteit, onder andere door het reageren op feedback en het aanpassen aan een veranderende context. Ook Koop et al. (2018) benoemen dit door 'continuous learning' als één van hun negen pijlers te beschrijven. Deze focus op leren wordt door Innes en Booher (2003) en Hölscher et al. (2018) omschreven als veerkracht, waarbij de organisatie adaptief is aan veranderingen in de omgeving, en het leren van bewezen oplossingen en werkwijzen om deze breder te integreren in de context.

Een derde element wat veel beschreven werd door de auteurs is polycentriciteit en hierop gelijkende concepten. Polycentrische coördinatie wordt door Pahl-Wostl en Knieper (2014) beschreven als een

coördinatie vorm die een hogere mate van adaptiviteit heeft en met complexere problemen uit de voeten kan, wat een positief effect heeft op de governance capaciteit. Gedistribueerde machtsverdeling en effectieve coördinatiestructuren zijn de belangrijkste twee kenmerken hiervan. Ook Rijswick et al. onderschrijven het belang van polycentrische sturing in het kader van het vergroten van governance capaciteit. Bij Koop et al. komt het belang van dit netwerk terug onder de dimensie 'faciliteren' bij de indicator 'multi-level netwerkpotentieel', waarbij bijvoorbeeld de duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden en de aanwezigheid van legitieme vormen van gezag bepalend kunnen zijn voor het functioneren van het netwerk als geheel. Ook door Hölscher et al. wordt benadrukt dat een dergelijke vorm van coördinatie wenselijk is, maar spreken zij van meta-governance, een gelijkende term waarbij ook gedistribueerde machtsverdeling gecombineerd wordt met effectieve coördinatiestructuren, welke vorm krijgen in de vierde dimensie die zij in kaart brengen: *orchestrating capacity* (Hölscher et al., 2018).

Er is dus een duidelijke overlap zichtbaar in de geïdentificeerde governance capaciteiten van Hölscher et al. in vergelijking met de governance capaciteiten die in de bredere literatuur omschreven zijn. Omdat daarnaast de toespitsing op de energietransitie aansluit bij de scope van deze scriptie en deze beter toepasbaar is in relatie tot het onderwerp, wordt het raamwerk van Hölscher et al. gebruikt als uitgangspunt en basis voor de verdere operationalisatie.

2.2 Het proces van energietransitie

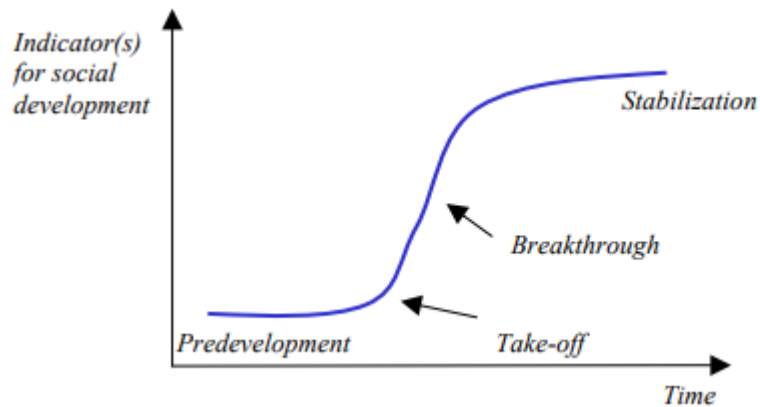
De transitie naar een duurzame wereld en samenlevingen heeft de afgelopen jaren een centrale plaats verworven in de duurzaamheidswetenschap en in de politiek. Governance speelt hierin een centrale rol, zowel in het begrijpen, analyseren en vormgeven van deze transitie naar een duurzame samenleving (Patterson, Schulz et al., 2015). Hieronder wordt eerst beschreven wat socio-technische transities zijn, welke fasen er te onderscheiden zijn en welke rol is weggelegd binnen deze transities voor het lokale niveau. Vervolgens zal toegespitst worden op de proceselementen binnen deze transities.

Wat is een socio-technische (energie)transitie?

Een transitie is een *geleidelijk proces* van maatschappelijke verandering waarbij de samenleving of een belangrijk subsysteem van de samenleving structureel verandert. Ze worden niet veroorzaakt door een enkele veranderende variabele, maar door ontwikkelingen in verschillende domeinen die elkaar ondersteunen, zoals technologie, economie, instituties, gedrag, cultuur, ecologie en beelden/paradigma's (Kemp & Loorbach, 2003). Duurzame energietransities kunnen worden gedefinieerd als sociaal-technologische transformatieprocessen die leiden tot koolstofarme patronen van energieproductie, -aanbod en -verbruik (Verbong & Geels, 2007; Mattes, Huber & Koehrsen, 2014; Mattes et al., 2014).

Transities worden in de literatuur onderverdeeld in een viertal fasen, zoals afgebeeld in figuur 1 (Rotmans et al., 2000). De eerste fase is de voor-ontwikkelingsfase (*predevelopment*), waarin weinig zichtbare maatschappelijke veranderingen aanwezig zijn maar wel veel geëxperimenteerd wordt. In de opstart (*take-off*) fase begint het daadwerkelijke veranderingsproces en begint de staat van het systeem te verschuiven. De derde fase is de doorbraak (*breakthrough*) fase, waarin zichtbare structurele veranderingen plaatsvinden via een opeenstapeling van socio-culturele, economische, ecologische, institutionele veranderingen die op elkaar reageren. Typerend voor deze fase zijn de collectieve leerprocessen, verspreiding en inbeddingsprocessen. Tot slot volgt de stabilisatiefase (*stabilisation*), waar de snelheid van verandering weer afneemt en een nieuw dynamisch evenwicht ontstaat (Rotmans et al., 2000; Kemp & Loorbach, 2003). Doorgaans beslaat een transitie een periode van minimaal één generatie en duren ze tussen de 25 en 50 jaar. Gedurende deze tijd is echter geen

sprake van een lineair transitieproces: fasen van langzame verandering in het begin, worden opgevolgd door versnellingsfasen, om vervolgens weer te eindigen in langzame verandering in de stabilisatiefase waar een nieuw evenwicht ontstaat (Rotmans et al., 2000; Kemp & Loorbach, 2003; Rotmans, 2005).



Figuur 1: de vier fasen van transitie. Bron: Rotmans et al., 2000.

Transities bestaan uit reeksen onderling verbonden veranderingen die elkaar versterken, maar die zich ook afspelen tussen verschillende niveaus en gebieden (Kuzemko, Lockwood, Mitchell & Hogget, 2016). Socio-technische systemen hebben door de aanwezigheid van artefacten en materiële netwerken een zekere hardheid, die eraan bijdraagt dat zij moeilijk te veranderen zijn. Dit geldt in het bijzonder voor infrastructurele systemen zoals het elektriciteitsnet (Geels, 2004; Verbong & Geels, 2007). De componenten en subsystemen hierbinnen zijn voor hun werking van elkaar afhankelijk, wat een krachtig obstakel vormt voor de opkomst en invoering van radicale innovaties. Daarnaast zijn de materiële artefacten ingebed in de maatschappij: mensen passen hun levensstijl aan op deze artefacten en bedrijven gaan uit van de aanwezigheid van deze artefacten en bouwen hier hun winstmodel omheen, waardoor de artefacten deel uitmaken van het economisch systeem en bedrijven voor hun bestaan dus afhankelijk zijn van de aanwezigheid van deze artefacten (Geels, 2004; Verbong & Geels, 2007). Verder bestaan er bij deze bedrijven soms niet-recupereerbare investeringen in bijvoorbeeld energie-infrastructure, waardoor ondernemingen geneigd zijn zo lang mogelijk vast te houden aan gevestigde technologieën. Deze en andere pad-afhankelijkheden vormen een sterke stimulans voor incrementele innovaties in socio-technische systemen en een remming voor radicale innovaties (Geels, 2004).

Het tot stand laten komen van radicale innovaties is dus een opgave, gezien de stabiliteit en pad-afhankelijkheid van huidige socio-technische systemen. Radicale innovaties ontstaan daarom vaak in 'beschermde ruimtes' om ze te beschermen tegen reguliere marktselectie. Deze bescherming bestaat bijvoorbeeld uit subsidies van overheden of als strategische investering van ondernemingen. Deze ruimtes heten niches en vormen als het ware een soort kweekkamer voor de radicale innovaties (Geels, 2004; Kuzemko et al., 2016). Deze niches bieden ruimte voor leerprocessen met betrekking tot bijvoorbeeld gebruikersvoorkeuren, technische specificaties en overheidsbeleid, omdat kan worden afgeweken van de regels in het bestaande regime. Regels zijn in deze niches doorgaans dan ook minder strak geformuleerd en minder eenduidig (Geels, 2004).

Ondanks een toenemende belangstelling voor hernieuwbare energietechnologieën heeft de transitie (nog) niet wezenlijk bijgedragen aan de "vergroening" van elektriciteitssystemen (Verbong & Geels, 2007; Hölscher, Frantzeskaki & Loorbach, 2018). Ook in Den Haag is dit het geval. Omdat het transitieproces nog niet of nauwelijks concrete vorm heeft gekregen in fysieke oplossingen, maar de samenwerking in het kader van de energietransitie wel al gestart is, leent deze casus zich voor het onderzoeken van de invloed van governance capaciteiten op het energietransitie-proces. In de literatuur zijn hiervoor een aantal aanknopingspunten te vinden. Deze worden hieronder besproken.

De elementen van het proces van energietransitie

Transities kenmerken zich dus door de aanwezigheid van verschillende fasen (zie Figuur 1 op pagina 23) over een lange tijdsspanne van enkele decennia. Om ervoor te zorgen dat de transitie slaagt zullen dus de verschillende fasen doorlopen moeten worden. Echter, dergelijke lange en complexe trajecten kunnen gemakkelijk gepaard gaan met obstakels in het proces, die de voortgang blokkeren en verhinderen dat de verschillende fasen en uiteindelijk de gehele transitie wordt voltooid. Het tegengaan en oplossen van dit soort obstakels en het veiligstellen van de voortgang van het proces vormen dus belangrijke uitgangspunten voor het via verschillende fasen doorontwikkelen van de transitie, waarbij Nederland aan het eind CO₂ neutraal is. Onder het proces van energietransitie wordt daarom verstaan: 'Het in een netwerk van actoren doorontwikkelen van de geleidelijke verandering naar een CO₂ neutrale samenleving via een set aan samenhangende activiteiten'. Zowel de netwerkliteratuur als de literatuur omtrent publiek-private samenwerking bieden verschillende aanknopingspunten aan de hand waarvan deze definitie geoperationaliseerd kan worden. Deze worden hieronder beschreven.

Samenwerkingsprocessen via interactieprocessen: Teisman (2000) en Koppenjan en Klijn (2015)

Een veel gehanteerde wijze om samenwerkingsprocessen te analyseren is via het bestuderen van interactieprocessen. Teisman (2000) stelt dat de interactieprocessen in netwerken non-lineair verlopen en dat centrale besluiten niet aanwezig zijn: interactieprocessen zouden meer lijken op sportwedstrijden die gespeeld worden over een aantal ronden. De verschillende actoren in deze wedstrijd kunnen onverwachte strategische bewegingen maken die onverwachte wendingen in de interactie en uitkomsten teweegbrengen. Interactieprocessen kunnen daarom geanalyseerd worden als een opeenvolging van verschillende rondes (Teisman, 2000). Rondes openen met een initiatief of een beleidsintentie van één van de partijen, wat een prikkel vormt voor de andere partijen. Vervolgens voeren de partijen hun strategische zetten uit en denken zij na over wat er vervolgens gedaan moet worden. Hierop volgend zoeken de partijen via een reeks stappen waarbij ze hun strategieën toepassen, naar manieren om vooruitgang te boeken en wellicht tot gezamenlijke oplossingen te komen (Koppenjan & Klijn, 2015).

Koppenjan en Klijn (2015) onderscheiden in dit proces een aantal verschillende proceselementen die duiden op het vastlopen dan wel het bespoedigen van de procesuitkomsten. Aan de ene kant benoemen zij '*impasses*': vrij vertaald als hindernissen, welke het bereiken van bevredigende oplossingen voor alle partijen in de weg staat. Deze hindernissen kunnen bestaan uit 1) stagnaties (*stagnation*), actoren zijn dan niet bereid om in het proces te investeren, of 2) blokkades (*blockages*), hiervan is sprake als een conflict ontstaat waarbij één of meerdere partijen hun veto of blokkeringsmacht gebruiken. Koppenjan en Klijn beschrijven voortdurende stagnatie en blokkade ook wel als dovemansgesprekken, waarbij interactie tussen actoren plaats vindt maar zij enkel proberen de andere actoren te overtuigen van hun eigen perceptie, waardoor (ernstige) patstelling ontstaat (Koppenjan en Klijn, 2015). Deze hindernissen kunnen uiteindelijk leiden tot het beëindigen van de beleidsdiscussie. Ze kunnen echter ook leiden tot een '*breakthrough*', of te wel een doorbraak. Als sprake is van een doorbraak worden verschillen overbrugd, strategieën van partijen gewijzigd en vinden actoren nieuwe manieren om verdere interactie de moeite waard te maken (Koppenjan & Klijn, 2015). In het licht van deze scriptie kunnen doorbraken ook geïnterpreteerd worden als een serieuze stap in de richting van een andere fase (*Predevelopment, take-off, breakthrough* en *stabilization*) binnen het transitieproces.

Tot slot beschrijven Koppenjan en Klijn (2015) het belang van de aanwezigheid van een doorgaande interactie (*ongoing interaction*) tussen actoren in een netwerk. Doorbraken komen volgens Koppenjan en Klijn niet vaak tot stand via ingrijpende institutionele veranderingen, maar juist door deze

doorgaande interactie. Gedurende deze doorgaande interactie passen actoren zich namelijk continue aan en anticiperen zij op de acties van de andere actoren. Doorgaande interactie zorgt hierdoor voor veranderende percepties, (aanpassing in) informele regels en gebruiken, onderhandelingen en het bepalen van ad hoc procesregels of procesinterventies. Daarnaast draagt interactie tussen actoren bij aan het ontstaan van interactiepatronen, percepties, vertrouwen en hulpbronnen onder de verschillende actoren. Een tekort aan goed ontwikkelde interactiepatronen tussen partijen kan bijdragen aan het ontstaan van stagnaties en blokkades (Koppenjan en Klijn, 2015). Om deze reden kan het bewerkstelligen van een doorgaande interactie waarbij actoren hun handelen op elkaar afstemmen en in gesprek blijven, bijdragen aan het proces van energietransitie.

Samenwerkingsprocessen in publiek-private samenwerkingen (Ansell & Gash)

Over samenwerking tussen publieke en private partijen zijn de afgelopen decennia veel publicaties uitgebracht. De geijkte term hiervoor is 'collaborative governance'. Binnen collaborative governance worden publieke en private stakeholders samengebracht in een collectief forum, om op basis van consensus tot collectieve besluitvorming te komen. Ansell en Gash (2007) voerden een metareview uit waarbij een groot aantal studies werd onderzocht, op zoek naar indicatoren die deze publiek private samenwerking stimuleren. Hierin beschrijven zij een aantal van belang zijnde factoren die van invloed zijn op samenwerkingsprocessen. Met het oog op de continuering van de samenwerking tussen actoren beschrijven zij in het bijzonder het belang van het boeken van tussentijdse resultaten (*intermediate outcomes*). De mogelijkheid tot het behalen van kleine overwinningen (*small wins*) in een samenwerkingsproces vergroot volgens hen namelijk de kans dat de samenwerking slaagt. Naast dat deze kleine overwinningen op zichzelf al tastbare resultaten vormen, vormen ze daarnaast ook cruciale procesuitkomsten die essentieel zijn voor het opbouwen van momentum wat kan leiden tot succesvolle samenwerking en dus de continuering ervan. Via terugkoppeling van deze overwinningen naar het samenwerkingsproces kunnen deze overwinningen een opwaartse spiraal in vertrouwen en toewijding teweegbrengen (Ansell & Gash, 2007).

De bovenstaande beschrijvingen leiden tot een vijftal indicatoren waarmee het proces van energietransitie verder geoperationaliseerd kan worden:

- 1) Stagnaties
- 2) Blokkades
- 3) Doorbraken
- 4) Doorgaande interactie
- 5) Kleine overwinningen

2.3 Operationalisatie

Voor de operationalisatie van het concept 'governance capaciteit' wordt gebruik gemaakt van het raamwerk van Hölscher et al. Zij onderscheiden hierbij het viertal capaciteiten zoals hierboven behandeld: *stewarding capacity*, *unlocking capacity*, *transformative capacity* en *orchestrating capacity*. Om het raamwerk bruikbaar te maken voor dit onderzoek worden een aantal wijzigingen in de operationalisatie van het begrip governance capaciteit aangebracht. Deze wijzigingen worden hieronder toegelicht.

Ten eerste zal de focus van dit onderzoek komen te liggen op de laatste drie behandelde capaciteiten uit het kader van Hölscher et al. Hoewel veerkracht doorgaans als onderdeel wordt beschouwd van governance capaciteit, wordt in deze scriptie de focus gelegd op het blootleggen van de padafhankelijkheden, het incorporeren van vernieuwingen en het coördineren van deze operatie. De argumentatie hiervoor is als volgt. De interviews die afgenomen worden in Den Haag in het kader van deze scriptie dienen tegelijkertijd als procesinformatie die TNO voor de gemeentelijke opdrachtgever geacht wordt te verzamelen, met als doel 1) het in kaart te brengen hoe een stad als Den Haag van de

huidige, onwenselijke padafhankelijke situatie (*unlocking capacity*) kan komen tot een toekomstige, duurzame situatie (*transformative capacity*) en 2) inzichtelijk te maken hoe deze operatie gestimuleerd en gecoördineerd kan worden (*orchestrating capacity*). Deze hebben gemeenschappelijk dat zij zich richten op planvorming: hoe kan men vanuit de huidige situatie (A) komen naar meer wenselijke situatie (B). *Stewarding capacity* focust zich daarentegen op de omgang van het systeem met verstoringen van buitenaf (veerkracht). Hoewel dit dus als onderdeel van governance capaciteit wordt erkend, is het binnen dit onderzoek een minder relevante capaciteitsvorm. Het meenemen van minder relevante indicatoren kan daarnaast mogelijk tot gevolg hebben dat de kwaliteit van de interviews in het gedrang komt: bij meer indicatoren is immers minder tijd beschikbaar per indicator. Om deze reden wordt binnen dit onderzoek *stewarding capacity* buiten beschouwing gelaten.

Hölscher et al. definiëren *unlocking capacity* als het vermogen van actoren om structurele drijfveren van/achter niet-duurzame padafhankelijkheden en maladaptatie te herkennen en te ontmantelen. De geïnccludeerde indicatoren worden zoals hieronder besproken aangescherpt, maar de door Hölscher et al. gehanteerde definitie is nog steeds bruikbaar wanneer deze wijzigingen worden doorgevoerd en zal daarom ook gehanteerd worden. De eerste dimensie van variabele *unlocking capacity* betreft het blootleggen van niet-duurzame padafhankelijkheden en maladaptatie. Hiervoor hebben Hölscher et al. twee indicatoren opgesteld. De eerste is het identificeren van bronnen en verantwoordelijken van ongewenste neveneffecten van padafhankelijkheden, mislukking en maladaptatie en het identificeren van mogelijke maatregelen. De tweede indicator betreft het monitoren van stress-factoren, het uitvoeren van kwetsbaarheidsanalyses, identificatie van gebieden met verhoogde risico's en het in kaart brengen van hoe verandering hierbinnen invloed heeft op de verschillende behoeften en belangen. Deze laatste indicator zal in het kader van dit onderzoek niet meegenomen worden vanwege de focus op adaptief vermogen aan veranderende klimaatomstandigheden. De tweede dimensie is de ondermijning van gevestigde belangen en stimuleringsstructuren. Hieronder worden vier indicatoren geschaard door Hölscher et al, namelijk 1) het intrekken van steun voor regime-technologieën, structuren en werkwijzen, 2) het creëren van prikkels of juist ontmoediging door het aanpassen van de wettelijke rechten en verantwoordelijkheden, 3) het openbreken van bestaande actornetwerken en het vervangen van sleutelfiguren en 4) het afstoten van menselijk en financieel kapitaal dat aan de basis ligt van de structuren van het regime. Vanwege overlap tussen indicator 3 en 4 worden deze samengevoegd. De derde dimensie betreft het openbreken van weerstand tegen verandering. Deze dimensie wordt in het kader van deze scriptie buiten beschouwing gelaten. De reden hiervoor is de grote mate van overlap met de afhankelijke variabele en de indicatoren die hieronder vallen, stagnaties en blokkades.

De tweede variabele, *transformative capacity*, behelst het vermogen van actoren om vernieuwingen/innovaties te creëren en in te bedden in structuren, praktijken en discoursen (Hölscher et al., 2018). Met het oog op de hieronder beschreven aangebrachte wijzigingen kan de definitie verder geconcretiseerd worden. De gehanteerde definitie wordt daarom 'het vermogen van actoren om vernieuwingen en innovaties mogelijk en zichtbaar te maken en deze in te bedden in structuren, praktijken en discoursen'. *Transformative capacity* bestaat uit drie dimensies. De eerste dimensie is het mogelijk maken van de creatie van vernieuwingen. Hieronder vallen de volgende indicatoren: 1) het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe paradigma's, werkwijzen en processen, 2) het bieden van beschermde en informele omgevingen om innovaties te stimuleren, 3) het ondersteunen en creëren van informele en heterogene netwerken voor het ontwikkelen en testen van innovatie en experimenten en 4) het op flexibele wijze interpreteren of (zelfs) tijdelijk afschaffen/opheffen van regelgevende kaders. Vanwege de grote overlap tussen de eerste drie zullen ter deze ter bevordering van de meetbaarheid in deze scriptie samengevoegd worden. De tweede dimensie is het vergroten van zichtbaarheid van deze vernieuwingen. Omdat ook bij deze dimensie een grote overlap zichtbaar is met de eerste dimensie wordt deze in zijn geheel bij deze dimensie onder gebracht in de vorm van

één extra indicator ter bevordering van de meetbaarheid. Het gaat hierbij om de indicatoren 1) het vormen van allianties en netwerken voor belangenbehartiging van de vernieuwingen/innovaties, 2) intern in de organisatie draagvlak creëren voor vernieuwingen door middel van politiek leiderschap en 3) het bieden van inspiratie door toekomstvisies te communiceren en innovaties onder de aandacht te brengen. De vierde indicator heeft ook betrekking op het creëren van toekomstvisies en wordt daarom weggelaten. De derde dimensie heeft betrekking op het verankeren van vernieuwingen en innovaties. Hieronder scharen Hölscher et al. een groot aantal indicatoren. Om echter de kans te vergroten dat naar aanleiding van de interviews iets over de verankering gezegd kan worden, worden een aantal indicatoren geschrapt die minder relevant zijn in het kader van deze verankering. De indicatoren die behouden worden zijn 1) het leren van beproefde/bewezen oplossingen en werkwijzen, met als doel contextualisering van deze oplossing mogelijk te maken zodat replicatie en opschaling worden vergemakkelijkt en 2) het ter beschikking stellen van middelen (personeel, vaardigheden, financiën) om hiermee ruimere implementatie mogelijk te maken voor innovaties. In beide indicatoren is een beoogd doel opgenomen in de beschrijving, wat mogelijk overlapt met indicatoren van de afhankelijke variabele, zoals ‘het boeken van kleine overwinningen’. Om deze reden wordt bij beide indicatoren dit doel uit de indicator verwijderd.

De derde variabele is *orchestrating capacity*. *Orchestrating capacity* wordt door Hölscher et al. gedefinieerd als het vermogen om multi-actor processen te coördineren en synergiën te bevorderen en compromissen en conflicten over/tussen schalen, sectoren en tijd te minimaliseren. Omdat ook binnen de gemeentelijke context verschillende schaalniveaus en sectoren aanwezig zijn (bijvoorbeeld stad-, wijk-, buurt- en straatniveau en energieleveranciers, woningbouwcorporatie, bedrijfsleven en burgers) en de definitie verder goed aansluit bij het doel van de studie, is besloten de gehanteerde definitie niet te wijzigen. *Orchestrating capacity* wordt door Hölscher et al. onderverdeeld in drie dimensies. De eerste dimensie is de strategische koppeling en afstemming. Hieronder vallen een drietal indicatoren, namelijk 1) het bepalen van een gedeelde, lange termijn en integrale, strategische richting en referentiepunten voor governance, 2) heterogene groepen van actoren bijeenbrengen en betrekken en 3) de strategische richting koppelen aan de lopende processen. De tweede dimensie behelst het bemiddelen over schaalniveaus en sectoren heen en wordt ingevuld met een drietal indicatoren: 1) het herkennen van, onderhandelen over en integreren van middelen (bijvoorbeeld financiën, kennis of personeel) met de gestelde strategische, lange termijn doelen, 2) het creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes om kennis en middelen uit te wisselen en conflicten te managen en 3) het opzetten van formele en informele verbindingsknooppunten, communicatiekanalen en het faciliteren van informatieplatforms, met als doel a) het optimaliseren van interacties en b) formele en informele processen met elkaar te verbinden. Indicator 2 en 3 bevatten beiden een beoogd doel, welke mogelijk overlappen met indicatoren van de afhankelijke variabele: het optimaliseren van interacties en het uitwisselen van kennis overlappen beide met procesindicator ‘doorgaande interacties’. Het beoogd doel wordt daarom uit de indicator verwijderd. Tot slot wordt gebruik gemaakt van de derde dimensie: het creëren van een context van kansen. Deze dimensie bestaat uit een drietal indicatoren. De eerste indicator is het creëren van een institutioneel kader wat bijdraagt aan synergiën en acties die in overeenstemming zijn met de gestelde lange termijn doelstellingen (bijvoorbeeld door middel van financiële prikkels, regelgeving, belastingen, erkenning/*shaming*). De tweede indicator behelst het assisteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met gestelde doelstellingen (bijvoorbeeld door financiering, begeleiding of technische bijstand). Tot slot wordt de derde indicator gedefinieerd als het integreren/opnemen/internaliseren van lange-termijn en ‘multi-scale’ denken in besluitvorming, implementatieprocessen en prestatiebeoordeling. In onderstaand overzicht zijn de geïncludeerde variabelen, dimensies en indicatoren van de onafhankelijke variabele opgenomen.

Variabele	Dimensie	Indicator
Unlocking capacity	Blootleggen van niet duurzame padafhankelijkheid	Het identificeren van bronnen en verantwoordelijken van ongewenste neveneffecten van padafhankelijkheden,

		mislukking en maladaptatie en het identificeren van mogelijke maatregelen hiertegen
	Onderminning van gevestigde belangen en stimuleringsstructuren	Het intrekken van steun voor regime-technologieën, structuren en werkwijzen
		Het creëren van prikkels of juist ontmoediging door het aanpassen van de wettelijke rechten en verantwoordelijkheden
		Het openbreken van bestaande actornetwerken, het vervangen van sleutelfiguren en het afstoten van regime gebonden menselijk en financieel kapitaal
Transformative capacity	Het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen	Het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe paradigma's, werkwijzen en processen, het bieden van beschermde en informele omgevingen om innovaties te stimuleren en het ondersteunen en creëren van informele en heterogene netwerken voor het ontwikkelen en testen van innovatie en experimenten
		Het op flexibele wijze interpreteren of (zelfs) tijdelijk afschaffen/opheffen van regelgevende kaders
		Het vergroten van de zichtbaarheid van vernieuwingen door het vormen van belangenbehartigingsnetwerken, het creëren van intern draagvlak voor innovaties via politiek leiderschap en het bieden van inspiratie door toekomstvisies te communiceren en innovaties onder de aandacht te brengen
	Het verankeren van vernieuwingen/innovaties in de context	Het leren van beproefde/bewezen oplossingen en werkwijzen
		Het ter beschikking stellen van middelen (personeel, vaardigheden, financiën)
Orchestrating capacity	Strategische koppeling en afstemming	Het bepalen van een gedeelde, lange termijn en integrale, strategische richting en referentiepunten voor governance
		Heterogene groepen van actoren bijeenbrengen en betrekken
		De strategische richting koppelen aan de lopende processen.
	Bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen	Het herkennen van, onderhandelen over en integreren van middelen (bijvoorbeeld financiën, kennis of personeel) met de gestelde strategische, lange termijn doelen.
		Het creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes
		Het opzetten van formele en informele verbindingsknooppunten, communicatiekanalen en het faciliteren van informatieplatforms
	Het creëren van een context van kansen.	Het bieden /creëren van een institutioneel kader wat synergiën en acties die in overeenstemming zijn met de gestelde lange termijn doelstellingen, vergemakkelijkt (financiële prikkels, regelgeving, belastingen, erkenning/shaming)
		Het assisteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met gestelde doelstellingen (bijv. door financiering, begeleiding of technische bijstand)
		Het integreren/opnemen/internaliseren van lange-termijn en 'multi-scale' denken in besluitvorming, implementatieprocessen en prestatiebeoordeling

Tabel 1: operationalisatie van de onafhankelijke variabele 'governance capaciteit'

Operationalisatie 'proces van energietransitie'

In hoofdstuk 2.2 is reeds uitgelegd uit welke componenten het proces van energietransitie bestaat en welke indicatoren gebruikt kunnen worden om deze variabele te meten. In onderstaande tabel is nogmaals schematisch weergegeven op welke wijze de besproken indicatoren voor de afhankelijke variabele gemeten worden.

Variabele	Definitie	Indicator
-----------	-----------	-----------

Het Energietransitie- proces	Het in een netwerk van actoren doorontwikkelen van de geleidelijke verandering naar een CO2 neutrale samenleving via een set aan samenhangende activiteiten	Stagnaties: actoren zijn niet bereid om in het proces te investeren, waardoor het proces vertraagt.
		Blokkades: er ontstaat in het (samenwerkings)proces een conflict tussen twee of meer actoren. Het proces komt stil te staan, bijvoorbeeld doordat een of meerdere partijen hun veto of blokkeringsmacht gebruiken
		Doorbraken: doordat aanwezige verschillen tussen partijen worden overbrugd en/of strategieën van partijen worden bijgesteld, is het mogelijk de samenwerking te continueren en een significante stap te zetten in het transitieproces.
		Doorgaande interactie: de aanwezigheid van een continu interacteren, aanpassen en anticiperen van actoren op elkaars handelen
		Kleine overwinningen: Het boeken van (kleine) overwinningen in (de samenwerking binnen) het verduurzamingsproces

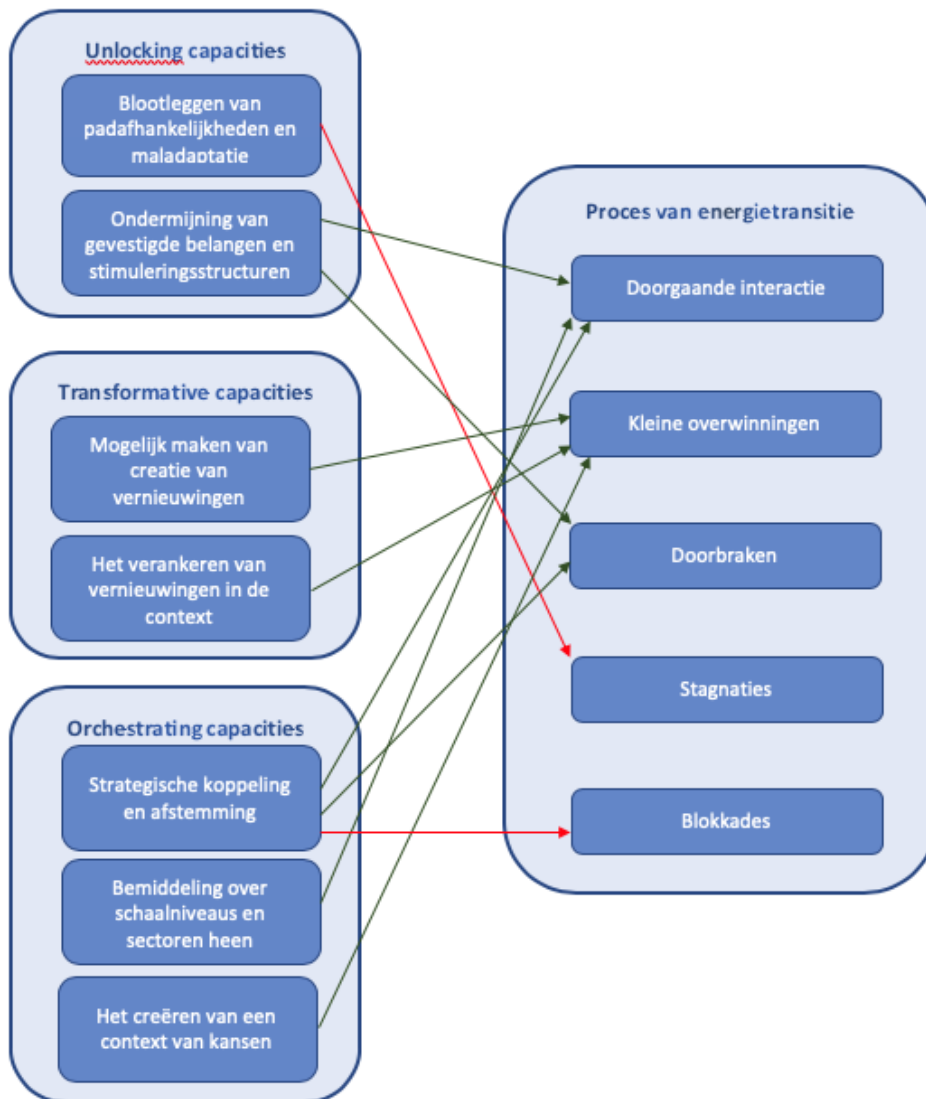
Tabel 2: operationalisatie van de afhankelijke variabele 'energietransitie-proces'

2.4 Conceptueel model

De hierboven behandelde theoretische concepten en operationalisering leiden tot onderstaand conceptueel model (pagina 30). In dit model zijn aan de linkerkant de drie onafhankelijke variabelen (de hoofdcategorieën governance capaciteiten) afgebeeld, met hieronder de verschillende dimensies met meerdere governance capaciteiten. Deze leiden alle drie tot verschillende procesindicatoren, waarbij de aanwezigheid van een drietal indicatoren (doorgaande interactie, kleine overwinningen en doorbraken) en de minimalisatie/afwezigheid van een tweetal indicatoren (stagnaties en blokkades) bijdragen aan het proces van energietransitie aan de rechterkant van het model. Hoewel in de literatuur geen directe aanknopingspunten zijn aangetroffen voor specifieke effecten van de dimensies op de procesindicatoren, ligt het aantreffen van een aantal van deze effecten wel voor de hand. Deze worden hieronder besproken.

Van de dimensie 'blootleggen van padafhankelijkheden en maladaptaties' wordt op voorhand niet verwacht dat zij bijdraagt aan een van de positieve procesindicatoren, omdat de focus van deze indicator ligt op enkel het in kaart brengen van de huidige situatie. Echter ligt het wel in de lijn der verwachting dat, indien aan deze dimensie geen aandacht geschonken wordt, stagnaties in het proces kunnen ontstaan: wanneer de padafhankelijkheden en maladaptaties niet blootgelegd worden, zal ook nooit in kaart worden gebracht hoe deze verminderd kunnen worden en zal als gevolg daarvan door de betrokken actoren nooit actie ondernomen worden. Bij de dimensie 'ondermijning van gevestigde belangen en stimuleringsstructuren' valt echter wel een positieve invloed op het proces te verwachten. Deze dimensie zou een positief effect kunnen hebben op het creëren van doorgaande interactie, omdat de betrokken partijen als gevolg van deze dimensie een stimulans kunnen ervaren om in gesprek te gaan door wijzigingen in de stimuleringsstructuren. Daarnaast heeft deze dimensie mogelijk een effect op het creëren van doorbraken doordat het ondermijnen van die belangen en stimuleringsstructuren kan bijdragen aan het wijzigen van de strategische koers van belanghebbenden in hun organisatie. Van de dimensie 'het mogelijk maken van creatie van vernieuwingen' en 'het verankeren van vernieuwingen in de context' is van beide plausibel dat zij bijdragen aan het boeken van kleine overwinningen. Beide hebben immers betrekking op verschillende fasen van het innovatieproces, waarin de voorwaarden worden geschept voor zowel het kunnen ontwikkelen van innovaties, als het breder implementeren van deze innovaties. Deze beoogde uitkomsten zijn beide vormen van overwinningen in het proces. De dimensie 'strategische koppeling en afstemming' kan mogelijk invloed hebben op het creëren van doorbraken, wanneer het creëren van gedeelde lange termijn doelstellingen daadwerkelijk leidt tot de aanpassing van de strategie van de verschillende actoren op deze lange termijn doelstellingen. Daarnaast kan deze dimensie invloed hebben op het in standhouden van doorgaande interactie, omdat partijen in deze doelstellingen toezeggingen uitspreken naar elkaar en vanuit deze toezeggingen met elkaar in overleg willen blijven. Tot slot kan

de afwezigheid of een gebrek aan strategische koppeling en afstemming leiden tot blokkades in het proces, omdat de belangen van de betrokken stakeholders te weinig belegd zijn waarna patstelling ontstaat. Van de dimensie 'bemiddeling over schaalniveaus en actoren heen' wordt verwacht dat zij invloed heeft op het verstevigen van doorgaande interactie tussen partijen omdat zij elkaar treffen in de gecreëerde ontmoetingsruimtes, wat de drempel voor structurele interactie verkleint. Tot slot wordt verwacht dat de dimensie 'het creëren van een context van kansen' invloed heeft op het boeken van kleine overwinningen, omdat actoren als gevolg van deze kansrijke context actie ondernemen in de richting van verduurzamingsdoelstellingen. In het onderstaande figuur zijn de verwachte relaties weergegeven. Donkergroene pijlen vormen hierbij effecten die verwacht worden bij de *aanwezigheid* van deze dimensie. Rode pijlen vormen effecten die verwacht worden bij de *afwezigheid* van deze dimensie.



Figuur 2: conceptueel model met verwachte relaties

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de methodologische keuzes die gemaakt zijn om te kunnen komen tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Eerst wordt de gehanteerde onderzoeksstrategie toegelicht: de casestudie. Hierop volgt een beschrijving van de gekozen casus. Na de toelichting van de onderzoeksstrategie wordt achtereenvolgens stil gestaan bij de gehanteerde onderzoeksmethoden en wordt beschreven op welke wijze de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek zijn geborgd.

3.1 Strategie: casestudy

Thiel (2015) beschrijft dat de onderzoeksstrategie de overkoepelende opzet of logica van een onderzoek behelst. Hierbinnen worden keuzen gemaakt met betrekking tot onderzoeksmethoden en -technieken die zich lenen voor deze strategie, welke hieronder verder beschreven worden. De gekozen onderzoeksstrategie voor deze scriptie is de casestudy. De casestudy is een veelgebruikte onderzoeksstrategie in de bestuurskunde, die zich onderscheidt van andere onderzoeksstrategieën doordat slechts een of enkele gevallen of onderzoeksonderwerpen worden onderzocht in hun natuurlijke situatie (Thiel, 2015). In dit geval betreft het één onderzoeksonderwerp, namelijk de stad Den Haag. Het onderzoek heeft tot doel een compleet beeld te schetsen van de governance capaciteiten die op lokaal niveau een rol kunnen spelen in de energietransitie en een diepgaand begrip te krijgen over de wijze waarop zij het proces beïnvloeden. De keuze voor een casestudy ligt daarmee voor de hand, omdat deze zich bij uitstek lenen voor het vergaren van grote hoeveelheden, vaak kwalitatieve data, waarmee een holistisch beeld gevormd kan worden omtrent de benodigde capaciteiten op lokaal niveau (Thiel, 2015).

Toelichting van de gekozen casus: Den Haag

Zoals alle steden in Nederland zal ook Den Haag uiterlijk in 2050 volledig energie neutraal moeten zijn. De gemeente Den Haag is met iets meer dan 500.000 inwoners en ruim 250.000 woningen een grote Nederlandse gemeente te noemen. Vanuit haar positie als decentraal bestuur, heeft de gemeente Den Haag zichzelf als regisseur benoemd van de energietransitie op lokaal niveau en ze heeft daarom (net als veel andere partijen) een groot belang bij het laten slagen van de energietransitie. In het kader van deze rol heeft de gemeente begin 2018 een programmateam opgericht binnen de eigen organisatie, het 'energietransitie-team', wat tot doel heeft de energietransitie in Den Haag vorm te geven en hierbij zowel de interne organisatie als de externe stakeholders mee te nemen. Halverwege 2018 is vanuit de gemeente Den Haag een nieuw coalitieakkoord gepresenteerd, waarbij de gemeentelijke doelen omtrent de energietransitie zijn aangescherpt. De gemeentelijke ambitie is in dit akkoord opgeschroefd van energieneutraal in 2040 naar energieneutraal in 2030. Het energietransitie-team heeft een gemeentelijke aanpak ontwikkeld waarbij tien focuswijken zijn aangewezen. Doel van deze focuswijken is om hier prioriteit aan toe te kennen voor het stimuleren van de energietransitie, ook met als doel om hier lessen te ontwikkelen die later gebruikt kunnen worden om de energietransitie in de overige 34 wijken vorm te geven. De regie ligt binnen de tien focuswijken bij verschillende partijen. Zo ligt de regie bij drie van de tien wijken bij de gemeente zelf, maar ligt de regie in drie andere wijken bij Duurzaam Den Haag, een zelfstandige stichting die probeert de energietransitie te stimuleren door bottom-up initiatieven te faciliteren (vanaf nu afgekort tot DDH). Deze stichting wordt grotendeels gefinancierd door de gemeente Den Haag. Tot slot ligt de regie bij vier van de tien focuswijken bij bewonersinitiatieven die in deze wijken actief zijn.

Het stakeholderveld wat binnen het gebied van de gemeente Den Haag betrokken is in de energietransitie, is breed en complex te noemen. Het Haags Energienetwerk is een platform/netwerk waar ongeveer 40 belangrijke partijen samenkomen (in wisselende verhoudingen) om gezamenlijk de vormgeving van de energietransitie te bespreken. In dit netwerk zijn veel van de respondenten (of

andere leden van hun organisaties) die gesproken zijn in het kader van dit onderzoek ook vertegenwoordigd.

3.2 Onderzoeksmethoden

Semi-gestructureerde interviews

De interviews hadden een semi-gestructureerd karakter. Hierdoor bleef tijdens de interviews veel ruimte voor eigen interpretatie en inbreng van de respondenten betreffende de aanwezige capaciteiten, zodat het raamwerk aangevuld en verbeterd kan worden met capaciteiten die in de energietransitie in Den Haag zijn aangetroffen. De interviewer heeft geprobeerd bij de capaciteiten de invloed op het transitieproces te onderzoeken door de respondenten te bevragen wat zij denken dat de invloed is van hun capaciteiten op het energietransitie-proces.

Observaties

Observaties als onderzoeksmethode binnen wetenschappelijk onderzoek kenmerkt zich door het waarnemen van personen, handelingen en gebeurtenissen door de onderzoeker, waarna deze geïnterpreteerd worden (Thiel, 2015). Gedurende een zestal maanden is TNO als een *'fly on the wall'* aanwezig geweest bij de projectvergaderingen (gemiddeld éénmaal maandelijks) in het kader van de energietransitie in een van de geprioriteerde wijken (hierna te noemen Priowijk1), waarbij alle van belang zijnde gemeentelijke afdelingen en ambtenaren aanwezig waren. Daarnaast is TNO eenmaal aanwezig geweest bij een 'ronde tafel gesprek van bewoners', waar gemeentelijk ambtenaren een keer per kwartaal in gesprek gaan met bewoners in de wijk in het kader van de energietransitie. Deze settings leenden zich uitsluitend voor open observaties, waarbij de observant zichtbaar aanwezig is maar niet participeert (Thiel, 2015). Tot slot heeft TNO eenmaal observaties gedaan tijdens een stakeholdersessie met het 'kernteam', waarbij de 5 belangrijkste gemeentelijke ambtenaren in het kader van de energietransitie van Priowijk1 aanwezig waren om onder begeleiding van TNO te komen tot een eigen stakeholderanalyse voor de energietransitie in de wijk.

Respondentenselectie

Om de onderzoeksvragen zo goed mogelijk te beantwoorden is het belangrijk om een relevante respondentset samen te stellen. Gezien de aard van de onderzoeksvraag dienen respondenten van verschillende organisaties op lokaal niveau geïnterviewd te worden. Om te komen tot een relevante set aan respondenten is het speelveld in kaart gebracht door middel van een stakeholderanalyse, waarbij stakeholders in een kwadrant zijn geplott op de assen 1) belang en 2) invloed. Ter validatie en voor eventuele aanvullingen is de respondentenlijst overlegd met de programmamanager van het Haags Energienetwerk, die tevens werkzaam is bij TNO als senior-adviseur duurzame energie. In totaal zijn 15 interviews afgenomen met 18 respondenten. De dubbelinterviews zijn afgenomen met R8a en R8b, R11a en R11b en R13a en R13b. Bij R8a&b en R11a&b gaat het in beide gevallen om twee respondenten van één organisatie, waar R13a&b twee respondenten van twee verschillende bewonersorganisaties zijn. De gemiddelde duur van de interviews is 1,5 tot 2 uur. In onderstaande tabel is beschreven welke respondentnummers corresponderen met welk type organisatie en welke functie de respondent vervult binnen deze organisatie. Op verzoek van verschillende respondenten is, om anonimiteit van de respondenten en hun organisatie te waarborgen, besloten de namen van de respondenten en hun organisatie niet op te nemen in deze scriptie. Ook zijn overige namen (bijvoorbeeld van wijken) geanonimiseerd wanneer respondenten dit wenselijk achtten. Onder de 'usual suspects' worden gerekend de gemeente Den Haag, de twee woningbouwcorporaties, een energiebedrijf en een netbeheerder. Aanduiding van deze actoren via deze verzamelnaam vergroot de leesbaarheid van de resultaten- en analyse sectie omdat op deze wijze een groep actoren die vaak samengaan, bondig benoemd kan worden.

Respondent-nummer	Respondentorganisatie	Functie
R1	Gemeente Den Haag	Programmamanager Haags Energienetwerk
R2	Gemeente Den Haag	Beleidscoördinator energietransitie
R3	Gemeente Den Haag	Projectleider energietransitie Priowijk2
R4	Gemeente Den Haag	Programmadirecteur energietransitie
R5	Duurzaam Den Haag	Projectleider klimaat en energie
R6	Woningbouwcorporatie 1	Senior beleidsadviseur Duurzaamheid
R7	Woningbouwcorporatie 2	Senior beleidsmedewerker Duurzaamheid
R8a	Netbeheerder	Relatiemanager Den Haag
R8b	Netbeheerder	Gebiedsregisseur energietransitie Zuid-Holland
R9	Energiebedrijf	Regiomanager Rotterdam-Den Haag
R10	VVE 1	Bestuurslid
R11a	VVE 2	Bestuurslid
R11b	VVE 2	Bestuurslid
R12	Bewonersvereniging/coöperatie 1	Actief betrokken lid
R13a	Bewonersvereniging/coöperatie 2	Bestuurslid
R13b	Bewonersvereniging/coöperatie 3	Medeoprichter vereniging en bestuurslid zonnedak-coöperatie
R14	Zorginstelling, tevens actief betrokken organisatie in Priowijk1	Coördinator Vastgoed Den Haag
R15	Verzekeringsmaatschappij, tevens actief betrokken organisatie in Priowijk1	Manager backoffice, o.a. portefeuilles vastgoed, beheer en onderhoud

Tabel 3: Geïnterviewde respondenten en hun functie

Analysetechnieken

Om op basis van de afgenomen interviews de resultaten en analyse vorm te geven, zijn de interviews (na toestemming van de respondent) opgenomen met telefonische software en zijn de opnames getranscribeerd. Vervolgens is de data gecodeerd. Coderen is het proces waarin de onderzoeker door middel van codes zeer beknopt weergeeft waarop een dataeenheid betrekking heeft. Hierbij worden transcriptfragmenten die over eenzelfde onderwerp gaan dezelfde code toegekend, zodat later vergelijking hiervan mogelijk is (Thiel, 2015). Primair is gekozen om voor de codering de indicatoren uit de operationalisatie te gebruiken. Om echter een open visie te hanteren op nieuwe door de respondenten aan te dragen governance capaciteiten is besloten ruimte te creëren binnen de codering om governance capaciteiten uit het uitgebreide raamwerk van Foster-Fishman et al. (2001) te includeren. Alle fragmenten met dezelfde codering zijn in overzichten bij elkaar gezet ten behoeve van verdere analyse.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee belangrijke graadmeters voor de kwaliteit van wetenschappelijk onderzoek (Thiel, 2015). Het is daarom van belang om gedurende de onderzoeksopzet en onderzoeksuitvoering aandacht te besteden aan deze twee begrippen. Hieronder worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek toegelicht en is beschreven hoe deze zijn geoptimaliseerd.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid van (kwalitatief) onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie van de metingen van de geoperationaliseerde concepten. De nauwkeurigheid en consistentie dragen bij aan het systematische (in plaats van toevallige) karakter van de verkregen resultaten en de hieruit volgende analyse en conclusies (Thiel, 2015). Nauwkeurigheid heeft betrekking op de meetinstrumenten die door de onderzoekers zijn opgesteld en gebruikt. De meetinstrumenten (in dit geval de opgestelde interview-vragenlijst), dienen zo nauwkeurig mogelijk de onderzoeksvariabelen te meten. Consistentie heeft betrekking op (het principe van) herhaalbaarheid: wanneer onderzoek herhaalbaar is, maakt dit het onderzoek betrouwbaarder (Thiel, 2015).

Verschillende maatregelen zijn genomen om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Het gebruik van een semi-gestructureerde vragenlijst zorgt ervoor dat, voor zover mogelijk, de respondenten op een systematische wijze bevraagd zijn op de concepten uit de operationalisatie (Thiel, 2015). Een andere wijze waarop de betrouwbaarheid van de uit de interviewtranscripten verkregen waarnemingen vergroot is, is door middel van *member validation*: het voorleggen van het uitgewerkte interview aan de respondenten zodat zij de juistheid ervan kunnen controleren (Boeije et al., 2009). Tot slot zijn de verschillende stappen van onderzoek op transparante wijze beschreven, zodat controle op de wijze van onderzoek door anderen mogelijk is en het onderzoek replicerbaar is (Boeije et al., 2009).

Validiteit

Validiteit kent twee hoofdvormen: interne en externe validiteit. Interne validiteit behelst de geldigheid van het uitgevoerde onderzoek: is gemeten wat men beoogde te meten? Externe validiteit draait daarentegen om de mate van generaliseerbaarheid van het uitgevoerde onderzoek: zijn de aangetroffen resultaten (in meer of mindere mate) generaliseerbaar naar bijvoorbeeld personen of organisaties buiten de onderzoekscontext (Thiel, 2015)?

Kwalitatief onderzoek en casestudies in het bijzonder worden gekenmerkt door een lagere externe validiteit, oftewel de mate waarin op basis van het uitgevoerde onderzoek conclusies getrokken kunnen worden over een bredere context dan de onderzoekspopulatie (Thiel, 2015). Het trekken van breed geldende conclusies behoort daarom niet tot (een van) de doelen van dit onderzoek. Dat geen breed geldende conclusies kunnen worden getrokken, betekent echter niet dat de inzichten die het onderzoek biedt niet gebruikt kunnen worden voor het verkennen van en richting geven aan nieuw onderzoek naar governance capaciteiten binnen de energietransitie en de wijze waarop deze capaciteiten het energietransitie-proces beïnvloeden. De interne validiteit van onderzoek is in dit onderzoek geborgd door de operationalisatie vorm te geven op basis van in de literatuur aangetroffen theoretische constructen. De operationalisatie vormde vervolgens het uitgangspunt voor de semi-gestructureerde interviews. Op deze wijze is geborgd dat de centrale onderzoeksvraag beantwoord kan worden op basis van de verzamelde data. Daarnaast is methodologische triangulatie toegepast om de validiteit van het onderzoek te vergroten (zie paragraaf 'onderzoeksmethoden', p. 33). De gedachte hierachter is dat, wanneer de onderzoeksresultaten van de verschillende gehanteerde onderzoeksmethoden in dezelfde richting wijzen, dit iets zegt over de geldigheid van de bevindingen (Boeije et al., 2009; Thiel, 2015).

3.4 Wijzigingen in conceptueel model

Dit onderzoek is gestart met het conceptueel model en bijbehorende operationalisatie zoals beschreven in hoofdstuk 2. Tijdens de interviews en het codeerproces werd echter duidelijk dat een aantal indicatoren van zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen door respondenten niet of slechts gedeeltelijk herkend werden, dan wel dat weinig verschil werd gezien tussen een aantal indicatoren. Om deze redenen zijn deze uiteindelijk voor de analyse uit het model verwijderd en zijn nauw samenhangende indicatoren samengevoegd. Daarnaast bleek tijdens het coderen dat door de respondenten enkele nieuwe indicatoren werden benoemd die nog niet in het model aanwezig waren. Om uitbreiding van het oorspronkelijke model mogelijk te maken is daarom (in overleg met TNO) besloten het uitgebreide model van Foster-Fishman et al. (zie theoretisch kader) mee te nemen in het codeerproces en met betrekking tot de onafhankelijke variabele open te coderen. De wijzigingen zijn hieronder beschreven.

De indicatoren die behoren bij de *unlocking capacities* zijn slechts zeer beperkt aangetroffen. Er werd in het kader van deze indicatoren door de respondenten veelal verwezen naar een bovenstedelijk schaalniveau voor de invulling van deze capaciteiten. Met name de implementatie van het landelijk energieakkoord zou volgens veel respondenten duidelijkheid kunnen verschaffen over de wijze

waarop veel van de gesproken respondenten van bijvoorbeeld gemeente, de netbeheerder, het energiebedrijf en de woningbouwcorporaties hun werk kunnen gaan invullen en hoe zij bewoners mee kunnen nemen in de energietransitie. Omdat deze capaciteiten door de respondenten als van minder groot belang zijn afgedaan voor het stedelijke schaalniveau en deze scriptie zich primair richt op het stedelijke schaalniveau, zijn deze capaciteiten voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag niet relevant. Daarnaast is met betrekking tot de overige capaciteiten een ruime hoeveelheid kwalitatieve data opgehaald. Daarom is besloten deze *unlocking capacities* te verwijderen uit het uiteindelijke conceptueel model en dus ook niet meer te behandelen in de resultaten- en analysesectie. Het betreft hier de capaciteiten: 1) Het identificeren van bronnen en verantwoordelijken van ongewenste neveneffecten van padafhankelijkheden, mislukking en maladaptatie en het identificeren van mogelijke maatregelen hiertegen, 2) het intrekken van steun voor regime-technologieën, structuren en werkwijzen, 3) het creëren van prikkels of juist ontmoediging door het aanpassen van de wettelijke rechten en verantwoordelijkheden en 4) het openbreken van bestaande actornetwerken en het vervangen van sleutelfiguren. Theoretische reflectie met betrekking tot het verwijderen van deze variabele en bijbehorende governance capaciteiten in vervolgonderzoek zijn meegenomen in de discussie van dit onderzoek in hoofdstuk 5.6.

‘Het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe paradigma’s, werkwijzen en processen, het bieden van beschermde en informele omgevingen om innovaties te stimuleren en het ondersteunen en creëren van informele en heterogene netwerken voor het ontwikkelen en testen van innovatie en experimenten’ is als indicator ingekort, omdat enkel het eerste onderdeel door respondenten besproken is. Daarom is de oorspronkelijke indicator vervangen door ‘het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe paradigma’s, werkwijzen en processen’. De indicator ‘Het op flexibele wijze interpreteren of (zelfs) tijdelijk afschaffen van regelgevende kaders’ is in zijn geheel niet besproken door de respondenten en is daarom verwijderd uit het model. De indicator ‘Het vergroten van de zichtbaarheid van vernieuwingen door het vormen van belangenbehartigingsnetwerken, het creëren van intern draagvlak voor innovaties via politiek leiderschap en het bieden van inspiratie door toekomstvisies te communiceren en innovaties onder de aandacht te brengen’, is ook ingekort, omdat enkel het volgende onderdeel hiervan door respondenten is beschreven: ‘Het vergroten van de zichtbaarheid van vernieuwingen door toekomstvisies te communiceren en innovaties onder de aandacht te brengen’. De indicator ‘zorgdragen voor de financiële haalbaarheid van implementatie, replicatie en opschaling van de innovatie op de lange termijn’ is door respondenten niet beschreven en wordt daarom uit het definitieve model verwijderd. De twee indicatoren ‘Het creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes’ en ‘Het opzetten van formele en informele verbindingsknooppunten, communicatiekanalen en het faciliteren van informatieplatforms’ zijn voor de resultaten- en analysesectie samengevoegd, omdat respondenten geen noemenswaardig onderscheid maakten tussen de indicatoren. Tot slot is de indicator ‘Het integreren/opnemen/internaliseren van lange termijn en multi-scale denken in besluitvorming, implementatieprocessen en prestatiebeoordeling’ uitgebreid, omdat respondenten naast lange-termijn en multi-scale, ook multi-disciplinaire besluitvorming en implementatieprocessen van belang achtten. Het integreren van deze zaken in prestatiebeoordeling is niet besproken door respondenten en wordt daarom uit de indicator verwijderd.

De nieuw aangetroffen governance capaciteiten die overeenkomen met de capaciteiten uit het model van Foster-Fishman et al. passen allen binnen verschillende reeds bestaande dimensies uit het oorspronkelijke conceptueel model en zijn hier dan ook bij opgenomen. Het betreft hier het beschikken over en gebruiken van relaties door coalitieleiders en sleutelfiguren, het opzoeken van externe informatie en expertise en het proactief zoeken naar (en verkrijgen van) hulpbronnen (personele en financiële middelen).

De gewijzigde operationalisatie ziet er als volgt uit:

Variabelen	Dimensie	Indicator	
Transformative capacity	Het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen	Het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe paradigma's, werkwijzen en processen	
		Het vergroten van de zichtbaarheid van vernieuwingen door toekomstvisies te communiceren en innovaties onder de aandacht te brengen.	
		Externe informatie en expertise opzoeken (<i>Foster-Fishman et al</i>)	
		Het leren van (on)beproeft/bewezen oplossingen en werkwijzen	
Orchestrating capacity	Strategische koppeling en afstemming	Proactief zoeken naar (en verkrijgen van) hulpbronnen (personele en financiële middelen) (<i>Foster-Fishman et al</i>)	
		Het bezitten en ter beschikking stellen van middelen (personeel, vaardigheden, financiën)	
		Het bepalen van een gedeelde, lange termijn en integrale, strategische richting en referentiepunten voor governance	
		Heterogene groepen van actoren bijeenbrengen en betrekken	
		De strategische richting koppelen aan de lopende processen.	
		Bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen	Het herkennen van, onderhandelen over en integreren van middelen (bijvoorbeeld financiën, kennis of personeel) met de gestelde strategische, lange termijn doelen.
			Het creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes, verbindingsknooppunten, communicatiekanalen en informatieplatforms
			Coalitieleiders/sleutelfiguren beschikken over en gebruiken relaties (<i>Foster-Fishman et al</i>)
		Het creëren van een context van kansen.	Het bieden van een institutioneel kader wat synergiën en acties die in overeenstemming zijn met de gestelde lange termijn doelstellingen, vergemakkelijkt (financiële prikkels, regelgeving, belasting, erkenning/shaming)
			Het assisteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met gestelde doelstellingen (bijvoorbeeld door financiering, begeleiding of technische bijstand)
	Het integreren/opnemen/internaliseren van lange-termijn, multi-scale en multi-disciplinair denken in besluitvorming en implementatieprocessen		

Tabel 4: gewijzigde operationalisatie onafhankelijke variabelen n.a.v. afname interviews en codeerproces

Na het afnemen van de interviews blijken ook enkele procesindicatoren toegevoegd te kunnen worden. Het betreft de indicatoren 'creatie van draagvlak voor het proces' en 'versnelling'. In de discussie wordt nader ingegaan op de toevoeging van deze procesindicatoren. Tot slot zijn de indicatoren 'stagnaties' en 'blokkades' samengevoegd, omdat beiden slechts beperkt benoemd werden en door de respondenten weinig onderscheid werd gemaakt tussen beide. De oorspronkelijk door Koppenjan en Klijn (2015) aangereikte overkoepelende term 'hindernissen' (*Impasses*) zal hiervoor gebruikt worden.

Variabele	Definitie	Indicator
Het Energietransitie-proces	Het in een netwerk van actoren doorontwikkelen van de geleidelijke verandering naar een CO2 neutrale samenleving via een set aan samenhangende activiteiten	Impasse: een impasse is een hindernis die ervoor zorgt dat het proces vertraagt of zelfs vastloopt, veroorzaakt door de onbereidheid van actoren om te investeren in het proces (stagnatie), de aanwezigheid van conflict (blokkade) of andersoortige voortgang beperkende factoren.
		Doorbraken: doordat aanwezige verschillen tussen partijen worden overbrugd en/of strategieën van partijen worden bijgesteld, is het

		<p>mogelijk de samenwerking te continueren en een significante stap te zetten in het transitieproces.</p> <p>Doorgaande interactie: de aanwezigheid van een continu interacteren, aanpassen en anticiperen van actoren op elkaars handelen</p> <p>Kleine overwinningen: Het boeken van (kleine) overwinningen in (de samenwerking binnen) het verduurzamingsproces</p> <p>Versnelling: positieve verandering in het tempo waarin toegewerkt wordt naar duurzaamheidsdoelstellingen.</p> <p>Draagvlak: Het creëren of verstevigen van de motivatie van actoren om een rol te vervullen in het verduurzamingsproces</p>
--	--	---

Tabel 5: gewijzigde operationalisatie afhankelijke variabele n.a.v. afname interviews en codeerproces

4. Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk worden zowel de resultaten als de analyse van deze resultaten van deze scriptie beschreven. Onder 4.1 worden de resultaten en analyse beschreven met betrekking tot de transformatieve capaciteiten. Vervolgens worden onder 4.2 de resultaten en analyse beschreven van de orchestrating capaciteiten. Tot slot worden in 4.3 de aangetroffen procesinvloeden samengevat in een tabel. In het kader van overzichtelijkheid wordt voor iedere governance capaciteitsindicator die bij de respondenten is aangetroffen eerst een beschrijving gegeven. Waar het mogelijk was en de situatie dit toeliet is in sommige gevallen aanvullend onderscheid gemaakt binnen een indicator, bijvoorbeeld wanneer een indicator uit verschillende subcategorieën of indicatoren bestaat, of wanneer op basis van andere kenmerken een interessant onderscheid gemaakt kon worden (bijvoorbeeld een onderscheid op wijk- en stadsniveau). Dergelijke verdere categorisering wordt dan in de inleiding van de betreffende paragraaf toegelicht. Na de beschrijving van de aangetroffen governance capaciteit volgt direct de analyse waarbij de invloed van de aan- of afwezigheid van een capaciteit op het proces van energietransitie beschreven wordt. Ter bevordering van het overzicht wordt bij iedere governance capaciteit eerst de dimensie benoemd waaronder de betreffende capaciteit valt

4.1 Transformative capaciteiten

In 4.1 staan de governance capaciteiten centraal die vallen onder de variabele 'transformative capacity'. Deze variabele is in het conceptueel model en de operationalisatie opgedeeld in twee dimensies. De capaciteiten behorende bij de eerste dimensie 'het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen' (Dimensie 1) worden besproken onder 4.1.1, 4.1.2 en 4.1.3. De capaciteiten behorende bij de tweede dimensie 'het verankeren van innovaties/vernieuwingen in de context' (Dimensie 2) worden besproken onder 4.1.4, 4.1.5 en 4.1.6.

4.1.1 het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe paradigma's, werkwijzen en processen

Hieronder wordt toegelicht op welke wijze en in welke mate de organisaties van de gesproken respondenten invulling geven aan het ontwikkelen en experimenteren met nieuwe paradigma's en processen. Hierbij komen technische en procesmatige paradigma's en werkwijzen aan bod, waarbij de focus van de actoren ligt op procesmatige experimenten en in sommige gevallen de implementatie van technische innovaties (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R12, R13a&b, R14, R15). Het daadwerkelijk experimenteren met de ontwikkeling van technische innovaties wordt door minder respondenten (R8a&b, R9) benoemd.

De gemeentelijke organisatie experimenteert hoofdzakelijk met procesinnovaties, waarvan de 'wijkaanpak' door de respondenten als belangrijkste procesinnovatie wordt bestempeld (R1, R2, R3, R4). Deze procesinnovaties gaan verder dan enkel de gemeentelijke organisatie, omdat de gemeentelijke plannen moeten worden afgestemd met de renovatieplannen van woningbouwcorporaties en investeringsplannen van bijvoorbeeld de netbeheerder en de woningbouwcorporaties (R2, R6, R7, R8a): *'Dus enorme procesinnovaties. Want we moeten heel anders naar wijken gaan kijken, en we moeten planningen gaan afstemmen met elkaar. Dat geldt voor de gemeentelijke planningen maar ook voor de vastgoed renovatieplannen van de corporaties. Want het moet niet zo zijn dat de ene corporatie in het ene deel van de wijk, de andere corporatie in het andere deel en wij ook weer in een ander deel, want dan gaan we elkaar niet raken en dan hebben we in de fasering van een energiesysteem een enorm probleem. Dus dat is procesinnovatie.'* (R2). Onder de governance capaciteit 'Het integreren van lange termijn en multi-scale denken in besluitvorming en implementatieprocessen' wordt dieper ingegaan op het belang van het afstemmen van (lange-termijn) planvorming tussen verschillende actoren. R1 en R3 beschrijven nog een andere vorm van experimenteren met nieuwe werkwijzen en processen, meer gericht op de procesmatige

totstandkoming van aanbod, waarbij op een bijeenkomst verschillende tafels vanuit verschillende invalshoeken trachtten uit te zoeken hoe aanbod idealiter tot stand komt: *“je kan uitgaan van het energiesysteem, hoe het er eigenlijk idealiter uit moet zien, welk aanbod daarbij hoort en hoe dat aanbod van allerlei energiepartijen dan tot stand komt. En bewoners en bedrijven moeten dat aanbod dan uiteindelijk nog vreten. Maar je kan ook redeneren vanuit de bewoners: de bewoners hebben behoeften, en welk aanbod hoort nou bij de behoeften van die bewoners? En op welke manier gaat ‘het energiesysteem dat aanbod vreten’. Want anders heb je een prachtig plan gemaakt maar als het niet gaat passen bij het energiesysteem van de toekomst, heb je nog niks.* (R1).

Innovatie wordt door de gemeentelijke respondenten wel als belangrijk beschouwd, maar tegelijkertijd geeft het merendeel van deze respondenten aan dat innoveren een lastig onderwerp is binnen de gemeente, met name op het gebied van technische innovaties (R1, R2, R4). R4 en R1 geven ook aan dat hierdoor vaak naar dezelfde, reeds bekende oplossingen gegrepen wordt: *‘Dingen worden natuurlijk slimmer, beter, goedkoper. We hadden laatst een bijeenkomst met allerlei mensen die verschillende technieken zonnepanelen. Je wilt niet weten hoeveel innovatie daar gebeurd. Maar ik vind dat dat nog te weinig uitgangspunt wordt. We gaan nog teveel uit van de bekende bestaande oplossingen.’* (R4). De meeste gemeentelijke respondenten laten zich dan ook kritisch uit over het innovatief vermogen van de gemeentelijke organisatie (R1, R2, R4). Zo laat R4 blijken dat hij de huidige rol van innovatie nog te beperkt vindt, ook binnen de planvorming van het Haags Energienetwerk: *‘Nee te weinig nog. Er zijn wel wat programma's hoor, startup & residence, waar we een vraagstuk bij de startups neerleggen en kijken wat daaruit komt. Of ondernemers uitnodigen om oplossingen te gaan ontwikkelen voor een bepaald gebied, maar het is nog te weinig gemeengoed, ik kan me zo voorstellen dat er andere steden zijn die dat beter doen.’* Innovatie vindt binnen de gemeente volgens R1 meer plaats bij toeval dan dat het actief georganiseerd wordt: *‘Het feit dat het ontbreekt aan een gezamenlijk beeld wat er ontwikkeld moet worden voor technische en sociale innovatie, maakt dat er ook weinig structureel geleerd wordt, en leerervaringen meer op toeval zijn gebaseerd dan dat je het bewust opzoekt.’* R1 en R2 betogen dat het gebrek aan deze innovatieve houding inherent is aan de gemeentelijke organisatie, als gevolg van haar publieke karakter: *‘Ik vind dat altijd wel een uitdaging, omdat je als gemeente eigenlijk altijd wel een behoudende organisatie bent, eigenlijk moet alles in één keer goed. Maar innovatie heeft standaard iets in zich van ‘het kan ook mislukken’. Nou denk ik dat iedereen zich beseft dat een wijkaanpak niet een kunstje is wat je in één keer doet, en dat daar fouten in gemaakt mogen worden ook. Het is altijd wel een spanningsveld. Want liever maken we die fouten niet. En dat staat soms wel haaks op innovatie en dingen uitproberen.’* (R2).

Enkele keren wordt vanuit de gemeente Den Haag wel geëxperimenteerd met nieuwe technieken en methoden. Zo bespreekt R3 bijvoorbeeld de ontwikkeling van een geothermiebron in zijn projectwijk, waarmee vanaf de start 700 woningen van het gas af gehaald worden. Ook wordt binnen zijn wijktraject nagedacht over de ontwikkeling en implementatie van een eenvoudig aansluitsysteem, waarmee portiekflats gemakkelijker aangesloten kunnen worden op warmteleidingen. Daarnaast spreken twee respondenten (R1, R3) over het bieden van een omgeving om innovaties te stimuleren en het ondersteunen/creëren van informele en heterogene netwerken. Zo is er recent een bijeenkomst georganiseerd door de gemeente waar de problematiek/vraagstukken gepresenteerd werden, en werd geprobeerd om ondernemers/organisaties hieraan de koppelen: *‘Dus toen wij de vraag-aanbod sessie organiseerde, hebben we de bewonersinitiatieven en de projectleiders van de corporaties en de projectleiders van de gemeente uitgenodigd en we hebben daar een stuk of 10 innovatieve productleveranciers neergezet. Met het idee om vernieuwend aanbod te koppelen aan potentiële vraag’* (R1).

R5 sluit aan bij R4 (en anderen) wat betreft de eenzijdige houding van de gemeente ten opzichte van innovaties, waarbij bijvoorbeeld lage-temperatuur oplossingen weinig benut of onderzocht worden. Hij beschrijft dat als de gemeente Den Haag de stap naar andere dan de voor de hand liggende vormen

van technische innovaties (geothermie, restwarmte) niet gaat en/of durft te zetten, DDH in de (nabije) toekomst dit mogelijk kan helpen organiseren. Op dit moment geldt echter dat ook R5 aangeeft dat de belangrijkste vorm van innovatie waar DDH mee actief is, procesmatige innovatie is: het draait hier om de wijze waarop in samenspraak met hoofdzakelijk bewoners vanuit een bottom-up visie gekomen wordt tot wijkenergieplannen.

De kritische houding ten opzichte van innovatie is niet alleen typerend voor de gemeente Den Haag. Hoewel respondenten van beide woningbouwcorporaties voorbeelden benoemen van technische pilots en projecten waar zij ervaring mee hebben, geven beiden aan dat hun organisatie een moeizame verhouding heeft met het experimenteren met nieuwe werkwijzen (R6, R7). Beide respondenten geven aan dat hun organisatie erg kritisch is ten opzichte van innovaties: *'Het is een vrij risicoloze organisatie: je stapt niet zomaar ergens in. Dus van tevoren moet het op drie verschillende manieren uitgedacht zijn, dat dit ook echt de oplossing is.'* (R7). R6 geeft aan dat in het geval van zijn woningbouwcorporatie dit primair het gevolg is van mislukte innovaties in het verleden *'Die [geothermiecentrale Leyweg] was er al een tijdje, alleen daar zijn ook dingen misgegaan. De Haagse corporaties hebben daar ook in geparticipeerd om die te financieren. Uiteindelijk is die maatschappij die dat exploiteerde failliet gegaan, omdat die bron niet werkte. En nu zijn ze hem opnieuw aan het opstarten en kijken wat er gebeurt. [...]. Maar dat is wel iets waarbij we gezegd hebben 'moeten we daar nou weer in stappen?'. Dat zullen we niet zo snel doen, want dat heeft ons een paar miljoen gekost.'* R6 geeft echter wel aan dat het uitvoeren van experimenten/innovaties belangrijk is, omdat hierdoor geleerd kan worden en kennis opgedaan wordt die van groot belang is voor het uitvoering geven aan de gehele transitie. Het liefst ziet hij hiervoor een soort 'risicopot' of 'garantiepot' waarbij financiële middelen verstrekt kunnen worden aan grote organisaties zoals woningbouwcorporaties voor wanneer innovaties mislukken en als gevolg hiervan financiële schade ontstaat aan de organisatie. R12 geeft aan ook te ervaren dat een gebrek aan experimenteren (en dus een gebrek aan leren van deze experimenten als gevolg) een belangrijke stap is die nog genomen moet worden. Ook hij geeft aan financiële steun (van de centrale overheid) voor het ondersteunen van experimenterende organisaties een logische oplossing/maatregel te vinden om het experimenteren op lokaal niveau aan te moedigen.

De organisaties van de netbeheerder en het energiebedrijf geven het experimenteren met nieuwe (technische) innovatie, werkwijzen en processen een ietwat prominentere rol. Zo beschrijft R8a dat veelvuldig wordt geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen en technieken, hoewel technische oplossingen altijd in samenwerking met de markt gerealiseerd worden. R8b: *'dit soort innovatieve ontwikkelingen, ontwikkelen we bij voorkeur samen met de markt. We gaan dus op zoek naar partijen die dat verder willen doorontwikkelen en dat in de markt willen zetten. R8a: Maar we zijn dan wel heel direct betrokken bij die ontwikkeling.'* Echter: de mate waarin dit soort experimenten ook specifiek binnen het gebied van de gemeente Den Haag plaats vinden, wordt door de respondenten betwijfeld, iets wat aansluit bij de mening van R12 omtrent de houding van netbeheerders ten aanzien van het openstaan voor experimenten: *'Maar de netwerkbeheerders zijn niet echt van de experimentele ... van 'laten we eens kijken wat er kan en wat er niet kan [...]. Ze zouden eens wat meer moeten willen uitproberen.'* Het energiebedrijf is de actor die een belangrijke rol speelt in de mogelijke realisatie van aansluiting van Den Haag op de warmte rotonde, waarbij een open net gecreëerd zou worden en Den Haag in eerste instantie verwarmt zou worden met restwarmte afkomstig van de haven van Rotterdam: *'Er is heel veel warmte over. En die warmte uit Rotterdam is veel duurzamer want daar zit bijvoorbeeld ook biowarmte in [...]. En doordat we die leidingen aanleggen, kunnen we ook andere lokale bronnen erop aansluiten [...] die nu ontwikkeld worden. Dus op die manier gaan we ook af van onze fossiele bronnen en komen er steeds meer duurzame bronnen bij.'* (R9). Daarnaast wordt door het energiebedrijf momenteel geëxperimenteerd met de ontwikkeling van een propositie voor particuliere bewoners, waarbij particuliere bewoners een soort abonnement kunnen afsluiten bij het energiebedrijf, waarna zij de benodigde spullen in het huis installeren, zoals isolatie en een

warmtepomp. R1 schetst een genuanceerder beeld en geeft aan dat de houding van het energiebedrijf eerder afwachtend kan zijn dan gericht op innovatie: *'een aantal van de uitgenodigde productleveranciers zijn geneigd om te zeggen 'we weten het ook niet precies, we moeten het gewoon proberen'. Het energiebedrijf zit aan tafel omdat ze het wel interessant vinden om al die andere innovaties van de anderen te zien. Maar als ze willen komen en kijken moeten ze ook iets presenteren. Dat hebben ze uiteindelijk wel gedaan. Het laat vooral de verschillen zien tussen de organisaties.'*

Van de gesproken bewoner-respondenten wordt door R12 en R13a&b aangegeven dat experimenteren met nieuwe werkwijzen plaatsvindt. Alle drie de bewonersinitiatieven hebben geëxperimenteerd met de oprichting van zonnedak-coöperaties. Daarnaast wordt door het wijkinitiatief van R13b geëxperimenteerd met elektrische deelauto's in de wijk: *'Het zonnepark hebben we nu rechtstreeks gekoppeld aan 2 laadpalen, die we ook zelf in beheer hebben gekregen van de gemeente, waar we met een buurtauto een proef aan het doen zijn met elektrische deelwagens bij ons in de wijk.'*

Binnen de twee bedrijven waarbij energietransitie niet het primaire proces behelst, wordt wel geëxperimenteerd met nieuwe werkwijzen en processen (R14, R15). Op technisch vlak ligt bij zowel R14 als R15 de focus met experimenteren hoofdzakelijk op het aangrijpen van 'laaghangend fruit': relatief gemakkelijke aanpassingen waarmee veel verduurzamingswinst te behalen valt. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het slimmer inregelen van installaties en het vervangen van de verlichting: *'het pand in Priowijk1 is één van de panden waar we nagenoeg alle verlichting een paar jaar geleden naar LED hebben gebracht. Waar we door de regelsystemen aan te pakken een forse vermindering in het gasverbruik hebben kunnen realiseren.'* (R14).

Invloed op het transitieproces

Respondenten benoemen een aantal procesinvloeden als gevolg van het experimenteren met nieuwe paradigma's, werkwijzen en processen. De meest uitgebreide relatie wordt aangetroffen met het boeken van (kleine) overwinningen (R1, R4, R9, R12, R13a&b, R14, R15) en het opbouwen van versnelling in de transitie (R2, R3, R4, R7). Daarnaast geeft een tweetal respondenten aan dat het samenbrengen van actoren in een soort informeel netwerk met betrekking tot innovaties ook bijdraagt aan doorgaande interactie tussen partijen (R1, R3).

Veel respondenten zijn van mening dat het experimenteren met nieuwe werkwijzen en processen invloed heeft op het boeken van kleine overwinningen. In de meeste gevallen vormt het slagen van het betreffende experiment, of het inzicht wat dit oplevert, de overwinning (R1, R9, R12, R14, R15): *'I: Bijvoorbeeld bij dat zonnepanelen collectief, leidt dat dan in jouw ogen tot bijvoorbeeld overwinningen in het transitieproces? R12: Ja nou dat voelen we wel als een overwinning. Misschien wel een grote overwinning.'* (R12). R9 en R15 beschrijven dat de behaalde overwinning vervolgens input vormt voor een andere governance capaciteit, namelijk het vergroten van de zichtbaarheid van vernieuwingen: *'We proberen nieuwe dingen te laten zien, dat we daarmee bezig zijn, dat we nieuwe dingen aan het ontwikkelen zijn, door daar bijvoorbeeld gewoon de publiciteit op te zoeken, of daarover te vertellen op een seminar, of door er een masterclass over te organiseren'* (R9).

Enkele respondenten beschrijven dat het experimenteren met nieuwe paradigma's, werkwijzen en processen bijdraagt aan het boeken van versnelling in de transitie. Het versnellen als gevolg van experimenteren met nieuwe paradigma's en processen wordt veroorzaakt doordat technische oplossingen die na een experiment geschikt blijken, verder geïmplementeerd worden, wat opschaling en versnelling mogelijk maakt (R3, R7). R2 en R4 geven aan dat het experimenteren met de procesmatige kant van de transitie (door middel van het experimenteren met wijk-aanpakken), kan helpen met het maken van versnelling bij de overige wijken: *'het is natuurlijk pionieren en uitvinden.'*

Nou als je dat kunt vertalen naar wat hapklare brokken en zegt van 'dit werkt wel en dat werkt niet', dan krijg je grip op dat proces en dan kun je daarmee de zaak wat reguleren.' (R4).

Ook hebben de twee respondenten (R1, R3) die aangaven dat de gemeente een informeel netwerk heeft gecreëerd waarbij aanbieders en vragers van innovatief aanbod samen kwamen, aangegeven dat dit in sommige gevallen heeft bijgedragen aan het vormen van doorgaande interacties tussen deze partijen: *'we hebben 1 a 2 maanden later gevraagd 'laat ons even weten waar je staat, wat je nog van ons nodig hebt, of dat we nog iets kunnen doen, of dat er nog iets in de weg zit of niet'. Dan hoor je 'ja we hebben wel iets geprobeerd maar niet gelukt', 'ja we zijn in gesprek en daar komt dan ook wel wat uit', en 'oh hadden we dan nog iets moeten doen.'* (R1).

4.1.2 Dimensie 1: Externe informatie en expertise opzoeken (Foster-Fishman et. al.)

Negen respondenten beschrijven het opzoeken van externe informatie en expertise als een van de governance capaciteiten die voor hen bijdraagt en van belang is om invulling aan te geven gedurende het proces van energietransitie (R1, R2, R4, R5, R6, R10, R11a&b, R14, R15). Gebrek aan interne kennis omtrent bijvoorbeeld de invulling van technische oplossingen is hierbij vaak een belangrijke reden.

De gemeente is een van de organisaties die actief informatie en expertise opzoekt, doorgaans krijgt dit vorm door het inhuren van externe bureaus, welke dan helpen met het in kaart brengen van procesmatige of technische oplossingen (R1, R2, R4): *'Nou we hebben gewoon met een aantal adviesbureaus modelmatig de stad in kaart gebracht, rekenmodellen erop losgelaten, type woningen et cetera, al dat soort type informatie zit erin. De beschikbaarheid van bronnen het model ingetrokken. En op basis daarvan naar de stad kijkend, de meest ideale verdeling gegaan, en die hebben we toen op een kaart geplot'* (R2). R1 en R4 beschrijven wel dat dit binnen de gemeente actief en formeel georganiseerd moet worden. Buiten deze formele opdrachten vinden medewerkers het nog lastig om antwoorden buiten de eigen organisatie op te zoeken: *'Kennisinstituten is ook nog wel makkelijk: als je maar geld betaalt komen ze wel kennis brengen, maar om nou te zeggen dat dat heel soepel en makkelijk gaat: het moet echt georganiseerd en ontdekt worden. Mensen moeten ervoor gaan open staan [...]. Als ik naar die nota's kijk [...], hebben ze het alleen maar over warmtepompen. Terwijl ik denk er is toch meer op deze wereld dan alleen maar warmtenetten en warmtepompen. Er is toch ook zoiets als infrarood en waterstof, er zijn andere technieken. 'Ja, maar-'. Nee! Verdiep je daar nou eens in. Ga dat nou eens actief halen'*. Ook R6 herkent in zijn eigen organisatie dat het actief ophalen van externe informatie en expertise ten behoeve van het vergroten van interne kennis nog te weinig aanwezig is: *'We zouden eigenlijk nog meer naar buiten naar andere corporaties moeten kijken, maar ja daar zijn we dan weer te eigenwijs voor, dan denken we 'dat kunnen we wel'. Twee respondenten van bewonersinitiatieven (R13a&b) geven aan dat zij graag zouden zien dat de gemeente Den Haag ook bewonersinitiatieven zou inschakelen voor hun expertise, in plaats van dat ze deze expertise altijd bij professionele bureaus halen: R13a: *Van de andere kant merk ik dat de instituties, heel graag met de andere instituties samenwerken. Dus je geeft liever een opdracht aan TNO, dan aan een bewonerscollectief, want je weet niet wat het is. Het is fluïde. Het is een beetje vloeibaar. R13b: *Het is een onbekendheid met...'***

Naast de gemeente beschrijft verder R5 dat het opzoeken van externe (technische) expertise ook een van de voornaamste dingen is die zij doen vanuit hun netwerkfunctie als DDH, waarbij deze externe expertise wordt ingeschakeld om zowel DDH als de bewonersinitiatieven die actief zijn in hun netwerk kennis bij te brengen: *'De vorige keer ging het over 'hoe zit het nou met waterstof, kan dat nou een belangrijke rol spelen?', dat is iets wat echt het laatste jaar heel erg op gang gekomen is, daarvoor was het er ook wel maar was het niet zo prominent. Dus nu hebben heel veel mensen ervan gehoord en willen ze weten: 'ja is dat nou echt kansrijk of niet, en wie moet je geloven?'. Dus nu zijn we bezig om daar weer sessies over te organiseren'*.

Ook R10, R11a&b en R12 en R15 geven aan dat zij vanuit hun bewonersinitiatieven of bedrijf actief expertise opzoeken bij externe partijen. R12 geeft aan bijvoorbeeld contact gezocht te hebben met externe bureaus die de haalbaarheid van bepaalde businesscases voor hen onderzoeken met het oog op toekomstige warmtevoorziening van de wijk. In het geval van beide respondenten van de VVE's (R10 en R11a&b) gaat dit om door de gemeente gefinancierde externe expertise, zoals een bureau wat de energiescan bij VVE's uitvoert. R15 geeft aan dat zij op een meer regelmatige basis een vast bedrijf inschakelen (Heijmans B.V.) voor hun expertise op het gebied van energiezuinige installaties.

Drie respondenten (merendeel bewoners: R11a&b, R12, R14) geven aan dat het niet altijd lukt de benodigde expertise daadwerkelijk te vinden en in te schakelen, omdat onduidelijk is welke organisatie over de kennis beschikt, als deze organisatie überhaupt bestaat. R12 en R14 geven beiden aan bijvoorbeeld op zoek te zijn naar gedetailleerde bouwfysische, objectieve informatie over bijvoorbeeld isolatiewaarden van gebruikte materialen in huizen en gebouwen, maar deze expertise nergens te kunnen vinden: *'Bij de bedrijven die het moeten doen (aannemers en bouwbedrijven en installateurs) ontbreekt de kennis en vaak ook de wil om kennis te verzamelen [...]. Vroeger werden bouwmaterialen bij bijvoorbeeld TNO op allerlei eigenschappen getest, vaak in combinatie met andere materialen. Er was ook onderzoek van en in voorbeeldwoningen [...]. Volgens mij gebeurt dit gewoon niet meer [...]. En met name voor de verduurzaming van oudere huizen (voor 1940, vooral die met éénsteens muren) wordt niets structureel onderzocht: hoe isoleer je de buitenmuren? Het is totaal niet duidelijk wat daar het beste werkt. En als je daar kennis over vraagt dan krijg je altijd de kennis van de leveranciers van de isolatiematerialen maar niet in de context van die oude huizen en al helemaal geen neutrale kennis.'* (R12). R11a&b waren meer op zoek naar het vinden van een adviseur die hen kon helpen op het moment dat zij tegen een barrière aanliepen: *R11b: 'Het vinden van een deskundig eis vind ik het grootste probleem wat wij kennen. Wij zijn amateurs [...] en dan moeten we ineens beslissen over 2,7 miljoen totaal, daar kan je al slapeloze nachten van hebben. En dan komt er ergens een kink in de kabel en denk je 'iemand moet mij hier nu over gaan adviseren'.*

Invloed op het transitieproces

De meeste respondenten die de invloed van het opzoeken van externe informatie en expertise op het proces van energietransitie bespreken, geven aan dat dit bijdraagt aan het boeken van (kleine) overwinningen (R2, R5, R10, R11a&b, R12, R14). Respondenten van beide VVE's (R10, R11a&b) beschrijven dat het opzoeken van externe informatie en expertise ook bijdraagt aan het boeken van kleine overwinningen omdat reeds bestaande ideeën omtrent oplossingsrichtingen hierdoor bevestigd worden door (onafhankelijke) experts, waardoor ook de resterende VVE-leden die minder betrokken zijn bij de formulering van deze oplossingen ook overtuigd kunnen worden: *'Bevestiging van dingen die ik gezegd heb door andere experts is denk ik heel belangrijk. Het is een kleine VVE en op een gegeven moment heb je in het hele proces de lead en worden mensen kritisch, zeker als er een kostenplaatje aan vast hangt, dus het is wel belangrijk om dat te laten bevestigen.'* (R10). R2, R5 en R12 beschrijven juist dat het zoeken en inzetten van die externe expertise bijdraagt aan kleine overwinningen omdat het hen helpt bij het blootleggen van oplossingsrichtingen. Zo geeft R2 aan dat externe expertise bijdraagt aan het in kaart brengen van oplossingen op stads- en wijkniveau: *'Nou kijk het helpt natuurlijk sowieso dat het voor ons richtinggevend is. Het helpt ook echt als je in een wijk aan de slag gaat van 'welke oplossing zou je hier nou willen?' dus het kadert ook wel echt.'*

Verschillende respondenten beschrijven dat de afwezigheid van het zoeken naar externe informatie en expertise (R6) of het niet kunnen vinden van deze informatie of expertise (R11a&b, R12, R14) een (mogelijke) negatieve invloed heeft op het proces. Zo geeft R14 aan dat dit bijdraagt aan stagnaties omdat zijn Raad van Bestuur, totdat mogelijke plannen geconcretiseerd en beargumenteerd zijn, niet in het proces willen investeren: *'heel veel van die decisionmakers zijn managers. Als er nu concepten geschetst worden voor bijvoorbeeld duurzaamheid en energieopwekking, kan dat heel goed passen in discussies die hier intern gevoerd worden over woonvormen, verzorgingsvormen... [...] Maar geld is in*

dit soort dingen wel altijd een belangrijk ding. Dus hoe beter ik kan overtuigen naar mijn bestuurders, en hoe beter ik het ook met een businessmodel kan bepalen, hoe eerder ik een beslissing kan forceren.' Ook R12 en R11a&b geven aan dat stagnaties ontstaan als gevolg van het niet kunnen vinden van de juiste informatie en expertise, omdat financiële consequenties van maatregelen vaak groot zijn en de respondenten daarom goed geïnformeerd willen zijn voor het nemen van besluiten: *'Je wilde eigenlijk extra zorgvuldig zijn: je had een plan, dat heb je afgeblazen dus je moet met een alternatief komen, en waarom is dat alternatief dan even goed? Met name deze zorgvuldigheidseis heeft heel veel tijd gekost. Want toen moesten we opzoek naar een deskundige die ons kon adviseren: van 'als we dit niet doen, hoe kunnen we dan toch wel tot een besparing komen?'*' (R11b).

4.1.3 Het vergroten van de zichtbaarheid van vernieuwingen door het bieden van inspiratie door toekomstvisies te communiceren en innovaties onder de aandacht te brengen

Verschillende respondenten geven aan de zichtbaarheid van vernieuwingen te vergroten. Hoofdzakelijk gaat het hierbij om het bieden van inspiratie door innovaties onder de aandacht te brengen: Negen respondenten geven aan hiermee bezig te zijn. Omdat de geïnterviewde actoren zelf weinig innovaties op de markt brengen, zijn zij met name bezig met het zichtbaar maken van innovaties van anderen, of het uitlichten van best-practices en innovaties die zij zelf hebben toegepast.

Zowel een respondent van de gemeente (R4) als van DDH (R5) geven aan dat zij zich (in het verleden) hebben beziggehouden met het vormgeven van een online platform waarop voorbeelden van in de praktijk toegepaste innovaties uitgelicht kunnen worden. Het betreft hier dan voorbeelden die niet voortkomen uit de eigen organisatie, maar meer een verzamelplaats voor best-practices. R5: *'een jaar of vijf geleden, hadden we op een gegeven moment een website, 'zuinige Haagse huizen', en daar lieten we gewoon voorbeelden zien van mensen die zelf stappen hadden gezet en tot op zekere hoogte was dat ook innovatief. Dat iemand zelf een wandverwarming in zijn woning ging aanleggen, of met verschillende soorten innovatie bezig was'.* De gemeente zit echter nog in de ontwikkelfase van een dergelijke website, maar beoogd dus eenzelfde soort platform te lanceren in de nabije toekomst.

Een aantal respondenten bespreekt in het kader van deze indicator de toepassing van innovaties binnen de organisatie en het zichtbaar maken hiervan aan de buitenwereld (R9, R1, R2, R13b, R10, R12, R8a). Binnen de gemeente vindt het naar buiten zichtbaar maken van intern toegepaste innovaties wel plaats, maar de wijze waarop lijkt weinig gestructureerd en weinig prioriteit te hebben. Zo geeft R2 aan dat het wel gebeurt, maar een recent voorbeeld vond hij lastig te benoemen. Tegelijkertijd geeft R1 aan dat ze het idee heeft dat de gemeente hier nog weinig energie in steekt: *Den Haag blijft vergeleken bij bijvoorbeeld Amsterdam achter om te vertellen wat de innovaties in de stad zijn. Ze hebben bijvoorbeeld in [wijk in Den Haag] een soort van straatpaaltjes (Hagenaartjes) met een geïntegreerde stekkerdoos erin, zodat auto's op iedere parkeerplaats kunnen opladen [...]. Op zich niet heel innovatief als technologie, maar wel interessant om te zien wat het voor effect heeft op parkeren, laadpaalgebruik en om dit uit te proberen. Je moet echt goed zoeken naar een persberichtje hierover'.* Andere organisaties hebben hier minder moeite mee. Zo geven de respondenten van beide bewonersinitiatieven aan dat actief de door hen toegepaste innovaties gedeeld worden met de buitenwereld: *'We laten voorbeelden zien, dat is heel erg mijn insteek. Je doet good-practices, en dan laat je zien dat het kan. En dat mensen daar vrolijk van worden en daar baat bij hebben als ze er in investeren'* (R13b). Ook één van de VVE's geeft aan plannen te hebben voor de uitlichting van hun project aan belangstellenden: *'We hebben nu een plan voor als het project dadelijk klaar is. We hopen dat volgend jaar dan met een soort van open dag af te sluiten, waarbij je een borrel hebt waarbij iedereen van de buurt kan komen kijken en je echt kunt laten zien wat er gerealiseerd is. En daar kun je nog iets bij presenteren, van 'wat voor kostenplaatje zit daarbij'. En 'ondanks dat het allemaal zo duur lijkt, dat het toch positief uit komt'* (R10).

Slechts twee respondenten (R9, R8a) geven aan de zichtbaarheid van (mede) zelfontwikkelde technische innovaties te vergroten. Bij beide gebeurt dit dan in vergelijkbare settings, zoals een evenement of seminar waar de actoren spreken: *'we proberen nieuwe dingen te laten zien dat we daarmee bezig zijn, dat we nieuwe dingen aan het ontwikkelen zijn, door daar bijvoorbeeld gewoon de publiciteit op te zoeken, of daarover te vertellen of het te laten zien op een seminar, of door er een masterclass over te organiseren.'*(R9).

Invloed op het transitieproces

Alle respondenten die aangeven op een of andere wijze innovaties zichtbaar te maken, geven aan dat zij denken dat dit positief is voor het proces van energietransitie. De wijze waarop zij aangeven dat het zichtbaar maken van innovaties het proces beïnvloedt verschillen wel. Zo geven beide respondenten die vermelden door middel van online platforms innovaties zichtbaar te maken of dit te willen doen, aan dat zij verwachten dat dit het proces op positieve wijze beïnvloedt, namelijk door het bijdragen aan draagvlak voor deelname aan het transitieproces (R4, R5). Zo omschrijft R4 bijvoorbeeld dat bewoners namelijk met eigen ogen kunnen zien hoe duurzaamheidsmaatregelen ook positief kunnen uitpakken: *'we hebben op de Uithof het grootste zonnedak van Nederland. Daar kunnen mensen van profiteren. Dat soort voorbeelden werkt heel erg van 'he dat willen wij ook, we gaan ook eens met de buurt verkennen of we ook zoiets kunnen doen.'* (R4).

Het extern zichtbaar maken van innovaties die door de organisatie van de respondenten intern zijn toegepast, draagt volgens twee respondenten bij aan het creëren van draagvlak voor het proces van energietransitie (R2, R10), doordat het laten zien van voorbeelden de drempel verlaagd voor externen om ook te participeren. Zo omschrijft bijvoorbeeld R2: *'Nou ik denk dat het bijdraagt dat je daarmee de drempel verlaagd om het ook te gaan gebruiken. Zo van 'het is niet zo gek, het werkt gewoon en het doet wat het moet doen, en wij hebben het ook gedaan'.* Een tweetal anderen respondenten geeft met name aan dat het laten zien van voorbeelden met name bijdraagt aan het tot stand brengen van een doorgaande interactie (R13a&b, R12). Het betreft hier bewonersorganisaties die de voorbeelden laten zien met het oog op het betrekken van andere bewoners: *'het maakt het gewoon zoveel makkelijker als je iconische projecten kan laten zien. Het maakt het veel makkelijker om met anderen in gesprek over verduurzaming te komen'* (R12).

De organisaties die daadwerkelijk zelf bijdragen aan de ontwikkeling van innovaties en deze zichtbaar maken buiten de eigen organisatie, beschrijven beide dat dit een positieve invloed heeft op het proces doordat het bijdraagt aan het tot stand brengen van doorgaande interacties (R8a, R9). Beiden beschrijven namelijk dat het helpt met het in contact komen met nieuwe samenwerkingspartners. R9 geeft aan dat het zelfs bijdraagt aan het verbeteren van het imago van het energiebedrijf als duurzame energieleverancier, wat nieuwe samenwerkingen mogelijk maakt: *'I: En dat je dat dan zo zichtbaar maakt, heeft dat wel eens geleid tot beïnvloeding van zo'n energietransitie-proces, op lokaal niveau? Dat je daardoor bijvoorbeeld nieuwe samenwerkingen aangaat? R9: Ja dat gebeurt wel hoor [...]. Wij zijn ook bezig met geothermie, dus we investeren ook in geothermie projecten, met name door de warmte daarvan af te nemen. Maar we ondersteunen en sponsoren ook een professor in Delft met een leerstoel 'geothermie', deze ontwikkeling moet versnellen en we willen ook laten zien, dat het ons menens is om te zorgen dat er duurzame energie wordt gebruikt, en dat er niet alleen energie van fossiele bronnen is.'*

4.1.4 Het leren van (on)beproefde/bewezen oplossingen en werkwijzen

De idee dat geleerd moet worden van beproefde/bewezen oplossingen en werkwijzen zit, op papier, ingebakken in de beleidsaanpak van de gemeente: verschillende respondenten leggen uit dat het beleidsidee van de tien focuswijken binnen de gemeente hierop gestoeld is. R1 omschrijft dit duidelijk: *'Dat is nu verankerd in het programmaplan van de gemeente voor de energietransitie, waarin is*

aangegeven dat we met tien wijken beginnen, zodat we van die 10 wijken kunnen leren om straks de 44 wijken te kunnen doen.' In de praktijk blijkt binnen de gemeente het leren omtrent werkwijzen en oplossingen nog vrij ongestructureerd vormgegeven te zijn, maar het structureren hiervan staat wel op de agenda (R4). Op dit moment vindt het leren op een enkel traject na (waarbij TNO is ingehuurd voor procesobservaties in de wijkaanpak), meer plaats door ad-hoc ervaringen te delen dan dat er echt op een structurele wijze geleerd wordt, aldus R2, R3 en R4: *'Leren van uitvoering en ontwikkelingen staat wel op het wensenlijstje, maar heeft nog maar een bescheiden invulling. TNO helpt in Priowijk1 om daar invulling aan te geven, maar nog kleinschalig. Ook het vinden en leren van best-practice elders is nog te weinig georganiseerd. Het is nu: leren door te doen, en korte lijnen om de ervaringen te delen.'* (R4). Hoewel de gemeentelijke respondenten dus aangeven dat dit nog merendeels ad-hoc en weinig gestructureerd plaatsvindt, moet dit in de toekomst volgens hen wel veranderen en zien zij hier ook de meerwaarde van in (R2, R3, R4). Overigens geeft R3 aan dat de huidige wijze waarop leren plaatsvindt ook past bij het huidige schaalniveau en waar de gemeente in het proces staat, en ziet hij het gebrek aan structureel leren dus ook niet als negatief: *'Het heeft ook wat met het schaalniveau te maken: op zo'n kleine schaal leren is het makkelijker om het direct in je werk te integreren zonder daar een leerplan of rapportage met leerdoelen voor op te stellen. Dus het gaat wat meer natuurlijker, en is meer onderdeel van het proces'*. Hoe de andere respondenten hierover denken is onbekend. R2 en R3 geven hierbij aan dat Priowijk2 vanwege haar pilot status bij BZK op zeer korte termijn ook betrokken gaat worden bij de leerprocessen die via dit traject georganiseerd gaan worden op landelijk niveau, en R1 en R2 geven beiden aan dat op dit moment gewerkt wordt aan een leerprogramma tussen de G4 gemeenten.

Naast de gemeente geven enkele andere respondenten aan dat leren van beproefde werkwijzen en concepten een rol speelt binnen hun organisatie. De mate waarin dit intern geprioriteerd is, verschilt per organisatie. Zo leveren de organisaties van R5 en R8a&b serieuze inspanning om leren een integraal onderdeel te maken van hun organisatie, waarbij DDH bezig is om met een extern bureau 'leren' meer te integreren in de organisatie, en de netbeheerder bezig is een nieuwe afdeling op te zetten die zich gaat ontfermen over het leren binnen de organisatie in het kader van de energietransitie: *'Daarom is het ook zo belangrijk om nu al aan de slag te gaan in het klein: [...] om daar dan alvast mee te experimenteren zodat je kan zien waar je tegen aanloopt en waar je zowel als individu als organisatie tegenaan loopt. En dat is dan ook weer de kunst om die dingen weer op de juiste plek in de organisatie te krijgen, en daar richten we nu een afdeling voor in.'* (R8a). De twee respondenten van woningbouwcorporaties geven beiden aan dat het leren met betrekking tot (on)beproeefde werkwijzen en oplossingen weinig gestructureerd is op dit moment en dit geen vastgelegd proces is (R6, R7). R6 spreekt hier van een 'versnippering' van het leren: *'Hoe wordt geleerd? Dat wat we weten dat proberen we op te halen en probeer ik ook op te halen en bij anderen weg te leggen, maar dan nog is het redelijk versnipperd hoor. [...] dat kan beter.'* Echter, beide respondenten zijn zich hier bewust van en beschouwen dit nog niet als een problematisch. Dit lijkt het gevolg van het feit dat het op grote schaal experimenteren met nieuwe methoden en dergelijke nog moet gaan plaats vinden, waardoor van 'structureel leren' logischerwijs ook nog weinig sprake is.

R1 en R3 geven aan dat er inmiddels wel een leertraject is begonnen waar de projectleiders van de 10 focuswijken samenkomen. In dit gezelschap bevinden zich de projectleiders van de gemeente, de projectleiders van DDH en bepaalde vooraanstaande personen binnen de buurtinitiatieven. Hoewel beide respondenten aangeven dat dit leren tussen de focuswijken een positieve ontwikkeling is, kaart R1 aan dat de gemeente en DDH ervoor moeten waken dat participatie van onbetaalde vrijwilligers van de wijkinitiatieven aan dit leertraject ook voor hen aantrekkelijk wordt gemaakt, zo blijkt uit eerdere ervaringen: *'Er is nu wel een leerproces opgezet voor die tien projectleiders. Dus die 3 projectleiders van de gemeente, de projectleiders van Duurzaam Den Haag en dus ook de buurtinitiatiefnemers. Die laatste groep weet niet zo goed waarom ze mee moeten doen met dit leerproces. Dat is dus heel erg vanuit het frame van die professionele partijen ingestoken.'* Hoewel dit

beeld niet direct bevestigd wordt door andere respondenten, herkennen alle respondenten van buurtinitiatieven (R12, R13a&b) wel de overvraging van de vrijwillige groep 'koplopers' in de stad. Ook binnen de gemeente zelf vindt overleg plaats met de drie projectleiders van de verschillende wijken. R3 geeft aan dat dergelijk overleg nuttig is omdat je op deze wijze kunt werken aan het in kaart brengen welke onderwerpen en zaken over het algemeen wijk specifiek zijn, en welke zaken wijk-overlappend zijn: *'Binnen die drie wijken die de gemeente heeft zijn we met elkaar aan het leren hoe iedereen het aan het inrichten is. [...] Dus we zijn toe aan het werken naar een standaard. [...] want iedere wijk heeft weer zijn unieke aspecten en parallel kom je een heel groot aantal generieke dingen tegen die weer wijk overlappend zijn, en die zijn we nu eigenlijk in eerste instantie in kaart aan het brengen.'* Of dit ook het doel en onderwerp is van het leertraject met de 10 focuswijken gezamenlijk, is onduidelijk.

In de organisatie van inter-organisatieel leren (waarbij de verschillende actoren die in het primaire proces moeten samenwerken, samen komen om lering te trekken uit de samenwerking) worden op dit moment de eerste stappen gezet. R1 geeft aan dat dit inter-organisatieel leren nog zo goed als ontbreekt: *'de netbeheerder gaat nu met de gebiedsregisseurs van Den Haag, Rotterdam, Utrecht, etc., ontdekken wat ze de slimste manier vinden om zo'n wijkplan aan te vliegen'. Dat is volgens mij ook heel goed, want het gaat ook over hun eigen processen en wat ze daar zelf anders moeten doen... Hetzelfde geldt natuurlijk voor de projectleiders van de gemeente. Deze gebiedsregisseurs en de projectleiders hebben ook nog samen iets te doen, dus wat leren ze dan samen? Dat heb je volgens mij ook nodig.'* (R1). R3 geeft echter aan dat het inter-organisatieel leren in de projectaanpak van Priowijk2 iets is wat hij nu aan het ontwikkelen is, wat inhoudt dat hij 'procesevaluatie' eens in de zoveel tijd als agendapunt in de vergaderingen mee neemt in zijn overleg met onder andere de netbeheerder, het energiebedrijf en de woningbouwcorporaties. Ook wanneer een praktijkvoorbeeld besproken binnen dit gebied, waar de weerstand tegen de energietransitie onder bewoners is gegroeid als gevolg van renovaties bij een van de woningbouwcorporaties, geven betrokken respondenten aan dat hier gezamenlijk lessen uit getrokken worden (R3, R9): *'Nou ja dat is een voorbeeld waarna we bij elkaar zijn gaan zitten en waarvan we hebben gezegd van 'shit, dit moeten we samen oplossen jongens, laten we ook de communicatie mensen erbij halen, hoe gaan we dit doen? Dit is een mooie testcase voor in het vervolg'*. (R9). Huurders van de betreffende woningbouwcorporatie zaten bij deze evaluatiesessie niet aan tafel (R3, R9).

Ook gesproken buurtinitiatieven geven aan dat er sprake is van leren van (on)beproeefde werkwijzen en oplossingen. In de meeste gevallen gebeurt dit op een weinig gestructureerde wijze. Zo worden leerervaringen en andere (on)beproeefde werkwijzen en oplossingen opgedaan door bewonersinitiatieven veelal wel gedeeld in bijvoorbeeld het netwerk van DDH, maar niet altijd gedocumenteerd en geborgd (R12, R13a&b). Dit zou een logisch gevolg zijn van het feit dat het geen professionele organisatie betreft, aldus R13a: *'nou dat is wel een punt. We zijn geen professionele organisatie. Er gaat dus wel heel veel op de app, en iedereen geeft wel herinneringen van oh dat moeten we volgende keer echt beter doen, maar het is meer een informeel iets, het is niet dat er ook een soort formeel archief is of dat er een protocol is...'*. R13a&b geven daarbij aan dat dergelijke secundaire processen geen prioriteit hebben gezien de hoeveelheid tijd die actieve bewoners al kwijt zijn aan de primaire processen van de verduurzaming van hun buurt of wijk. Het meer expliciet delen van bijvoorbeeld offertes, contracten en voorbeeld statuten die in het verleden gebruikt of verkregen zijn vindt wel plaats (R12, R13a&b). R12 sluit hier grotendeels bij aan, maar geeft wel aan dat er door hen wel een draaiboek is geschreven voor het oprichten van zonnedak-coöperaties. Daarnaast beschrijft R12 op het gebied van de warmte transitie eenzelfde soort informeel leerproces, waarbij hun wijk-energie-adviseurs leren van de huizen waar ze bij betrokken worden en het geleerde meenemen voor de huizen waar ze op een later moment bij betrokken worden, maar dat hierbij geen sprake is van borging of documentatie: *'De wijk-energie-adviseurs komen ook bij mensen adviseren die heel anders zijn dan de huizen waar ze eerst waren. En ook de gesprekken die ze met mensen*

hebben (hoe die mensen afwegingen willen maken) kunnen best divers zijn. Dus die adviseurs leren best wel wat door het gewoon adviezen te geven. En ook bij de uitvoering van isolatiemaatregelen worden ze soms betrokken. Dus in die zin zou je kunnen zeggen 'we leren wel wat', maar om te zeggen dat wij nu al structureel zelf het leerproces in gang hebben gezet, nee'.

Invloed op het transitieproces

Van de respondenten die besproken hebben wat de verwachte invloed is op het proces van het leren van (on)beproeefde werkwijzen en oplossingen, geven zij op één na allen aan dat dit (in ieder geval) de invloed heeft dat het in potentie het proces versnelt (R1, R2, R3, R4, R12, R13a&b). De gedachte hierachter is bij alle vier de gemeentelijke respondenten dat het leren en in kaart brengen wat wel en niet werkt in de energietransitie in de focuswijken, straks gaat helpen om de overige wijken een snellere start te geven: *'Waar je bij de eerste wijk bijna bij nul moet beginnen, kun je straks misschien wel halverwege beginnen. En natuurlijk is iedere wijk anders en moet je niet denken van 'joh we hebben het kunstje hier geflikt, een op een copy-paste'n', maar ik denk dat de basisrugzak gewoon al wel gevuld is, dus je start veel sneller en veel makkelijker.'* (R2).

Ook de twee respondenten van bewonersinitiatieven die de procesinvloed bespreken, geven aan dat het in kaart brengen van (on)beproeefde werkwijzen en oplossingen bij draagt aan versnelling: *'We hebben nu, na twee collectieve zonnedaken, een draaiboek klaarliggen. Dat is door de initiatiefnemers van het tweede dak gemaakt. Het volgende dak is dan qua organisatie een 'piece of cake'. Het enige is een dak vinden, maar dat is juist best lastig.'* (R12). R13b plaatst hier een kanttekening bij. Hij geeft aan dat op deze wijze leren en die kennis borgen wel bij draagt aan versnelling, maar dat het soms mens-eigen is om toch het leerproces zelf te doorlopen: *'mensen hebben wel vaak de neiging om zelf weer het wiel uit te vinden. Ik weet niet waarom mensen dat doen. Want er is veel kennis voor handen.'*

4.1.5 Proactief zoeken naar (en verkrijgen van) hulpbronnen (personele/financiële middelen) (Foster-Fishman et. al.)

Het grootste deel van de respondenten beschrijft het belang van het proactief zoeken naar hulpbronnen van buiten de organisatie, veelal in de vorm van een subsidie of andersoortige financiële bijdrage. Het lijkt een capaciteit van belang te zijn, omdat financiële middelen door de meeste respondenten als doorslaggevend wordt gezien voor het boeken van succes, terwijl die middelen vaak niet aanwezig zijn in de organisatie. Dit is het geval op verschillende schaalniveaus. Zo beschrijft bijvoorbeeld R4 de zoektocht naar financiële middelen op stadsniveau: *'Je moet heel goed kijken 'waar ligt mijn invloedssfeer en waar niet'. Toen ik hier begon, keek ik van 'goh dat kost 6 miljard, waar heb ik dat liggen, dat heb ik niet', dus dat moet je blijkbaar ergens anders vandaan halen, nou waar haal ik dat dan vandaan en wie kan me daarbij helpen?'* Maar ook de respondenten van VVE's (R10, R11a&b) onderschrijven het belang van deze zoektocht naar financiële middelen om verduurzamingsplannen mee te financieren. Het zoeken en proberen te verkrijgen van deze financiële middelen gebeurt afhankelijk van de actor en de soort subsidie individueel per actor, of in een gezamenlijke aanvraag. Zo beschrijven R9, R7, R6 en R2 dat zij gezamenlijk een aanvraag hebben gedaan voor de proeftuinsubsidie van het ministerie van BZK, waarvoor gezamenlijk optrekken van belang is: *'we hebben met een aantal partijen hard gewerkt om voor Priowijk2 een aanvraag in te dienen waar we een aantal miljoen mee binnen kunnen halen'* (R7). Verschillende respondenten geven aan dat het verkrijgen van subsidies een behoorlijke klus is waar niet lichtzinnig over gedacht moet worden.

Onder bewoner-respondenten geven zowel respondenten van VVE's als van bewonersinitiatieven aan actief bezig te zijn met het zoeken van financieringshulp voor hun verduurzamingsvraagstukken (R10, R11a&b, R12, R13a&b). De vorm van financieringshulp loopt hierbij uiteen. Zo geeft één van de respondenten van de VVE's (R10) aan dat ze hebben meegedaan aan een wedstrijd van DDH, de

andere VVE (R11a&b) geeft aan dat het een gunstige lening heeft kunnen afsluiten en een bewonersinitiatief (R12) geeft aan een innovatief initiatief te hebben ondersteunt in het doen van een subsidieaanvraag, welke uiteindelijk verstrekt is: *'En wij hebben dus dat onderzoek gestimuleerd [...] door het meehelpen opzetten, en inhoudelijk begeleiden, en te zorgen dat in dit geval de gemeente en een ander fonds geld erin gestoken hebben.* Respondent 13a is de enige respondent die aangeeft ook financiële middelen te zoeken via meer informele wegen, zoals zijn persoonlijk netwerk bij de gemeente Den Haag.

Invloed op het transitieproces

Het gezamenlijk proactief zoeken naar en verkrijgen van dit soort middelen heeft volgens een aantal respondenten ook een positieve invloed op het proces. Verschillende respondenten (R12, R6, R7, R10, R2) geven aan dat het proactief zoeken en verkrijgen van deze hulpmiddelen bijdraagt aan (het tot stand komen van) doorgaande interactie tussen verschillende actoren. Zo beschrijft R7 bijvoorbeeld dat het bijdraagt aan intensivering van de doorgaande interactie tussen partijen omdat partijen gedwongen worden in een 'snelkookpan' gezamenlijk in een korte tijd tot een plan te komen: *'Want ja er hebben toch mensen aan tafel gezeten die zoiets hadden van hoe gaan we dit de komende tijd aanpakken en waar gaan we beginnen? Die hebben ineens in 4 maanden tijd snelkookpan een plan neergelegd. En daar hebben mensen echt wel eventjes hun kaarten op tafel moeten leggen.'*

Zowel R2, R7 als R10 omschrijven nog een belangrijke procesinvloed als gevolg van het vinden van die financiële bijdrage. Naast dat het doorgaande interactie als gevolg heeft, creëert het draagvlak om dit proces van energietransitie in te stappen, doordat de financiële middelen ze motiveert in beweging te komen. Zo beschrijft R10 dat het meedoen aan een prijsvraag voor een mogelijke geldsom hen in beweging heeft gebracht: *'ja. 5000 euro, dat was best wel lucratief voor ons. Dus toen we dat wisten hebben we ook serieus werk gemaakt van dit plan'* (R10). Ook R2 beschrijft iets soortgelijks, want hoewel de actoren in zijn casus reeds in gesprek waren, zorgt de financiële steun van buitenaf wel voor draagvlak om stappen te gaan maken in de interactie, die een beweging van denken naar doen mogelijk maakt doordat de financiële onzekerheid wordt weggenomen: *'dat we daar dus even niet met elkaar over in discussie hoeven gaan, van 'joh wie betaalt nou wat', zeg maar, dus dat het gigantisch helpt om gewoon is een keer te starten. Dus ik denk dat daar vooral de winst in zit, dat je echt gewoon snel kan starten, aan de slag kan gaan en in de praktijk ook gewoon gaat ervaren hoe dat gaat werken.'*

4.1.6 Het bezitten en ter beschikking stellen van middelen (personeel, vaardigheden, financiën)

In onderstaande paragraaf worden de resultaten en bijbehorende analyse van de governance capaciteit 'het bezitten en ter beschikking stellen van middelen' beschreven. Eerst wordt hierbij ingegaan op het ter beschikking stellen van personeel en de invloed hiervan op het transitieproces. Vervolgens wordt het ter beschikking stellen van (verschillende soorten) vaardigheden behandeld en de invloed hiervan op het transitieproces.

Ter beschikking stellen van middelen (personeel)

Een groot aantal respondenten geeft aan dat er binnen hun organisatie personele middelen worden vrijgemaakt in het kader van de energietransitie (R1, R2, R5, R5, R6, R7, R8a&9, R10, R12, R13a&b). Echter, verschillende respondenten benoemen wel dat de mate waarin vanuit de organisatie deze personele middelen ter beschikking worden gesteld nog onvoldoende groot is (R2, R6, R9, R10 R12, R13a&b). Het betreft dus zowel usual suspects als bewonersorganisaties. Zo beschrijft bijvoorbeeld R12 het gebrek aan vrijwilligers binnen zijn vereniging als een grote belemmerende factor: *"Nou kijk eigenlijk wilden we de wijk-energie-adviseur opzetten als een steeds groter groeiend netwerk van adviseurs [...], maar dan moet je daar echt werk en tijd in stoppen, ook om die mensen op te leiden enzo. [...] Maar goed dat kost gewoon waanzinnig veel tijd, of dat gevoel hebben we in ieder geval.*

[...] Het gebrek aan vrijwilligers is eigenlijk het grootste knelpunt van een vereniging die verduurzaming van een wijk wil bereiken.' (R12).

De mate waarin partijen de personele middelen vrijmaken liggen daarnaast uiteen. Zo wordt bijvoorbeeld door de gemeente Den Haag inmiddels een behoorlijke hoeveelheid FTE's vrijgemaakt, terwijl dit bij de woningbouwcorporaties niet het geval is (R3, R6, R7). Beide respondenten van woningbouwcorporaties geven aan dat, naast de enkele FTE die vrij is gemaakt voor hun eigen functie, nog weinig formele personele ruimte in de organisatie is gecreëerd en personeel zich enkel kan inzetten voor de energietransitie wanneer ze dit naast hun reguliere takenpakket doen. Waar dit bij woningbouwcorporatie 1 weinig voorkomt vanwege de werkdruk intern, gebeurt dit bij woningbouwcorporatie 2 wel enigszins: *'Maar dat [proces/product-innovaties en pilots draaien] komt wel vaak naast je normale werkzaamheden, dus die moet je ook gewoon doen. [...] Of je moet bij je leidinggevende aangeven van 'joh luister: ik wil dit heel graag doen en ik maak het onderdeel van mijn persoonlijk ontwikkelplan voor de komende jaren [...]. Maar dan moet je wel met een goed plan komen ook. [...] Dus ze hoeven niet per se buiten die 36 of 40 uren werkweek te vallen, maar je moet wel je werk afhebben.'* (R7). Slechts twee respondenten geven aan dat er in hun organisatie ruimte en personeel wordt vrijgemaakt voor de ontwikkeling van technische innovaties. Het gaat hierbij echter om twee organisaties waarbij deze ruimte logischerwijs voortvloeit uit hun positie als energieleverancier en netbeheerder (R8a&b en R9): *'Wij hebben binnen de organisatie een aantal mensen die zich echt met nieuwe ontwikkelingen bezighouden. Er is ook iemand in de raad van bestuur die innovatie onder zijn hoede heeft, en we hebben mensen die kijken naar de wereld van overmorgen [...]. We hebben ook een club mensen die kijken naar nieuwe ontwikkelingen op de wat kortere termijn. [...] Dus er is een aantal mensen binnen de organisatie die met innovatieve toepassingen bezig zijn, en daar wordt echt op gestuurd.'* (R9).

Invloed op het transitieproces

Drie respondenten geven aan dat het ter beschikking stellen van personele middelen bijdraagt aan doorgaande interactie (R1, R5, R10). Het gaat hierbij in alle gevallen om respondenten die aangeven dat het beschikbaar stellen van personeel een soort basisvoorwaarde vormt voor het mogelijk maken van doorgaande interactie met externen. Zo beschrijft R5 dat door het aanstellen van extra personeel bij de gemeente, een afvaardiging van de gemeente aanwezig is bij overleggen van DDH met de bewonersinitiatieven, waardoor deze partijen direct met de gemeente kunnen overleggen: *'dat is nu dus wat structureler geworden, dat er één of twee mensen aangehaakt zijn die in ieder geval steeds als dat relevant is, kunnen vertellen hoe de gemeente daarin staat, die ook de kennis vanuit de gemeente, waar nu veel meer gebeurt dan vijf jaar geleden, kunnen inbrengen. En die zelf kunnen zien: 'wat gebeurt er in die werkgroep' '.*

Ook zijn er enkele respondenten die de invloed beschrijven van een gebrek aan het ter beschikking stellen van personele middelen op het ontstaan van stagnaties. Personele ruimte die noodzakelijk is maar niet aanwezig is, maakt dat bij deze respondenten niet in het gezamenlijke energietransitieproces geïnvesteerd wordt (R7, R12, R13a&b). Zo beschrijft R7 dat het gebrek aan ruimte die intern gecreëerd wordt voor het personeel, eraan bijdraagt dat het voor hen bemoeilijkt wordt om in dit proces te investeren en ze de voorkeur geven om hun tijd te besteden aan hun reguliere takenpakket: *'Want mensen zitten in hun proces-denken waar ze even niet uit kunnen. En dat heeft nou geen positieve invloed op die energietransitie. En bij vastgoed gaat het dan, omdat ik me daar veel tegenaan bemoei, daar gebeurt dan nog het meeste. Maar in andere processen in de organisatie valt het gewoon nog even tegen.'* R12 en R13a&b geven aan dat, doordat bewonersorganisaties bestaan uit vrijwilligers, het lastig kan zijn om over 'personeel' te beschikken en dit ook gericht en op een lange termijn in te kunnen zetten: *'Er zijn veel mensen met duurzame wijkinitiatieven gestart vanuit een praktisch startpunt: ze wilden zonnecellen op alle daken in de wijk of ze wilden elektrische auto's in de wijk. En je merkt in die discussie over warmte, die past daar niet in, die is te ingewikkeld, tenzij je het*

platslaat tot het doel van een nul-energie huis. Dus veel van de vroege actievellingen haken af. En dan kun je zeggen 'ik hef mezelf op als alle daken vol liggen met zonnecellen en iedereen in een elektrische auto rijdt'. Maar als je kijkt naar wat veel van die buurtinitiatieven als doel hebben (het verduurzamen van de wijk). Dan ben je na deze twee acties eigenlijk nog niet klaar.' (R12).

Ter beschikking stellen van middelen (vaardigheden)

Het bezitten van verschillende soorten vaardigheden en het ter beschikking stellen hiervan wordt door veel respondenten belangrijk geacht. In sommige gevallen gaat het om vaardigheden die bij een enkel persoon aanwezig zijn, maar in andere gevallen bespreken de respondenten dat in hun organisatie ook bewust gewerkt wordt aan de ontwikkeling van deze vaardigheden bij (een deel van) het personeel. Door de respondenten worden vaardigheden van belang geacht die grofweg zijn in te delen in de categorieën 1) technische vaardigheden en 2) communicatieve vaardigheden. Hieronder wordt toegelicht welke respondenten aangeven over deze vaardigheden te beschikken en/of deze vaardigheden actief te ontwikkelen.

Technische vaardigheden

Verschillende respondenten beschrijven dat technische vaardigheden en deskundigheid van significant belang zijn (R3, R7, R10, R11a&b, R12). Het betreft dan bijvoorbeeld het beschikken over (basale) kennis over de werking van bepaalde technieken en oplossingen en de wijze waarop deze toegepast kunnen worden. Enkele respondenten geven aan dat deze vaardigheden en kennis intern nog niet voldoende aanwezig is (R6, R7, R9, R11a&b, R12). R3 geeft hierbij ook aan een verschil in kennisniveau te ervaren tussen de gemeente en de woningbouwcorporaties, waarbij de gemeente een voorsprong in kennisniveau zou hebben. Een voorbeeld van onvoldoende kennisniveau betreft het gebrek aan kennis en vaardigheden over de wijze waarop woningen en appartementen het beste geïsoleerd kunnen worden: deze kennis geeft bijvoorbeeld R12 aan niet te bezitten, maar ook bij de woningbouwcorporaties lijkt nog onduidelijkheid te bestaan over de effectiviteit van de wijze van isolatie bij hun appartementencomplexen (R3, R7). Ook het bepalen van de meest geschikte warmteoplossingen en het corresponderende financiële plaatje wordt door verschillende respondenten als lastig ervaren (R6, R7, R9, R14, R15). Zo beschrijft bijvoorbeeld R6 dat overlegstructuren weliswaar functioneren, maar dat dit onvoldoende is om ook tot oplossingen te komen als niet op een of andere manier de juiste technische (en financiële) kennis en vaardigheden aanwezig zijn waarmee oplossingen afgewogen kunnen worden: *'Het wil niet zeggen dat we door die gespreksstructuren de boel altijd...- Kijk dan weten we wel bij wie we moeten zijn, maar dan moeten we het wel op een goede manier ingevuld zien te krijgen... en als er niet voldoende informatie is... Bijvoorbeeld in Delft, daar is de aansluiting op een warmtenet nu ter sprake. Dan vraagt het bestuur: 'wat kost dat?'. Dat weten we niet...'*

Om de interne kennis en vaardigheden te vergroten geeft een aantal respondenten aan tijd te besteden aan het vergroten van de (technische) kennis van hun medewerkers/leden (R1, R2, R7, R8a, R10). Zo licht R2 toe op welke wijze geprobeerd wordt de technische kennis omtrent energietransitie oplossingen bij te spijkeren bij de gemeentelijke ambtenaren: *'We zijn ook onlangs een leergang energietransitie intern gestart, omdat we merken dat heel veel collega's toch op een of andere manier betrokken raken, maar eigenlijk gewoon de basale kennis missen van 'hoe werkt een warmtepomp' en 'wanneer is het nou handig om een warmtepomp te gebruiken'. Dus op die manier proberen we die kennis ook bij hen verder naar binnen te krijgen'*.

Communicatievaardigheden

Het beschikken over (verschillende soorten) communicatievaardigheden wordt door een aantal respondenten beschreven (R4, R10, R11a&b, R12, R13a&b). Met name door respondenten van bewonersinitiatieven wordt het belang besproken van communicatievaardigheden, in het bijzonder overtuigings- en presentatievaardigheden die zij inzetten om hun medebewoners te beïnvloeden

(R10, R11a&b, R12, R13a&b). Het op een positieve manier framen van de investering die bewoners moeten doen en de wijze waarop dit op de lange termijn budgettair neutraal is (R11a&b) of zelfs positief voor de portemonnee (R10), blijkt een belangrijke vaardigheid in gesprek met medebewoners van VVE's en van buurtbewoners in het kader van investeringen voor een gezamenlijke zonedakcoöperatie: *'we praten over een budget van de buitenschil van tegen de 190.000 euro, voor 7 eigenaren, dus iedereen schrikt zich te barsten. Maar als je dit goed voorreket, en je presenteert dat goed, en je laat zien dat je over een periode van 15 jaar, met een lening van 15 jaar, er eigenlijk met winst op je energiebesparing positief uit komt'* (R10). R13a&b betoogd dat deze vaardigheden doorgaans in grotere mate aanwezig zijn bij actieve bewoners dan bij bijvoorbeeld gemeentelijke ambtenaren: *'We kennen de lokale omstandigheden in ieder geval veel beter, en we kennen onze wijk en de mentaliteit in die wijk.'* (R13b).

Invloed op het transitieproces

Respondenten die toelichten op welke wijze het bezitten van bepaalde vaardigheden het proces van energietransitie beïnvloed, geven aan dat dit in de meeste gevallen een positieve invloed heeft op draagvlak (R10, R11a&b, R13a&b, R2, R6), en in sommige gevallen op het creëren/versterken van doorgaande interactie (R2, R6). De negatieve invloed van de afwezigheid van bepaalde vaardigheden werd door sommige respondenten ook benoemd: drie respondenten (R3, R6, R14) gaven aan te ervaren dat gebrek aan bepaalde vaardigheden ook invloed heeft op het ontstaan van stagnaties/vertraging in het proces.

Zes respondenten geven aan dat het bezitten en ter beschikking stellen van bepaalde vaardigheden bijdraagt aan het creëren van draagvlak voor het (gezamenlijke) proces van energietransitie bij betrokkenen (R10, R11a&b, R13a&b, R2, R6). Vier van deze respondenten geven aan dat het beschikken over communicatievaardigheden (presentatie- en overtuigingsvaardigheden) bijdraagt aan het creëren van draagvlak (R10, R11a&b, R13a&b), doordat met deze vaardigheden het onderwerp 'energietransitie' ook als een (investerings)kans geframed kan worden in plaats van slechts als kostenpost: *'Maar als je dat voorreket, en je presenteert dat goed, en je laat zien dat je dat [...] positief uit komt, dan worden mensen enthousiast. Daarvoor is het allemaal nog-, men schrikt van dat bedrag.'* (R10). R2 en R7 geven echter aan dat draagvlak gecreëerd wordt in de eigen organisatie door het vergroten van de technische vaardigheden van de medewerkers. Het vergroten van deze vaardigheden maakt dat voor hen het onderwerp energietransitie concreter wordt en men realiseert dat het een onderwerp van belang is. Beide respondenten geven ook aan dat het vergroten van deze technische kennis daarnaast dus ook de doorgaande interactie intern vergemakkelijkt. Doordat de medewerkers het onderwerp beter doorgronden en zij dit beter in hun eigen werk kunnen toepassen, wordt volgens hen dus 1) het draagvlak voor het onderwerp vergroot, en 2) de doorgaande interactie met de collega's die bij de transitie op tal van onderwerpen betrokken zijn, vergroot: *'het helpt gewoon als je weet wat er speelt [...]: als je in die bouwhoek vergunningverlening zit, en eigenlijk niet weet wat lage temperatuur is, dan helpt het gewoon dat je weet hoe het werkt en wat de mogelijkheden zijn. Dus het is ook gewoon een stukje basale kennis die je ook gewoon steeds meer in het concern nodig gaat hebben. En het helpt gewoon om die bij mensen in het hoofd te krijgen. Dat ze snappen waar het over gaat, dat ze er handen en voeten aan kunnen geven en er mee aan de slag kunnen'* (R2).

Tot slot beschrijven enkele respondenten de nadelige invloed van de afwezigheid van technische vaardigheden (R3, R6, R14). R6 en R14 benadrukken dat het gebrek aan technische vaardigheden en kennis intern bijdraagt aan onzekerheid rondom besluitvorming. Het bestuur van beide organisaties kan pas een besluit nemen wanneer meer helderheid ontstaat over bijvoorbeeld kosten van verschillende soorten oplossingen en maatregelen, welke goed onderbouwd moeten zijn. Bij afwezigheid hiervan is het voor respondenten erg lastig om het organisatiebestuur tijd en geld te laten investeren in het energietransitie-proces, waardoor CO2 reducerende maatregelen worden uitgesteld

en het proces stagneert: *‘Dan vraagt het bestuur: ‘wat kost dat?’. Dat weten we niet... Nou dan moeten we een bandbreedte aangeven... en als die bandbreedte klein genoeg is dan kan het bestuur daarover beslissen, maar als die te groot is dan kan het bestuur niet beslissen, en dan krijgen wij dus geen 100% goedkeuring voor het project in de toekomst.’* (R6). R3 geeft echter aan dat met name het gebrek aan technische kennis bij andere actoren (in dit geval woningbouwcorporaties) bijdraagt aan vertragingen, omdat de snelheid van samenwerking wordt bepaald door de hoeveelheid kennis van de zwakste schakel: *‘als wij het over een bepaald warmtenet systeem hebben en aan de andere kant mensen de techniek nog niet kennen dan kost dat veel tijd om mensen daarin mee te nemen.’*

4.2 Orchestrating capacities

In 4.2 staan de governance capaciteiten centraal die vallen onder de variabele ‘orchestrating capacity’. Deze variabele is in het conceptueel model en de operationalisatie opgedeeld in drie dimensies. De capaciteiten behorende bij de eerste dimensie ‘strategische koppeling en afstemming’ worden besproken onder 4.2.1, 4.2.2 en 4.2.3. De capaciteiten behorende bij de tweede dimensie ‘bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen’ worden besproken onder 4.2.4, 4.2.5 en 4.2.6. Tot slot worden de capaciteiten behorende bij de derde dimensie ‘het creëren van een context van kansen’ besproken onder 4.2.7, 4.2.8 en 4.2.9.

4.2.1 Het bepalen van een gedeelde, lange termijn en integrale strategische richting en referentiepunten voor governance

In onderstaande paragraaf worden de resultaten en bijbehorende analyse van de governance capaciteit ‘het bepalen van een gedeelde, lange termijn en integrale strategische richting en referentiepunten voor governance’ beschreven. Vanwege de grote hoeveelheid data die in het kader van deze capaciteit verkregen is, is ervoor gekozen deze capaciteit individueel te beschrijven voor zowel het stadsniveau als voor het wijkniveau en lager. Vervolgens wordt de invloed op het proces voor beide behandeld onder de subparagraaf ‘invloed op het transitieproces’.

Stadsniveau

Verschillende respondenten beschrijven dat zij gezamenlijk met een aantal andere actoren een (bepaalde vorm van integrale en strategische) lange termijn richting hebben opgesteld. Zo zijn R1, R2, R5, R6, R7, R8a&b, R9, R1 en, R13a&b betrokken geweest bij het opstellen van het Haags Energieakkoord: het energieakkoord wat door verschillende actoren in samenspraak is opgesteld binnen het Haags Energienetwerk. Binnen dit samenkomen hebben ongeveer 20 actoren gedurende een aantal sessies rondom een aantal thema’s bijgedragen aan de beeldvorming voor de lange termijn richting voor de hele stad: *‘Zij zijn gedurende vijf keren/avonden meegenomen in een aantal stapjes van ‘joh wat vinden we belangrijke uitgangspunten, hoe kunnen we die uitgangspunten realiseren, welke spelregels horen daarbij, gelet op zeg maar een soort van basisinformatie over de energiepotentie, waar willen we dan voor gaan en welke oplossingen zien we dan voor ons?’*. In het Haags Energieakkoord is afgesproken met de verschillende partijen dat de lange termijn richting behelst dat gestreefd wordt naar 25.000 a 30.000 woningen die in een periode van 5 jaar van (meer) duurzame energie voorzien moeten worden en 100.000 woningen in 2040, ambities die ook door de verschillende partijen ondertekend zijn. De gesproken respondenten geven hierbij doorgaans aan dat het samen opstellen van deze doelstellingen als positief is ervaren.

Het College van B&W van Den Haag heeft medio 2018 het nieuwe coalitieakkoord gepresenteerd, waarbij de oorspronkelijke doelstelling van het vorige coalitieakkoord (energieneutraal in 2040) is aangescherpt (energieneutraal in 2030). Deze lange termijn doelstellingen komen niet overeen met de doelstellingen die door het netwerk van partijen in het Haags Energieakkoord zijn ondertekent. Alle respondenten die hierover gesproken hebben, geven aan zich bewust te zijn van deze discrepantie (R2, R3, R5, R6, R7, R8a, R9, R13a&b). De mate waarin deze discrepantie als ingewikkeld wordt ervaren

verschilt echter. Zo geven sommige gemeentelijke respondenten aan (R2, R3) in de veronderstelling te zijn dat het (inmiddels) duidelijk is dat de nieuwe doelstellingen uit het coalitieakkoord meer als een ambitie gezien moeten worden en niet als een harde deadline: *'Die spanning was er begin van dit jaar wel, waar die doelen nog echt uit elkaar lagen. Maar nu is de realiteitszin ook wel: 'goh die 2030, dat is meer een ambitie, laten we in eerste instantie maar is gaan kijken of we de eerste meters kunnen gaan maken'. En dat geldt voor alle partijen, of ze nou op 2050 gestoeld zijn of op 2030: het maakt niet zoveel uit. We moeten nu gaan ontdekken met elkaar wat we nodig hebben om uiteindelijk toe te werken naar in ieder geval 2050'* (R3). Uit de interviews met drie andere respondenten blijkt echter dat deze respondenten niet begrijpen hoe de nieuwe doelstellingen uit het coalitieakkoord zich verhouden tot de doelstellingen zoals afgesproken in het Haags Energienetwerk, dan wel hoe de nieuwe doelstellingen zich verhouden tot de individuele doelstellingen van de verschillende organisaties in het Energienetwerk (R5, R13a&b). Zo geeft R5 aan nog in een soort onzekerheid te zitten over wat de aangescherpte strategische richting nu precies voor DDH betekent en hoe zij deze doelstellingen moeten vertalen naar hun eigen organisatie. Daarnaast geven zowel respondent R5 als R13a en R13b openlijk aan niet te begrijpen dat in Den Haag een ambitie is gesteld voor klimaatneutraal in 2030, terwijl woningbouwcorporaties, belangrijke actoren die zeker een rol te spelen hebben in het behalen van deze doelstelling, vanuit hun eigen organisatie geheel andere doelstellingen hebben opgesteld die niet in lijn gebracht kunnen worden met de doelstelling van de gemeente Den Haag: *'R13b: 'Bijvoorbeeld die woningbouwcorporaties, zitten met 2050 als doelstelling, in een stad die 2030 als doelstelling heeft. Niemand die me dat kan uitleggen'. R13a: 'Nee dat kan natuurlijk niet. Maar: de corporaties worden wel ingeschakeld in de 4 wijken waar nu de focus op ligt. En als je dan de armere wijken hebt dan zijn de corporaties de partij die het zal moeten gaan doen'.*

Hoewel de respondenten unaniem zijn in de onhaalbaarheid van de in het nieuwe coalitieakkoord opgestelde lange termijn doelstelling, staan niet alle respondenten er zo negatief in als de hierboven geschetste respondenten. Zo geeft R7 aan dat de ambitie erg ambitieus en onhaalbaar lijkt, maar dat dit niet onoverkomelijk is omdat er ruimte is voor dialoog hierover: *'Doelen moet je stellen, anders heb je geen richting. Dus het is goed dat ze er zijn. Ze zijn ook heel ambitieus gesteld. Dat moet ook, want anders denken mensen 'prima, daar hoeven we nog niets aan te doen', of ze dan heel realistisch zijn is het tweede. Maar goed, daar kom je vanzelf dan een keer achter en de ruimte is er dan ook om daarover te praten.'* Verschillende respondenten houden een slag om de arm wat betreft de negatieve consequenties van een te ambitieuze doelstelling. Zij vestigen hun hoop op het Strategisch Warmteplan en de Haagse Energieatlas (zie governance capaciteit 'Het integreren van lange termijn, multi-scale en multidisciplinair denken in besluitvorming en implementatieprocessen'). Deze plannen zouden de nodige focus aan gaan brengen, wat een verduidelijking beoogd te leveren omtrent de haalbaarheid van de gestelde lange termijn richting en de wijze waarop de doelen van de verschillende organisaties meer naar elkaar toe kunnen groeien (R6, R7, R8a, R9). Eén van deze respondenten geeft aan het gebrek aan deze focus op dit moment als nadelig te ervaren, omdat het gebrek aan focus het voor hem lastig maakt om te bepalen waar hij vanuit de corporatie zijn tijd en energie in moet steken: *'Ik weet niet waar ik dan mijn energie op moet zetten. Ga ik in project A hard rennen, of moeten we dat in B doen. Kijk we kunnen niet in alle projecten 120 procent geven.'* (R6).

Wijkniveau en lager

Op wijkniveau zijn verschillende actoren en respondenten in verschillende mate bezig met het opstellen van een gedeelde lange termijn richting voor wijken (R3, R5, R12 R13a&b). R5 beschrijft dat DDH in drie geprioriteerde wijken probeert te komen tot wijkplannen in samenspraak met actoren in de wijk. Hiervoor is het logischerwijs van belang dat dialoog plaats vindt met deze partijen, wat in het geval van bewonersgroepen soms al een opgave is: *'We proberen sinds begin dit jaar in drie buurten in Den Haag heel actief de buurt energieplannen samen met bewoners en andere stakeholders te ontwikkelen, waarbij dan vaak de eerste stap is (afhankelijk van de buurt): hoe kun je überhaupt in*

gesprek komen met die bewoners. Er zijn buurten waar je koploper groepen hebt die al heel lang bezig zijn [...] Maar we zitten bijvoorbeeld ook in [...], wat een van de armste buurten van Nederland is.’ (R5).

R3 geeft aan dat ze voor Priowijk2 op wijkniveau op dit moment bezig zijn met het formuleren van een nieuwe doelstelling. Ook deze ligt niet in lijn met de ambities van het college van B&W. Deze doelen op wijkniveau worden opgesteld door bespreekbaar te maken hoe de verschillende actoren die in die wijk betrokken zijn bij de transitie, aan kijken tegen de verduurzaming van de wijk: *‘vanuit elkaars rol, bijvoorbeeld. Eerst maar eens even met elkaar scherp krijgen hoe iedereen in de wedstrijd zit en welke rol iedereen nou speelt in het hele speelveld. En leg elkaar nou eens je belang op tafel en je uitgangspunten en randvoorwaarden.’* R1 beschrijft echter dat de gemeentelijke organisatie woordelijk meedeelt dat zij oplossingen in samenspraak met de omgeving willen kiezen, maar dat onduidelijk is of de gemeente hier wel ook naar handelt: *‘wat ik zie is dat er in zekere zin ook nog wel vrij technocratisch gekeken wordt naar het energiesysteem, bijvoorbeeld daar komt een hoog temperatuur net, daar komen all-electric woningen. En als laatste wordt bedacht dat er communicatie met bewoners nodig is.’* Ook ten tijde van de observaties die in het kader van dit scriptietraject namens TNO bij het traject in Priowijk1 gedaan zijn, leek hier sprake van te zijn. Meermaals werd wel aangegeven dat de oplossingsrichting openlag, maar in het projectteam- en kernteamoverleg werd wel duidelijk gemaakt dat het onderzoeksbureau wat ingeschakeld was voor het traject in Priowijk1, expliciet gevraagd is om een businesscase rondom één scenario te onderzoeken, namelijk dat van een hoog-temperatuur warmtenet. Dit vergroot het vermoeden dat de voorkeursrichting voor een oplossing op wijkniveau in meer of mindere mate al vastlag, en weinig sprake was van het opstellen van een *gedeelde* lange termijn richting voor de wijk.

Twee van de drie bewonersinitiatieven (de initiatieven van R13a en R13b) houden zich op dit moment hoofdzakelijk bezig met de elektriciteitskant van de energietransitie, wat betekent dat de focus ligt op meer kortdurende trajecten in het kader van bijvoorbeeld de oprichting van een coöperatie en het in gebruik nemen van een zonnedak. Om deze reden hebben zij vanuit hun eigen wijk ook (nog) geen lange termijn richting opgesteld. R12, verbonden aan Priowijk3, geeft aan dat wel gewerkt wordt aan een gedeelde lange termijn richting door in bewonersbijeenkomsten hierover de discussie aan te gaan. De respondent geeft echter aan dat het nog de vraag is of hier ook daadwerkelijk een gedeelde richting uit gaat voortvloeien of dat hier sprake blijft van een verdeeld beeld: *‘We hadden daar vorige week een bewonersbijeenkomst over. Dat was extreem druk voor ons doen, meer dan 100 man aanwezig. Maar de mening van de aanwezigen was nog steeds best wel divers. Het streven is dat we daar iets stabiels uit gaan krijgen in de zin van ‘onze wijk vindt dit’. Maar of dat goed gaat lukken dat weet ik niet.’* (R12). De bijeenkomst heeft volgens de respondent wel geholpen om enkele voorwaarden helder te krijgen die door bewoners als belangrijk werden bestempeld, zoals de maximale uiteindelijke kosten en de gewenste wijze van onderbouwing wanneer van geraamde kosten afgeweken zou worden.

De gesproken respondenten van VVE’s geven allen aan dat verduurzaming van de complexen en het vormen van een gedeelde lange termijn richting hiervan, plaats vindt via de Algemene Leden Vergaderingen (ALV’s) (R10, R11a&b). Op deze ALV’s worden de Meerjaren Onderhoudsplannen (MJOP’s) van de VVE voorgelegd en ingestemd door de bewoners van de VVE’s. R11a beschrijft dat deze verduurzamingsplannen via de ALV met alle bewoners gedeeld worden waarna zij hierover in discussie kunnen en daaropvolgend ermee kunnen instemmen. R10, respondent van de andere VVE, geeft aan dat zij naast een MJOP ook nog een verduurzamingsplan hebben ontwikkeld. Het verduurzamingsplan beschreef naast de verduurzaming van de schil ook de gemeenschappelijke visie van de bewoners ten opzichte van duurzaamheid en de verantwoordelijkheden van de individuele bewoners ten opzichte van de verduurzaming van de VVE. Omdat de VVE van R10 kleinschaliger is, hebben alle leden ook uitgebreid de tijd gehad om op- en aanmerkingen te plaatsen bij de door de respondent opgestelde plannen, welke hij had opgesteld op basis van eerder door bewoners geleverde input: *‘Die input die was er al. Dat waren allemaal stukken en verslagen en dat is één geheel*

geworden. Wat ik erbij heb gedaan zijn bepaalde berekeningen, een budget, dat soort dingen [...]. Daarna heeft iedereen het gelezen en mocht erop schieten. Dat is 2 of 3 keer rondgegaan en uiteindelijk afgetikt'.

Invloed op het transitieproces

Een groot aantal respondenten geeft aan te denken dat een gebrek aan gedeelde lange termijn richting stagnaties in het proces veroorzaakt (R3, R5, R6, R7, R9, R12, R13a). De achterliggende redenen waarom de afwezigheid van de gedeelde lange termijn richting stagnaties veroorzaken liggen echter uiteen. R6 en R7 geven aan dat met name het gebrek aan richting met zich mee brengt dat partijen even op de rem trappen en het proces laten stagneren. Als het ware draagt een gebrek aan referentiepunten voor governance op de korte termijn eraan bij dat partijen niet weten waar ze op in dienen te zetten: *'Wanneer er een stip op de horizon komt waar men dan naar toe moet, dan vinden mensen het weer prima om daarnaar toe te rennen. Nou die stip is er nog niet altijd, dus we zitten nu wel in die periode van 'wat moeten we nu doen'. Dus dat zorgt soms voor vertraging, want dan mensen blijven stilstaan, willen even niet meebewegen, zijn onzeker.'* (R7). Drie respondenten (R3, R5, R13a) benadrukken juist het gebrek aan gedeeldheid van de lange termijn richting die zorgt voor stagnaties. De eigen lange termijn richting van partijen, met name woningbouwcorporaties, ligt zover uiteen met de stedelijke lange termijn richting dat de middelen die door deze actoren worden ingezet te klein zijn en zij dus niet voldoende in het proces investeren: *'Ik denk dat een van de gevolgen daarvan is, dat de middelen die nodig zijn, om echt flinke stappen te zetten, daar zijn gewoon veel meer middelen voor nodig, en die worden daar dus gewoon nog steeds niet voor ingezet.'* (R5). Hierop aansluitend geeft R9 aan dat het belangrijk is de doelstellingen niet te ambitieus te stellen, omdat dit eraan kan bijdragen dat partijen afhaken en dus niet meer in het proces investeren. Tot slot bespreekt R12 dat het gebrek aan lange termijnrichting als het gaat om de wenselijkheid van bepaalde oplossingsrichtingen, zoals het aansluiten op de warmterotonde, stagnaties en blokkades later in het proces op leveren wanneer hierover moeizaam besluiten genomen kunnen worden: *"Dan zul je zien dat als het heel praktisch gaat worden, dat het dan toch wel best ingewikkeld gaat worden en dat die nu verborgen verschillen dan openbaar gaan worden. Dan moeten keuzes gemaakt worden die voor mensen uit met name de rechterzijde van de politiek slecht verteerbaar zijn. Dan gaat de discussie pas echt losbarsten en ik weet niet wat voor effect dat gaat hebben'.* Ook de observaties die in het kader van dit onderzoek gedaan zijn (waaruit de afwezigheid van dialoog omtrent voorkeursoplossingen met verschillende belanghebbende actoren op wijkniveau naar voren kwam), suggereren dat dit op een later moment stagnaties in het proces kan opleveren. Door zo vroeg in het planvormingsproces een voorkeursoplossing aan te wijzen en één scenario door te laten rekenen, wordt weinig marge voor adaptiviteit en de omgang met onzekerheden ingebouwd in de besluitvorming en ontstaat padafhankelijkheid relatief vroeg in het transitieproces. Wanneer bijvoorbeeld (een deel van de) belanghebbende actoren in de wijk om welke reden dan ook liever afzien van deze oplossing en hun voorkeur uit gaat naar een meer kleinschalige oplossing op straat-, buurt- of complexniveau, dan heeft dit grote invloed op de haalbaarheid van de businesscase van het hoog-temperatuur warmtenet. Dit heeft tot gevolg dat deze geen doorgang kan vinden, naar nieuwe oplossingsrichtingen gezocht moet worden en het proces stagneert.

Aan de aanwezigheid van een gedeelde lange termijn richting worden door respondenten juist positieve procesinvloeden toegeschreven. Zo beschrijven een aantal respondenten de positieve invloed ervan op het creëren van draagvlak voor het proces van energietransitie (R10, R3, R9, R11a&b), als wel op het bevorderen van doorgaande interactie (R6, R8a, R2, R3, R9, R12).

R2, R3, R6, R8a en R12 beschrijven dat, doordat je gezamenlijk die lange termijn richting bepaald, het makkelijker is een succesvolle doorgaande interactie te vormen, bijvoorbeeld doordat je dan al in gesprek bent en daarnaast vanaf het begin rekening kunt houden met elkaars belangen. Het bevordert als het ware het continue adapteren van partijen aan elkaar: *'Nou wat je dan krijgt is dat je dan al vanaf het begin rekening gaat houden met elkaars belangen en het effect daarvan op elkaars*

belangen. Als je dat later nog in het proces wilt gaan doen, en aan tafel komt van 'ja leuk dat je dat allemaal bedacht hebt maar dit zijn mijn belangen, dan bestaat de kans dat je dat hele traject opnieuw moet doen.' (R8a). R8a en R9 geven echter aan dat het opstellen van een gedeelde lange termijn richting met name bijdraagt aan doorgaande interactie via de creatie van draagvlak voor het proces, waarbij de creatie van draagvlak de ingang vormt voor een doorgaande interactie tussen de partijen: *'Als een doelstelling door een partij niet gedragen wordt, zal hij er ook niet naar acteren. Dus als je als overheid wilt dat er 30.000 woningen van het gas af gaan, dan zul je toch afspraken moeten maken met corporaties. En als die corporaties zeggen 'hartstikke leuk, dat is jouw doel, maar niet mijn doel, daar ga ik niet voor lopen', dan schiet het niet op. Dus je krijgt iets pas voor elkaar en je krijgt pas samenwerking als alle partijen in die samenwerking ook voor hetzelfde doel gaan'* (R9).

Verschillende respondenten beschrijven dat het in samenspraak opstellen van een gedeelde lange termijn richting bijdraagt aan de ontwikkeling van draagvlak voor het proces (R10, R3, R9, R11a&b). Zij beschrijven verschillende redenen hiervoor. Zo stellen een aantal respondenten (R10, R3, R9) dat draagvlak met name ontstaat als gevolg van gevoerde discussie omtrent de invulling van de gedeelde lange termijn richting. R10 beschrijft dit bijvoorbeeld met betrekking tot de invulling van hun MJOP, waarbij participatie cruciaal was voor de ontwikkeling van draagvlak voor het gezamenlijke proces: *'En iedereen kan daarop schieten, en voor en tegen zijn [...] Maar op een gegeven moment merk je toch wel: dit plan wordt echt gemeenschappelijk gedragen, het is niet van één persoon. Iedereen heeft het gelezen, heeft eraan bijgedragen en staat in principe achter dit plan.'* Ook R11a&b zijn van mening dat het opstellen van de gedeelde lange termijn richting bijdraagt aan draagvlak, maar zij leggen hier de nadruk op het belang van het feit dat het gaat om een *lange* termijn richting. Het expliciteren van de kosten/baten analyse van de lange termijn is volgens hen de enige wijze waarop duidelijk gemaakt kan worden dat de investering die door bewoners gedaan moet worden uiteindelijk voordelig is, waardoor draagvlak voor het proces ontstaat.

Verschillende respondenten spreken uit dat het opstellen van een gedeelde lange termijnvisie een doorbraak creëert (R1, R2 en R4). Zij zien het gezamenlijk opstellen van de lange termijn richting in het Haags Energienetwerk als een doorbraak, omdat het ervoor zorgt dat de neuzen dezelfde kant op staan en verschillende partijen hun strategie aanpassen op deze gezamenlijke richting: *'je ziet dat er focus is aangebracht. Je hebt gebieden benoemd in de stad, waar we gaan beginnen. Dus in plaats van de hele stad, alles is meegenomen, ga je het in die wijken doen. Je hebt je organisatie kunnen richten daarop, niet alleen die van jezelf maar ook die van deelnemende partijen: daar gaan we het doen'* (R4). Echter, zoals eerder besproken, verschillen de meningen onder de respondenten over de mate waarin die doelstellingen ook daadwerkelijk gedeeld worden door de actoren in het netwerk.

4.2.2 Heterogene groepen van actoren bijeenbrengen en betrekken

Alle respondenten geven aan ervan doordrongen te zijn dat de energietransitie een traject is wat zij als actor niet alleen kunnen doorlopen en waarvoor zij andere actoren nodig hebben in de uitvoering. Het betrekken van andere actoren bij deze opgave ligt dan ook in de lijn der verwachting. Echter geldt niet voor iedere respondent dat zij andere actoren betrekken. Het ligt voor sommige respondenten meer voor de hand dat zij dit doen vanuit hun natuurlijke actor-rol dan voor andere actoren. Voor veel van de gesproken respondenten geldt dat zij op structurele basis betrokken worden, vaak in de vorm van een soort overleguimte zoals behandeld onder 'het creëren van ontmoetingsruimtes, informatieplatforms en communicatiekanalen'. Ook bij deze capaciteit geldt dat veel data is verkregen, zodat een verder onderscheid op stad- en wijkniveau mogelijk is. Hieronder wordt eerst besproken op welke wijze de actoren op stadsniveau heterogene groepen actoren bijeenbrengen en betrekken, waarna de invloed hiervan op het transitieproces besproken wordt. Vervolgens wordt beschreven hoe de actoren invulling geven aan deze capaciteit op het wijkniveau, waarna wederom de invloed van de capaciteit op het proces behandeld wordt.

Stadsniveau

Het bijeenbrengen en betrekken van verschillende actoren gebeurt zowel op stadsniveau als op wijk- en buurtniveau. Op stadsniveau worden heterogene partijen met name bijeengebracht en betrokken in het Haags Energienetwerk en de verschillende (soorten) bijeenkomsten die binnen dit netwerk georganiseerd worden (R1, R2, R4, R5, R6, R7, R8a&b, R9, R12, R13a&b). Verschillende gemeentelijke respondenten geven hierbij ook aan dat hier bewust een regisserende rol wordt ingenomen door de gemeente, waarbij wel actief input van andere aanwezigen wordt gevraagd (R1, R2, R4): *'Ik denk dat je daarin wel ziet dat we als gemeente de voortrekkersrol proberen te pakken, het organiseren en het faciliteren. Dat hebben we met het energienetwerk ook gedaan. Heel nadrukkelijk de lead nemen. Maar daarna absoluut ook de bal bij de andere neerleggen. Dus wel in de rol van facilitator en aanjager, maar vanaf het begin af aan de breedte en de gezamenlijkheid opzoeken'* (R2). Verschillende usual suspects spreken hier positief over en geven aan dat de gemeente deze regisserende rol goed oppakt en hierbij ruimte laat om gezamenlijk die energietransitie vorm te geven (R6, R7, R8a&b, R9).

Naast de gemeente als regisseur zijn nog enkele andere respondenten verantwoordelijk voor het initiëren, coördineren en regisseren van het Haags Energienetwerk, namelijk de netbeheerder en DDH: *'binnen het Haags energienetwerk behoren wij tot de Haagse Energieaanjagers en helpen daarmee ook het netwerk te organiseren'* (R8a). R5 is vanuit DDH samen met R13a&b ook verantwoordelijk geweest voor het opnemen van een afvaardiging van bewonersinitiatieven in dit netwerk: *'toen wij werden gevraagd of we mee wilden doen met het energieakkoord in dat netwerk: nodig in ieder geval een aantal koplopers of buurten uit, omdat zij er al heel serieus mee bezig zijn, en een hele eigen inbreng daarin kunnen hebben. Toen werd een beetje gekeken van 'moet dat wel, is dat handig? Oké, oké'*. Hoewel verschillende respondenten aangeven dat een breed palet aan partijen aanwezig is in het Haags Energienetwerk, geeft R1 (programmamanager van dit netwerk) aan dat het per onderwerp verschilt welke actoren worden uitgenodigd. De respondenten die hierover spraken, geven aan dat in het netwerk wel de benodigde partijen aanwezig zijn, op innovatief aanbod van transitieoplossingen na (R1, R8a&b)

Invloed op het transitieproces

De belangrijkste procesuitkomst die door de verschillende respondenten wordt beschreven als het gaat om het bijeenbrengen van heterogene actoren op stedelijk niveau, is het creëren van een (doorgaande) interactie tussen partijen (R1, R2, R5, R6, R7, R8a&b, R12, R13a&b). Een belangrijke reden hiervoor is dat, doordat de partijen bij elkaar gebracht zijn, partijen elkaar makkelijker kunnen vinden, zowel binnen als buiten de bijeenkomsten: *"In dat netwerk is wel degelijk een veel grotere verbinding van de gemeente met die netwerkpartners ontstaan. En de partners kunnen elkaar ook veel makkelijker vinden. Het is natuurlijk waardevol dat partijen die elkaar normaal gesproken niet treffen elkaar dan wel spreken. Bijvoorbeeld buurtinitiatieven die met het energiebedrijf in gesprek gaan.'* (R1). R2 beschrijft dat deze doorgaande interactie ook met name helpt om de standpunten van verschillende organisaties beter te begrijpen en op die manier samenwerking te vergemakkelijken: *'Een bewoner wilt gewoon wat anders dan wat het energiebedrijf wil. En een corporatie wil weer wat anders. En als je met elkaar om tafel gaat, van 'joh hoe zie je nou het toekomstbeeld van de stad, [...] dat je juist ook door die gesprekken in ieder geval begrip voor elkaar krijgt, maar ook steeds meer te weten krijgt wat drijft die ander nou.'* Bijkomend voordeel is, zoals R2, R6 en R7 aangeven, dat ze elkaar ook buiten dat netwerk beter weten te vinden en hier zelfstandig een doorgaande interactie voortzetten met elkaar en met de transitie aan de slag gaan: *'een hele leuke die we pas zagen is dat [...]ook partijen onderling elkaar veel beter treffen en aan de gang gaan. We hebben een aantal hele grote woningbouwcorporaties [...]. En ik vond het heel leuk om van hen ook te horen 'joh in dat energienetwerk hebben we elkaar ook echt op die inhoud gevonden en gaan we ook gewoon proberen met één mond te spreken, dus we gaan het gewoon met elkaar oppakken'* (R2). Naast de usual suspects geven ook de bewonersorganisaties (R12, R13a&b) die betrokken zijn in het Haags Energienetwerk

aan dat zij hier de toegevoegde waarde van inzien, met name omdat het (de start van) een interactie mogelijk maakt met meer grote actoren waar voorheen nog geen dialoog mee was.

Naast het smeden van een doorgaande interactie geven enkele respondenten nog een tweede interessante procesuitkomst aan als gevolg van het bijeenbrengen en betrekken van heterogene groepen actoren. R1 en R2 beschrijven beide dat het samenkomen van heterogene groepen actoren in dat Haags Energienetwerk bijdraagt aan het creëren van doorbraken, door via een gestructureerde, doorgaande interactie te komen tot een gemeenschappelijke visie, die heeft bijgedragen aan het beïnvloeden van het uiteindelijke energieakkoord: *“Zij zijn gedurende vijf avonden meegenomen in een aantal stapjes van ‘wat vinden we belangrijke uitgangspunten, hoe kunnen we die uitgangspunten realiseren, welke spelregels horen daarbij, gelet op informatie over de energiepotentie, waar willen we dan voor gaan en welke oplossingen zien we dan voor ons? Dat heeft geleid tot een concept energie akkoord’* (R1).

Wijkniveau

Het wijkniveau is de plaats waar de planvorming voor de invulling van de energietransitie daadwerkelijk zal plaats vinden de komende jaren en is daarom van groot belang voor de wijze waarop de energietransitie zal ontwikkelen. Het betrekken van heterogene actoren vindt voor een deel dus ook plaats op wijkniveau. Binnen het gebied van de gemeente Den Haag zijn er, zoals eerder beschreven, 10 focuswijken waarbij gestart is met het vormen van de wijkplannen. Binnen deze focuswijken zijn actoren in wisselende verhoudingen betrokken. In het kader van de interviews is met name gesproken over de wijkaanpak van Priowijk1 en Priowijk2, twee van de drie geprioriteerde wijken waar de gemeente de regie over voert. Daarnaast is ook gesproken met een bewoner die betrokken is bij de energietransitie van Priowijk3, één van de wijken waar de bewoners zelf de regie hebben, en is zijdelings de rol van DDH besproken en haar regiefunctie in drie andere geprioriteerde wijken. Hieronder worden deze verder toegelicht.

De bij Priowijk1 betrokken respondenten (R14 en R15) geven aan dat zij beide betrokken zijn bij de ‘ronde tafel voor bedrijven’, een soort ontmoetingsruimte van de gemeente, waar zij samenkomen met de gemeente en andere bedrijven uit de wijk. De heterogeniteit van betrokken actoren aan deze tafel is echter beperkt, aldus R14 en R15. De voornaamste reden is dat belangrijke partijen zoals de netbeheerder en het energiebedrijf daar niet bij aanwezig zijn. Zo geeft R14 aan dat de netbeheerder een benodigde gesprekspartner is omdat zij eigenaar zijn van de leidingen in de grond: *‘volgens mij is de netbeheerder eigenaar van die leidingen, dus je zou zeggen die moeten ook een keer met een visie komen van ‘hoe zien ze dat dan’, al komen ze maar een lezing geven hoe zij dat zien.’* Interessant is dat deze belangrijke actoren in de wijkaanpak van Priowijk2 wel aanwezig zijn. Naast grote actoren zoals de netbeheerder en het energiebedrijf ontbreekt het in deze ontmoetingsruimtes voor Priowijk1 ook aan andere partijen, zoals woningbouwcorporaties, bewoners en anderen: deze verschillende groepen partijen worden in verschillende overlegruimten (‘sporen’) wel structureel samengebracht, maar de aanwezige partijen treffen hierbij doorgaans de actoren in de andere sporen niet. Dit wordt door respondenten (nog) niet als storend ervaren, maar R14 geeft wel aan dat het van belang is dat de verschillende groepen in de loop van de tijd wel aan elkaar geknoopt moeten worden: *‘of dat nou bij elkaar komen is of in ieder geval de initiatieven aan elkaar knopen. Anders krijg je wat anders de individuen aan het doen zijn, zijn dan die cirkels aan het doen, die kijken niet over de cirkel heen wat daar dan gebeurt, dat zou toch zonde zijn.’* De gemeente Den Haag heeft hiervoor een ‘integrale sessie’ georganiseerd en beoogd dit eenmaal per jaar te doen, waarbij de verschillende ‘sporen’ binnen Priowijk1 samenkomen om in discussie te gaan over de vorming van de energietransitie in hun wijk.

In Priowijk2 bestaat de wijkaanpak op dit moment hoofdzakelijk uit de gemeente Den Haag, de netbeheerder, het energiebedrijf en de aanwezige woningbouwcorporaties in het gebied. Zowel de

gemeentelijke respondent als de respondenten van woningbouwcorporaties en de netbeheerder geven aan het betrekken van bewoners in dit wijkproces lastig te vinden (R3, R6, R7, R8a). R3 en R6 geven aan dat het lastig wordt gevonden bewoners te betrekken omdat nog onduidelijk is welke rol ze zouden moeten krijgen in zo'n wijkproces: *'Huurdersverenigingen en wijkverenigingen moeten we nog gaan betrekken. Daarbij is het ook belangrijk om te weten wat ze kunnen. Bijvoorbeeld in een huurcomplex: waarover mogen huurders beslissen, wat is de invloed en waarover hebben ze geen invloed. De wijze waarop we de huurders moeten betrekken is mogelijk anders dan als je ze daadwerkelijk instemming moet geven.'* (R3). Interessant in dit kader is dat uit observaties vanuit TNO bij de wijkaanpak in Priowijk1 blijkt dat in de loop van enkele maanden wel meerdere rondetafelgesprekken met bewoners georganiseerd zijn, terwijl dat in Den Haag Priowijk2 dus (nog) niet het geval is. Hiervoor geldt wel, net als in de ronde tafels voor de bedrijven waar R14 en R15 bij zijn aangesloten, dat hier enkel dialoog plaats vindt tussen gemeente en bewoners, zonder dat hier andere heterogene actoren bij betrokken zijn.

Bewonersrespondenten die in een wijk wonen die niet tot de geprioriteerde wijken behoren, ervaren (nog) minder betrokkenheid vanuit de gemeente. Zowel R13a als R13b geven aan dat zij wat betreft de wijkplannen voor hun wijk nog geen uitnodiging hebben gehad, terwijl de wijkplannen in 2021 gereed moeten zijn. Het baart hen zorgen dat de gemeente deze uitnodiging nog niet verstuurd heeft: *'En 2021 voor die wijkplannen, dat is over drie jaar! Die discussie moet dan nu beginnen. Waar blijft die uitnodiging en welke rol wordt er dan van ons verwacht in dat verhaal?'* (R13b).

De gemeente Den Haag is niet de enige actor die een drempel ervaart in het betrekken van heterogene partijen, in het bijzonder bewoners, bij de energietransitie. Ook de respondenten van DDH en de woningbouwcorporaties beschrijven soortgelijke knelpunten. De respondent van DDH, een organisatie waarvan bewonersparticipatie behoort tot een van de kernwaarden van de organisatie, geeft aan dat dit niet altijd even gemakkelijk is: *'we zijn sinds begin dit jaar in drie buurten met DDH heel actief aan het proberen de energietransitie of buurt energieplannen samen met bewoners en andere stakeholders te ontwikkelen, waarbij dan vaak de eerste stap is (afhankelijk van de buurt): hoe kun je überhaupt in gesprek komen met die bewoners?'* Ook de gesproken respondenten van woningbouwcorporaties geven aan nog slechts beperkt bezig te zijn met het actief betrekken van hun bewoners bij de energietransitie, hoewel dit wel voor op de korte termijn op de planning staat (R6, R7). R6 legt uit dat de rol van bewoners in de huidige verduurzamingstrajecten nog heel klein is omdat bij de woningbouwcorporatie intern nog weinig duidelijkheid is omtrent bepaalde (rand)voorwaarden, zoals de kosten, wie deze gaat betalen en de planning: *'Die rol is nog heel klein op dit moment. En dat is niet goed. Maar dat is ook omdat we nog niet precies weten hoe we het moeten aanpakken. Het is voor ons lastig om naar een bewoner te stappen en te zeggen: 'nou we gaan de boel aanpakken, we weten niet precies wanneer en we weten niet precies wat het gaat kosten, maar we willen wel dat u mee doet.'* R8a geeft aan dat vanuit zijn organisatie wel samengewerkt wordt met bewonersinitiatieven, echter zijn R13a&b van mening dat ook de netbeheerder het lastig vindt om die heterogene actoren en dan met name bewoners te betrekken bij de processen: *'Datzelfde verhaal heb je ook met de netbeheerder: je wilt een aansluiting voor je zonnedak, dat is echt een vermoeiend proces. [...] En er is ook geen aanspreekpunt bij de netbeheerder. [...] we gooien alles in een soort mail, maar dat is een soort diepe put waar nooit een antwoord uit komt, wij willen gewoon iemand die we gewoon aan kunnen spreken.'* (R13a). Buiten de hierboven beschreven usual suspects geeft één respondent (R15) aan bewoners op een positieve manier bijeen te brengen en te betrekken bij de vormgeving van een nieuw zonnedak op het dak van hun eigen pand. Hier heeft R15 een bijeenkomst voor georganiseerd waar zij bewoners hebben uitgenodigd om de mogelijkheden met hen te bespreken.

Ook de bewonersorganisaties zelf proberen hun medebewoners bijeen te brengen en te betrekken in de energietransitie. R12 en R13a&b geven allen aan dat het betrekken van bewoners vaak ook heel

praktisch verloopt door middel van flyereren in de wijk. Zo geven alle drie de bewonersinitiatieven aan dat het flyereren voor het participeren aan een zonnedakactie goede resultaten levert: *'we zijn pas halverwege 2017 begonnen met echt mensen werven, dus met flyers de wijk ingaan, en via warme contacten 45 mensen bij elkaar vinden die daarin willen investeren.'* (R13a). Echter, ook de respondenten van bewonersorganisaties geven aan dat het stelselmatig bereiken en betrekken van (bepaalde delen van de) bewoners lastig is (R12, R13a&b). R13b geeft aan dat cultuurverschillen hier bijvoorbeeld een rol in kunnen spelen: *'Wat je gewoon in de praktijk merkt, is dat je soms toch er anders in zit, met een andere cultuur of kijk op zaken'*. Ook R12 beschrijft dat op dit moment wel een beeld bestaat van wat de koplopers in de wijk willen, maar dat van de overige wijkbewoners eigenlijk nog weinig bekend is en dat ook onduidelijk is hoe ze dit het beste in kaart kunnen brengen.

Invloed op het transitieproces

Het meest kenmerkende verschil tussen het bijeenbrengen en betrekken van heterogene groepen actoren op stads-, dan wel wijkniveau, is het aantal actoren wat betrokken wordt. Zowel R3, R6, R7, R8a, R9 als R14 geven aan dat er, in tegenstelling tot het stadsniveau, op wijkniveau wordt gekozen voor een wat kleinere groep actoren om mee samen te werken. Hierbij worden doorgaans bewoners bewust buiten beschouwing gelaten, omdat zij (versnelling in) het proces zouden stagneren. Echter: veel respondenten zijn zich er ook van bewust dat het (te) laat betrekken van bewoners kan bijdragen aan het ontstaan van stagnaties en blokkades op een later moment (R9, R3, R6, R12). R14 geeft in dit kader nog een andere vorm van stagnatie aan, die meer betrekking heeft op zijn eigen organisatie. Het bijeenbrengen van de wijkpartijen en de netbeheerder zou in zijn situatie een positieve ontwikkeling zijn omdat hij vanuit zijn zorginstelling op deze manier inzicht krijgt in de netbeheerders plannen voor de wijk. Dit inzicht is volgens hem cruciaal om stagnatie intern te voorkomen: *'Uiteindelijk moet je ergens een keuze forceren bij de decisionmakers die over het geld gaan. Dus hoe hoger de noodzaak, hoe sterker mijn verhaal naar mijn RVB. Dus als de gemeente of de netbeheerder zou zeggen 'die leiding komt er helemaal niet [...] dan moeten wij harder rennen/werken.'*

Enkele respondenten beschrijven het boeken van (kleine) overwinningen als een veelal indirecte procesuitkomst van het bijeenbrengen en betrekken van heterogene groepen actoren (R13a&b, R14, R15). De overwinningen volgen hierbij doorgaans op doorgaande interactie. Zo beschrijft R15 de overwinning die geboekt is in de vorm van een zonnedak wat op hun dak geïnstalleerd is. Dit is in samenwerking met een naar aanleiding hiervan door bewoners opgerichte zonnecoöperatie tot stand gebracht, volgend op een informatiesessie waarvoor R15 alle omwonenden had uitgenodigd. Ook R13a&b geven aan via dit soort open uitnodigingen naar bewoners overwinningen te hebben geboekt met zonnecoöperaties, in de vorm van gerealiseerde zonnedaken.

Het creëren van een doorgaande interactie wordt op wijkniveau minder expliciet benoemd, maar is in sommige gevallen een vanzelfsprekend gevolg van het bijeenbrengen van actoren. Zo zijn R14 en R15 bijvoorbeeld in een doorgaande interactie terecht gekomen waarbij de actoren proberen via die interactie te komen tot de overwinningen zoals in de alinea hierboven besproken. Andere voorbeelden zijn de partijen die binnen de wijkaanpak van Priowijk2 succesvol met elkaar aan het overleggen zijn om in samenspraak te komen tot een wijkplan (R3, R6, R7, R8a&b, R9). Ook binnen een bewonersorganisatie wordt aangegeven dat het bij elkaar brengen van wijkbewoners in buurtbijeenkomsten bijdraagt aan doorgaande interactie, doordat bewoners ook buiten de bijeenkomsten veel meer de interactie met elkaar hierover opzoeken: *'Met name rond ons project om als wijk alternatieven voor aardgas te bekijken en beoordelen, leverde veel interactie in de wijk, vooral doordat dat project voor veel wijkbewoners het eerste besef bracht dat er een einde aan het aardgas tijdperk gaat komen'* (R12).

4.2.3 De strategische richting koppelen aan de lopende processen

Een aantal respondenten beschrijft de impliciete of expliciete (afwezigheid van) koppeling van de vastgestelde lange termijn richting aan de lopende interne processen (R1, R2, R4, R5, R6, R7, R8a, R10, R15). Verschillende van deze respondenten geven bijvoorbeeld aan dat intern in de organisatie op een of andere wijze een koppeling wordt gemaakt tussen de lange termijn doelen en het operationele proces (R8a&b, R14, R6, R7, R10). Dit gebeurt bijvoorbeeld via halfjaarlijkse interne herijkingen (R4), vorderingsbesprekingen op ALV's (R10), structurele inzet via ISO-certificering (R14) of via het opstellen van kritieke prestatie-indicatoren (KPI's): *'Nou we hebben dat ook als een strategische KPI in onze organisatie. En de vraag daarbij is, hoe ga je straks in de operatie wanneer dat gevraagd wordt van buitenaf, iedere maand 6000 woningen van het gas af halen. Want als je dat in het groot berekend voor Nederland tot 2050, en op een gegeven moment terug gaat rekenen, dan weet je dat je per maand ongeveer 6000 aansluitingen moet behandelen.'* (R8a). Een overkoepelende en integrale koppeling waarbij de strategische richting gekoppeld wordt aan de lopende processen van de verschillende stakeholders, ontbreekt echter op dit moment nog (R1, R2, R5). R2 geeft aan dat de gemeente Den Haag wel met de ontwikkeling van een monitor bezig is, zodat stadsbreed een beter beeld ontstaat over de CO2 impact van lopende en afgeronde projecten: *'Dat is sowieso zorgen dat we ook gewoon meer gaan monitoren van wat de effecten zijn van de projecten die we uitgevoerd hebben. Ja dat klinkt heel logisch, maar je ziet vaak dat dat redelijk op het project zelf gebeurt, maar verder niet heel erg integraal in een monitor terecht komt. Dus we zijn wel echt aan het kijken van kunnen we transitiebreed daar een gezamenlijke monitor van maken.'*

Invloed op het transitieproces

De geïnterviewde respondenten hebben geen invloed besproken van het koppelen van de strategische richting aan de lopende processen op het proces van energietransitie.

4.2.4 Het herkennen van, onderhandelen over en integreren van middelen (bijv. financiën, kennis of personeel) met de gestelde strategische lange termijn doelen

Het herkennen, onderhandelen en integreren van middelen met de gestelde lange termijn doelen is door weinig respondenten benoemd als iets waar zij actief aandacht aan besteden. Wat hier het dichtstbij in de buurt komt is de afstemming van planvorming van verschillende actoren in het kader van onderhoud en renovatie in het kader van de energietransitie. Omdat dit beter aansluit bij governance capaciteit 'het integreren/opnemen/internaliseren van lange-termijn, multi-scale en multidisciplinair denken in besluitvorming, implementatieprocessen en prestatiebeoordeling', is besloten dit onderwerp in zijn geheel onder deze laatstgenoemde governance capaciteit te behandelen. Slechts enkele respondenten geven aan dat de benodigde kennis nog niet voldoende geïntegreerd is (R6, R13a&b). Waar R6 aangeeft dat de kennis van de verschillende stakeholders weliswaar gedeeld wordt via platformen (zoals reeds besproken onder governance capaciteit 'creëren van ontmoetingsruimtes, informatieplatformen en communicatiekanalen'), wil dit niet zeggen dat ten alle tijden bekend is waar kennis zich in het netwerk bevindt: *'Nu heb je soms ook nog wel het idee 'ja maar dat weten we toch wel?', 'ja, maar wie weten dat dan precies?'* (R7). R13a&b beschrijven echter een andere uitdaging. Beide geven aan te ervaren dat zij als bewonersorganisaties geen integraal onderdeel uitmaken van transitieplannen die binnen de gemeente gevormd worden. Gevolg hiervan is dat ook de aanwezige kennis (technische dan wel buurt-gerelateerde kennis) van bewoners niet benut wordt in de transitie: *'het is heel grappig, vorige week was er een presentatie over de wijk naast ons, de zeeheldenbuurt. En de gemeente kwam en die hadden onderzoek gedaan over welke warmtebronnen geschikt zijn voor die zeeheldenbuurt. Toen kwam G.J.O (actieve bewoner en ondernemer), een commerciële partij maar wel iemand die echt van de hoed en de rand weet. En die kwam met een zeker half zo lange lijst aan, en met veel meer laaghangend fruit, dan die gemeente ooit in beeld had. [...] wij weten meer dan die gemeente. Heel vaak blijkt dat gewoon.'* (R13b).

Invloed op het transitieproces

R13a en R13b geven aan dat integratie van kennis van bewoners bijdraagt aan het boeken van (kleine) overwinningen in het transitieproces doordat integratie van de kennis de gemeente Den Haag in staat stelt om woningen aan te sluiten op reeds aanwezige restwarmte in de wijk *'er is zoveel laaghangend fruit in die zeeheldenbuurt [...], dat je gewoon echt morgen al een stuk of 200 huishoudens op duurzame warmte kan zetten. Dat is gewoon restwarmte die in die wijk zit. Heeft de gemeente helemaal niet in beeld. Bewoners weten hoe die wijk eruitziet, die weten precies 'hier zit gewoon restwarmte'* (R13b).

4.2.5 Creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes, verbindingsknooppunten, informatieplatformen en communicatiekanalen

Alle gesproken respondenten geven aan een rol te hebben binnen gecreëerde ontmoetingsruimtes en andersoortige ruimtes (als organisator dan wel als participant). Op basis van de door de respondenten beschreven ontmoetingsruimtes en platformen worden in deze paragraaf twee soorten ruimtes besproken. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen extern-georiënteerde ontmoetingsruimtes (die gericht zijn op het samenbrengen van verschillende actoren) en intern-georiënteerde ontmoetingsruimtes (ontmoetingsruimtes binnen een specifieke organisatie). De achterliggende doelen van de ontmoetingsruimtes verschillen. De eerste categorie ontmoetingsruimtes heeft hoofdzakelijk tot doel om verschillende actoren samen te brengen en te laten kijken naar plannen in het kader van de energietransitie en de eventuele uitvoering hiervan. Deze worden hieronder beschreven in de subparagraaf 'ontmoetingsruimtes met actoren van buiten de eigen organisatie'². Vervolgens worden in de subparagraaf 'ontmoetingsruimtes met een focus op de interne organisatie' de ontmoetingsruimtes beschreven die sommige respondenten aangeven te hebben gecreëerd binnen hun eigen organisatie, bijvoorbeeld met tot doel het onderwerp 'energietransitie' breder in de organisatie te integreren/beleggen. Bij beide soorten ontmoetingsruimtes wordt de invloed op het transitieproces individueel behandeld.

Ontmoetingsruimtes met actoren van buiten de eigen organisatie

Respondenten van enkele actoren geven aan zelf ontmoetingsruimtes te creëren waar zij met andere actoren bijeenkomen. Zo omschrijven verschillende respondenten van de gemeente dat zij dit soort ontmoetingsruimtes hebben gemaakt. Op stadsniveau geven gemeentelijke respondenten R1, R2 en R4 aan dat het Haags energienetwerk is opgericht, een netwerk wat bij moet dragen aan de samenwerking tussen de actoren: *'Het Haags energienetwerk is eigenlijk het zakelijke, sociale netwerk van de gemeente [...]. Ze hebben geen grote zak geld en bovendien gaat het allemaal over investeringen van andere partijen omdat het hun bezit is. En dit sociale zakelijke netwerk moet ervoor zorgen dat we als netwerk leren samenwerken'* (R1). Hoewel R8a&b en R5 vanuit hun rol als netbeheerder en DDH niet de oprichter van dit netwerk zijn, vormen zij wel, samen met de gemeente, 'de energieaanjager': de groep actoren die gezamenlijk geacht wordt het netwerk te trekken en gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de richting die als netwerk gekozen wordt. Veel van de overige respondenten (R6, R7, R9, R12, R13a&b) zijn daarnaast niet betrokken bij de organisatie van het netwerk maar wel actief deelnemer bij de bijeenkomsten. Ook op wijkniveau wordt door de grotere partijen geparticipeerd in verschillende overlegruimten, onder andere voortkomend vanuit de gedachte dat de wijk-energieplannen in 2021 opgeleverd dienen te worden. Zo geven R3, R6, R7, R9 aan dat zij deelnemen aan een overlegruimte voor Priowijk2. Binnen deze overlegruimten komen zij samen om te werken aan dit wijkplan. Daarnaast geven R14 en R15 aan dat zij aangesloten zijn bij de

² Omdat zowel de VVE's als de buurtinitiatieven voor het realiseren van hun primaire doelen (zonnedaken en verbeterde isolatie) met name in gesprek moeten met medebewoners, is besloten hen in deze paragraaf te behandelen: ze zitten immers aan tafel met de actoren die nodig zijn voor het bereiken van hun doelen. Daarnaast vormen de bewoners in VVE's en buurtinitiatieven ook zelfstandige actoren die relatief autonoom kunnen handelen van medebewoners.

'ronde tafel voor bedrijven' een van de ontmoetingsruimtes die door de gemeente opgericht is in het kader van de energietransitie in Priowijk1. Dit wordt door beide respondenten ook hoofdzakelijk als positief ervaren.

Buiten de gemeente om geven ook R10, R11a&b, R12 en R13a&b aan ontmoetingsruimtes gecreëerd te hebben ter bevordering van de samenwerking in de energietransitie. Het gaat dan om bewoners die ontmoetingsruimtes hebben gecreëerd of gebruikt die samenwerken met hun doelgroep vergemakkelijkt. De respondenten van de VVE's geven beiden aan dat de ALV's die door VVE's georganiseerd worden een grote rol spelen. Daarnaast geven beide VVE's ook aan een werkgroep te hebben opgericht, waarin in een kleiner gezelschap projectleden samenkomen om verduurzaming van de VVE-complexen te bespreken: *'dat projectteam bestond aanvankelijk uit 12 personen en dat zijn er nu nog 9/10. Dat waren mensen die op de een of andere manier wel betrokken waren. En die ook zeiden 'ik wil er wel over meedenken'* (R11a). Ook de respondenten van buurtinitiatieven (R12, R13a&b) creëren ontmoetingsruimtes voor overleg. R12 spreekt hierbij over de organisatie van bewonersbijeenkomsten enkele keren per jaar, waarvoor de basis ook de ALV is. R13b beschrijft dat ontmoetingsruimtes gecreëerd worden in werkgroepen, welke ontstaan wanneer een groep bewoners tot doel hebben een zonedak te realiseren: *'De werkwijze is eigenlijk vanaf 2012: 'iemand heeft een idee, je praat met mensen erover'. Als dat iets serieuzer dreigt te worden vormen we een werkgroep. En als die werkgroep met concreet resultaat dreigt te komen dan neemt dat de vorm van een rechtspersoon aan, doorgaans een coöperatie'*. Verder beschrijven de drie VVE-respondenten dat samenkomen en updates geven naast via bovenstaande beschreven ontmoetingsruimtes, ook plaats vindt via meer informele wegen. Dit gebeurt dan bijvoorbeeld op informele borrels (R11a), via WhatsApp of door frequente ontmoetingen bij de gemeenschappelijke brievenbus (R10).

Tot slot zijn er enkele respondenten actief in ontmoetingsruimtes die tot doel hebben om ideeën en kennis uit te wisselen. Zo geeft R5 aan dat zij vanuit DDH structureel overleggen organiseren voor alle bewonersinitiatieven van de gemeente Den Haag, zodat zij van gedachten kunnen wisselen en best-practices kunnen delen: *'een van de basisdingen die we doen is eens in de vijf weken een sessie organiseren waarbij kennis en ervaring uitgewisseld wordt. Dat kan wat meer op de technische energiekennis zitten, maar dat kan ook op de communicatiekant zitten.'* R12 en R13a&b participeren alle drie ook in deze ontmoetingsruimte. Ook twee respondenten (R1, R4) van de gemeente Den Haag geven aan een soort platform te ontwikkelen waar ideeën en kennis voor en door bewoners uitgewisseld kunnen worden, maar dit platform is op dit moment nog niet in gebruik.

Invloed op het transitieproces

Alle respondenten die de invloed van dergelijke ontmoetingsruimtes op het proces van energietransitie hebben besproken, geven aan dat dit een positieve invloed heeft doordat deze ontmoetingsruimtes om verschillende redenen de doorgaande interactie tussen partijen stimuleert (R2, R3, R4, R6, R8a, R9, R11a&b, R12, R14, R15). Doorgaans geven partijen aan dat het bijvoorbeeld helpt omdat bijvoorbeeld een Haags Energienetwerk structureel mensen bij elkaar brengt, waardoor doorgaande interactie gemakkelijker tot stand komt. Een belangrijke reden voor verschillende partijen (R8a, R9, R14, R15) dat de doorgaande interactie ook van belang wordt geacht is de wetenschap dat partijen van elkaar afhankelijk zijn, en dat hierdoor dus ook wederzijds aanpassen aan elkaars rollen en handelen als gevolg van die doorgaande interactie plaats vindt: *'dat is waar we nu voor bij elkaar zitten, wat is die stap, wat moet daar? En ik denk dat geen van de partijen, om allerlei redenen, dadelijk in staat is om alle doelstellingen te halen... Terwijl als je het bundelt, dan is misschien veel meer mogelijk.'* (R14).

Alle vier de respondenten die actief participeren in de ontmoetingsruimte van DDH geven aan dat dit bijdraagt aan zowel het bevorderen van doorgaande interactie, als dat het bijdraagt aan het boeken van overwinningen door de individuele actoren binnen die ontmoetingsruimte (R5, R12, R13a&b). De

uitwisseling van kennis, ideeën en best practices draagt er volgens hen aan bij dat deze meegenomen kunnen worden in hun eigen proces, waardoor overwinningen geboekt worden: *‘als we bijvoorbeeld eigen activiteit hebben gedaan, dan vragen we onszelf achteraf altijd: ‘wat waren onze ervaringen en waar moeten we in het vervolg beter op letten?’ [...]. En daar kun je dan van leren: wat werkt dan wel en wat werkt dan niet. [...] wij hebben ons model voor het oprichten van een zonnedak-coöperatie ook met R13a gedeeld, en zij hebben dat gebruikt voor een eigen zonnedak, dat er nu inderdaad ook ligt.’* (R12). Naast het meer toegankelijke thema ‘elektriciteit’ is dit ook al zichtbaar binnen het thema ‘warmte’, zoals R5 aangeeft. De eerste stappen die gezet worden in bepaalde wijken dragen bij aan het boeken van kleine overwinningen in andere wijken via de presentatie van de uitkomsten hiervan in het DDH-netwerk: *‘Bij warmte initiatieven zie je bijvoorbeeld het onderzoek in onder andere Priowijk3 wat zij zelf al met de gemeente hadden georganiseerd, dat dat dan vervolgens in onze werkgroep gepresenteerd wordt. [...] waardoor anderen dan ook weer een onderzoek in hun eigen buurt laten doen, of kijken in hoeverre dat voor hen relevant is.’* (R5).

Twee andere respondenten beschrijven dat draagvlak ook een procesuitkomst is van het organiseren van ontmoetingsruimtes. Het gaat bij beide om bewoners die zich georganiseerd hebben (R11a&b, R12). Waar het bij R11a draait om informele ontmoetingsruimtes zoals borrels, draait het bij R12 om bewonersbijeenkomsten. Beide helpen draagvlak te creëren via de daar aanwezige doorgaande interactie: *‘En steeds vaker blijven mensen nog even napraten, en dan krijgt het ook, ik zou willen zeggen, meer inbedding. En dat draagvlak wordt dan bestendigd.’* (R11a).

Ontmoetingsruimtes met een focus op de interne organisatie

Enkele respondenten geven ook aan ontmoetingsruimtes binnen hun eigen organisatie te hebben gecreëerd. Hoewel verschillende interne ontmoetingsruimtes zijn gecreëerd, hebben zij één gemene deler: ze hebben tot doel invulling te geven aan het multidisciplinaire karakter van de energietransitie, met als doel dat beleid en uitvoering van de energietransitie de primair verantwoordelijke teams binnen de organisaties overstijgt en ook in andere onderdelen van de organisatie geïntegreerd worden (R1, R2, R6, R7, R8a&b, R9). Zo geven R1 en R2 aan dat intern energielunches georganiseerd worden bij de gemeente Den Haag. Tijdens deze lunches lichten andere gemeentelijke diensten toe wat hun relatie is met de energietransitie: *‘er worden ook energielunches georganiseerd bij de gemeente, en daar worden eigenlijk wat meer de andere diensten gevraagd om te vertellen wat ze doen op het gebied van energie of projecten die verbindingen hebben met energie, en daar zijn dan alle mensen van het team van energietransitie bij en andere geïnteresseerden’* (R1). R2 beschrijft daarnaast bijvoorbeeld ook dat hij vanuit zijn functie als beleidscoördinator energietransitie een ontmoetingsruimte heeft gecreëerd waarbij hij maandelijks om tafel zit met beleidsverantwoordelijken van andere diensten en afdelingen binnen de gemeente: *‘ik heb ook iedere maand beleidsoverleg, wat veel breder dan mijn beleidsteam gaat. Daar haal ik ook de mensen van de dienst onderwijs en cultuur, sociale zaken, stedelijke ontwikkeling en de bestuursdienst bij. [...] En ja de kern zit wel hier, maar iedere keer toch die schil eromheen actief erbij pakken’* (R2). Dergelijke overleggen vinden ook per wijk plaats voor bijvoorbeeld Priowijk1 en Priowijk2.

Naast gemeentelijke respondenten geven ook R6, R7, R8a&b en R9 aan interne ontmoetingsruimtes te creëren. De twee respondenten van woningbouwcorporaties geven aan een soort platformen te creëren waarbij het onderwerp duurzaamheid in de gehele organisatie bespreekbaar wordt gemaakt: *‘we zijn hier begonnen met een duurzaamheidscafé, een informele themabijeenkomst om mensen bekend te maken met duurzaamheid.’* (R6). Het gaat hier dus net als bij de energielunches van de gemeente, niet om een inhoudelijk overleg met betrekking tot een bepaalde energietransitie-casus in een buurt of wijk, maar om het interdisciplinaire karakter van de energietransitie en het bijkomend gevolg hiervan voor de gehele organisatie. R8a&b en R9 geven echter aan ontmoetingsruimtes in de organisatie te creëren die meer gericht zijn op de daadwerkelijke casuïstiek en die tot doel hebben om de verschillende sleutelfiguren en afdelingen binnen de organisatie met elkaar in contact te

brengen: *'Wij hebben in onze werkprocessen en afdelingsplannen opgenomen dat iedereen vanuit zijn eigen rol wel in contact moet zijn met degene die in dit proces belangrijk zijn om informatie mee uit te wisselen. Dus er zijn verschillende overlegstructuren, waarbinnen R8b maandelijks per regio een overleg heeft met mij als accountmanager erbij, de assetmanager gas en elektriciteit voor dat gebied erbij, en nog wat accountmanagers van omliggende gemeenten, en iemand van innovatie.'* (R8a).

Invloed op het transitieproces

Bijna alle respondenten die aangeven dat er in hun organisatie interne ontmoetingsruimtes zijn gecreëerd, geven aan dat dit procesmatig heeft bijgedragen omdat het draagvlak onder personeel voor participatie aan de energietransitie bevordert (R1, R2, R3, R6, R7). Zo beschrijft R2 dat het creëren van informatieplatformen zoals het structureel organiseren van energielunches, bijdraagt aan draagvlak voor de transitie onder collega's: *'Nou ik vind het zelf heel mooi dat je ziet hoeveel mensen gewoon enthousiast zijn en aan willen haken, en ze nemen dat allemaal terug naar hun eigen afdeling dus dat betekent dat zij dat voor je uit gaan leggen, dus het veel meer intern verankerd.'* (R2). Verschillende respondenten (R6, R7) omschrijven dat dit draagvlak gecreëerd kan worden door deze informatieplatforms, doordat ze bijdragen aan begrip dat de organisatie een rol te vervullen heeft binnen de transitie en ze hierdoor zelf actief gaan meedenken: *'het belangrijkste is eigenlijk dat ze het er over gaan hebben, en zelf gaan denken van 'goh, wat kunnen we doen, wat kan ik doen, en daardoor op ideeën komen, en ja, eigenlijk zelf, en dat klinkt een beetje plat, maar zelf gaan denken, van 'goh is dit geen idee'.* (R6).

Veel van deze respondenten beschrijven dat het creëren van dit soort ontmoetingsruimtes en platforms naast de creatie van draagvlak ook andere positieve procesindicatoren teweegbrengt. Zo benoemen R2, R3 en R6 dat ook doorgaande interactie intern wordt verstevigd of vergemakkelijkt. Ze geven hierbij aan dat de creatie van dit draagvlak de doorgaande interactie ook bevordert, waarbij afstemming wederzijds plaatsvindt: *'En ik denk dat we elkaar beter weten te vinden. En doordat we voor elkaar beter te vinden zijn, we inhoudelijk ook met betere voorstellen komen.'* (R2).

4.2.6 Coalitieleiders/sleutelfiguren beschikken over en gebruiken relaties (Foster-Fishman et. al.)

Zoals reeds besproken is een belangrijke rol binnen de energietransitie weggelegd voor platformen en ontmoetingsruimtes waar personen en actoren samenkomen om gezamenlijk de transitie vorm te geven. Uit de interviews bleek echter dat naast deze formeel georganiseerde ruimtes, de persoonlijke relaties waar bepaalde respondenten over beschikken ook van groot belang zijn. Hieronder wordt toegelicht wat voor relaties dit betreft en op welke wijze deze relaties het proces van energietransitie beïnvloeden.

Een aantal respondenten geeft aan te beschikken over (externe) persoonlijke relaties, welke volgens hen een positieve rol kunnen spelen binnen de energietransitie (R1, R6, R7, R8a, R9, R10, R12, R13a). Zowel R1, R6, R7, R8a en R9 geven aan dat externe relaties van belang zijn omdat zij vanuit hun functie ook bezig zijn 'lijntjes te leggen' tussen medewerkers intern en personen van buiten de organisatie: *'Nou persoonlijk probeer ik zelf binnen en buiten de organisatie wel mensen aan elkaar te knopen waarvan ik denk dat ze wat aan elkaar hebben. En ik werk natuurlijk voor mijn werkgever, maar ergens zit ik hier meer met een visie voor de stad [...] als ik mensen tegen kom [...] waarvan ik denk dat ze wat aan elkaar hebben, dan breng ik ze ook met elkaar in contact, of zit ik zelf even in een gesprek met ze, en dan kijk ik hoe dat gaat'.* (R7). R8a beschrijft dat dit een niet te onderschatten governance capaciteit is, waarbij veel ruimte is voor de persoonlijke eigenschappen en vaardigheden van de betreffende persoon en de mate waarin hij in staat is kansen aan te voelen: *'Nou dat is heel erg afhankelijk van wie er op welke rol zit, dat is echt menselijk handelen. Door de kans te grijpen en ook aan te voelen dat zoiets noodzakelijk is, om dit samen tot een succes te maken.'* Ook R1 benadrukt het belang van het

beschikken over en kunnen onderhouden van deze relaties, maar dat tegelijkertijd de gemiddelde gemeentelijke ambtenaar moeite heeft met het beschikken over en benutten van externe relaties en hiermee responsief te zijn ten opzichte van zijn omgeving: *'Als het gaat over die responsiviteit en de mate waarin je in staat bent om te reageren en handelen op belangen van anderen, vindt de gemeente Den Haag, en ik denk alle gemeentes, dat heel moeilijk. En daar heb je dus wel mensen voor nodig die daar wel voor geschikt zijn.'* Hoe andere respondenten dit ervaren is onduidelijk.

Verschillende bewonersorganisaties geven aan te beschikken over externe relaties (R10, R12, R13a&b). R12 en R13a beschrijven bijvoorbeeld dat zij op meer persoonlijke wijze warme contacten onderhouden in de wijk: *'Dan zeg je 'wie wil er investeren in het dak, terugverdiendtijd zeven tot zeven en een half jaar', en dan heb je een helder verhaal. En dan kun je ofwel 1000 flyers in de bus doen, waarbij je de hele buurt probeert te mobiliseren, of je kunt, zoals wij hebben gedaan, met twintig flyers de buurt in en via warme contacten en huiskamerbijeenkomsten'* (R13a). R10 geeft aan ook persoonlijke relaties met andere bewonersinitiatieven te hebben die hij van toegevoegde waarde acht. Daarnaast kan het persoonlijk kennen van de juiste mensen binnen subsidie verlenende organisaties volgens sommige respondenten ook een rol van betekenis spelen (R12, R13a). Zo geeft R13a aan dat hij beschikt over externe relaties bij de gemeente, waardoor hij bij de juiste mensen binnen de gemeentelijke organisatie kan 'shoppen': *'ik vind het namelijk wel fijn dat er niet één leider is waar je bij terecht kunt, omdat je nu als bewonersorganisatie kunt shoppen: dan denk je van we moeten [contactpersoon X] hebben bij de gemeente, daar kan ik mee praten. En als dat de verkeerde persoon is die verder geen ballen heeft of die toont, dan heb je daar als bewoner niet zoveel aan'*.

Invloed op het transitieproces

Drie respondenten beschrijven dat het beschikken over en openstaan voor het onderhouden van externe relaties, bijdraagt aan (het verstevigen van) doorgaande interactie tussen de actoren (R1, R6, R8a). R6 schetst bijvoorbeeld dat, door externe relaties met elkaar te verbinden, hierdoor niet enkel hij maar ook andere personen intern met de externe partij verbonden zijn, waardoor de communicatie via meerdere lijnen loopt. Dit kan de beeldvorming van externe partijen omtrent woningbouwcorporatie 1 en haar standpunten volgens respondent dan ook vollediger maken: *'dan zijn er bij wijze van spreken voor DDH of voor de gemeente niet één gesprekspartner vanuit de corporatie, maar twee. En die twee hebben dan allebei ook een andere achtergrond: de ene is beleidsmatig, en een manager leefbaarheid die kijkt veel meer naar het sociale aspect. Dus zo krijgt ook DDH aan de ene kant zicht op wat onze lange termijnvisie is, en aan de andere kant, van 'ja maar als we in die woning staan dan gebeurt er 'dit en dit en dat'. En dat is voor andere partijen ook van belang. Dat ze het hele beeld krijgen van waar wij voor staan.'* R1 beschrijft juist dat een gebrek aan het openstaan voor die externe relaties de doorgaande interactie tussen personen en actoren vermindert: *'Als je zo bezig bent met je eigen boodschap en je eigen procedures en processen, sta je ook niet open voor anderen. Je bent dan niet responsief voor de signalen van anderen.'*

Opmerkelijk is dat met name respondenten van bewonersinitiatieven aangeven dat het beschikken over relaties van grote toegevoegde waarde is geweest voor het boeken van (kleine) overwinningen (R10, R12, R13a&b). Zo beschrijft R13a bijvoorbeeld dat het kennen van de juiste mensen bij de gemeente hem helpt om subsidies los te krijgen buiten de formele reguliere wegen: *'als ik denk 'die panelen of certificaten van zonlicht die worden te duur, dan stuur ik een mailtje aan R4, en dan zeg ik 'joh, we hebben 6600 euro onrendabele top, weet jij iemand die daar wat voor kan betekenen? En dan krijg ik een mailtje terug 'ja dat gaan wij voor onze rekening nemen!'* Voor R10 ligt de toegevoegde waarde van externe relaties echter meer in kennis- en informatievoorziening waardoor zij beter in staat zijn om kansen die zich voor doen aan te grijpen. Tot slot beschrijven R12 en R13a dat het beschikken over relaties met andere bewoners of andere bewonersinitiatieven bijdraagt aan het boeken van overwinningen in de vorm van het gemakkelijker realiseren van bijvoorbeeld zonnedaken, omdat je voor het realiseren van deze daken andere mensen nodig hebt: *'we zijn pas halverwege 2017*

begonnen met echte mensen werven, dus met flyers de wijk ingaan, en via warme contacten 45 mensen bij elkaar vinden die daar in willen investeren, en één jaar later produceerde het energie.' (R13a).

4.2.7 Het bieden van een institutioneel kader wat synergiën en acties die in overeenstemming zijn met de gestelde lange termijn doelstellingen vergemakkelijkt (financiële prikkels, regelgeving, belasting, erkenning/shaming)

Het bieden van een institutioneel kader is op lokaal niveau door de respondenten weinig beschreven. Verschillende respondenten geven ook aan dat het uitblijven van een nationaal energieakkoord hier een rol in speelt, omdat een lokaal kader pas goed vormgegeven kan worden als dit nationale akkoord zwart op wit staat (R1, R2, R9). Het is gemeentelijke respondenten echter wel duidelijk dat het belangrijk is om de wijze waarop je partijen lokaal stimuleert, te evalueren en waar nodig bij te sturen: *'Door [...] ook open te staan voor signalen van partijen bijvoorbeeld door actief te vragen 'wat hebben jullie nodig om je rol te kunnen spelen' (R1).*

Tegelijkertijd geeft R1 ook aan dat het open staan voor die omgeving soms bemoeilijkt wordt door de gemeentelijke organisatie, waarbij interne procedures en processen centraal gesteld worden met als gevolg dat bottom-up participatie belemmerd wordt: *'Dus je kan daar op twee manieren tegen aan kijken: 'fijn dat het gebeurt en dat allerlei mensen ook zelf ermee aan de slag gaan', en 'nee het moet wel allemaal via mij en ik moet wel van alles op de hoogte zijn'. Dan is het gewoon niet te doen, dan ben je weer je eigen processen en procedures centraal aan het stellen, in plaats van dat je denkt wat er nodig is om de mensen in mijn stad te helpen.'* (R1). Veel bewoner-respondenten herkennen dit en verschillende bewoner-respondenten geven aan dat de interne besluitvormingsprocedure bij de gemeente erg bureaucratisch is, bijvoorbeeld op het gebied van het bieden van financiële ondersteuning of het goedkeuren van een vergunning (R10, R11a&b, R13a&b). Een voorbeeld wordt benoemd door R10, waar hij aangeeft dat het regelen van financiën via het duurzaamheidsfonds door bureaucratische omslachtigheden te veel tijd in beslag neemt: *'Wat denk ik nog wel cruciaal is, is dat financiering meer toegankelijk moet worden. [...] Ik heb dat VVE-balie duurzaamheidsfonds aangesproken, nou daar moest ik 20 documenten voor inleveren. [...] budget en alles moet echt goed betimmerd zijn. Nou is dat natuurlijk logisch, maar ik denk dat dat korter en sneller kan.'* Dit lijkt het meeste aan te sluiten bij de hierboven besproken zienswijze van R1, die stelde dat de interne processen en procedures veelal centraal gesteld worden in plaats van het faciliteren van externe partijen. Daarnaast wordt door R10, R11a&b en R13a&b alle vijf ervaren dat het regelgevend kader omtrent vergunningskosten streng is en niet aansluit bij de wens van de gemeente om bewoners te ondersteunen in hun duurzaamheidsambities. Zo omschrijven R10 en R11a&b dat een vergunningaanvraag hen een fors bedrag extra heeft gekost bovenop de verbouwing: *'R11b: een hele grote belemmering [...] is de omgevingsvergunning. R11a: ja [...], de omgevingsvergunning is rampzalig. R11b: hier komen nieuwe kozijnen, die identiek eruitzien, de uitstraling blijft hetzelfde, de horizontale en verticale lijnvoering blijft hetzelfde, de kleur blijft hetzelfde. Desondanks moeten we een vergunning aanvragen en betalen we 64.000 euro.'* R13a beschrijft weliswaar dat dit soort bedragen in sommige gevallen kwijtgescholden wordt, maar dat is dan het gevolg van informele connecties in bijvoorbeeld de gemeenteraad of het team energietransitie en niet als gevolg van versoepeling van interne processen, procedures en/of regelgeving: *'We moesten een omgevingsvergunning aanvragen voor een monument, dus dan moet je die hele riedel door. Toen moest ik ook nog 900 euro leges betalen [...]. Toen heb ik iemand gebeld, en heb ik gezegd van 'dit kan toch niet de bedoeling zijn?' Toen zei [contactpersoon binnen gemeenteraad] 'joh maak je over die leges maar geen zorgen, ik zorg dat die vervallen'. Nou dat scheelt weer 900 euro.'*

Slechts twee overige respondenten geven aan dat hun organisatie bezig is via interne regelgeving duurzaam gedrag en acties te vergemakkelijken (R14 & R15). Beide organisaties organiseren in dit

kader bijvoorbeeld wedstrijdes intern, waarbij verschillende afdelingen (R15) of verschillende vestigingen (R14) proberen andere afdelingen/vestigingen te verslaan op het gebied van CO2 uitstoot of energieverbruik.

Invloed op het transitieproces

In een vijftal gevallen beschrijven respondenten de invloed van de afwezigheid van een dergelijk institutioneel kader op het proces van energietransitie. Het gaat in deze gevallen om de aanwezigheid van een overdaad aan regels en procedures, waardoor de doorlooptijd van besluiten binnen de gemeentelijke organisatie lager ligt. Deze respondenten geven aan dat stagnaties ontstaan doordat, voor concrete vooruitgang in hun project, gemeentelijke goedkeuring nodig is omtrent bijvoorbeeld subsidies en vergunningen (R1, R10, R11a&b, R13a&b). Als gevolg van deze interne gemeentelijke besluitvorming duurt het significant langer voor de projecten gerealiseerd worden. Zo beschrijft R13b dat het gebrek aan facilitering wat hij ervaart vanuit de gemeente, de voortgang van de ontwikkeling van zonnedaken stagneert: *'Eigenlijk zou je gewoon standaard moeten kunnen zeggen 'van start tot finish in één jaar'. Tuurlijk moet je onderzoek doen, je moet draagkracht metingen doen, je moet een leg-plan hebben, je moet de leveranciers erbij halen: er zit een hoop communicatie in de ontwikkeling van zo'n project. Maar het moet gewoon op één jaar kunnen. Maar op de een of andere manier lukt dat nog niet, en zie ik ook niet daar echt grote stappen in gemaakt worden. Dus het faciliteren van de gemeente naar ons als bewonersorganisatie is onvoldoende.'* (R13b).

4.2.8 Het assisteren/faciliteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met gestelde doelstellingen (bijvoorbeeld door financiering, begeleiding of technische bijstand)

In onderstaande paragraaf worden de resultaten en bijbehorende analyse van de governance capaciteit 'het assisteren/faciliteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met gestelde doelstellingen' beschreven. Veel data is verkregen met betrekking tot de faciliterende rol van de gemeente Den Haag en de perceptie van andere actoren met betrekking tot deze faciliterende rol. Daarom wordt eerst stilgestaan bij de rol van de gemeente Den Haag en de gepercipieerde rol van de gemeente Den Haag vanuit de andere actoren. Vervolgens wordt de faciliterende rol van andere actoren beschreven, waarna een algehele beschrijving volgt van de invloed van deze capaciteit op het transitieproces.

Facilitering vanuit de gemeente Den Haag

De gemeente heeft een grote rol in het assisteren van de verschillende organisaties van de respondenten. Met name het faciliteren van verschillende soorten bewonersinitiatieven wordt door gemeentelijke respondenten benoemd (R1, R2, R3, R4). Het gaat hierbij om zowel financiële ondersteuning als ondersteuning met (technische) kennis, waarbij op dit moment de nadruk ligt op deze laatste vorm van facilitering: *'als je naar bewoners initiatieven kijkt brengen we ook wel een stukje inhoud, en dat zit veel minder op de financiering. Voor sommige pilots zit er soms nog wel wat financiering maar dat is eigenlijk nog marginaal als je naar de opgave kijkt.'* (R2). In sommige gevallen wordt door de gemeente wel financiële ondersteuning geboden aan bewonersinitiatieven, zo omschrijven zowel respondenten van de gemeente (R1, R2, R4) als respondenten van de bewonersinitiatieven zelf (R10, R11a&b, R12, R13a&b). Ook beschrijven R1 en R4 beide het gebruik van het Haags Energiefonds (EFD), een revolverend fonds waarmee in sommige gevallen bewonersinitiatieven financiële ondersteuning krijgen, wat in sommige gevallen ook door de gemeente gefinancierd wordt: *'een onrendabele top van een voor ons overzichtelijke businesscase, daar zeggen wij soms 'prima, dan gaan wij onze nek uitsteken', via bijvoorbeeld het ED-fonds of andere fondsen.'* (R4). Naast deze financieringshulp biedt de gemeente haar bewoners subsidiemogelijkheden aan waarmee de isolering van woningen gefinancierd kan worden (R1, R2).

De begeleiding en technische bijstand die door de gemeente aan actoren wordt aangeboden focust zich hoofdzakelijk op wijk- en buurtinitiatieven en individuele bewoners/VVE's. Deze laatste groep krijgt bijvoorbeeld begeleiding via de 'Hou van je huis' pop-up stores en de VVE-balie (R1, R2). In beide gevallen gaat het om fysieke locaties in de stad waar bewoners terecht kunnen met vragen over (onder andere) verduurzaming van hun woning of VVE. Adviseurs van de gemeente geven hen hierbij gratis advies.

Perceptie van andere actoren omtrent facilitering vanuit de gemeente

De gesproken bewoner-respondenten hebben wisselende percepties van het faciliterend vermogen van de gemeente. Hierbij geldt dat de meeste bewoners zowel positieve als negatieve ervaringen hebben benoemd (R10, R11a&b, R13a&b). R12 is echter enkel positief over de faciliterende rol van de gemeente, zeker als hij dit vergelijkt met enkele jaren geleden: *'Laat ik het zo zeggen als je het vier jaar geleden gevraagd had, dan had ik gezegd de gemeente is niet heel erg constructief om ons te helpen. Maar tegenwoordig zijn ze dat wel.'* Vermeldenswaardig in dit kader is dat het bewonersinitiatief waar R12 actief in is, behoort tot een van de vier focuswijken waar bewoners verantwoordelijk zijn voor het vormgeven van de transitie. Hieronder worden de percepties van de bewoner-respondenten kort behandeld met betrekking tot zowel financiële facilitering als kennisfacilitering en begeleiding.

De VVE-respondenten geven allen aan dat financiële ondersteuning vanuit de gemeente in een of andere vorm aanwezig was. Zo bespreekt R10 de financiële ondersteuning voor het opstellen van een nieuw meerjaren-duurzaamheidsonderhoudsplan en het verkrijgen van een duurzaamheidslening via het ED-fonds. Ook R11a&b hebben een dergelijke lening afgesloten, maar waren vanwege de grote van hun VVE verplicht dit via het beschikbare landelijke Stimuleringsfonds Volkshuisvesting (SVN) te doen. Dergelijke leningen zijn van belang, omdat banken tot voor kort dergelijke leningen niet afsloten waardoor het voor VVE's erg lastig was om financiering in het kader van verduurzaming rond te krijgen, aldus R11a. De gemeente Den Haag heeft beide VVE's ook financieel ondersteunt door hen een gratis energiescan aan te bieden.

Interessant om te benoemen is dat zowel R13a als R13b van mening zijn dat de facilitering van de gemeente in financiële hoek idealiter wordt uitgebreid: bewonersinitiatieven hebben volgens hen doorgaans genoeg kennis om zelf aan de slag te gaan, maar juist de financiële middelen om zaken voor elkaar te krijgen en ook bewoners op de lange termijn gemotiveerd te houden, ontbreekt. Het vrijmaken van financiële middelen om zo actieve bewoners tegemoet te komen voor de tijdsinvestering die zij maken wordt door hen daarom wenselijk geacht, maar dit is een maatregel waar de gemeente liever niet aan begint: *'R13a: we hebben wel een interessant gesprek gehad met de programmadirecteur energietransitie [...] om te kijken hoe we die bewonersorganisaties wat professioneler op de kaart zouden kunnen zetten. En eigenlijk is het antwoord van de gemeente dan 'ja hebben jullie dan behoefte aan iemand van de gemeente die bij jullie komt?'. Nee daar hebben we natuurlijk helemaal geen behoefte aan. R13b: op het moment dat het richting geld verdienen gaat, dan worden mensen een beetje onwennig op de stoel, want dat is natuurlijk niet de bedoeling, dat je als energie-coöperatie geld gaat verdienen.'* Achterliggende gedachte is daarbij dat zij vrezen dat het lastig is om op een lange termijn traject als de warmtetransitie straks voldoende kennisrijke vrijwilligers actief te houden, iets wat zowel door R12 en R13a&b als knelpunt wordt aangedragen: *'het enige motief dat een vrijwilliger heeft om zich hiervoor in te zetten is het resultaat. [...] Maar als je bijvoorbeeld gaat kijken naar wijken die van het gas af moeten, dat heeft een doorlooptijd/horizon van ten minste 2030, dat is dus vanaf nu minimaal 12 jaar. Dat kun je op basis van vrijwilligheid niet invullen, daar zit geen continuïteit op, mensen worden inderdaad moe. Mensen worden sceptisch of haken af.'* (R13a).

Met name bij VVE's blijkt ook kennis ondersteuning erg belangrijk, omdat bewoners vaak zelf deze kennis niet bezitten. Met die ondersteuning kunnen bewoners meer gefundeerde keuzes maken (R10, R11a). Waar de VVE van R10 gratis ondersteuning heeft gekregen (in de vorm van twee ingehuurde experts) van de VVE balie omdat zijn VVE als voorbeeld-traject voor VVE's diende, gaven R11a en R11b aan dat het gebrek aan mogelijkheden om externe expertise in te huren als een van de grootste knelpunten in hun verduurzamingsproces te ervaren: *'ik zou het heel goed vinden als ik bij bijvoorbeeld die VVE-balie deskundigheid kan inhuren. Het vinden van een deskundige vind ik het grootste probleem wat wij kennen. Wij zijn amateurs, en dan moeten we ineens beslissen over 2,7 miljoen totaal, daar kan je al slapeloze nachten van hebben. En dan komt er ergens een kink in de kabel en denk je 'iemand moet mij hier nu over gaan adviseren.'* (R11b). Opmerkelijk is dat de respondenten van beide VVE's aangeven dat ondersteuning op kennisgebied, los van welke partij deze ondersteuning aanbiedt, gedurende het proces idealiter door één en dezelfde persoon gebeurt (R10, R11b). R10 legt uit dat je hiermee de procesadviesing beter kunt borgen en een klankbord kunt organiseren met een persoon waarmee je een vertrouwensband opbouwt: *'Wat je nu hebt zijn balies waar je naartoe kunt. Daar krijg je eerst met die en dan met die te maken en wordt er een soort algemeen advies gegeven. En waar je naar toe moet (ik kom uit de tuberculosebestrijding): dat was persoonlijk en dan werd er één op één advies gegeven, en werd er één op één de opvolging daarvan gecheckt. [...] ik denk dat je hiermee procesadviesing kunt borgen. Maar dan niet op één aspect, maar gedurende het hele proces, dat je een soort klankbord hebt van iemand die je vertrouwt.'*

Facilitering door overige respondenten

Uit de interviews met de respondenten blijkt verder slechts in enkele gevallen een rol aanwezig bij partijen voor het assisteren van andere actoren. DDH speelt een belangrijke faciliterende rol in Den Haag voor bewoners. R5 geeft aan dat zijn organisatie DDH financieel gefaciliteerd wordt door de gemeente, waarmee DDH op zijn beurt weer in staat is om bewoners financieel bij te staan: *'een van de dingen die wij doen is het klimaatfonds, en dat wordt voor een gedeelte ook door de gemeente gevuld.'* Naast het faciliteren in financiële zin worden initiatieven ook ondersteund op de inhoud. Zo adviseert DDH de bewonersinitiatieven over hoe invulling te geven aan bijvoorbeeld hun communicatiestrategie met bewoners.

Ook enkele bewoners geven aan anderen te faciliteren en assisteren. Het gaat hierbij doorgaans over het faciliteren van andere bewoners bij bijvoorbeeld het maken van keuzes in het kader van de energietransitie. Zo beschrijft R12 dat vanuit zijn bewonersinitiatief in Priowijk3 gewerkt wordt vanuit het concept 'wijk-energie-adviseurs', waarbij bewoners persoonlijk geïnformeerd en begeleid worden door andere bewoners die actief zijn bij het bewonersinitiatief en kennis hebben van hetgeen waarover de bewoner vragen heeft: *'We hebben ook nog doorlopende activiteiten, bijvoorbeeld het fenomeen 'wijk-energie-adviseur', daar kan je gewoon gratis advies krijgen over het zo energiezuinig mogelijk krijgen van je woning. Laagdrempelig, want het is een wijkgenoot, een buurman (m/v), iemand van het buurtinitiatief.'* Naast deze wijk-energie-adviseurs benadering hebben zij ook factsheets ontwikkeld en op hun website geplaatst ter inzage voor de bewoners. Naast R12 geven ook R10 en R11a&b aan dat zij als actieve VVE een rol te spelen hebben in het assisteren van andere VVE's. Zij beschrijven beiden dat zij op dit moment al sporadisch een presentatie geven over het verduurzamingsproces van hun VVE, maar geven beiden aan dat hier in Den Haag nog veel te winnen valt. Zo beschrijft R11a dat hij dit gedaan heeft in Rijswijk maar dat dit in Den Haag dus nog niet heeft plaats gevonden. R10 geeft aan dat dergelijke presentaties slechts het begin is, en dat het mogelijk een goed idee is de rol van koploper VVE's te vergroten, om op deze manier andere VVE's verder te helpen, bijvoorbeeld via meer persoonlijke facilitering: *'Waar het dan vaak bij blijft is dat je dat dan een keer presenteert enzo. Maar ik denk dat er veel meer uit te halen valt. Ik ben best bereid, eventueel via het buurtteam dat er nu is voor het koningsplein, als aanspreekpunt te dienen. Mensen kunnen dan met vragen komen, of dat je zelfs voor een deel op afspraak open-huis kunt hebben, voor mensen om met vragen te komen of om ze direct te assisteren'*.

De overige gesproken respondenten hebben niet aangegeven op structurele basis andere actoren te assisteren bij de implementatie of uitvoering van acties in het kader van de energietransitie. Een tweetal respondenten geeft echter wel aan op meer non-reguliere basis bewoners te ondersteunen (R7, R15). Zo geeft R7 aan dat hij enkele keren per jaar bewonersinitiatieven ontvangt bij zijn corporatie om hen op basis van zijn kennis te begeleiden. R15 geeft aan dat zijn organisatie het dak ter beschikking heeft gesteld voor het creëren van een zonnedak, wat (inclusief nog aan te leggen bekabeling) zonder kosten in gebruik genomen mocht worden door bewoners.

Invloed op het transitieproces

De meeste respondenten die aangeven dat facilitering van actoren (wanneer zij faciliteren dan wel gefaciliteerd worden) het proces beïnvloed, geven aan dat dit met name voortvloeit uit de positieve invloed die facilitering heeft op het draagvlak voor het proces van energietransitie (R1, R2, R4, R5, R10, R11a&b, R12, R15). Van deze acht respondenten beschrijven er zes dat het financiële facilitering betreft die heeft bijgedragen aan het creëren van draagvlak (R1, R2, R5, R10, R11a&b, R15). Het gaat hier in de meeste gevallen om respondenten die beschrijven dat financiële facilitering een drempel om te gaan verduurzamen heeft verwijderd of verminderd, zoals R11a beschrijft: *‘Maar het meest belangrijke was: men bood de mogelijkheid om een lening af te sluiten. En financiering was het grootste punt’*. Financiën vormen in dit geval een soort randvoorwaarde waaraan voldaan moet worden, wil een actor aan het energietransitie-proces participeren. Daarnaast geven drie van de acht respondenten aan dat door hen aangeboden of ontvangen begeleiding heeft geholpen om draagvlak voor het proces van energietransitie te creëren (R2, R11a&b, R12). Het gaat hier iedere keer om begeleiding van en/of door bewoners die door middel van het verkrijgen van deze begeleiding draagvlak creëren voor het proces, omdat de begeleiding hen een haalbaar handelingsperspectief schetst in het kader van hun participatie in de transitie. Wat hiervoor wellicht van belang is, is dat de partij die begeleid, in de ogen van de begeleidde partij een objectieve partij is (R11a&b, R12). R12 geeft aan dat op hun advies doorgaans meer geacteerd wordt door de ontvanger, omdat zij net als de bewoners die zij adviseren bewoners zijn en daarnaast geen belang hebben bij een bepaalde uitkomst: *‘meestal bij 1 op 1 voorlichting, bij het advies van de wijk-energie-adviseur. Dat helpt. Je merkt gewoon dat ze dat dan veel meer (laten) doen dan wanneer ze een willekeurige aannemer om hulp hadden gevraagd.’* (R12).

Ook het boeken van (kleine) overwinningen wordt door verschillende respondenten als procesinvloed gekenmerkt van het faciliteren van andere actoren (R2, R5, R10, R12, R4, R13a&b, R6). Hierbij geldt wederom dat het bij sommige respondenten gaat om het faciliteren, terwijl andere respondenten gefaciliteerd worden. Van deze respondenten geven vijf respondenten aan dat een vorm van financiële facilitering bij heeft gedragen aan deze overwinningen (R2, R4, R5, R12, R13a&b). In de meeste gevallen omschrijven respondenten de invloed op het boeken van overwinningen heel direct (R2, R5, R12 en R13a&b). Een voorbeeld schetst R5 die met het beheer van een fonds bijdraagt aan de realisatie van doelen van bewonersinitiatieven: *‘met dat fonds financieren wij een deel van de zonnedakenprojecten en warmtepompeninkoop, en dan mag je aannemen dat dat meehelpt om die markt te ontwikkelen, in die stad, en misschien op die manier ook ander mensen zover kan brengen dat ze die aankopen doen.’* De overige drie respondenten geven aan dat het gaat om een vorm van begeleiding die volgens hen met name bijdraagt aan het boeken van die overwinningen (R4, R10, R6), omdat de ontvanger van de begeleiding hierdoor beter en/of sneller tot besluitvorming komt. Zo schetst R10 dat de begeleiding de VVE-leden met name geholpen heeft om een betere en meer gefundeerde beslissing te nemen voor hun specifieke gebouw: *‘De VVE-balie heeft op een gegeven moment zelfs twee externe bedrijven die met de warmteprocessen te maken hebben naar ons pand laten kijken en die hebben rapporten opgezet met advies over welk warmtebron alternatief we zouden kunnen gebruiken [...]. Dit geeft wel heel veel informatie naar de bewoners: ze kunnen dus echt een gefundeerde keuze maken dadelijk’*.

Tot slot wordt door alle drie de VVE-respondenten de positieve invloed beschreven van de eerder beschreven procesbegeleiding. Zij geven hierbij aan dat de aanwezigheid van een derde partij, die kennis heeft van hoe dergelijke relatief onprofessionele partijen als VVE's kunnen verduurzamen en hen kan assisteren bij dit proces, bijdraagt aan het in standhouden van doorgaande interactie: *'Een externe is belangrijk: want die kan, zal maar zeggen, eraan bijdragen dat het proces doorgaat, dat we aan de gang blijven.'* (R11a).

4.2.9 Het integreren/opnemen/internaliseren van lange termijn, multi-scale en multidisciplinair denken in besluitvorming en implementatieprocessen

De gesproken respondenten geven aan zich bewust te zijn van het belang van multi-scale en/of lange termijn denken als het gaat om het realiseren van oplossingen in het kader van de energietransitie. Omdat een grote verscheidenheid aan verschillende actoren belang en aandeel hebben bij/in de wijze waarop de energietransitie zich de komende jaren/decennia ontwikkelt, geven alle respondenten aan dat naast lange-termijn en multi-scale denken ook veel waarde wordt gehecht aan het belang van integratie van multidisciplinair denken in besluitvorming en implementatieprocessen: de wijze waarop besluitvorming plaats vindt in een netwerk van relatief autonome actoren. Besef van het belang van deze drie zaken betekent echter niet dat dit ook plaatsvindt, en zeker niet dat dit ook geïmplementeerd wordt in besluitvorming en implementatieprocessen. Veel respondenten hebben dan ook moeite concreet te maken op welke wijze deze zaken binnen hun eigen organisatie en in het bredere netwerk verankerd zijn. Doorgaans geven de respondenten aan dat multidisciplinair, multi-scale en lange termijn denken in de organisatie verankerd zijn door het trachten planvorming op buurt-, wijk- en stadniveau op elkaar af te stemmen (R1, R2, R4, R6, R7, R8a, R9, R14, R15). Voor zowel de integratie van lange-termijn, multi-scale en multidisciplinair denken in besluitvorming en implementatieprocessen geldt dat Den Haag nog in de beginfase verkeerd en dat besluitvorming en implementatieprocessen voor het wijkniveau en hoger nog niet plaatsgevonden heeft of ontwikkeld is. Er wordt wel veelvuldig multi-scale, multidisciplinair en lange-termijn nagedacht en gediscussieerd over de vormgeving van de energietransitie.

Het Haags Energienetwerk waarbij een groot aantal van belang zijnde stakeholders betrokken is, vormt op zichzelf onvoldoende borging voor het integreren van multi-scale en lange-termijn denken in besluitvorming en implementatieprocessen (R1, R3, R4). Zoals R1 en R4 omschrijven is op dit moment niet helemaal duidelijk of dit netwerk ook tot doel zou kunnen hebben om als bestuurlijke verankering te fungeren (en dus besluitvorming kan forceren) of dat het netwerk primair meer als netwerk fungeert waarbij stakeholders elkaar laagdrempelig kunnen treffen: *'ik denk nu vooral dat er intransparantie is daarover. Dat netwerk is leuk, maar is het een bestuurlijke verankering of is het meer elkaar ontmoeten en makkelijk kunnen vinden en iemand snel kunnen bellen als er problemen zijn.'* (R1).

Verschillende respondenten beschrijven dat de integratie van multi-scale denken in besluitvorming een knelpunt kan vormen (R1, R4, R9). In het geval van R9 heeft dit met name te maken met financiële risico's die multi-scale besluitvorming bemoeilijken: *'Warmtebedrijven zijn geneigd om te zeggen van 'oké we kunnen met de woningbouwcorporatie daar 1000 woningen aansluiten, en wanneer de rest komt weten we niet dus we leggen deze pijp aan. Maar de gemeente zegt dan [...]: 'wij hebben niet alleen dit, maar we hebben de hele wijk, er zitten ook particuliere woningeigenaren, we willen dat jullie een grotere pijp maken, zodat we dat niet later nog een keer als een aparte pijp aan moeten leggen: twee keer de straat open [...] dat is veel duurder.' [...] Het is een gezamenlijk proces waarbij je afspraken moet maken over wie gaat dat risico nemen, of wie gaat er garantie geven?'* (R9). Enkele gemeentelijke respondenten geven ook aan dat, hoewel er binnen de gemeente een besef bestaat dat oplossingsrichtingen in het kader van de energietransitie vanuit een multi-scale perspectief bezien

moeten worden, het multi-scale denken niet altijd evenveel geïntegreerd is (R1, R3, R4). Zo geeft R3 aan dat het voor Priowijk2 op dit moment nog een stap te ver is dat de oplossingen die nu op wijkniveau overwogen worden, al afgestemd en afgewogen worden met het oog op de implicaties op andere schaalniveaus zoals het stadsniveau. R1 geeft daarnaast aan dat ze de indruk heeft dat in de projectaanpak van Priowijk1 nog onvoldoende over de wijkgrenzen heen wordt gekeken in de zoektocht naar oplossingsrichtingen: *'Ik weet niet of er voldoende verbinding met de twee aangrenzende dorpen/steden wordt gemaakt. Die liggen ernaast. [...] Volgens mij is er geen gesprek [...], terwijl ik denk dat ze wat aan elkaar kunnen hebben. Beiden moeten regie voeren over de energietransitie, en beiden zijn misschien aan het nadenken over het gebied aan de andere kant van het spoor.'* (R1). Ook de observaties die vanuit TNO gedaan zijn bij het traject in Priowijk1 onderschrijven dit: gedurende een half jaar is dit multi-scale denken buiten de stadsgrenzen om niet aangetroffen in de projectbijeenkomsten.

Twee belangrijke projecten die volgens verschillende respondenten gaan bijdragen aan het verwezenlijken van multi-scale besluitvorming en waar op stadsniveau door verschillende belangrijke stakeholders aan gewerkt wordt zijn 1) de Haagse Energieatlas en 2) het Strategisch Warmteplan (R1, R2, R3, R6, R7, R8a). Beide projecten zijn op dit moment nog in ontwikkeling. De Haagse Energieatlas heeft tot doel gefundeerde besluiten mogelijk te maken door informatie met betrekking tot geplande renovaties en onderhoud van verschillende actoren (verschillende gemeentelijke departementen zoals riolering, verlichting en infrastructuur, netbeheer en woningbouwcorporaties) met verschillende kaartlagen over elkaar heen te leggen. Echter zijn deze kaartlagen op dit moment nog niet compleet omdat nog niet alle partijen zijn aangehaakt en/of hun data ter beschikking hebben gesteld voor deze energieatlas (R3, R6, R7). Ook binnen de gemeente zijn deze plannen en kaarten nog niet met elkaar geïntegreerd. Wel is het energietransitie-team intern nu de verschillende zaken met elkaar aan het verbinden: *'binnen de nieuwbouw ontwikkeling en binnen de gemeente zijn we heel erg bezig met de stadsontwikkeling. Vooral in Priowijk2 vindt ook een enorme nieuwbouw ontwikkeling plaats. En je moet letterlijk op de kaart lijntjes in gaan tekenen, van 'hier willen we een warmtenet gaan leggen', en 'hier willen we een geothermiebron gaan boren'. Dus 'letterlijk op de kaart komen te staan', dat wij er ook zijn. Want van riool weten we het allemaal, van de elektra weten we het allemaal, van de wegen weten we het allemaal, maar van de warmte-infrastructuur is het nog niet bekend'* (R3).

Het Strategisch Warmteplan is een plan waar op dit moment aan gewerkt wordt door verschillende partijen (waaronder gemeente Den Haag, de netbeheerder en de woningbouwcorporaties) en heeft tot doel een samenhangend toekomstbeeld te schetsen voor energievoorziening voor de gehele stad en hierbij in kaart te brengen wat de voorkeursoplossing zijn per wijk (R1, R2, R6, R7, R8a): *'Eigenlijk wil je natuurlijk weten welke bron wenselijk is in een wijk, want als je dat weet dan kun je daarover communiceren, kun je dat uitdragen en kun je daar je vastgoed op aanpassen en kun je daar je plannen gaan maken voor je warmtenet, als die daar komt. Op basis van vastgoedtypologie, jaartallen, beschikbare bronnen in de buurt, ligging in de stad [...]. En dat is dat strategisch warmteplan.'* (R6). R2 geeft aan dat voor het bepalen van deze voorkeursoplossingen niet alleen de technische kant in beschouwing genomen wordt, maar ook de sociaal-financiële kant: *'welke technieken zou je dan waar in moeten zetten als je er stadsbreed naar kijkt? Want dat vind ik ook de verantwoordelijkheid van de gemeente, om ook voor een goede verdeling in de stad te zorgen. Dus niet wie het eerst komt het beste zit en uiteindelijk hele hoge kosten in andere delen van de stad'* (R2).

Hoewel alle respondenten van mening zijn dat besluitvorming in samenspraak plaats moet vinden, blijkt uit de interviews veelal impliciet en in sommige gevallen expliciet (R1, R4, R8a, R11a&b) dat deze multidisciplinaire besluitvorming een belemmerende factor en lastige governance capaciteit vormt: *'je wilt wel degelijk dat zo'n netwerk invloed heeft, wat te zeggen heeft en ook daadwerkelijk het beleid moet kunnen meebepalen. En dat is lastig, want je ziet dat sommige partijen in dat netwerk die vinden dat oké, die hebben er ook wel verstand van en capaciteit voor om dat te doen. Anderen weer helemaal*

niet: die willen wel eens meepraten maar verantwoordelijkheid en eigenaarschap liever niet: meepraten is goed genoeg.' (R4). Ook R1 beschrijft dat het lastig is om besluitvorming in het licht van de energietransitie tussen verschillende stakeholders te laten plaatsvinden, zelfs als eenmaal de renovatieplannen en dergelijke op elkaar zijn afgestemd (zoals de energieatlas tot doel heeft). De reden hiervoor is dat de betrokken personen uit de verschillende organisaties ook niet altijd in hun eigen organisatie het mandaat hebben om plannen intern aan te passen op basis van het integrale plaatje: *'De corporatie maakt grootschalige onderhoudsplannen en begint bij complex A dan Complex B en dan complex C. Als toevallig de netbeheerder een netwerk gaat vervangen bij C in plaats van A, is het voor de corporatie handiger om bij die volgorde aan te sluiten, maar de projectleider van die complexen gaat pas de volgorde in de onderhoudsplanning omdraaien, als zijn bestuurder akkoord is.'* (R1). Dergelijke knelpunten komen echter ook voor *binnen* een organisatie. R4 geeft bijvoorbeeld aan dat de verschillende gemeentelijke kokers waarin de gemeente functioneert, de integrale besluitvorming in de weg staan omdat iedere koker zeggenschap heeft binnen zijn eigen thematiek. Ook R11a&b herkennen het knelpunt wat bestaat rondom multi-actor besluitvorming: het is voor hen onduidelijk op welke wijze tot legitieme besluitvorming gekomen kan worden wanneer groepen van VVE-bewoners uiteenlopende opvattingen hebben omtrent de oplossingsrichting.

Invloed op het transitieproces

Slechts een klein deel van de respondenten heeft de invloed op het proces beschreven van (een gebrek aan) bovengenoemde governance capaciteit (R1, R2, R6, R7, R8a). In alle gevallen gaat dit om respondenten die de invloed op het energietransitie-proces bespreken van de Haagse Energieatlas dan wel het Strategisch Warmteplan waar op gemeentelijk niveau aan gewerkt wordt.

Drie respondenten (R1, R6, R8a) geven aan dat de Haagse Energieatlas in de toekomst hopelijk bij gaat dragen aan het boeken van (kleine) overwinningen doordat het meekoppelkansen inzichtelijk maakt die aangegrepen kunnen worden: *'het geeft inzicht in waar dingen gaan gebeuren, en waar je dingen kunt koppelen zeg maar. Het geeft inzicht in de kansen en de mogelijkheden'* (R6). Zowel R1 als R8a geven aan dat, om die energieatlas optimaal te laten fungeren en hiermee (kleine) overwinningen te boeken, het wel belangrijk is dat intern binnen de verschillende organisaties de juiste mensen over het mandaat beschikken om aanpassingen in plannen door te voeren en dat de juiste mensen van de wijzigingen in plannen op de hoogte worden gebracht: *"als je zorgt dat informatie goed gedeeld is, en mandaat goed geregeld, kunnen die plannen ook daadwerkelijk omgedraaid worden, en kun je hier gewoon gelijktijdig met elkaar optrekken [...] en dan kan de woningbouwcorporatie zijn ding doen, en dan kan de netwerkbeheerder zijn ding doen, en dan heb je veel meer efficiency'* (R1). Daarnaast beschrijft R2 nog dat het opstellen van de regionale warmte strategie bij kan dragen aan het boeken van (kleine) overwinningen omdat het een richtinggevend kader voor oplossingsrichtingen schetst wanneer een wijkregisseur het lokale proces vorm wilt gaan geven: *'het helpt natuurlijk sowieso dat het voor ons richtinggevend is. Het helpt ook echt als je in een wijk aan de slag gaat van 'welke oplossing zou je hier nou willen?'' Dus het kadert ook wel echt'* (R2).

4.3 Resume

In dit hoofdstuk is beschreven welke governance capaciteiten volgens de respondenten van belang zijn in het kader van het doorontwikkelen van de energietransitie en de wijze waarop deze governance capaciteiten het proces van de energietransitie beïnvloeden. Hieronder volgt hiervan een verkorte weergave in tabelvorm. In de eerste kolom 'dimensie', is de dimensie beschreven waartoe de governance capaciteit behoort. In de tweede kolom 'Governance capaciteit (besproken door aantal respondenten)', is weergegeven welke governance capaciteit in die tabelrij centraal staat. Tussen haakjes staat in dezelfde kolom aangegeven hoeveel respondenten deze governance capaciteit besproken hebben. Vervolgens wordt in de derde kolom 'invloed op procesindicator' beschreven op welke procesindicatoren de betreffende governance capaciteit volgens de analyse invloed heeft. In de

vierde kolom 'invloed besproken door aantal respondenten' wordt vervolgens per aangetroffen procesindicator uit kolom drie, weergegeven hoeveel respondenten van mening zijn dat deze invloed op de procesindicator aanwezig is. Tot slot wordt in de kolom 'invloed sterkte' een sterkte toegekend aan deze invloed op basis van het aantal respondenten wat in kolom vier beschreven is. Hierbij is gekozen van een indeling in drie verschillende 'sterktes'. Wanneer twee of drie respondenten de invloed van een capaciteit op een specifieke procesindicator bespreken, wordt de invloed getypeerd als zwak. Wanneer vier of vijf respondenten de invloed van een capaciteit op een specifieke procesindicator bespreken, wordt de invloed getypeerd als matig. Wanneer zes of meer respondenten de invloed van een capaciteit op een specifieke procesindicator bespreken, wordt de invloed getypeerd als sterk. De indeling in deze drie verschillende categorieën, is gemaakt om enige differentiatie/categorisering aan te brengen, zonder hierbij de verschillende categorieën te ver op te delen. De vastlegging van de benodigde hoeveelheid respondenten per categorie is bepaald op basis van een inschatting van de onderzoeker. Wanneer respondenten de invloed op het proces van energietransitie beschrijven bij de afwezigheid van een governance capaciteit, dan is dit schuingedrukt weergegeven.

Dimensie	Governance capaciteit (besproken door aantal respondenten)	Invloed op procesindicator	Invloed besproken door aantal respondenten	Invloed sterkte
Het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen	Het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe paradigma's, werkwijzen en processen (13 respondenten)	Kleine overwinningen	8 respondenten	Sterk
		Versnelling	4 respondenten	Matig
		Doorgaande interactie	2 respondenten	Zwak
	Externe informatie en expertise opzoeken (9 respondenten)	Kleine overwinningen	6 respondenten	Sterk
		<i>Stagnaties (bij afwezigheid)</i>	<i>3 respondenten</i>	<i>Zwak</i>
	Het vergroten van de zichtbaarheid van vernieuwingen door het bieden van inspiratie door toekomstvisies te communiceren en innovaties onder de aandacht te brengen (9 respondenten)	Draagvlak creatie	4 respondenten	Matig
		Doorgaande interactie	4 respondenten	Matig
Het verankeren van vernieuwingen/innovaties in de context	Het leren van (on)beproeft/bewezen oplossingen en werkwijzen (11 respondenten)	Versnelling	7 respondenten	Sterk
	Proactief zoeken naar (en verkrijgen van) hulpbronnen (personeel/financiële middelen) (10 respondenten)	Doorgaande interactie	5 respondenten	Matig
		Draagvlak creatie	3 respondenten	Zwak
	Het bezitten en ter beschikking stellen van middelen: personeel (11 respondenten)	<i>Stagnaties (bij afwezigheid)</i>	<i>4 respondenten</i>	<i>Matig</i>
		Doorgaande interactie	3 respondenten	Zwak
	Het bezitten en ter beschikking stellen van middelen: vaardigheden (12 respondenten)	Draagvlak creatie	6 respondenten	Sterk
		Doorgaande interactie	2 respondenten	Zwak
		<i>Stagnaties (bij afwezigheid)</i>	<i>3 respondenten</i>	<i>Zwak</i>
Strategische koppeling en afstemming	Het bepalen van een gedeelde, lange termijn en integrale strategische richting en referentiepunten voor governance (13 respondenten)	<i>Stagnaties (bij afwezigheid)</i>	<i>7 respondenten</i>	<i>Sterk</i>
		Doorgaande interactie	6 respondenten	Sterk
		Draagvlak creatie	4 respondenten	Matig

		Doorbraken	3 respondenten	Zwak
	Heterogene groepen van actoren bijeenbrengen en betrekken: stadsniveau (10 respondenten)	Doorgaande interactie	9 respondenten	Sterk
		Doorbraken	2 respondenten	Zwak
	Heterogene groepen van actoren bijeenbrengen en betrekken: Wijkniveau (10 respondenten)	Doorgaande interactie	7 respondenten	Sterk
		<i>Stagnaties (bij afwezigheid)</i>	6 respondenten	Sterk
		Kleine overwinningen	4 respondenten	Matig
	De strategische richting koppelen aan de lopende processen (10 respondenten)	-	-	-
Bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen	Het herkennen van, onderhandelen over en integreren van middelen met de gestelde lange termijn doelen (4 respondenten)	Kleine overwinningen	2 respondenten	Zwak
	Creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes, verbindingsknooppunten, informatieplatformen en communicatiekanalen met externe actoren (15 respondenten)	Doorgaande interactie	10 respondenten	Sterk
		Kleine overwinningen	4 respondenten	Matig
		Draagvlak creatie	2 respondenten	Zwak
	Creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes, verbindingsknooppunten, informatieplatformen en communicatiekanalen met interne actoren (7 respondenten)	Draagvlak creatie	5 respondenten	Matig
		Doorgaande interactie	3 respondenten	Zwak
	Coalitieleiders/sleutelfiguren beschikken over en gebruiken relaties (8 respondenten)	Kleine overwinningen	4 respondenten	Matig
		Doorgaande interactie	3 respondenten	Zwak
Het creëren van een context van kansen.	Het bieden van een institutioneel kader wat synergiën en acties die in overeenstemming zijn met de gestelde lange termijn doelstellingen vergemakkelijkt (8 respondenten)	<i>Stagnaties (bij afwezigheid)</i>	5 respondenten	Matig
	Het assisteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met gestelde doelstellingen (11 respondenten)	Draagvlak creatie	8 respondenten	Sterk
		Kleine overwinningen	8 respondenten	Sterk
		Doorgaande interactie	2 respondenten	Zwak
	Het integreren van lange termijn, multi-scale en multi-disciplinair denken in besluitvorming en implementatieprocessen (11 respondenten)	Kleine overwinningen	4 respondenten	Matig

Tabel 6: aangetroffen procesinvloed per governance capaciteit

In het volgende hoofdstuk worden de aangetroffen relaties tussen governance capaciteiten en de procesindicatoren concluderend samengevat. Om hier structuur in aan te brengen is gekozen hier hoofdzakelijk per dimensie op in te gaan, maar ook zal kort een differentiatie per procesindicator behandeld worden.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de deelvragen en de onderzoeksvraag beantwoord. Hierop volgend wordt stilgestaan bij de aanbevelingen die voortvloeien uit de conclusies. Vervolgens volgt de discussie, waarin de theoretische implicaties van dit onderzoek behandeld worden en een vernieuwd conceptueel model wordt gepresenteerd op basis van de onderzoeksbevindingen. Tot slot worden de onderzoeksbependingen behandeld, waarna enkele aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Beantwoording deelvraag 1 en 2

Bij deelvraag 1 en 2 stonden de volgende vragen centraal: ‘*Wat is governance capaciteit?*’ en ‘*Wat is het proces van energietransitie?*’. Wetenschappelijke literatuur is gebruikt om een antwoord te verkrijgen op beide vragen.

Het begrip *governance capaciteit* wordt gebruikt als graadmeter om aan te kunnen duiden of en in welke mate in een bepaalde context voldoende ‘bestuurskracht’ aanwezig is om *governance* vraagstukken op een effectieve manier te kunnen tackelen. *Governance capaciteit* is geen vastomlijnd begrip: in de literatuur komen verschillende opvattingen en visies terug omtrent de invulling van het begrip *governance capaciteit*, waarbij zowel gewezen wordt op *governance capaciteiten* in algemene zin, als wel *governance capaciteiten* die hoofdzakelijk van belang zijn in bijvoorbeeld het waterdomein of het domein van de energietransitie. Niet ieder *governance* vraagstuk vraagt immers om dezelfde *capaciteiten* en de vereiste *governance capaciteiten* kunnen dus van vraagstuk tot vraagstuk verschillen. Op grote lijnen zijn echter wel een aantal thema’s te identificeren die doorgaans als (belangrijk) onderdeel van *governance capaciteit* worden gerekend. De notie van deze algemeen erkende thema’s en de wetenschap dat deze *capaciteiten* getoetst zullen worden binnen het energietransitie-domein, hebben geleid tot een *governance capaciteitenmodel* wat hoofdzakelijk afkomstig is uit de literatuur omtrent *governance capaciteiten* in de energietransitie. Hierbij ligt de focus op een drietal variabelen. De eerste is *unlocking capacity*, wat gericht is op het afbouwen van factoren en drijfveren die bijdragen aan aanwezige *padafhankelijkheden* die CO₂ vrije samenlevingen in de weg staan. Centraal hierbij staan de dimensies ‘het blootleggen van drijfveren van onduurzame *padafhankelijkheden*’ en ‘het verzwakken van gevestigde belangen en bestaande stimuleringsstructuren’. Bij de tweede variabele, *transformative capacity*, ligt de focus op het vermogen van actoren om vernieuwingen en innovaties mogelijk en zichtbaar te maken en deze te verankeren in de betreffende context. De in dit onderzoek meegenomen dimensies zijn ‘het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen/innovaties’ en ‘het verankeren van vernieuwingen/innovaties in de context’. De derde gehanteerde variabele voor *governance capaciteit* is *orchestrating capacity*, waarbij beoogd wordt de grote rol van multi-actor processen in de energietransitie te sturen en coördineren. De hieronder opgenomen dimensies luiden ‘strategische koppeling en afstemming’, ‘bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen’ en ‘het creëren van een context van kansen’. Onder deze verschillende dimensies zijn vervolgens 20 indicatoren vastgesteld die gebruikt zijn om de dimensies te operationaliseren.

De energietransitie is een socio-technische transitie waarbij een belangrijk subsysteem binnen de samenleving (de warmte en elektriciteitsvoorziening) structureel veranderd wordt in de loop van de komende decennia, met als uitgangspunt een CO₂ neutraal Nederland in uiterlijk 2050. Binnen transities zijn verschillende fasen te onderscheiden, namelijk de voorontwikkelingsfase, de opstartfase, de doorbraakfase en de stabilisatiefase. De verschillende transitiefasen worden doorgaans doorlopen in een periode tussen de 25 en 50 jaar. Een belangrijk kenmerk van transities is dat zij non-lineair verlopen, waarbij langzame verandering in het begin gevolgd wordt door een

versnellingsfase, om vervolgens in een nieuwe stabilisatiefase te komen. In dergelijke lange trajecten kunnen gemakkelijk hindernissen ontstaan die de voortgang blokkeren. Een lange adem is nodig om deze transitie tot een succes te maken en veel verschillende partijen met verschillende (tegenstrijdige) belangen hebben een grote rol te vervullen in het succesvol afronden ervan. Het is daarom van belang dat de transitie niet stil komt te liggen en deze zich door blijft ontwikkelen, totdat uiteindelijk het gewenste nieuwe evenwicht is bereikt. Voor het definiëren van deze doorontwikkeling in de energietransitie is geput uit de literatuur omtrent samenwerkingsprocessen waarbij tot een vijftal procesindicatoren gekomen is, die gebruikt zijn om doorontwikkeling van het energietransitie-proces te meten. Deze zijn vervolgens naar aanleiding van de bij de respondenten aangetroffen procesindicatoren aangepast en aangevuld. Hierdoor was uiteindelijk sprake van een zestal procesindicatoren, namelijk de aanwezigheid van 'draagvlak', 'doorgaande interactie', 'kleine overwinningen', 'doorbraken' en de afwezigheid of vermindering van 'hindernissen' (veelal stagnaties), gedurende het proces.

5.2 Beantwoording deelvraag 3

Deelvraag 3 betrof de vraag: *'Op welke wijze is governance capaciteit aanwezig in de energietransitie in Den Haag?'.* Van de zeven in kaart gebrachte dimensies blijkt een tweetal vrijwel onbehandeld door de respondenten. De gehele variabele unlocking capacity en de twee dimensies (en vier governance capaciteiten) die hieronder vallen, wordt door respondenten beschreven als belangrijk, maar overwegend op het niveau van de rijksoverheid en in veel mindere mate op het niveau van gemeentes. De bijbehorende governance capaciteiten zijn daarom ook grotendeels afwezig op het lokale niveau. Daarnaast zijn drie nieuwe governance capaciteiten aangetroffen die niet in de operationalisatie waren meegenomen. Het betreft 'externe informatie en expertise opzoeken', 'proactief zoeken naar (en verkrijgen van) hulpbronnen (personele/financiële middelen) en 'coalitieleiders/sleutelfiguren beschikken over en gebruiken relaties'. Dit maakt dat er twee onafhankelijke variabelen overblijven: transformative capacity (waar twee dimensies onder vallen) en orchestrating capacity (waar drie dimensies onder vallen). In totaal zijn dit vijf dimensies, met onder iedere dimensie een drietal governance capaciteiten. Dit brengt het totale aantal governance capaciteiten op vijftien. Hieronder worden deze vijftien aanwezige governance capaciteiten per dimensie toegelicht. De eerste twee dimensies vallen onder de variabele 'transformative capacity', de laatste drie dimensies vallen onder de variabele 'orchestrating capacity'. Achtereenvolgend wordt stilgestaan bij de dimensies 'het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen', 'het verankeren van vernieuwingen en innovaties in de context', 'strategische koppeling en afstemming', 'bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen' en 'het creëren van een context van kansen'.

Dimensie: het mogelijk en zichtbaar maken van creatie van vernieuwingen

Over de dimensie 'het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen' en de hierbij behorende drie indicators wordt door veel respondenten gesproken. Vooral 'het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe processen' wordt door veel respondenten genoemd. Vaak wordt hierbij verwezen naar de procesinnovaties die nodig zijn om de verduurzaming van een wijk te organiseren en hiermee de belangen en plannen van verschillende partijen integraal mee te nemen. Het experimenteren wordt doorgaans door de gemeente en woningbouwcorporaties als lastig ervaren, met name bij het experimenteren met technische innovaties, bijvoorbeeld vanwege de publieke aard van de organisatie en de financiële verantwoordelijkheid die hieruit voortvloeit. Bewonersinitiatieven experimenteren hoofdzakelijk met zonnedak-coöperaties.

De indicator 'Externe informatie en expertise opzoeken' wordt door negen respondenten benoemd. Een aantal respondenten geeft ook aan dat de juiste informatie en expertise hiermee ook gevonden wordt, echter wordt dit niet door iedereen gedeeld. De gemeentelijke organisatie ervaart moeite met

het open staan voor nieuwe informatie en expertise, en enkele bewonersorganisaties ervaren moeite met het vinden van de juiste informatie en expertise.

Veel respondenten erkennen het belang van 'het vergroten van de zichtbaarheid van vernieuwingen' en zijn hier in meer of mindere mate ook wel mee bezig. Dit vindt met name plaats door het bieden van inspiratie door innovaties, die intern in de organisatie toegepast zijn, onder de aandacht te brengen bij de buitenwereld. Het lijkt echter bij geen enkele organisatie structureel plaats te vinden.

Dimensie: het verankeren van vernieuwingen en innovaties in de context

Binnen de dimensie 'het verankeren van vernieuwingen en innovaties in de context' bleken vooral 'het leren van (on)beproeft oplossingen en werkwijzen' en 'het bezitten en ter beschikking stellen van middelen' belangrijke indicatoren. Het leren van (on)beproeft/bewezen oplossingen en werkwijzen wordt door veel respondenten belangrijk geacht. Veel respondenten geven dan ook aan dat geleerd wordt van oplossingen. De wijze waarop geleerd wordt van deze oplossingen is doorgaans op dit moment nog ongestructureerd. Dit moet volgens gemeentelijke respondenten in de toekomst wel veranderen en hier worden nu ook de eerste stappen in gezet, bijvoorbeeld door op structurele basis de projectleiders van de 10 wijken bij elkaar te brengen. Ook bij de woningbouwcorporaties is van gestructureerd leren nog geen sprake. Bij de usual suspects geldt in het algemeen dat inter-organisatieel leren met de verschillende stakeholders van het primaire proces iets is wat wel plaats vindt na 'incidenten'. Van de usual suspects die hierover spreken lijkt enkel de netbeheerder op een structurele manier leren van vernieuwingen geïntegreerd te hebben in de organisatie, wat met name betrekking heeft op het leren van technische innovaties. Bij buurtinitiatieven is slechts beperkt sprake van interne leerervaringen omdat hun capaciteit beperkt is, waardoor deze eerder ingezet wordt voor het primaire proces. Wel worden in sommige gevallen draaiboeken met betrekking tot zonnedaken opgesteld en worden leerervaringen uitgewisseld bij de activiteiten van DDH.

Het proactief zoeken naar (en verkrijgen van) hulpbronnen (personele/financiële middelen) is een capaciteit die voor veel respondenten van belang is. De reden hiervoor is dat de aanwezige financiële middelen in de eigen organisatie vaak ontoereikend zijn voor een transitie naar duurzame energie. Zowel door de usual suspects als door bewoners wordt daarom tijd besteed aan het verwerven van financiële middelen, doorgaans in de vorm van leningen of (gezamenlijke) subsidieaanvragen.

Veel respondenten geven aan dat hun organisatie actief bezig is met het ter beschikking stellen van personele middelen. Echter geven een aantal respondenten ook aan dat de hoeveelheid middelen die op dit moment vanuit hun organisatie ter beschikking wordt gesteld nog onvoldoende groot is, wat geldt voor zowel de usual suspects als voor bewonersorganisaties. De mate waarin deze personele middelen worden vrijgemaakt bij de usual suspects ligt wel uiteen. Ook het bezitten en ter beschikking stellen van vaardigheden vinden veel respondenten belangrijk. De vaardigheden die bij de actoren aanwezig (en door de respondenten besproken worden) zijn hoofdzakelijk technische vaardigheden en communicatievaardigheden. Technische vaardigheden zijn de vaardigheden die nodig zijn om te kunnen vaststellen wat voor soorten warmte- en isolatieoplossingen bestaan en geschikt zijn voor een bepaalde wijk, woning of appartementencomplex. Deze vaardigheden zijn volgens zowel de usual suspects als bewoners nog niet altijd aanwezig, en de mate waarin zij aanwezig zijn verschilt ook per actor. Verschillende (met name gemeentelijke) respondenten geven aan intern te werken aan het vergroten van deze technische vaardigheden via trainingen en soortgelijken. Daarnaast wordt het beschikken over communicatievaardigheden door een aantal respondenten belangrijk geacht. Met name bij bewoners komen deze vaardigheden van pas omdat ze de bewoners in staat stellen om de energietransitie en de hieruit voortvloeiende kosten op een meer positieve manier te framen naar hun medebewoners.

Dimensie: strategische koppeling en afstemming

Respondenten laten blijken dat binnen de dimensie 'strategische koppeling en afstemming', met name de indicatoren 'het bepalen van een gedeelde, lange termijn en strategische richting' en 'heterogene groepen van actoren bijeenbrengen en betrekken' relevant zijn. Het bepalen van een

gedeelde, lange termijn en integrale strategische richting is door dertien respondenten benoemd en vormt volgens hen een belangrijke governance capaciteit. Veel van de respondenten zijn dan ook betrokken (geweest) bij het bepalen van de strategische lange termijn richting, bijvoorbeeld in het Haags Energienetwerk en/of op wijkniveau. De mate waarin deze strategische lange termijn richting daadwerkelijk gedeeld wordt tussen de betrokken actoren valt echter te bediscussiëren. De individuele doelstellingen van bijvoorbeeld de woningbouwcorporaties liggen namelijk nog niet op een lijn met de in dit netwerk afgesproken stadsbrede doelstellingen. Daarnaast is op stadsniveau vanuit het college van B&W recentelijk een nieuw coalitieakkoord gepresenteerd, waarin met betrekking tot de strategische richting van Den Haag in het kader van de energietransitie afwijkende, nog ambitieuzere doelen zijn opgesteld. De usual suspects zijn zich bewust van de onhaalbaarheid van deze aangescherpte doelen, maar geven aan dit nog niet als nadelig te ervaren. De overige respondenten beschrijven wel verbaasd te zijn over het uiteen liggen van de doelstellingen en de betekenis van deze twee discrepanties voor de te varen koers. Op wijkniveau wordt ook door verschillende respondenten gewerkt aan wijkgebonden lange termijn strategische richtingen. Dit gebeurt onder regie van de gemeente, Duurzaam Den Haag en bewonersinitiatieven. Hoewel de meeste respondenten aangeven dat wijkplannen in theorie idealiter in samenspraak met alle belanghebbenden opgesteld worden, blijkt uit zowel enkele interviews als uit observaties dat het meenemen van alle belanghebbenden in de planvorming op wijkniveau een lastige opgave blijft.

Heterogene groepen van actoren bijeenbrengen en betrekken gebeurt op grote schaal: zo goed als iedere respondent geeft aan of wel andere actoren te betrekken, of wel betrokken te worden door andere actoren. Dit vindt plaats op zowel stedelijk niveau als op wijk- en buurniveau. Op stadsniveau zijn (zo goed als) alle belanghebbende actoren betrokken, hoofdzakelijk via het Haags Energienetwerk. Op wijkniveau worden heterogene groepen actoren ook betrokken, echter minder veelomvattend dan op stadsniveau. De usual suspects zijn doorgaans betrokken op wijkniveau. Dit geldt echter niet altijd voor bewonersorganisaties, welke enkel betrokken lijken te worden wanneer het organisaties betreft die gevestigd of afkomstig zijn uit een van de geprioriteerde wijken. Ook huurders van de grote woningbouwcorporaties worden niet of slechts zeer beperkt bij de planvorming van de energietransitie betrokken in de verschillende wijkaanpakken, bijvoorbeeld omdat het lastig wordt bevonden te bepalen op welke wijze deze partij dan betrokken moet worden. Hoewel respondenten van bewonersorganisaties doorgaans ervaren dat zij beter op de hoogte zijn van wat hun medebewoners willen, geven ook zij aan dat het lastig is alle delen van de bevolking te betrekken in de transitie.

De strategische richting koppelen aan de lopende processen wordt door een aantal respondenten benoemd, waaruit blijkt dat de verschillende actoren verschillende methoden hebben om een koppeling van de lange termijn richting en de vordering hiervan in het lopende proces vorm te geven. Een overkoepelende monitor waarbij gemeentebreed verduurzamingsprojecten en -trajecten worden opgenomen, wordt op dit moment nog ontwikkeld.

Dimensie: bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen

Met betrekking tot de dimensie 'bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen' geven respondenten aan met name waarde te hechten aan de indicator 'het creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes, verbindingsknooppunten, informatieplatformen en communicatiekanalen'. Het herkennen van, onderhandelen over en integreren van middelen met de gestelde lange termijn doelen wordt door weinig respondenten besproken en de antwoorden die gegeven worden in dit kader lijken beter te passen bij de indicator 'het integreren en opnemen van lange-termijn, multi-scale en multidisciplinair denken in besluitvorming, implementatieprocessen en prestatiebeoordeling'.

Creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes, verbindingsknooppunten, informatieplatformen en communicatiekanalen (kortweg: externe en interne ontmoetingsruimtes) is de enige indicator die terug is gekomen in alle afgenomen interviews en wordt door de respondenten als zeer belangrijk gezien. Zowel op stads- als op wijkniveau worden ontmoetingsruimtes

georganiseerd. Deze hebben in de meeste gevallen tot doel om in een specifiek gebied de samenwerking tussen primaire stakeholders te bevorderen, maar in voorkomende gevallen hebben ontmoetingsruimtes ook tot doel om kennis en ervaringen uit te wisselen met partijen die niet in het primaire proces met elkaar optrekken. Veelgenoemde ontmoetingsruimtes zijn het Haags Energienetwerk op stadsniveau en de interorganisatorische wijkoverleggen in verschillende geprioriteerde wijken. Ook VVE's en bewonersinitiatieven geven aan dergelijke ontmoetingsruimtes te organiseren op reguliere basis, in de vorm van (half)jaarlijkse ALV'S of bewonersbijeenkomsten. Ook het creëren van ontmoetingsruimtes intern wordt door respondenten benoemd, echter minder frequent en door minder respondenten. Het gaat in alle gevallen om usual suspects die door middel van deze ontmoetingsruimtes hoofdzakelijk de energietransitie in de verschillende van belang zijnde afdelingen willen laten landen.

Het beschikken over en gebruiken van relaties door coalitieleiders/sleutelfiguren wordt door acht respondenten aangedragen als een van belang zijnde governance capaciteit. Het betreft hierbij zowel usual suspects als ook bewoners in VVE's of bewonersorganisaties. Door respondenten van de usual suspects wordt met name het belang beschreven van het aan elkaar verbinden van collega's met externe relaties wanneer dit in hun ogen mogelijk van toegevoegde waarde kan zijn. De respondenten van bewonersorganisaties geven met name aan dat het bezitten van zowel relaties met bewoners als met sleutelfiguren binnen de gemeentelijke organisatie van toegevoegde waarde zijn. De eerste kan hen helpen om bewoners in de wijk te mobiliseren, en de tweede kan hen helpen om via andere dan de reguliere bureaucratische wegen dingen gedaan te krijgen binnen de gemeentelijke organisatie.

Dimensie: het creëren van een context van kansen

Tot slot benoemen respondenten binnen de dimensie 'het creëren van een context van kansen' met name het belang van het assisteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met de gestelde doelstellingen'.

Acht respondenten bespreken de aanwezigheid of afwezigheid van het bieden van een institutioneel kader wat synergiën en acties die in overeenstemming zijn met de gestelde lange termijn doelstellingen vergemakkelijkt. Op stedelijk niveau zijn onder andere gemeentelijke respondenten het eens over het belang van dit institutioneel kader. Tegelijkertijd geven alle bewoner-respondenten aan dat besluitvormingsprocedures binnen de gemeente voor hen erg bureaucratisch zijn en hen daarnaast forse extra kosten oplevert bij de uitvoering van verduurzamingsplannen.

Veel respondenten benoemen het assisteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met de gestelde doelstellingen als governance capaciteit en geven aan dat het belangrijk is dat hier in het netwerk van actoren aandacht voor is, in het bijzonder bij de gemeente. Binnen de gemeente Den Haag krijgt dit met name vorm in begeleiding en bijstand via bijvoorbeeld het 'Hou van je Huis' programma en de VVE-balie, welke tot doel hebben bewoners(groepen) en VVE's met kennis bij te staan. In mindere mate vindt ook financiële ondersteuning plaats. De bewoners zelf zijn wisselend enthousiast over het faciliterend vermogen van de gemeente. Respondenten die actief zijn in een focuswijk of in een VVE die is aangewezen als gemeentelijke pilot, zijn meer tevreden over de facilitering van de gemeente dan de respondenten die hierin niet actief zijn. Hierbij worden zowel kennisfacilitering en -bemiddeling als financiële facilitering door verschillende respondenten benoemd als zaken waar de gemeente op zou kunnen verbeteren.

Het integreren van lange termijn, multi-scale en multidisciplinair denken in besluitvorming en implementatieprocessen wordt door respondenten belangrijk bevonden. Tegelijkertijd geven respondenten aan dat in sommige gevallen door de actoren geworsteld wordt met de precieze invulling hiervan. Het Haags Energienetwerk lijkt in onvoldoende mate een borging van besluitvorming te kunnen vervullen omdat over de (rand)voorwaarden voor besluitvorming veelal nog onduidelijkheid bestaat: het is onduidelijk hoe multidisciplinaire besluitvorming plaats kan vinden wanneer verschillende actoren met verschillende belangen, verschillende mate van expertise en verschillende mate van gewenste participatie samenkomen. Omdat oplossingen op verschillende

schaalniveaus elkaar beïnvloeden en onzekerheid over wenselijkheid van oplossingen en bijbehorende financiering een grote factor vormen binnen de besluitvorming, blijkt het lastig om tot besluitvorming te komen. Om in deze puzzel tot inzichten te komen worden op dit moment twee instrumenten ontwikkeld: het Strategisch Warmteplan en de Haagse Energieatlas. De usual suspects zijn betrokken bij de ontwikkeling van beide instrumenten. Met behulp van deze instrumenten hopen zij tot technisch en sociaal onderbouwde inzichten te komen over voorkeursoplossingen per wijk. Zeker in het geval van de Haags Energieatlas is het van belang dat deze partijen data aanleveren om een compleet beeld te kunnen schetsen, wat nog niet altijd gebeurt.

5.3 Beantwoording deelvraag 4

Tot slot wordt deelvraag 4 hier beantwoord: *‘Op welke wijze is sprake van beïnvloeding van het proces van energietransitie door deze governance capaciteiten?’*. Twaalf keer is een procesinvloed aangetroffen voortkomend uit de aan-of afwezigheid van een van de vijftien governance capaciteiten die te typeren is als sterk, dat wil zeggen dat deze invloed door minimaal zes respondenten is beschreven. Twaalf keer is een procesinvloed aangetroffen voortkomend uit de aanwezigheid van een governance capaciteit die te omschrijven is als matig (of matig sterk), dat wil zeggen dat vier of vijf respondenten deze procesinvloed hebben beschreven. Tot slot is dertien keer een procesinvloed aangetroffen die te typeren is als zwak, dat wil zeggen dat deze door slechts twee of drie respondenten is benoemd. Slechts één governance capaciteit (de strategische richting koppelen aan de lopende processen) werd door de respondenten niet gerelateerd aan het proces van energietransitie. Voor de volledigheid zijn ook de governance capaciteiten met slechts een zwakke invloed op het proces meegenomen in tabel 6. Om echter in de conclusie tot de kern te komen worden deze hier verder niet meer behandeld en wordt enkel stilgestaan bij de governance capaciteiten met een sterke en matig sterke invloed op het proces. Net als in paragraaf 5.2 volgt hieronder van alle vijf de dimensies individueel een antwoord op de deelvraag hoe de onderliggende governance capaciteiten het proces beïnvloeden. Achtereenvolgend wordt stilgestaan bij de dimensies ‘het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen’, ‘het verankeren van vernieuwingen en innovaties in de context’, ‘strategische koppeling en afstemming’, ‘bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen’ en ‘het creëren van een context van kansen’.

Dimensie: het mogelijk en zichtbaar maken van creatie van vernieuwingen

Het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe paradigma’s, werkwijzen en processen heeft volgens de respondenten een sterke invloed op het boeken van kleine overwinningen, veelal omdat het experimenteren met iets nieuws in sommige gevallen tot een geslaagd project leidt. Wat hiermee verband houdt, is de invloed hiervan op een tweede, minder genoemde procesinvloed, ‘versnelling’. Er is een matige invloed aangetroffen van het experimenteren met nieuwe werkwijzen en processen op het realiseren van versnelling in het energietransitie-proces.

Externe informatie en expertise opzoeken heeft volgens een groot aantal respondenten een positieve invloed op het boeken van kleine overwinningen, met name doordat deze informatie en expertise reeds in kaart gebrachte oplossingsrichtingen kan bevestigen, dan wel nieuwe oplossingsrichtingen aan het licht kan brengen.

Het vergroten van de zichtbaarheid van vernieuwingen door het bieden van inspiratie door toekomstvisies te communiceren en innovaties onder de aandacht te brengen wordt niet erg sterk in verband gebracht met het proces van energietransitie. Een matige invloed is aangetroffen op het creëren van draagvlak voor het proces, evenals voor het stimuleren van doorgaande interactie.

Dimensie: het verankeren van vernieuwingen en innovaties in de context

Het leren van (on)beproefde/bewezen oplossingen en werkwijzen heeft volgens de respondenten een sterke invloed op het proces doordat leerervaringen helpen het proces te versnellen. Wanneer bekend

is welke oplossingsrichtingen wel en niet werken, kan in het vervolg sneller een passende oplossingsrichting gekozen worden.

Proactief zoeken naar (en verkrijgen van) hulpbronnen (personele/financiële middelen) heeft een matig sterke invloed op het stimuleren van doorgaande interactie tussen actoren. De reden hiervoor is dat voor het verkrijgen van de financiële middelen doorgaans aan bepaalde toetsen/eisen voldaan moet worden, waardoor de betrokken actoren gestimuleerd worden gezamenlijk op te trekken en de interactie tussen de partijen te versterken.

Het niet bezitten en/of ter beschikking stellen van personele middelen beïnvloedt het proces op negatieve wijze. Een gebrek draagt matig sterk bij aan stagnaties in het proces, doordat het ter beschikking stellen van personele middelen volgens deze respondenten een voorwaarde vormt voor het investeren in het gezamenlijke proces. Het ter beschikking stellen van vaardigheden beïnvloedt volgens een groot aantal respondenten het proces juist op een positieve manier. Zo draagt het bezitten van communicatie- en presentatievaardigheden onder met name bewoner-respondenten bij aan het creëren van draagvlak voor het proces bij medebewoners, omdat deze vaardigheden een belangrijke rol kunnen spelen in het sturen van beeldvorming omtrent de energietransitie. Actoren die over deze vaardigheden beschikken kunnen andere actoren die nog niet betrokken zijn ervan overtuigen dat de energietransitie niet enkel een ergernis is, maar ook juist een kans kan vormen voor bijvoorbeeld een interessante investering. Echter ook *binnen* een grote organisatie kan het vergroten van vaardigheden het draagvlak voor het proces vergroten doordat individuen met een hoger vaardigheden- en kennisniveau ook een concreter beeld hebben van de transitie en de urgentie inzien van het schetsen van een handelingsperspectief.

Dimensie: strategische koppeling en afstemming

Het bepalen van een gedeelde, lange termijn en integrale strategische richting en referentiepunten voor governance heeft een sterke invloed op het proces van energietransitie. Twee sterke invloeden die besproken zijn door respondenten zijn de invloed op doorgaande interactie en (bij afwezigheid van deze governance capaciteit) de invloed op het ontstaan van stagnaties. Het bepalen van een gedeelde lange termijn richting kan bijdragen aan doorgaande interactie doordat voor het opstellen van die gedeelde richting al interactie nodig is, wat het makkelijker maakt deze te continueren. Omdat actoren vanaf het begin op de hoogte zijn van elkaars standpunten en visie is het daarnaast gemakkelijker in de doorgaande interactie rekening te houden met elkaars belangen. Afwezigheid van deze capaciteit draagt echter volgens veel respondenten juist bij aan het ontstaan van stagnaties. Stagnaties op stadsniveau ontstaan in dit geval met name doordat een gebrek aan gedeeldheid van de gestelde doelen ook minder investering in het proces tot gevolg heeft van de partijen die niet achter een (aangescherpte) doelstelling staan: woningbouwcorporaties zullen met de interne doelstelling 'energieneutraal in 2050' minder capaciteit vrijmaken dan de gemeente Den Haag die intern meer ambitieuze doelen heeft gesteld. Daarnaast kan een gebrek aan gedeelde planvorming op wijkniveau, zeker wanneer slechts één scenario of oplossingsrichting wordt onderzocht, ook bijdragen aan een (te) beperkte keuzevrijheid. Hierdoor kan mogelijk padafhankelijkheid groeien in de richting van de voorkeursoplossing en kunnen stagnaties ontstaan wanneer belanghebbenden liever afzien van deze oplossing. Bij de capaciteit 'het bijeenbrengen en betrekken van heterogene groepen actoren' is op stadsniveau een sterke invloed zichtbaar op het creëren en/of stimuleren van doorgaande interactie, doordat het bijeenbrengen en betrekken van de actoren bijdraagt aan het tot stand brengen van doorgaande interactie tussen actoren waar voorheen nog geen dialoog aanwezig was. Dit draagt er ook aan bij dat actoren elkaar buiten het Haags Energienetwerk kunnen vinden. Ook op wijkniveau is een sterke procesinvloed aangetroffen op het creëren of stimuleren van doorgaande interactie. Daarnaast is ook een sterke invloed aangetroffen op (de kans op) het ontstaan van stagnaties wanneer het bijeenbrengen en betrekken van heterogene actoren niet plaatsvindt of pas in een later stadium in het proces. Bijkomend nadeel is dat reeds gemaakte planvorming dan weer ter discussie wordt gesteld, met mogelijk nadelige financiële consequenties.

Tot slot is met betrekking tot de indicator 'de strategische richting koppelen aan de lopende processen' geen procesinvloed aangetroffen.

Dimensie: bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen

Met betrekking tot de indicator 'Het herkennen van, onderhandelen over en integreren van middelen met de gestelde lange termijn doelen' is geen matig sterke of sterke procesinvloed aangetroffen.

Het creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes met externe actoren heeft een zeer sterke invloed op het creëren en/of stimuleren van doorgaande interactie tussen betrokken actoren: veel respondenten geven aan dat bijvoorbeeld het Haags Energienetwerk helpt om op structurele wijze verschillende actoren samen en in contact te brengen, waardoor doorgaande interactie vergemakkelijkt wordt en partijen hierdoor hun handelen beter op elkaar kunnen aanpassen. Een matige invloed op het proces is aangetroffen als het gaat om het boeken van kleine overwinningen: een procesinvloed die met name besproken wordt door actoren die spreken over ontmoetingsruimtes die actoren samenbrengen om primair ideeën te delen, zoals de ontmoetingsruimte voor bewonersinitiatieven van DDH. Het opzetten van ontmoetingsruimtes binnen de eigen organisatie is door respondenten minder sterk in verband gebracht met het energietransitie-proces. Een matige invloed van de organisatie van dergelijke ontmoetingsruimtes intern op het creëren van draagvlak wordt door de respondenten besproken. Dit kan ontstaan doordat medewerkers door hun aanwezigheid bij deze ontmoetingsruimtes een groter begrip krijgen van het vraagstuk en de rol van hun organisatie en zijn/haar afdeling in dit vraagstuk, waardoor zij zelf actief gaan meedenken.

Het beschikken over en gebruiken van relaties door coalitieleiders/sleutelfiguren heeft een matig sterke invloed op het boeken van overwinningen, iets wat door enkel bewoner-respondenten wordt benoemd. Het beschikken over relaties kan volgens hen bijvoorbeeld helpen doordat via relaties bepaalde kennis verkregen kan worden die hen beter in staat stelt oplossingsrichtingen af te wegen en zo uiteindelijk tot een besluit te komen, of doordat relaties binnen de ambtenarij bijvoorbeeld bijdragen aan realisatie van verduurzamingsprojecten doordat via informele wegen gemakkelijker een onrendabele top gesubsidieerd kan worden.

Dimensie: het creëren van een context van kansen

Niet veel respondenten bespreken de invloed van het bieden van een institutioneel kader wat synergiën en acties die in overeenstemming zijn met de gestelde lange termijn doelstellingen vergemakkelijkt. Echter, de beschreven ervaren procesinvloed is eensgezind: de afwezigheid van dit kader maakt dat stagnaties in het proces kunnen ontstaan, met name doordat de bureaucratische en op procedures gerichte gemeente het lastig kan vinden om bewonersorganisaties en VVE's zo te ondersteunen dat hun verduurzamingsproces vergemakkelijkt wordt.

Het assisteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met de gestelde doelstellingen heeft een sterke invloed op het creëren en stimuleren van draagvlak en het boeken van kleine overwinningen. De creatie van draagvlak voor het proces ontstaat doordat met name financiële facilitering, maar ook (technische) begeleiding en bijstand, de drempel verlagen voor betrokkenen om in het proces te investeren. De financiële facilitering draagt bij omdat hiermee voor een deel in de kosten kan worden voorzien, en de facilitering in kennis draagt bij omdat het helpt om een handelingsperspectief te creëren bij de gefaciliteerde actor, waardoor draagvlak voor participatie ontstaat. Het boeken van kleine overwinningen komt ook grotendeels voort uit financiële facilitering, doordat financiële middelen vaak een belemmerende factor zijn in de haalbaarheid van oplossingsrichtingen: wanneer in deze financiële middelen voorzien wordt kan dus vaker overgegaan worden tot besluitvorming. Hetzelfde geldt voor assistentie met (technische) kennis, wat naast het bieden van een handelingsperspectief in voorkomende gevallen dus ook tot gevolg heeft dat hierop geacteerd wordt en zo tot besluitvorming wordt gekomen op basis van de aangeboden kennis.

Het integreren van lange termijn, multi-scale en multidisciplinair denken in besluitvorming en implementatieprocessen heeft volgens de respondenten een matige invloed op het boeken van kleine

overwinningen. Deze overwinningen ontstaan met name doordat integratie van bovengenoemde zaken via de ontwikkeling van de Haagse Energieatlas en het Strategisch Warmteplan, meekoppelkansen inzichtelijk maakt (Haagse Energieatlas) en een richtinggevend kader biedt voor oplossingsrichtingen (Strategisch Warmteplan). Belangrijke voorwaarden voor het optimaal benutten van deze atlas zijn dat de informatie die door de actoren gedeeld wordt volledig is en dat idealiter ook mandaat voor besluitvorming neergelegd wordt bij de juiste medewerkers.

5.4 Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van deze scriptie luidt als volgt: *‘Hoe beïnvloeden governance capaciteiten het proces van energietransitie op lokaal niveau?’*. Hieronder wordt deze vraag beantwoord.

Zoals hierboven uitgebreid beschreven blijken de wijze waarop en de mate waarin governance capaciteiten invloed uitoefenen op het energietransitie-proces sterk te verschillen per capaciteit. Slechts zeer beperkt zijn capaciteiten aangetroffen die geen of enkel een zwakke invloed hebben op het proces. Bij acht capaciteiten is sprake van een sterke positieve invloed op het proces (of een sterke negatieve invloed indien sprake is van afwezigheid van deze capaciteit). Het betreft de volgende capaciteiten: 1) het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe paradigma's, werkwijzen en processen heeft een sterke invloed op het boeken van kleine overwinningen, 2) externe informatie en expertise opzoeken heeft een sterke invloed op het boeken van kleine overwinningen, 3) het leren van (on)beproeefde/bewezen oplossingen en werkwijzen leidt tot versnelling in het proces, 4) Het bezitten en ter beschikking stellen van middelen (en dan in het bijzonder vaardigheden) heeft een sterke positieve invloed op de creatie van draagvlak, 5) het bepalen van een gedeelde, lange termijn en integrale strategische richting en referentiepunten voor governance heeft een sterke invloed op de creatie/versteviging van doorgaande interactie en bij afwezigheid op het ontstaan van stagnaties, 6) heterogene groepen van actoren bijeenbrengen en betrekken heeft zowel op stad- als op wijkniveau een sterke invloed op de doorgaande interactie tussen betrokken actoren. Daarnaast bleek op wijkniveau bij afwezigheid van deze capaciteit een sterke invloed op (de kans op) het ontstaan van stagnaties in het proces. 7) Het creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes, verbindingsknooppunten, informatieplatforms en communicatiekanalen met externe actoren heeft een sterke invloed op het creëren/verstevigen van doorgaande interactie en 8) het assisteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met de gestelde doelstellingen heeft een sterke invloed op zowel het creëren/verstevigen van draagvlak als op het boeken van kleine overwinningen in het proces.

Met het oog op de verschillende dimensies, capaciteiten en procesinvloeden zijn enkele zaken vermeldenswaardig. Ten eerste zijn er drie governance capaciteiten die op een tweetal procesindicatoren een sterke invloed hebben. Het betreft in alle gevallen governance capaciteiten die vallen onder de variabele *orchestrating capacities*. Ten tweede lijkt het zo te zijn dat *transformative capacities* over het algemeen een grotere invloed hebben op het boeken van kleine overwinningen en het creëren van draagvlak en versnelling, terwijl *orchestrating capacities* hoofdzakelijk bijdragen aan doorgaande interactie en het verminderen van stagnaties en in mindere mate ook het boeken van kleine overwinningen en het creëren van draagvlak. Tot slot is geen enkele dimensie totaal irrelevant gebleken voor het proces en zijn er geen dimensies die zeer significant belangrijker zijn dan andere dimensies. Er zijn echter wel (subtiele) verschillen in de mate van belang van de verschillende dimensies en sommige dimensies hebben meer en/of een sterkere invloed op specifieke procesindicatoren dan andere dimensies. Dit wordt hieronder per dimensie besproken.

Tot slot zijn er twee governance capaciteiten waarvan geen of slechts een zwakke invloed is aangetroffen op het proces van energietransitie. Dit zijn de capaciteit 'de strategische richting

koppelen aan de lopende processen' en 'het herkennen van, onderhandelen over en integreren van middelen met de gestelde lange termijn doelen'. Voor deze laatste geldt echter dat, zoals eerder vermeld, deze voor een groot deel beter past onder de capaciteit 'het integreren van lange termijn, multi-scale en multidisciplinair denken in besluitvorming en implementatieprocessen'.

Het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen

Het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen heeft meer dan andere dimensies een sterke invloed op het boeken van kleine overwinningen: zowel 'het ontwikkelen, testen en experimenteren met nieuwe paradigma's, werkwijzen en processen' als het 'opzoeken van externe informatie en expertise' kunnen volgens veel respondenten een positieve invloed hebben op het boeken van kleine overwinningen. Daarnaast heeft het ontwikkelen en experimenteren met deze innovaties volgens de respondenten ook een positieve invloed op het versnellen van het proces wanneer deze experimenten slagen en zich lenen voor bijvoorbeeld opschaling elders in de stad. Veel respondenten benoemen de procesinnovatie van de Haagse wijkaanpak met de tien focuswijken hierbij als voorbeeld van een belangrijk experiment. Tegelijkertijd vinden weinig experimenten met technische innovaties plaats vanuit de usual suspects, onder andere vanwege kans op negatieve publiciteit (gemeente) en de kosten die met deze experimenten gepaard kunnen gaan. Het opzoeken van externe informatie en expertise wordt ook door veel respondenten benoemd en belangrijk gevonden voor het boeken van kleine procesoverwinningen, bijvoorbeeld het in kaart brengen van oplossingsrichtingen. Echter blijken vooral bewoner-respondenten vaker moeite te hebben met het vinden van deze externe expertise. Het vergroten van de zichtbaarheid van vernieuwingen wordt door minder respondenten als positief voor het proces benoemd, maar kan wel helpen om draagvlak te creëren voor het proces, met name doordat het laten zien van geslaagde projecten ervoor zorgt dat de drempel voor participatie aan de transitie bij anderen verlaagd kan worden. Dit gebeurt in wisselende mate door de actoren, maar de gemeente lijkt deze governance capaciteit nog niet zo gestructureerd in te zetten.

Conclusie: het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen heeft een sterk effect op het boeken van kleine overwinningen en helpt daarmee met het realiseren van inhoudelijke voortgang gedurende het proces.

Het verankeren van vernieuwingen/innovaties in de context

Het verankeren van vernieuwingen en innovaties in de context heeft op (zeer) uiteenlopende wijzen invloed op het proces: er is geen overeenkomst in procesuitkomsten tussen de verschillende onderliggende capaciteiten. Twee indicatoren hebben bovengemiddeld veel invloed op het proces, namelijk het leren van (on)beproeefde/bewezen oplossingen en werkwijzen (versnelling) en het bezitten en ter beschikking stellen van vaardigheden (draagvlak). Leerprocessen zijn echter slechts mondjesmaat bij de usual suspects aanwezig, veelal omdat de organisaties naar eigen zeggen nog aan het begin van het transitieproces staan en hier nog niet aan toegekomen zijn. Op dit moment vindt leren ad-hoc plaats en zelden inter-organisationeel. Het is mogelijk dat hierdoor mogelijke versnelling wordt misgelopen. Ook bij de andere partijen zoals bewonersorganisaties zijn deze niet aanwezig, veelal omdat hier geen capaciteit voor is. De aanwezigheid van bepaalde technische en sociale vaardigheden kunnen een sterke invloed hebben op het creëren van draagvlak voor het proces. Zo helpen communicatievaardigheden actoren om draagvlak te creëren bij *andere* actoren doordat deze kunnen helpen bij positieve framing van de transitie en bijbehorende mogelijkheden (bijvoorbeeld bij medebewoners), en dragen technische vaardigheden en kennis er juist aan bij dat bij de actor zelf meer draagvlak voor het participeren aan het proces ontstaat, bijvoorbeeld bij gemeentelijke ambtenaren.

Conclusie: het verankeren van vernieuwingen/innovaties in de context heeft een sterk effect op het creëren van draagvlak voor het proces, waardoor het een randvoorwaarde

kan vormen voor de start van een gezamenlijk proces. Daarnaast heeft deze dimensie een sterk effect op het realiseren van procesversnelling, waardoor deze dimensie kan helpen bij het reduceren van de benodigde tijd voor het realiseren van gemeentelijke doelstellingen.

Strategische koppeling en afstemming

De dimensie strategische koppeling en afstemming heeft verhoudingsgewijs veel sterke relaties met het energietransitie-proces en speelt een grote rol bij het stimuleren van doorgaande interactie en het verminderen van stagnaties. Zowel de indicator 'het bepalen van een gedeelde, lange termijn en integrale strategische richting' en 'heterogene groepen van actoren bijeenbrengen en betrekken' beïnvloeden volgens veel respondenten het proces van energietransitie en hebben zelfs een sterke invloed op twee procesindicatoren. Wanneer de capaciteiten afwezig zijn, worden zij door respondenten sterk in verband gebracht met (het vergroten van de kans op) stagnaties, en bij aanwezigheid van deze twee juist sterk in verband gebracht met het stimuleren van doorgaande interactie tussen de actoren. Het is interessant te benoemen dat het betrekken van heterogene groepen actoren op stadsniveau hoofdzakelijk doorgaande interactie lijkt te stimuleren, maar dat het betrekken van heterogene groepen actoren op wijkniveau ook invloed kan hebben op het boeken van kleine overwinningen. Dit komt mogelijk doordat op wijkniveau meer concrete stappen richting een duurzame wijk gemaakt kunnen worden dan op stadsniveau. Over de aanwezigheid van beide governance capaciteiten wordt verschillend gedacht. Wat betreft de gedeelde lange termijn doelstellingen bestaan er twee belangrijke discrepanties in doelstellingen op stadsniveau. Ten eerste bestaat de discrepantie tussen de doelstellingen van de individuele organisaties in het Haags Energienetwerk en de gezamenlijk afgesproken doelstellingen in dit netwerk. Daarnaast bestaat een discrepantie tussen de afgesproken doelstellingen in het Haags Energienetwerk en de vrij recent opgestelde doelstellingen in het huidige coalitieakkoord van het College van B&W. Geen enkele afgesproken respondent heeft aangegeven deze laatste doelstelling realistisch te vinden. En hoewel een aantal respondenten aangeeft geen moeite te hebben met deze discrepanties, zijn er ook een aantal respondenten die aangeven geen begrip te hebben voor deze situatie, waarbij de 'gedeelde' lange termijn doelen en de individuele doelen van verschillende organisaties zo ver uit elkaar liggen. Dit heeft tot gevolg dat stagnaties in het proces kunnen ontstaan omdat partijen niet bereid zijn evenveel in het proces te investeren. Op wijkniveau worden wijkplannen opgesteld, echter lijkt dit (wanneer de regie bij de gemeente ligt) niet te gebeuren in samenspraak met alle relevante actoren. Daarnaast werd in het kader van het vaststellen van een oplossingsrichting voor een van deze wijken, onderzoek gedaan naar één mogelijke oplossingsrichting voor deze wijk. Een dergelijke nauwe benadering van oplossingsrichtingen laat weinig marge voor adaptiviteit en de omgang met onzekerheid in het besluitvormingsproces. Hierdoor ontstaan mogelijk stagnaties wanneer belanghebbenden in een later stadium van de planvorming pas betrokken worden en op dat moment blijkt dat zij zich niet in het voorgestelde scenario kunnen vinden. De capaciteit 'Het betrekken van heterogene groepen actoren' sluit nauw aan bij bovengenoemde capaciteit en vindt plaats op zowel stad- als wijkniveau in verschillende samenstellingen. Op stadsniveau wordt een groot scala aan partijen betrokken in het Haags Energienetwerk, echter op wijkniveau blijft dit in sommige gevallen achter. Zo worden grote groepen stakeholders, zoals huurders, op dit moment nog niet meegenomen in overlegstructuren, en worden verschillende soorten stakeholders niet op frequente basis met elkaar in overleg gebracht. Met betrekking tot het betrekken van huurders in wijk transitieplannen lijkt doorslaggevend te zijn dat de usual suspects (met name de gemeente en woningbouwcorporaties) moeite hebben met het bepalen van de wijze waarop deze groep betrokken moet worden, en vanuit deze gedachte de groep voor een groot deel buiten beschouwing laten. Voor de capaciteit 'de strategische richting koppelen aan de lopende processen' wordt echter in zijn geheel geen procesinvloed aangetroffen.

Conclusie: strategische koppeling en afstemming heeft een sterk effect op het creëren/stimuleren van doorgaande interactie tussen partijen en kan daarom een

belangrijke rol spelen bij het in standhouden van het gezamenlijke transitieproces. De afwezigheid van (de capaciteiten van) deze dimensie kan echter juist de kans op hindernissen/stagnaties in het proces vergroten.

Bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen

Het bemiddelen over schaalniveaus en sectoren heen wordt door respondenten erg belangrijk gevonden, met name als het gaat om de inzet van formele en informele ontmoetingsruimtes. Verschillende respondenten organiseren deze ruimtes (zowel usual suspects als bewoners en DDH) of zijn betrokken in de ruimtes van andere actoren. Het gaat hoofdzakelijk om ruimtes met een externe focus, waarbij verschillende actoren/organisaties samen komen. Echter in sommige gevallen gaat het ook om een interne focus waarbij individuen *binnen* een organisatie samengebracht worden. Met name de ontmoetingsruimtes met externe focus zijn besproken en hebben een sterke invloed op het stimuleren van doorgaande interactie tussen partijen en een matig sterke invloed op het boeken van kleine overwinningen. De ontmoetingsruimtes *binnen* een organisatie dragen volgens de respondenten echter met een matig sterke invloed bij aan het vergroten van draagvlak voor het proces in de verschillende afdelingen van deze organisatie. Dit lijkt te verklaren door de verschillende achterliggende doelen van de ontmoetingsruimtes: in het eerste geval hebben de ruimtes vaak tot doel om bijvoorbeeld wijkplannen te bespreken waarvoor continue afstemming nodig is, terwijl in het tweede geval het doel vaker is om de energietransitie breder in een organisatie te beleggen. Ook het beschikken over en gebruiken van relaties wordt door verschillende soorten actoren belangrijk geacht. Echter wordt met name door bewoners een duidelijke meerwaarde hiervan besproken in termen van proces doordat het volgens hen helpt met het boeken van kleine overwinningen, bijvoorbeeld doordat persoonlijke relaties hen helpen in sommige gevallen verduurzamingsprojecten financieel rond te krijgen met gemeentelijke steun. Tot slot is voor de governance capaciteit het herkennen van, onderhandelen over en integreren van middelen met de gestelde lange termijn doelen zeer weinig besproken door respondenten en daarvoor is dus ook geen procesinvloed aangetroffen.

Conclusie: bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen heeft met name een sterk effect op het creëren of in stand houden van doorgaande interactie tussen de verschillende betrokken actoren in het proces en draagt (onder andere via deze doorgaande interactie) ook bij aan het boeken van kleine overwinningen, waardoor inhoudelijke progressie geboekt wordt in het proces.

Het creëren van een context van kansen

Binnen de dimensie 'het creëren van een context van kansen' blijkt met name de capaciteit 'het assisteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met de gestelde doelstellingen', erg belangrijk. Deze capaciteit heeft zowel een sterke invloed op het creëren van draagvlak, als op het boeken van kleine overwinningen. De creatie van draagvlak komt hierbij voort uit het verlagen van de participatiedrempel als gevolg van zowel financiële steun en het aanbieden van (technische) begeleiding. De assistentie vanuit de gemeente Den Haag draagt ook bij aan het boeken van overwinningen binnen verduurzamingsprojecten, bijvoorbeeld via het verstrekken van subsidies en leningen of het aanreiken van begeleiding. Hierdoor worden oplossingsrichtingen zowel specifiek gemaakt, als ook financieel haalbaar. Echter is nog wel winst te behalen. Deze winst ligt met name op twee vlakken: kennisfacilitering en financiële ondersteuning. Deze laatste is met name van belang vanwege het feit dat door respondenten getwijfeld wordt over de continuïteit van de dekkingsgraad van actieve vrijwilligers bij langlopende trajecten als de warmtetransitie. Het bieden van een institutioneel kader wat acties die in overeenstemming zijn met de lange termijn doelstellingen vergemakkelijkt wordt minder sterk in verband gebracht met het proces, maar blijkt bij afwezigheid wel bij te kunnen dragen aan de ontwikkeling van processtagnaties. Met name bewoner-respondenten geven aan dat de gemeente veel bureaucratische procedures en regels heeft die zowel extra financiële kosten met zich

meebrengen als een significante tijdsinvestering, waardoor stagnaties bij de verduurzamingstrajecten ontstaan. Tot slot blijkt 'het integreren van lange termijn, multi-scale en multidisciplinair denken in besluitvorming en implementatieprocessen' een matige invloed te kunnen hebben op het boeken van overwinningen, doordat met name de integratie van de belangen van verschillende schaalniveaus en actoren kan bijdragen aan meekoppelkansen. Op dit moment is echter nog een gebrek aan instrumenten aanwezig om dit mogelijk te maken. Het Haags Energienetwerk is bijvoorbeeld op het moment van de interviews met name een netwerk waarbij actoren elkaar kunnen ontmoeten en niet een netwerk wat als besluitvormingsplatform fungeert. De usual suspects worstelen met de grote verscheidenheid aan verschillende belangen en expertise en de verschillende mate van gewenste participatie. Wel wordt op dit moment de laatste hand gelegd aan enkele van deze instrumenten, namelijk het Strategisch Warmteplan en de Haagse Energieatlas. Dit potentieel blijkt echter niet per definitie ook benut te worden, want op dit moment leveren nog niet alle benodigde partijen de relevante data aan voor het compleet maken van deze atlas. Dit is van belang, omdat voor het functioneren van de atlas de data compleet dient te zijn. Als dit niet het geval is, verkleint dit drastisch de toegevoegde waarde omdat voorkeursoplossingen op deze wijze op een later moment alsnog minder goed aansluiten bij de betreffende situatie.

Conclusie: het creëren van een context van kansen heeft met name een sterk effect op het creëren van draagvlak, waardoor het helpt eerder afwezige actoren, zoals bewoners, bij het proces te betrekken. Daarnaast blijkt het creëren van een context van kansen ook daadwerkelijk het boeken van kleine overwinningen te bevorderen waardoor vooruitgang in het proces geboekt wordt.

Gedifferentieerd naar procesinvloed

Tot slot wordt hieronder per procesindicator beschreven welke governance capaciteiten hier de sterkste invloed op hebben.

Draagvlak

Twee governance capaciteiten lijken in het bijzonder nuttig te kunnen zijn voor het vergroten van draagvlak voor het proces, namelijk 'het assisteren van actoren en netwerken bij de implementatie/uitvoering van acties die in overeenstemming zijn met de gestelde doelstellingen', en 'het bezitten en ter beschikking stellen van vaardigheden'.

Kleine overwinningen

Uit het onderzoek blijkt dat het boeken van kleine overwinningen sterk wordt beïnvloed door de dimensie 'het mogelijk en zichtbaar maken van de creatie van vernieuwingen', waarbij met name de capaciteiten 'het ontwikkelen/testen en experimenteren met nieuwe paradigma's, werkwijzen en processen', evenals 'het opzoeken van externe informatie en expertise' een sterke invloed hebben. Daarnaast blijkt ook 'het assisteren van actoren bij de implementatie en uitvoering van acties' in het kader van de energietransitie kleine overwinningen te realiseren. Vermeldenswaardig is dat de dimensie 'bemiddeling over schaalniveaus en sectoren heen' ook twee governance capaciteiten bevat die bijdraagt aan het boeken van kleine overwinningen (met een matig sterke invloed), namelijk 'het creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes, verbindingsknooppunten, informatieplatformen en communicatiekanalen' (met externe actoren) en 'het beschikken over en gebruiken van persoonlijke relaties door coalitieleiders/sleutelfiguren'.

Doorgaande interactie

Het creëren en/of verstevigen van doorgaande interactie wordt door een drietal governance capaciteiten sterk beïnvloed. Twee van deze capaciteiten vallen onder dezelfde dimensie, namelijk 'strategische koppeling en afstemming'. De twee capaciteiten zijn 'het bepalen van een gedeelde

lange termijn en integrale strategische richting' en 'het bijeenbrengen en betrekken van heterogene groepen actoren'. Daarnaast heeft ook de governance capaciteit 'het creëren van formele en informele ontmoetingsruimtes, verbindingsknooppunten, informatieplatforms en communicatiekanalen' een grote invloed op doorgaande interactie, in het bijzonder als het ontmoetingsruimtes betreft waarbij externe partijen bij elkaar samenkomen.

Versnelling

Het creëren van procesversnelling wordt slechts door één governance capaciteit sterk beïnvloed, namelijk door 'het leren van (on)beproeft/bewezen oplossingen en werkwijzen'.

Stagnaties

Tot slot worden stagnaties hoofdzakelijk sterk beïnvloed door de afwezigheid van een tweetal governance capaciteiten, die beide thuishoren in dezelfde dimensie, namelijk 'strategische koppeling en afstemming'. De twee governance capaciteiten die bij afwezigheid een sterke invloed hebben op het ontstaan van stagnaties zijn 'het bepalen van een gedeelde lange termijn en integrale strategische richting', en 'het bijeenbrengen en betrekken van heterogene groepen actoren'. Deze laatste is aangetroffen op wijkniveau, omdat op wijkniveau in voorkomende gevallen de bijeengebrachte groep actoren minder heterogeen was. Een belangrijke ontbrekende actor is de burger, een groep waarvan de usual suspects (nog) niet weten op welke wijze deze betrokken kunnen/moeten worden.

5.5 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden op basis van de beantwoording van hoofd- en deelvragen een aantal aanbevelingen gedaan voor verschillende betrokken actoren. Twee afwegingscriteria zijn meegenomen voor het al dan niet doen van aanbevelingen met betrekking tot een bepaalde governance capaciteit: 1) de mate waarin respondenten van mening waren dat omtrent de betreffende governance capaciteit nog (veel) ruimte bestond voor verbeterde invulling van deze capaciteit, en 2) de aangetroffen sterkte van de invloed van deze governance capaciteit op het proces. Immers: wanneer een sterke positieve invloed op het transitieproces is aangetroffen, is het aantrekkelijker om te sturen op deze governance capaciteit vanwege de verwachte proceswinst die hieruit voortvloeit.

Gemeente

Het opzoeken van externe informatie en expertise vindt nog niet optimaal plaats, zowel binnen bijvoorbeeld de gemeentelijke organisatie, als bij bewonersinitiatieven. Deze laatste groep heeft moeite met het vinden van de benodigde informatie en expertise, onder andere in de vorm van (technische) kennis omtrent oplossingsrichtingen voor verduurzaming van hun specifieke pand. Het is raadzaam om te inventariseren bij zowel VVE's als bewonersinitiatieven waar zij ervaren kennis en expertise te missen en te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om hierin te voorzien.

De energietransitie zal uiteindelijk voor een groot deel uit de burgers zelf moeten komen. Om deze groep betrokken te houden is het belangrijk om stagnaties in hun verduurzamingsproces te minimaliseren. Het is raadzaam daarom in gesprek te gaan met verschillende soorten actieve burgers (VVE's, bewonersinitiatieven en andersoortige) over de (on)mogelijkheden in het aanpassen van het huidige institutioneel kader, zodat belemmeringen die voortvloeien uit bureaucratische regels en procedures verminderd worden.

Op dit moment bestaan grote discrepanties in doelstellingen op stadsniveau. Omdat zowel verschillende respondenten aangeven deze discrepanties verwarrend te vinden en de literatuur omtrent gedeelde lange termijn doelstellingen aangeeft dat het cruciaal is dat gezamenlijke doelstellingen ook daadwerkelijk gedeeld worden (zie bijvoorbeeld Foster-Fishman et al., 2001 en

Hölscher et al., 2018), is het raadzaam om de discrepanties tussen de huidige verschillende doelstellingen te minimaliseren en idealiter te streven naar een daadwerkelijk gedeelde doelstelling. Hiervoor is het belangrijk dat de dialoog tussen enerzijds de usual suspects en anderzijds partijen als DDH en koplopersgroepen/bewonersinitiatieven omtrent de gedeeldheid van de lange termijn doelen versterkt wordt en idealiter ook het college van B&W hierin meegenomen wordt.

De warmtetransitie van een wijk is een langlopend traject. Dit kan op termijn een knelpunt vormen wanneer de continuïteit onder vrijwilligers zich lastig laat waarborgen. Dit is problematisch omdat deze groepen hard nodig zijn voor het behalen van stedelijke doelstellingen. Probeer een open dialoog te voeren met de verschillende groepen actieve bewoners in de stad om te kijken op welke wijze gestimuleerd kan worden dat vrijwilligers betrokken blijven. Wederom geldt dat het lonend kan zijn de expertise buiten de gemeente op te zoeken: doe onderzoek naar best practices, eventueel ook internationaal, hoe geborgd kan worden dat vrijwilligers op een langere termijn betrokken kunnen blijven. Wees je bewust dat de energietransitie een uitdaging is met een andere grote van schaal dan veel participatievraagstukken waar gemeenten tot op heden mee te maken hebben gehad, en dat dit ook kan vragen om nieuwe soorten oplossingen.

Het vergroten van de zichtbaarheid van geïmplementeerde vernieuwingen in de stad kan bijdragen aan draagvlak voor het proces in Den Haag. Het is daarom het overwegen waard om op een meer structurele wijze de zichtbaarheid van deze innovaties te vergroten in communicatie met de Haagse bewoners en ondernemers, om zo het draagvlak te vergroten voor het transitieproces.

Gemeente en woningbouwcorporaties

(Inter-organisationale) leerprocessen zijn op dit moment nog weinig gestructureerd geïntegreerd in het transitieproces van de stad (uitzonderingen daargelaten). Het verdient aanbeveling om leerprocessen te starten vanaf het begin van het proces, omdat anders mogelijk waardevolle lessen in de eerste procesfase niet meegenomen worden en verloren gaan. Probeer er een prioriteit van te maken om hiervoor tijd en/of financiële middelen te reserveren en in te zetten, zodat deze leerprocessen geïmplementeerd en benut kunnen worden.

Hoewel de gemeente en woningbouwcorporaties zich bewust zijn van het belang van het (in enige vorm) betrekken van (sociale) huurders in de energietransitie, gebeurt dit tot op heden niet of slechts zeer beperkt. Een lage betrokkenheid kan betekenen dat op een later moment weerstand onder huurders ontstaat, bijvoorbeeld omtrent reeds genomen besluiten, waardoor uiteindelijk stagnaties in het proces ontstaan. Omdat het denkbaar is dat zowel gemeente als woningbouwcorporaties het betrekken van huurders een lastige opgave vinden vanwege de beperkte duidelijkheid omtrent de rol van deze groep in de energietransitie, is het raadzaam om na te gaan welke ervaringen andere (grote) gemeenten en bijbehorende woningbouwcorporaties in Nederland hebben opgebouwd en eventuele best-practices in kaart te brengen. Op deze wijze kan zonder al te grote investeringen in procesinnovaties, gekomen worden tot een grotere betrokkenheid van huurders in de stad.

Gemeente en/of Duurzaam Den Haag

Ook bij bewonersorganisaties, zowel VVE's als wijkinitiatieven, vinden leerprocessen niet gestructureerd plaats. Deze groep geeft aan hier te beperkte capaciteit voor te hebben. Het verdient daarom aanbeveling voor de gemeente Den Haag en/of DDH om in gesprek te gaan met deze groepen en samen te verkennen op welke wijze (gefaciliteerde) leerprocessen deze groepen kunnen helpen versnellen.

Gemeente, woningbouwcorporaties en netbeheerder

Draag er zorg voor dat door alle partijen die bij de ontwikkeling (en uiteindelijk het gebruik) van de Haagse Energieatlas betrokken zijn, de meest actuele data in dit instrument wordt geüpload. Informatie volledigheid is bij dit soort instrumenten cruciaal, en wanneer hier geen sprake van is ondermijnt dit het functioneren ervan waardoor de beoogde overwinningen en kansen mogelijk niet gepakt worden.

Algemeen

Het vergroten van (individuele) vaardigheden van actoren/personen vormt een belangrijke randvoorwaarde voor de creatie van draagvlak voor het proces. Wanneer draagvlak voor het transitieproces bij bepaalde werknemers of afdelingen te kort schiet, is het aan te bevelen om de opleidings- en trainingsmogelijkheden voor deze groep te onderzoeken zodat medewerkers bijgeschoold worden in het kader van de energietransitie en draagvlak voor het proces bij deze groep kan groeien.

5.6 Discussie

In dit onderzoek stond de vraag centraal hoe governance capaciteiten invloed hebben op het lokale proces van energietransitie. Op basis van het uitgevoerde onderzoek zijn enkele theoretische reflecties op zijn plaats die van belang zijn, bijvoorbeeld met het oog op vervolgonderzoek. Deze worden hieronder toegelicht.

In dit onderzoek is voor de operationalisatie van governance capaciteiten geput uit het werk van Hölscher et al. (2018). Hoewel de door hen in kaart gebrachte indeling in variabelen, dimensies en capaciteiten waardevol is gebleken, is op basis van de afgenomen interviews en de hieruit volgende analyse besloten om het kader aan capaciteiten uit te breiden met enkele capaciteiten die hun oorsprong vinden in het werk van Foster-Fishman et al. (2001), namelijk het opzoeken van externe informatie en expertise, het proactief zoeken naar en verkrijgen van (financiële) hulpbronnen en het beschikken over en gebruiken van relaties door coalitieleiders/sleutelfiguren. Deze capaciteiten hebben alle drie betrekking op meer menselijke vaardigheden en handelingen, waar het oorspronkelijke raamwerk van Hölscher et al. (2018) capaciteiten schetst op het niveau van instituties. Het feit dat alle drie de aangevulde capaciteiten gekenmerkt worden door het belang van persoonlijke eigenschappen, vaardigheden en attitudes, roept de vraag op of het werk van Hölscher et al. er niet bij gebaat zou zijn uitgebreid te worden met capaciteiten op een meer persoonlijk niveau.

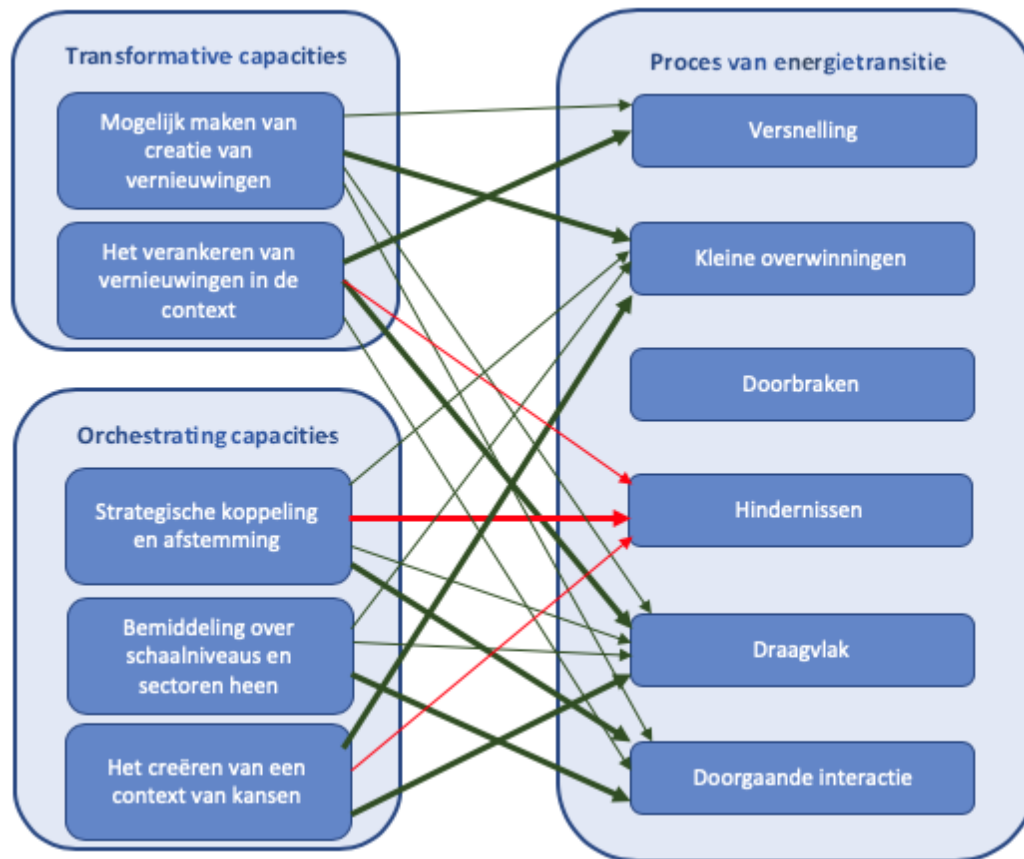
Een tweede reflectie op het oorspronkelijke raamwerk van Hölscher et al. houdt in dat een deel van de hierbij behorende capaciteiten, namelijk de *unlocking capacities*, structureel grotendeels afwezig bleken in de gekozen casestudy. Met het oog op dergelijke reflecties zijn enkele relativeringen met betrekking tot de generaliseerbaarheid van deze bevindingen voor andere respondentgroepen op zijn plaats. Het is immers plausibel dat bepaalde plaatselijke of tijdsgebonden factoren bepalend zijn voor de mate waarin de aan- of afwezigheid van deze capaciteiten gewenst zijn. De lokale (politieke) opvattingen onder de respondenten over de onwenselijkheid van het inzetten van unlocking capaciteiten in het gebied van de gemeente Den Haag, kan hier bijvoorbeeld een rol in hebben gespeeld. Hierdoor is het mogelijk dat deze opvattingen in grotere mate aanwezig zijn in dit lokale netwerk dan in een ander lokaal netwerk, waardoor unlocking capaciteiten in een andere gemeente met een ander politiek klimaat wel kansrijk en inzetbaar worden geacht. Daarnaast kan de verdere ontwikkeling van de energietransitie de komende jaren mogelijk leiden tot verschuivingen in de heersende opvattingen binnen gemeentes met betrekking tot het lokaal inzetten van unlocking capaciteiten. Dit kan bijvoorbeeld ontstaan wanneer meer urgentie/draagvlak gecreëerd wordt bij de lokale partijen als gevolg van het naderen van 'deadlines' afkomstig uit (inter)nationale afspraken met betrekking tot het behalen van bepaalde doelstellingen. Tot slot is het denkbaar dat het landelijke

energieakkoord op termijn ook gaat leiden tot een instrumentarium voor het decentrale (gemeentelijke) bestuur. De ontwikkeling van een dergelijk instrumentarium kan mogelijk bijdragen aan daadkrachtig optreden en sturing op lokale ontmoediging van CO2 uitstoot, waarmee invulling gegeven wordt aan unlocking capaciteiten. Echter, de bevindingen omtrent de afwezigheid van unlocking capaciteiten in deze specifieke casus roepen wel de vraag op of alle drie de variabelen (*unlocking, transformative* en *orchestrating capacities*) en de hieronder geschaarde capaciteiten, zich lenen voor het analyseren van iedere willekeurige casus, of dat bepaalde factoren zoals de specifieke locatie, het schaalniveau en de voortgang binnen de transitie meegenomen dienen te worden in de beoordeling van het belang van governance capaciteiten in een specifieke casus.

Tot slot is in het theoretisch kader voor de definitie en operationalisering van de afhankelijke variabele ('het proces van energietransitie') gekozen voor een definitie die het belang van de doortontwikkeling van het proces benadrukt. Hierbij zijn verschillende elementen in kaart gebracht die bij kunnen dragen aan deze doorontwikkeling, zoals het belang van (de versteviging van) doorgaande interactie tussen actoren, het verminderen van stagnaties en het boeken van kleine overwinningen als tastbare procesuitkomsten die partijen ook gemotiveerd houden. Naar aanleiding van de afgenomen interviews en de hieruit volgende analyse zijn twee aanvullende indicatoren aan het licht gekomen die eveneens een belangrijke rol vervullen in het proces. De eerste, en waarschijnlijk de belangrijkste in de beginfase van de energietransitie, is het creëren/verstevigen van draagvlak voor het gezamenlijke proces. De van tevoren in kaart gebrachte indicatoren voorzien niet in de op dit moment veel voorkomende situatie dat actoren nog niet betrokken zijn en/of niet de behoefte voelen om betrokken te zijn, waardoor het creëren van een doorgaande interactie ook nog niet aan de orde is. Het creëren van draagvlak lijkt daarom een cruciale procesindicator voor een beginnende (energie)transitie, van waaruit wellicht doorgaande interactie gevormd kan worden. De tweede toegevoegde proces-indicator is het boeken van versnelling. Uit de interviews blijkt dat enkele van de *transformative capacities* volgens de respondenten in het bijzonder bijdragen aan het versnellen van het proces. Hiermee geven respondenten blijk van het feit dat doorontwikkeling van het gezamenlijke proces weliswaar van belang (en een basisvoorwaarde) is, maar dat idealiter wanneer de situatie dit toelaat, ook gestuurd kan worden op het versnellen van het proces. Dit vloeit wellicht voort uit het besef dat de doelstelling een opgave is van zeer grote schaal, waardoor het procesmatig uitdrukken in enkel termen van 'kleine overwinningen', 'doorbraken' en 'doorgaande interactie' van onvoldoende significantie is, willen de partijen deze doelen ook op tijd gaan bereiken.

Op de volgende pagina is een vernieuwd conceptueel model opgenomen waarin zowel de aangetroffen dimensies als de aangetroffen procesinvloeden zijn afgebeeld. De toegevoegde waarde van het vernieuwde model is dat voor het lokale schaalniveau een aangescherpt beeld is verkregen van de governance capaciteiten die van significant belang zijn. Hoofdzakelijk zijn er twee belangrijke wijzigingen ten opzichte van het eerste conceptuele model. Ten eerste zijn in het vernieuwde model de *unlocking capacities* afwezig, omdat deze op dit schaalniveau nagenoeg niet zijn aangetroffen. De tweede grote wijziging is aanwezig bij de afhankelijke variabele 'het proces van energietransitie', waarbinnen twee nieuwe indicatoren zijn toegevoegd die van groot belang zijn gebleken in het kader van de beïnvloeding van het proces: de creatie van draagvlak en het stimuleren van versnelling. Deze significante wijzigingen dragen bij aan zowel het begrip omtrent *welke* governance capaciteiten van doorslaggevend belang zijn voor het gemeentelijke schaalniveau, maar ook *waarom* deze capaciteiten van belang zijn. Met name de toevoeging van draagvlak als procesindicator is hierbij een interessante. Het blijkt van niet te onderschatten belang dat bij belanghebbende actoren draagvlak gecreëerd wordt voor het (gezamenlijke) proces van energietransitie, omdat dit kan fungeren als stevige basis voor verdere ontwikkeling van het proces, bijvoorbeeld via een doorgaande interactie. Tot slot voorziet onderstaand conceptueel model (ten opzichte van het eerste model) ook in een empirisch onderbouwde invloed van de governance capaciteiten op het energietransitie-proces, waarmee het mogelijk wordt via deze governance capaciteiten te sturen op specifieke procesuitkomsten. In het

onderstaande figuur zijn deze relaties met pijlen weergegeven. Donkergroene pijlen vormen hierbij wederom effecten als gevolg van de *aanwezigheid* van deze dimensie. Rode pijlen vormen effecten als gevolg van de *afwezigheid* van deze dimensie. Daarnaast geven dikkere pijlen een sterke procesinvloed aan en zijn dunne pijlen weergegeven voor een matig sterke invloed. Wanneer een dimensie via meerdere capaciteiten invloed heeft op één procesindicator, is voor de overzichtelijkheid van de figuur slechts één pijl aangebracht ³.



Figuur 3: bijgewerkt conceptueel model op basis van resultaten en analyse

5.7 Onderzoeksbependingen

Op de uitvoering van wetenschappelijk onderzoek en de bijbehorende onderzoeksresultaten dient kritisch gereflecteerd te worden. Met betrekking tot de onderzoeksopzet, de beschreven resultaten en de hieruit voortvloeiende conclusie zijn enkele onderzoeksbependingen vermeldenswaardig. Deze worden hieronder behandeld.

Sociaal wenselijke antwoorden liggen, ondanks anonimiteit van de respondenten, voor de hand bij politiek gevoelige onderwerpen zoals de energietransitie. Om deze reden is het de vraag of verkregen antwoorden van respondenten altijd volledig en/of eerlijk gegeven zijn. Voor contra-indicaties is de onderzoeker nu afhankelijk geweest van een beperkte hoeveelheid notities en aantekeningen, afkomstig uit observaties, en de perceptie van de verschillende actoren op elkaars handelen. Dit biedt echter geen volledig beeld omdat dit niet op structurele wijze besproken is binnen en onderdeel was

³ Een uitgebreider overzicht van de invloed per governance capaciteit is terug te vinden in tabel 6 op pagina 78.

van de interviews. Observaties een grotere en meer gestructureerde rol geven gedurende het onderzoek en het op structurele wijze bevragen van respondenten op aanwezigheid van governance capaciteiten bij andere actoren, had achteraf gezien meer tegengesteld kunnen bieden en zodoende een vollediger beeld kunnen schetsen van de aanwezigheid van governance capaciteiten bij de verschillende actoren.

De operationalisatie en de hieruit voortvloeiende interview-vragenlijst waren veelal te lang voor de gereserveerde hoeveelheid tijd (1 tot 1,5 uur). Daarnaast was het begrip van de vragenlijst bij de respondenten niet altijd even hoog en vonden enkele respondenten het lastig om de relatie tussen de governance capaciteiten en het energietransitie-proces te benoemen. Het gevolg hiervan was dat de verkregen antwoorden van respondenten niet altijd volledig waren en in een aantal gevallen op een later moment contact gezocht moest worden met de respondent voor aanvullende informatie. Dit heeft eraan bijgedragen dat het traject langer heeft geduurd dan gepland was.

Verder vormt, zoals eerder besproken, de beperkte externe validiteit een noemenswaardige belemmering voor dit onderzoek. Doordat in dit onderzoek slechts één casus behandeld is, laten de bevindingen zich slechts zeer beperkt generaliseren buiten het onderzoeksgebied. Echter, het doel van deze studie lag ook meer in het verkennende karakter: in kaart brengen welke governance capaciteiten op lokaal niveau een rol spelen in het kader van de energietransitie en op welke wijze deze capaciteiten het energietransitie-proces beïnvloeden. De studie is erin geslaagd deze inzichten te bieden en daarnaast zijn enkele aanknopingspunten voor vervolgonderzoek in kaart gebracht.

Tot slot kan stilgestaan worden bij het centrale concept governance capaciteit en de verkregen diepgang van data als gevolg van deze keuze. Het onderzoek schetst binnen bepaalde dimensies een breed maar globaal beeld van de governance capaciteiten die op lokaal niveau een rol spelen in het beïnvloeden van de energietransitie. Gevolg hiervan is dat de geïncorporeerde governance capaciteiten met een beperkte diepgang gemeten zijn, terwijl veel van deze capaciteiten op zichzelf ingewikkelde capaciteiten vormen die zich lenen voor meer diepgaand onderzoek. Desalniettemin voorziet dit onderzoek in een breed begrip van de governance capaciteiten op lokaal niveau.

5.7 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek en de hierboven geschetste beperkingen geven enkele aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Zo kan dit onderzoek en de voortgebrachte resultaten een basis vormen van waaruit diepgaander onderzoek gedaan wordt naar de rol en achterliggende mechanismen van individuele van belang gebleken governance capaciteiten en de wijze waarop de capaciteiten elkaar en het transitieproces beïnvloeden.

Een tweede richting voor vervolgonderzoek is onderzoek naar de relatie tussen governance capaciteiten op onder meer regionaal en landelijk niveau en het lokale schaalniveau, waarbij onder meer inzicht verkregen kan worden in de *unlocking capacities* en de invloed die zij hebben op het proces van energietransitie.

Tot slot heeft dit onderzoek een globaal beeld geschetst van de governance capaciteiten die van belang zijn op het lokale schaalniveau. Gevolg hiervan is dat slechts een bescheiden aantal respondenten per actor-categorie gesproken zijn. Het kan interessant zijn om uitgebreider onderzoek te doen naar de van belang zijnde governance capaciteiten binnen verschillende actor-categorieën, omdat dan in grotere mate aannames gedaan kunnen worden over het belang van deze capaciteiten binnen een specifieke categorie actoren, zoals VVE's en woningbouwcorporaties.

Literatuur

- Anderton, K., Sethi, M., & Barau, A. (2017). Exploring the governance and politics of transformations towards sustainability. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 24, 1-16.
- Axelrod, R., & Cohen, M. D. (1999). *Harnessing complexity: Organizational implications of a scientific frontier*. New York: Free Press.
- Boeijs, H. 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Cubbin J & Stern J (2006) The impact of regulatory governance and privatization on electricity industry generation capacity in developing economies. *The World Bank Economic Review* 20: 115–141.
- Dang, T. K. P., Visseren-Hamakers, I. J., & Arts, B. (2016). A framework for assessing governance capacity: An illustration from Vietnam's forestry reforms. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 34(6), 1154-1174.
- Dool, L. van den, Hulst, M. van, & Schaap, L. (2010). More than a friendly visit: A new strategy for improving local governing capacity. *Local Government Studies*, 36(4), 551-568.
- Edelenbos, J. (2005). Institutional implications of interactive governance: Insights from Dutch practice. *Governance*, 18(1), 111-134.
- Edelenbos, J., & Teisman, G. (2013). Water governance capacity: The art of dealing with a multiplicity of levels, sectors and domains. *International Journal of Water Governance*, 1(1–2), 89-108.
- Eurostat. (12 februari 2019). *Renewable energy in the EU*. Geraadpleegd op 28-10-2019 van <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9571695/8-12022019-AP-EN.pdf/b7d237c1-ccea-4adc-a0ba-45e13602b428>
- Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. A. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. *American journal of community psychology*, 29(2), 241-261.
- Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research policy*, 33(6-7), 897-920.
- Geels, F. W., & Kemp, R. (2000). Transitie vanuit sociotechnisch perspectief. *Report for the Dutch Ministry of Environment, Enschede: Universiteit Twente, and Maastricht: MERIT*.
- González, S., & Healey, P. (2005). A sociological institutionalist approach to the study of innovation in governance capacity. *Urban Studies*, 42(11), 2055-2069.
- Graham J & Fortier E (2006) Building governance capacity: The case of potable water in First Nations Communities. Paper presented at the Aboriginal Policy Research Conference, Ottawa, Canada, 23 March 2006.
- Hölscher, K., Frantzeskaki, N., & Loorbach, D. (2018). Steering transformations under climate change: capacities for transformative climate governance and the case of Rotterdam, the Netherlands. *Regional Environmental Change*, 1-15.
- Innes, J. E., & Booher, D. E., (2003). *The impact of collaborative planning on governance capacity* (No. 2003, 03). Working paper/University of California, Institute of Urban and Regional Development.
- IPCC, 2018: Summary for Policymakers. In: *Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse*

- gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty* [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P.R. Shukla, A. Pirani, W. Moufouma-Okia, C. Péan, R. Pidcock, S. Connors, J.B.R. Matthews, Y. Chen, X. Zhou, M.I. Gomis, E. Lonnoy, T. Maycock, M. Tignor, and T. Waterfield (eds.)]. In Press
- Kemp, R., & Loorbach, D. (2003). Governance for sustainability through transition management. In *Open Meeting of Human Dimensions of Global Environmental Change Research Community, Montreal, Canada* (pp. 16-18).
- Klimaatberaad (28-06-2019). *Klimaatakkoord*. Geraadpleegd op 28-10-2019 van <https://www.klimaatakkoord.nl/binaries/klimaatakkoord/documenten/publicaties/2019/06/28/klimaatakkoord/klimaatakkoord.pdf>
- Koop, S. H. A., Koetsier, L., Doornhof, A., Reinstra, O., Van Leeuwen, C. J., Brouwer, S., Dieperink, C., & Driessen, P. P. J. (2017). Assessing the governance capacity of cities to address challenges of water, waste, and climate change. *Water Resources Management*, 31(11), 3427-3443.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. H. (2015). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Kuzemko, C., Lockwood, M., Mitchell, C., & Hoggett, R. (2016). Governing for sustainable energy system change: Politics, contexts and contingency. *Energy Research & Social Science*, 12, 96-105.
- Loorbach D (2014). To transition! Governance panarchy in the new transformation. Oratie, Erasmus University, Rotterdam. https://drift.eur.nl/wp-content/uploads/2016/12/To_Transition-Loorbach-2014.pdf
- Mattes, J., Huber, A., & Koehrsen, J. (2015). Energy transitions in small-scale regions—What we can learn from a regional innovation systems perspective. *Energy Policy*, 78, 255-264.
- Ministerie van Economische Zaken. (12-2016). *Energieagenda: naar een CO2-arme energievoorziening*. Geraadpleegd op 22-10-2018 van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2016/12/07/ea/Energieagenda-2016.pdf>
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (28-06-2019). *Kamerbrief Voorstel voor een Klimaatakkoord*. Geraadpleegd op 28-10-2019 van <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2019/06/28/kamerbrief-voorstel-voor-een-klimaatakkoord/kamerbrief-voorstel-voor-een-klimaatakkoord.pdf>
- Nagorny-Koring, N. C., & Nochta, T. (2018). Managing urban transitions in theory and practice-The case of the Pioneer Cities and Transition Cities projects. *Journal of cleaner production*, 175, 60-69.
- Pahl-Wostl, C., & Knieper, C. (2014). The capacity of water governance to deal with the climate change adaptation challenge: Using fuzzy set qualitative comparative analysis to distinguish between polycentric, fragmented and centralized regimes. *Global Environmental Change*, 29, 139-154.
- Patterson, J., Schulz, K., Vervoort, J., Adler, C., Hurlbert, M., van der Hel, S., Schmidt, A., Barau, A., Obani, P., Sethi, M., Hissen, N., Tebboth, M., Anderton, K., Börner, S., & Widerberg, O. (2015). 'Transformations towards sustainability': Emerging approaches, critical reflections, and a research agenda.
- Planbureau voor de Leefomgeving. (25 januari 2019). *Kortetermijnraming voor emissies en energie in 2020*. Geraadpleegd op 28-10-2019 van

https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2019-kortetermijnraming-voor-emissies-en-energie-in-2020_3430.pdf

- Rijswick, M. van, Edelenbos, J., Hellegers, P., Kok, M., & Kuks, S. (2014). Ten building blocks for sustainable water governance: an integrated method to assess the governance of water. *Water international*, 39(5), 725-742.
- Rotmans, J., Kemp, R., van Asselt, M., Geels, F., Verbong, G., & Molendijk, K. (2000). Transities & transitie management: De Casus van een emissiearme energievoorziening. Maastricht, ICIS, MERIT, 83.
- Rotmans, J., Kemp, R., & van Asselt, M. (2001) "More evolution than revolution: transition management in public policy", *Foresight*, Vol. 3 Issue: 1, pp.15-31, <https://doi.org/10.1108/14636680110803003>
- Rotmans, J. (2005). *Maatschappelijke innovatie: tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*. DRIFT.
- Silva, P., Teles, F., & Ferreira, J. (2018). Intermunicipal cooperation: The quest for governance capacity?. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 619-638.
- Thiel, S. V. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Urgenda. (09-09-2018). *Ondanks Urenda-vonnis en Energieakkoord: uitstoot CO2 niet gedaald sinds 1990*. Geraadpleegd op 28-10-2019 van <https://www.urgenda.nl/ondanks-urgenda-vonnis-en-energieakkoord-uitstoot-co2-niet-gedaald-sinds-1990/>
- Verbong, G., & Geels, F. (2007). The ongoing energy transition: lessons from a socio-technical, multi-level analysis of the Dutch electricity system (1960–2004). *Energy policy*, 35(2), 1025-1037.
- Verbong, G. P., & Geels, F. W. (2010). Exploring sustainability transitions in the electricity sector with socio-technical pathways. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(8), 1214-1221.

Bijlage 1: Interviewvragenlijst

Inleidende vragen

- Zou u kunnen vertellen wat uw werkzaamheden zijn binnen uw organisatie?
- Wat verstaat u onder het proces van energietransitie?

Proces van energietransitie

- Hoe verloopt het energietransitie proces volgens u? Verloopt het soepel/stroef/etc.? Waardoor wordt dit dan veroorzaakt? Is sprake van doorgaande interactie, of juist niet? Denk hierbij aan de aanwezigheid van onder andere de volgende proceskenmerken:
 - o Stagnaties (negatief); bijvoorbeeld dat het proces minder snel/soepel liep.
 - o Blokkades (negatief); dat het proces (nagenoeg) stil kwam te liggen, bijvoorbeeld door conflict of partijen/individuen die ervoor gingen liggen
 - o Kleine overwinningen (positief); overwinningen die de vaart erin houden/momentum opbouwen
 - o Doorbraken (positief).
 - o Doorgaande interactie: aanwezig ja of nee?
- Zijn er barrières of overwinningen die zich nu afspelen?

Unlocking capacity

- 1) Wat zijn volgens u de belangrijkste aanjagers/drijvende krachten van onduurzaamheid en onduurzame padafhankelijkheden die u en uw organisatie hebben opgepakt/aangepakt?
- 2) Hoe daag je bestaande overtuigingen/opvattingen m.b.t. onduurzaamheid uit?
- 3) Hoe bevordert uw organisatie de afbouw/uit-fasering van niet-duurzame praktijken/werkwijzen, structuren en waarden binnen haar netwerk (of organisatie?)

Transformative capacity

- 4) Vindt er in jullie organisatie/netwerk innovatie plaats op het gebied van duurzaamheid? Zo ja: welke zijn dit?
 - a. Indien 'ja': Hoe maakt u het mogelijk [faciliteren] dat deze innovaties veilig & gemakkelijk tot stand gebracht kunnen worden?
- 5) Hoe vergroot uw organisatie de zichtbaarheid en creëert zij draagvlak (binnen en buiten de organisatie) voor vernieuwingen/innovaties?
- 6) Hoe wordt geleerd van innovaties binnen de organisatie?
- 7) Hoe wordt replicatie en opschaling van innovaties in de organisatie verankerd?
- 8) Hoe worden innovaties in staat gesteld tot bloei te komen in de organisatie?

Orchestrating capacity

Zijn er gemeenschappelijke en integrale (overkoepelende) lange termijn doelstellingen (die dus de verschillende prioriteiten en behoeften van verschillende partijen bestrijken)?

- a. Zo ja: welke zijn dit?
- b. Zo nee: waarom niet?

- 9) *[Is doorvraag]* Welke partijen worden bij deze processen betrokken? Hoe hebben zij bijgedragen aan dit proces? Is hierdoor denkt u eigenaarschap gecreëerd?
- 10) *[Is doorvraag]* Worden de vastgesteld strategische (lange termijn) doelstellingen gekoppeld aan lopende processen? Hoe gebeurt dit?
- 11) Hoe worden andere actoren bereikt en hoe vindt er coördinatie plaats tussen verschillende strategieën en doelstellingen over verschillende schaalniveaus, sectoren/afdelingen heen
- 12) Hoe integreert en wisselt uw organisatie (of uzelf) kennis, ervaring en middelen/hulpbronnen uit over schaalniveaus, sectoren en/of departementen (ter bevordering van de gestelde lange termijn doelen?)
- 13) Hoe breng u (of uw organisatie) netwerken tot stand die strategische doelstellingen ondersteunen? Hoe werkt dit netwerk? Met wie doet u dit?
- 14) Wat en hoe wordt samenwerking (tussen actoren) over schaalniveaus, sectoren en afdelingen heen bevorderd?
- 15) Hoe creëert uw organisatie kansen voor het financieren/uitvoeren van strategieën en projecten die in lijn zijn met de gestelde lange termijn doelen?
- 16) Hoe assisteert uw organisatie andere actoren bij de implementatie of uitvoering van acties die in overeenstemming zijn de gestelde (lange termijn) doelen)?
- 17) Hoe zorgt uw organisatie voor de internalisatie van lange-termijn en multi-scale denken binnen de processen van uw organisatie?

Terugkoppeling naar proces indicatoren

Nu alle capaciteiten besproken zijn, welke zijn volgens u het belangrijkste in het beïnvloeden van het proces van energietransitie?