

> Handreiking voor de beoordeling van het programmaplan Energietransitie van de gemeente Heemskerk

Versie: 6 februari 2024

Deze handreiking maakt deel uit van het rapport van de rekenkamer Heemskerk over het onderzoek naar duurzaamheid. Het gebruik van deze handreiking voor de gemeenteraad is een aanbeveling uit dit onderzoeksrapport. Het helpt de gemeenteraad het programmaplan Energietransitie te beoordelen op kwaliteit en draagt daarmee bij aan de kaderstellende en controlerende rol van de gemeenteraad. De onderliggende theorie is ontleend uit de driedelige boekenserie Opgaven Gestuurd Werken (Dr. Igno Pröpper, 2023, 1^e druk). De handreiking is opgesteld door Ing. Peter Struik MBA en Hilda Sietsema, onderzoekers van Partners+Pröpper.



PARTNERS+PRÖPPER
DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK



Bouwstenen

Hulpvraag: welke bouwstenen willen we minimaal zien?

Het hier rechts gepresenteerde bouwschema geeft de bouwstenen weer die minimaal behandeld moeten worden in het programmaplan voor de energietransitie.

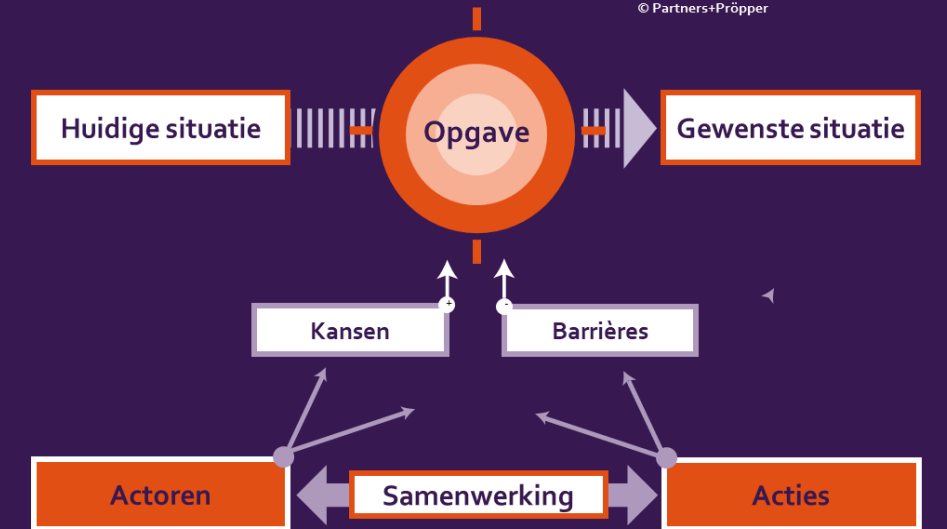
De opgave: het streven om vanuit de huidige situatie naar de gewenste situatie te komen en daartoe alles te doen wat nodig is.

Dat betekent dat het programmaplan tenminste de volgende bouwstenen moet bevatten:

- 1 Een scherp beeld van de gewenste situatie en de huidige situatie, en het verschil daartussen;
- 2 De kansen die moeten worden benut en barrières die moeten worden beslecht, om de gewenste situatie te realiseren;
- 3 De spelers (actoren) die een bijdrage kunnen leveren en de aard, omvang en kwaliteit van deze bijdrage.
- 4 De bijdrage vertaald naar acties die door wie moeten worden uitgevoerd;
- 5 De wijze waarop de gemeente regie voert op en samenwerkt met deze spelers. Dat geldt ook voor samenwerking tussen deze spelers onderling.

Bouwschema

Opgaven gestuurd werken**
© Partners+Pröpper



Gewenste en huidige situatie

Gewenste situatie

De gewenste situatie kan worden uitgedrukt in elementaire doelen om op te richten en concrete doelen om aan te werken.

Elementaire doelen: dit zijn doelen die we in het algemeen allemaal belangrijk vinden. Het beschrijft een **fundamentele behoefte**. Denk aan 'Mensen leven in een gezonde leefomgeving', of 'Er is voldoende en betaalbare energie'. In totaal bestaan er 15 elementaire doelen. Deze komen we in het algemeen, en in een verschillende mix, tegen in nagenoeg alle visie- en beleidsdocumenten van gemeenten.

Concrete doelen: dit zijn doelen waarmee je aan de slag gaat. Je stelt jezelf de vraag: als we succesvol zijn, wat zien of meten we dan, waar zie je de resultaten, wanneer en wie ziet deze? Concrete doelen worden bij voorkeur evalueerbaar geformuleerd, zodat tussentijds of achteraf **controleerbaar** is in welke mate deze zijn gerealiseerd. Bijvoorbeeld: in 2030 hebben we de CO₂-uitstoot met 55% gereduceerd, in 2030 wekken we 30 GWh op met zonnepanelen op daken van huizen, in 2030 zijn al onze bedrijventerreinen energieneutraal, dat wil zeggen zij verbruiken niet meer energie dan dat zij opwekken met hernieuwbare energiebronnen et cetera.

Huidige situatie

De huidige situatie spiegel je aan de gewenste situatie. Daarmee is het verschil tussen de gewenste en huidige situatie helder te maken: wat is de situatie nu als je die vergelijkt met de gewenste situatie? Hiermee wordt ook duidelijk hoe zwaar of hoe licht de opgave is.

Kansen en barrières

Kansen

Hulpvraag: Wat maakt het gemakkelijker om de opgave te realiseren? Denk hierbij breed. Bijvoorbeeld aan financiële stimuleringsregelingen vanuit het rijk, een potentieel gebied om een windmolen te plaatsen, investeringen die woningcorporaties of bedrijven doen, contacten met een kennisinstituut et cetera.

Barrières

Hulpvraag: Wat hindert om de opgave te realiseren? Denk hierbij breed. Bijvoorbeeld: er zijn mensen die de financiële lasten niet zelf kunnen dragen, het elektriciteitsnet heeft onvoldoende capaciteit, er is onvoldoende personeel et cetera.

Actoren

Hulpvraag: Welke partijen, organisaties en mensen zijn van belang bij de opgave?

De eerste aandacht gaat uit naar de actoren die belangrijk zijn voor de realisatie van de opgave, en daarmee de definitie van de opgave:

- 1 Wie zijn mogelijke coproductanten;
- 2 Wie hebben we nodig om de kansen te benutten?
- 3 Wie werpen barrières op en wie hebben we nodig om deze te beslechten?

Samenwerking en regie

Hier gaat het om de samenwerking die nodig is voor het realiseren van de opgave. **Hulpvragen:**

- 1 Met wie (actoren) moet worden samengewerkt?
- 2 Hoe richten we de samenwerking in?
- 3 Wat is ieders concrete bijdrage aan de realisatie van de opgave?
- 4 Hoe voeren we regie met oog op samenhang?

Regie is een bijzondere manier van sturen. Het is gericht op de afstemming van actoren, hun doelen en handelingen tot een samenhangend geheel.

Programmeren van acties

Hier gaat het niet alleen om een lijst te maken van acties, maar om deze op een slimme manier in samenhang te brengen, zodat krachten van alle actoren worden gebundeld rondom een of meer opgaven. Zie hierbij acties breed, een activiteit, het beschikbaar stellen van financiële en materiële middelen et cetera.

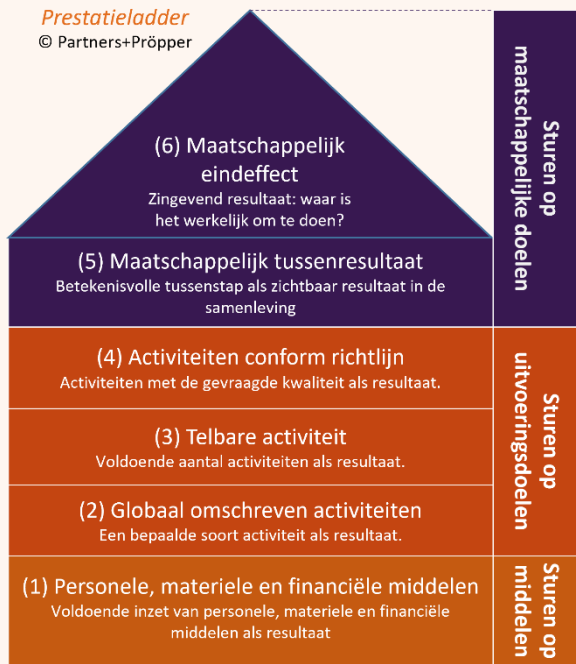
Van puntsturing naar opgaven gestuurd werken

Het in samenhang bundelen van acties is te beschouwen als het programmeren van de uitvoering. Doe dit rondom concrete opgaven, bijvoorbeeld opgaven rondom een doelgroep of gebied.

> Verdieping

In dit deel verdiepen we een aantal bouwstenen zoals besproken op de vorige bladzijde. De onderliggende theorie is ontleend uit de driedelige boekenserie Opgaven Gestuurd Werken (Dr. Igno Pröpper, 2023, 1^e druk).

Sturen op concrete doelen



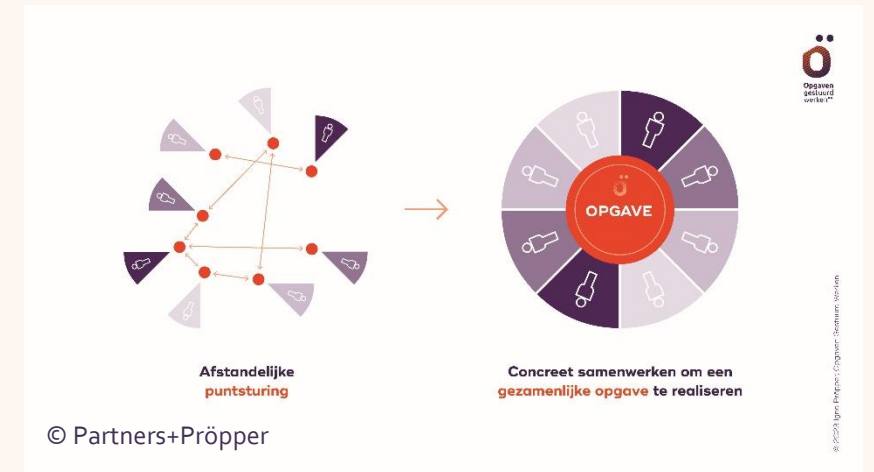
Concrete doelen: dit zijn doelen waarmee je aan de slag gaat. Concrete doelen worden bij voorkeur **evalueerbaar** geformuleerd zodat tussentijds of achteraf ook **controleerbaar** is in welke mate deze zijn gerealiseerd. In een beleids- of programmaplan dienen doelen hieraan te voldoen. Daarmee kan de raad ook zijn controlerende rol invullen.

- Concrete doelen kunnen worden geformuleerd op drie niveaus, zie de prestatieladder. Als voorbeeld:
- 1 Maatschappelijke doelen: de CO₂-reductie is in 2030 55% (eindeffect) en om dit te realiseren is ligt in 2027 voor 10 GWh aan zonnepanelen op daken. (tussenresultaat);
 - 2 Uitvoeringsdoelen: in 2028 bouwen we drie windmolens, in 2028 helpen we 200 inwoners bij het aanvragen van duurzaamheidsleningen, in 2028 maken we afspraken met twee woningcorporaties;
 - 3 Middeldoelen: we stellen € 1 Mln. beschikbaar voor subsidies, we zetten 20 fte's personeel in.

Van puntsturing naar concreet samenwerken rondom opgaven

Gemeenten zijn vaak zo georganiseerd dat onderdelen zich specifiek toeleggen op een beleidsdomein, onderwerp of afzonderlijk belang. Dat werkt een sectorale benadering in de hand (verkokering), in plaats van een integrale samenhangende aanpak voor realisatie van de opgave. Dat geldt ook voor de spelers waarmee moet worden samengewerkt, ook die zijn vaak gespecialiseerd in een bepaald onderwerp.

Dit leidt in veel gevallen tot puntsturing, een actor heeft dan oog voor één punt, één aspect of één doel.



De kunst is om met behoud van gespecialiseerd aandacht en kennis samen te werken aan een gezamenlijke opgave. Dat vraagt om bundeling van krachten rondom een opgave. De acties, het samenspel en de informatievoorziening moeten worden georganiseerd dat dit mogelijk is. In een programmaplan voor de uitvoering dient helder te worden aangegeven hoe de gemeente dat wil doen.

Regievoering

REGIE: WAT IS DAT?

Regie is een bijzondere vorm van sturen en is gericht op de **afstemming van actoren**, hun doelen en handelingen, tot een samenhangend geheel (Partners+Pröpper, 2004).

TYPEN REGIEVOERING

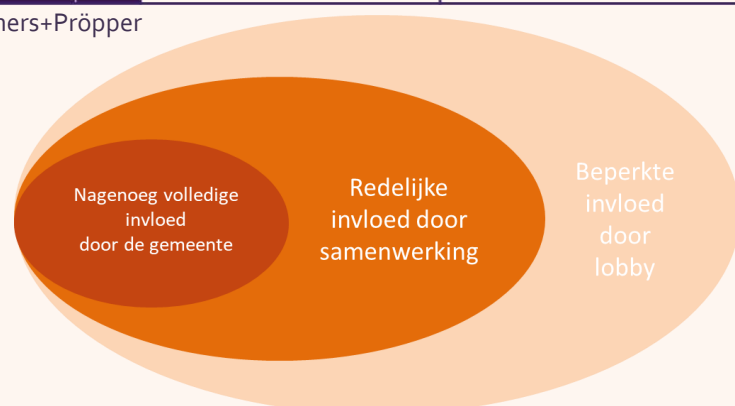
Er bestaan vier typen regievoering, afhankelijk van de doorzettingsmacht van de gemeente en het hebben van een eigen script of beleidskader. De gemeente dient in het programmaplan voor de uitvoering helder te maken voor welke actoren of situaties welk type regie zal worden ingezet.

Vier regietypen		Eigen 'script' of beleidskader	
		Ja	Nee
Doorzettingsmacht	Ja	Beheersingsgerichte regie Eigen beleid opleggen met doorzettingsmacht (geld, bevoegdheden, dwingende argumentatie)	Uitvoeringsgerichte regie Beleid van een ander opleggen met doorzettingsmacht (geld, bevoegdheden, dwingende argumentatie)
	Nee	Visionaire regie Een wervende visie articuleren zodat anderen daar vanuit hun visie kunnen aansluiten om tot coproductie te komen	Faciliterende regie Zonder uitgesproken visie vooraf stimuleren dat anderen tot beleid en samenwerking komen

© Partners+Pröpper

RINGEN VAN INVLOED: RISICO'S IN BEELD

De mate van invloed die de gemeente kan uitoefenen verschilt per type regievoering. Bijvoorbeeld als op een of een groep van actoren beheersingsgerichte regie mogelijk is, dan is de mate van invloed groot. Als faciliterende regie mogelijk is dan is de mate van invloed kleiner. Het risico is dan groter dat een kans niet wordt benut of een barrière niet wordt beslecht. Het programmaplan dient hier zicht op te geven.



Regie:	Vastzetten	Regie:	Loslaten
	Voorschrijven van de afbakening: inhoud, actoren en processtappen	Afbakenen helderheid geven over wat wel en niet tot de opgave behoort	Organiseren van een proces om tot gemeenschappelijke afbakening te komen
	Vooropstellen van eigen definitie van de situatie en op basis hiervan monitoren	Overzicht krijgen door het opbouwen van een informatiepositie	Organiseren gemeenschappelijke beeldvorming en inzicht
	Eigen of gegeven doelen, middelen en tijdspad centraal stellen	Beleidslijnen formuleren door een heldere koers uit te zetten	Inspireren om op eigen manier en passend tempo aan een gemeenschappelijke opgave bij te dragen
	Medewerking organiseren inclusief controle (tussentijds en achteraf)	Samenwerking organiseren door krachten te bundelen	Duurzaam netwerk organiseren: samenwerken, afspraken maken elkaar aanspreken
	Transparant maken in hoeverre normen en afgesproken resultaten zijn gehaald	Verantwoordelijkheid afleggen door inzicht te geven in voortgang en resultaten	Delen van successen en lessen

© Partners+Pröpper

REGIE: WAT MOET JE DAN KUNNEN?

Om goede regie te kunnen voeren, los van welk type dan ook, is het nodig om een vijftal prestaties te leveren, zie de prestatievelden van regie. Voor de **bovenste twee** regietypen (beheersingsgericht en uitvoeringsgericht) is het nodig zaken vast te zetten, voor de **onderste twee** is het nodig zaken meer los te laten.