

**Van:** Langeveld, Frans <f.langeveld@doetinchem.nl>

**Verzonden:** 29-04-2020 11:02

**Aan:** G.J.' 'Teselink <G.Teselink@gemeenteberkelland.nl>, b.porskamp@oostgelre.nl, tzomer@winterswijk.nl, Veldhuizen, Martin <m.veldhuizen@aalten.nl>, Hofman, Paul <P.Hofman@Bronckhorst.nl>, Kock, Janine <j.kock@oude-ijsselstreek.nl>, Oscar van Leeuwen <o.vanleeuwen@montferland.info>

**CC:** a.vanhelvoirt@wrij.nl, Meer van der, Jan <j.van.der.meer@gelderland.nl>, [REDACTED]

Duenk, Frank <f.duenk@8rhk.nl>

**Onderwerp:** FW: Bestuurlijke RES bijeenkomst 20 april 2020: verslag, samenvatting essay en presentatie

---

Dag collega's

20 april was er een virtuele bestuurlijke RES bijeenkomst. Antoinet en Jan waren er ook.

Bij deze het verslag van de bijeenkomst en de handout van de PP.

Geen verplichte kost, op zich zeker interessant vanuit een bestuurlijk perspectief naar het RES-proces te kijken.

Er zit ook een uitnodiging bij vertegenwoordigers vanuit het Rijk te benaderen voor verbinding, verkenning of afstemming. Ik heb niet 1,2,3 een concrete case in beeld, maar suggesties zijn van harte welkom.

Met vriendelijke groet,  
Frans Langeveld

gemeente [gD] Doetinchem

**gemeente Doetinchem**

College B&W

Wethouder

f.langeveld@doetinchem.nl

www.doetinchem.nl

Voor adressen en openingstijden zie [www.doetinchem.nl/contact](http://www.doetinchem.nl/contact)

**Van:** [REDACTED] NP RES [REDACTED]

**Verzonden:** woensdag 29 april 2020 10:23

**Aan:** [REDACTED] NP RES <[REDACTED]>

**Onderwerp:** Bestuurlijke RES bijeenkomst 20 april 2020: verslag, samenvatting essay en presentatie

---

Geachte heer/mevrouw,

Bijgaand zoals toegezegd het verslag van de bestuurlijke bijeenkomst van 20 april jl, de powerpoint presentatie van Martijn van der Steen en de samenvatting van het essay 'Taal voor Transitie *een reflectie op de sturing van het RES-proces*'.

Het volledige essay zal rond eind mei beschikbaar komen. We zullen deze naar u toesturen.

Mocht u naar aanleiding van de bijeenkomst of ontwikkelingen in uw regio behoefte hebben aan meer afstemming en verbinding met het rijk als gelijkwaardige partner of open staan voor een verkennend

gesprek, dan kunt u dat aan ons laten weten via [REDACTED] Er zijn diverse directeuren en DG's van departementen en rijksuitvoeringsorganisaties die graag met u in contact komen om samen te werken aan de RES.

Wij kijken terug op een goede online bestuurlijke bijeenkomst en danken u voor uw deelname. Binnenkort organiseren wij meer online bestuurlijke bijeenkomsten over de waarde van weerstand en de ruimtelijke opgave van de energietransitie: (onder voorbehoud) op 30 juni en 14 juli, van 14.00 uur-16.00 uur. Wellicht wilt u deze data alvast reserveren? We kijken uit naar uw deelname!

Met vriendelijke groet,

## Kristel Lammers

Directeur

-----

M: [REDACTED]

@: [k.lammers@npres.nl](mailto:k.lammers@npres.nl)

W: [www.regionale-energiestrategie.nl](http://www.regionale-energiestrategie.nl)



[LinkedIn Kristel Lammers](#)

-----

-

Koningskade 40, 2596 AA, Den Haag

-----

-

**Nationaal Programma**  
**RES** Regionale  
Energie  
Strategie

© Gemeente Doetinchem Door de risico's van elektronische communicatie, kunnen er vertragingen, gebreken of andere onvolkomenheden optreden in het e-mailverkeer. Daarom is alle informatie in dit bericht niet bindend. De gemeente Doetinchem gebruikt e-mail niet voor het aangaan van verplichtingen of rechtsbetrekkingen. Aan persoonlijke opvattingen van medewerkers kunnen geen rechten worden ontleend. Binnenkomende berichten met spam of virussen worden zonder tegenbericht aan de verzender verwijderd. Gemeente Doetinchem, Postbus 9020, 7000 HA Doetinchem, telefoon +31 (0) 314-377377, telefax +31 (0) 314-343437. (Disclaimer110117)

## **Taal voor Transitie**

*een reflectie op de sturing van het RES-proces*

Martijn van der Steen  
Petra Ophoff  
Jitske van Popering-Verkerk  
Bruno Koopmans

NSOB

April 2020

*- concept, niet verspreiden of citeren zonder toestemming van de auteurs -*

Corresponderend auteur: prof. dr. Martijn van der Steen, [steen@nsob.nl](mailto:steen@nsob.nl)

## 1. Waarom overheidssturing bij de energietransitie nodig is

### *Argumenten voor sturing en coördinatie van de energietransitie*

De energietransitie wordt in Nederland in volle vaart aangepakt. Gemeenten, provincies, de rijksoverheid, de waterschappen, maatschappelijke organisaties, burgers en bedrijven zijn bezig met het plannen en realiseren van de verduurzaming. De energietransitie krijgt vorm in een samenwerking tussen overheden en maatschappelijke partijen. De Klimaatwet vormt het kader waarbinnen deze inspanningen van overheden vormkrijgen. Tegelijkertijd is de energietransitie ook (en volgens sommigen vooral) een maatschappelijke transitie, waarin de funderende principes van het energiesysteem en de economie en samenleving die daarop gebouwd zijn veranderen.

De term energietransitie suggereert dat het gaat om het vervangen van het ene energiesysteem door het andere. Maar energietransitie ligt dieper. Het gaat niet alleen om andere modaliteiten voor energie en warmte. Het gaat ook om ander gedrag en om modaliteiten met een veel hoger beslag op de ruimte en meer in de nabijheid van wonen, werken en recreëren. Dat roept meer en andere waardenspanningen op dan het bestaande energiesysteem. Het is niet 'alleen maar' luchtkwaliteit en klimaatverandering. Het gaat óók over landschapskwaliteit, slagschaduw, natuur, cultureel erfgoed, landbouwgrond, ruimte voor woningbouw, inkomensverdeling, et cetera. Dat zijn andere waarden, die bij keuzes meegewogen moeten worden. Dat vereist nieuwe vormen van sturing en coördinatie. Daarbij is de rol van de overheid vanwege de aard van de opgave groot.

Transitie betekent een verandering in de basisbeginselen van een systeem. Het is een overgang naar een nieuw systeem waarvan de contouren nog niet helder zijn. Transitie is daarom altijd onzeker en nooit voor alle betrokkenen fijn. In een transitie worden bestaande activiteiten afgebouwd, omgebouwd en nieuwe activiteiten komen op (*afbouw, ombouw, opbouw*). Voor sommige partijen betekent het de beëindiging van hun activiteiten, of kosten, hinder of waardevermindering. Transitiepijn is inherent, er zijn bij transitie altijd verliezers. Ook dat is deel van de energietransitie. Omdat er zoveel partijen bij betrokken zijn, en omdat er verdeling van winst en verlies aan de orde is, vereist energietransitie sturing.

Transitie komt niet vanzelf tot stand. Het *systeem-in-opbouw* is in een te zwakke positie om zelfstandig door te breken. Partijen die in het bestaande systeem centraal staan stappen niet zomaar opzij; *afbouw* en *ombouw* is voor hen niet de voorkeur-strategie. Voor het brede publiek geldt waarschijnlijk hetzelfde. De periode van onzekerheid, chaos en verwarring die inherent met transitie gepaard gaat stoot mensen eerder af dan dat deze hen als wenkend perspectief aantrekt. Het brede publiek gaat onzekerheid uit de weg.

Om de energietransitie in goede banen te leiden is sturing nodig. In deze notitie reflecteren we op de vraag welke vorm van overheidssturing past bij de energietransitie. We kijken deels terug, maar we kijken vooral ook vooruit: we identificeren dilemma's, keuzes en handelingsopties voor de betrokkenen bij de sturing van de energietransitie. We hopen dat onze notitie bestuurders en andere betrokkenen helpt om temidden van de inherente spanningen en dilemma's van de energietransitie, strategische keuzes te maken.

### **De RES-aanpak: een nationaal platform voor regionale beweging**

In de *Regionale Energie Strategie (RES)*-aanpak ligt vanuit het op nationaal niveau gesloten Klimaatakkoord en de Klimaatwet sterk de nadruk op regionale beweging. De uitwerking van de in het Klimaatakkoord voor de RES gestelde doelen wordt niet vanaf het nationale niveau aan decentrale niveaus opgelegd. In plaats daarvan zijn regio's gevormd. Die kunnen op hun eigen manier invulling kunnen geven aan de doelen en hun eigen pad uitzetten voor het grootschalig opwekken van duurzame energie op land. Dat is een staatsrechtelijke noviteit, omdat een niet bestaande bestuurlijke entiteit de beleidsmatige verantwoordelijkheid heeft om één van de meest ingrijpende operaties in de geschiedenis vorm en invulling te geven.

Deze ingrijpende en gewaagde keuze komt voort uit een negatief en een positief argument. Het negatieve argument is de ervaring dat het in de Nederlandse context van macht en tegenmacht niet goed mogelijk is om top-down plannen door te voeren. Zonder aandacht voor lokale verschillen lukt het niet om plannen tijdig tot realisatie te brengen. Zonder rol voor lokale belangen is er geen beweging. Daarnaast is er een positief argument. Lokale inbreng kan leiden tot passende, ambitieuze en vernieuwende oplossingen, die veel rijker zijn dan wat op centraal niveau te bedenken en te bereiken zou zijn. Lokale partijen weten als geen ander waar de lokale ruimte zit en waar kansen liggen. Welke belangen gekoppeld kunnen worden om tot draagkrachtige coalities te komen en wat lokale voorkeuren zijn die tot versnelling leiden. Kennis van de lokale complexiteit vereist directe interactie met het lokale systeem. Dat gaat over 'nu', maar ook over de lokale geschiedenis: eerdere ervaringen en dynamiek in de ontwikkeling van lokale verhoudingen. Dat zijn mogelijk 'drivers' voor lokale energie voor de energietransitie. Een expliciete rol voor deze lokale dynamiek kan tot méér beweging leiden.

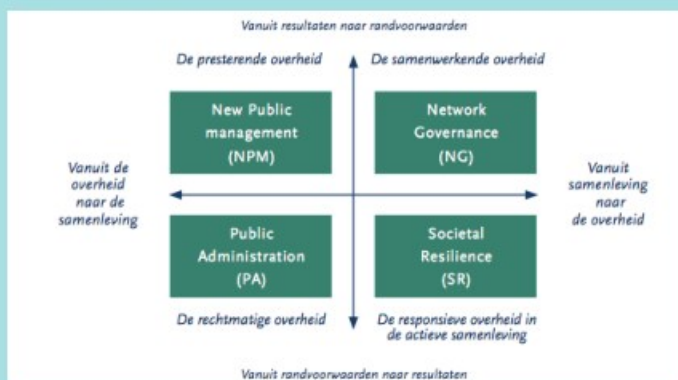
### **Gedeelde taal voor sturing**

Het RES-proces is volop gaande. Deze notitie valt middenin dat proces. In deze notitie bieden we langs twee lijnen taal voor de betrokkenen bij het proces, om met meer scherpthe het gesprek over de energiestrategieën te kunnen voeren. Energietransitie roept altijd verschil op en het gaat altijd om het balanceren van dilemma's. Gedeelde taal lost dat niet op, maar kan helpen om het gesprek preciezer te voeren. Allereerst gaan we in op **wat** de RES'en precies proberen te bereiken en welke verschillende elementen van een 'goede transitie' daarbij met elkaar moeten worden verenigd (figuur 1, links). En ten tweede **hoe** in het RES-proces keuzes worden gemaakt (figuur 2, rechts). Deze beide schema's zijn toepasbaar in het gesprek **binnen regio's, tussen regio's, en tussen nationaal en regio's**.

Figuur 1: elementen in het **wat**.

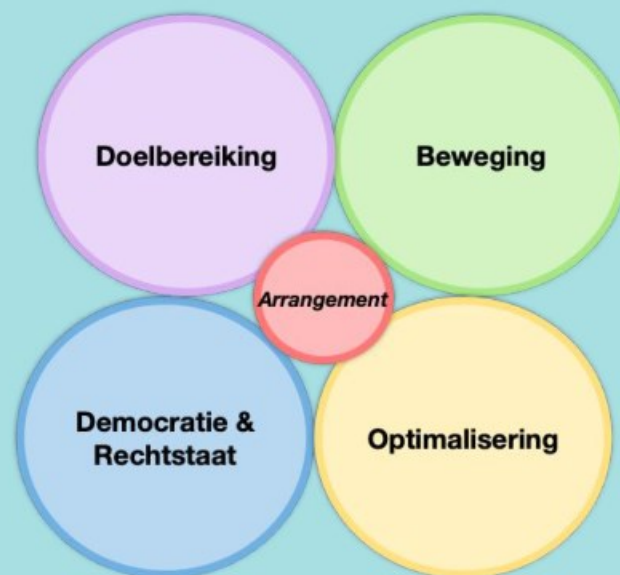


Figuur 2: perspectieven voor het **hoe**.



## 2. WAT: vier eisen aan een 'goede' RES-opbrengst

Transitiesturing en coördinatie is gericht op het realiseren van een opgave: in dit geval de energietransitie. **Werkelijke energietransitie vereist voortgang op vier vereisten:** doelbereiking, optimalisatie, beweging en democratie & rechtstaat. Geen van die vereisten is het 'helemaal' en ze kunnen ook nooit allemaal tegelijk. Dus doelbereiking en optimalisering moeten gepaard gaan met cruciale elementen van de democratie en rechtstaat. Maar borging van democratie en rechtstaat staat ook niet los van de noodzaak tot doelbereiking en optimalisering. Vroege beweging kan 'suboptimaal' zijn, maar wel zorgen voor steun en betrokkenheid. En andersom, een optimaal ontworpen transitie kan democratisch en rechtstatelijk verankerd zijn, maar niet zorgen voor beweging in de samenleving. Er is dan een technisch pad, maar de onderliggende maatschappelijke beweging ontbreekt. Daarom is transitiesturing en coördinatie altijd **balanceerkunst**. Elk van de vier elementen moet in zekere mate 'voortuit', op het pad van de transitie (dus opbouw, ombouw én afbouw). Dat maakt transitie zo lastig. De balans tussen de elementen is in 'milde transitie' al lastig te bewaken, maar in een volledige transitie is dat helemaal lastig. We zullen elk van de vier vereisten hier kort bespreken.



Figuur 3: vier elementen voor sturing en coördinatie van de energietransitie.

### **Doelbereiking**

Lukt het om met de sturing en coördinatie de voor de transitie gestelde doelen te bereiken? In dit geval ligt de ████████ vast in de aan het Akkoord van Parijs verbonden Klimaatdoelen. In het Klimaatakkoord zijn de doelen uitgewerkt. Het ankerpunt voor doelbereiking dat wij hier als uitgangspunt nemen is daarmee het Klimaatakkoord. Dat roept ook te beantwoorden sturingsvragen op. Wanneer is een doel bereikt? Is dat wanneer de genoemde waarde is behaald? Of telt het ook als de partijen er hard naar op weg zijn en in de goede richting bewegen? Hoe zit het met opbrengsten die niet als doel zijn benoemd, maar wel waardevol blijken? Is het mogelijk om doelen onderweg bij te ████████ Wie meet? Dat zijn allemaal vragen *rondom* doelbereiking, die zoals we zullen zien in verschillende arrangementen andere invullingen en beantwoording krijgen.

### **Optimalisering**

De centrale idee van optimalisering als eis voor een goede RES is dat er allerlei paden naar het doel mogelijk zijn, maar dat paden meer of minder optimaal kunnen zijn. Een pad dat het doel *wel* haalt, kan nog steeds problematisch zijn als dat via een suboptimale weg gebeurt en de kosten daardoor bijvoorbeeld heel hoog zijn. Zo is decentrale energieopwekking in de gebouwde omgeving relatief sub-optimaal: het kost veel investeringen per eenheid opgewekte energie, het neemt veel ruimte in, het vereist zware investeringen in infrastructuur en dat staat in geen verhouding tot snelle en grote klappen van bijvoorbeeld grotere windparken langs snelwegen. Optimalisering is daarom in een collectieve actie probleem altijd een omstreden begrip: de optimale conditie van de één heeft een prijs voor de ander.

### **Democratie & Rechtstaat**

De energietransitie is een democratisch proces met rechtstatelijke inbedding. In energietransitie vindt politieke verdeling plaats. Er wordt winst en verlies toegedeeld. Dat kan economisch verlies zijn, maar ook verlies aan uitzicht, welzijn, kwaliteit of andere door mensen gewaardeerde waarden. In de Nederlandse traditie vindt dergelijke toedeling van verschil plaats in een democratisch gelegitimeerd proces, binnen de randen en kaders van de rechtstaat. Nederland is geen China. De vraag is niet alleen of doelen bereikt worden, maar ook of dat op voldoende democratische en rechtmatige manier gebeurt. Tegelijkertijd is dit een spanningsvolle waarde. Democratie zit niet als principe in de weg, maar om pragmatische redenen soms wel. Een nieuw hoogspanningsnet moet langs een uitgebreid speelveld van wettelijke procedures, met allerlei vooronderzoek, bewijslast, inzage en mogelijkheden voor beroep en bezwaar. Dat zijn cruciale elementen van een goede aanpak van de energietransitie, die in de praktijk ook voor vertraging en "suboptimaliteit" kunnen zorgen. Een arrangement voor sturing en coördinatie moet dat proces kunnen ondersteunen. In het RES-proces geldt ook nog de vraag hoe de democratische processen precies werken: de RES is een regionaal proces, waarbij gemeenten, provincies en waterschappen vervolgens hun eigen democratisch proces moeten doorlopen. Wat in de regio wordt afgesproken moet vervolgens door iedereen in het eigen democratische orgaan worden behandeld. Daarvoor bestaat geen blauwdruk en de verhouding tussen de regionale afspraken en de volksvertegenwoordigende organen is niet helder. Ingewikkelder wordt het nog als we daar de waarde van participatieve democratie aan toevoegen. In de RES-proces is expliciet het belang van participatie en maatschappelijke betrokkenheid opgenomen. Hoe verhoudt dat zich tot de representatieve democratie, wanneer de uitkomsten van maatschappelijke participatieprocessen met het reguliere democratie proces in representatieve organen. Zo is inbedding in democratie & rechtstaat *altijd* een vereiste voor een goed RES-proces én is het tegelijkertijd een spanningsvolle waarde. In zichzelf, want wat is een goed democratisch proces in het geval van de RES precies en welke gelden daarvoor? En ook in interactie met andere vereisten voor een goed RES-proces.

### **Beweging**

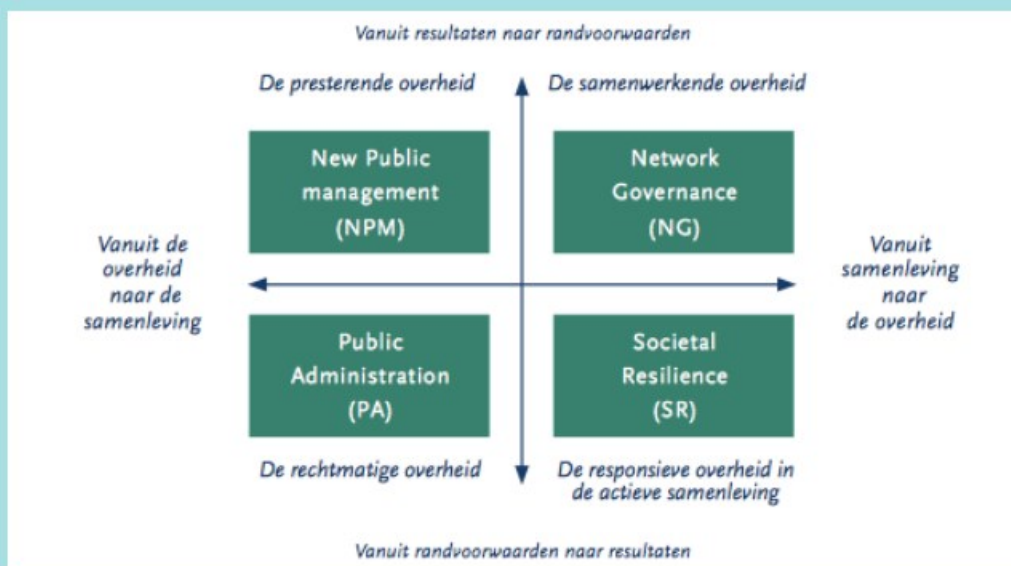
Ten vierde is er het element van maatschappelijke beweging. De energietransitie is altijd een combinatie van opbouw, ombouw en afbouw van bestaande structuren en systemen. Maar dat klinkt erg technisch, terwijl het in essentie gaat om gedrag en 'normalisering'. Het elementen van beweging heeft betrekking op maatschappelijke steun, in de zin van politiek draagvlak. Maar het gaat ook om 'gewoon' enthousiasme van waaruit mensen er ondanks allerlei onzekerheden toch 'voor willen gaan'. Omdat het goed voelt, of omdat ze er in geloven. Dat gaat om de beweging van de meerderheid, maar ook om het innovatieve vermogen van 'early adopters' en ondernemers om voorop te lopen en nieuwe vormen te verkennen. Bewegen gaat ook om zelf het voortouw nemen, voorbij overheidsbeleid. En het gaat natuurlijk ook om het omgaan met

achterblijvers, of met de verliezers van de energietransitie. Het RES-proces gaat enerzijds over het opwekken en aanjagen van betrokkenheid, maar het gaat anderzijds ook over het omgaan met weerstand, verlies en verdriet. Het maatschappelijk sentiment voor energietransitie is niet onverdeeld positief. Dat is precies waarom 'beweging' een belangrijke vereiste is voor een goede RES, maar óók wat deze waarde ingewikkeld maakt.

### 3. HOE: vier perspectieven op een goed RES-proces

Sturing kan op verschillende manieren invulling krijgen. Op basis van bestuurskundige literatuur onderscheiden we vier perspectieven om naar overheidssturing te kijken. Vanuit elk van de perspectieven ziet sturing er anders uit en maken betrokkenen andere keuzes en hebben ze andere voorkeuren. Bepaalde keuzes lijken vanuit één perspectief heel logisch, terwijl ze gezien vanuit een ander perspectief heel vreemd over komen. Daarom is het nuttig om scherp te brengen in het perspectief op sturing dat eenieder in een samenwerking hanteert, als taal voor een gesprek over sturing.

Op basis van de literatuur over sturing maken we een globaal onderscheid in vier perspectieven op overheidssturing. Die perspectieven komen voort uit een primair onderscheid in twee assen. De eerste as benoemt de verhouding in de rol van de overheid en de eigen rol van maatschappelijke partijen bij sturing. De tweede as maakt het onderscheid tussen sturing die zich primair richt op het borgen van condities en randvoorwaarden en sturing waarin de realisatie van concrete prestaties centraal staat. Als we deze beide elementen tegenover elkaar plaatsen ontstaat een kwadrantenmodel waarmee perspectieven op overheidssturing te ordenen zijn (zie figuur 4). We zullen elk van de vier perspectieven kort bespreken.<sup>1</sup>



Figuur 4: vier perspectieven op sturing, die ieder andere waarden centraal stellen (Van der Steen et al., 2015).

<sup>1</sup> Dit model vormde een basisbestanddeel in het programma Samen in Beleid (SIB) en is ook veelvuldig gebruikt in gesprekken en sessies met de Bestuursraad en verschillende directies. We bespreken het model daarom relatief kort. Een uitgebreide bespreking van het model is te vinden in Van der Steen et al (2014) en Van der Steen et al (2018).



#### Public administration: de rechtmatige overheid (linksonder)

Vanuit het perspectief van een rechtmatige overheid<sup>2</sup> is verankering in het democratisch systeem en het recht de basis voor alles wat overheidsorganisaties doen.<sup>3</sup> Rechtmatigheid en rechtsgelijkheid – rechtsstatelijkheid – vormen de basis van bestuur.<sup>4</sup> Het perspectief van de rechtmatige overheid stelt die legitimiteit en rechtmatigheid centraal. De verhouding met de samenleving is gericht op het **borgen van rechten en plichten**, die als maatschappelijke ordening fungeren.

#### New public management: de presterende overheid (linksboven)

In het perspectief van de *presterende overheid* gaat overheidssturing primair om het op een effectieve en efficiënte manier bereiken van de vooraf afgesproken resultaten. De overheid is zelf verantwoordelijk voor het doelmatig realiseren van afgesproken prestaties. Dit perspectief komt voort uit het denken over New Public Management (NPM), dat sinds de jaren '90 in publieke organisaties is geïntroduceerd.<sup>5</sup> Vanuit dit perspectief bezien ontleent de overheid zijn legitimiteit aan het vermogen om te leveren: niet alleen zorgvuldig en juist (rechtmatig), maar vooral **efficiënt en effectief** (doelmatig).

#### Network governance: de samenwerkende overheid (rechtsboven)

Bij de *netwerkende overheid* staat het principe centraal dat doelen vaak worden bereikt in de **samenwerking met anderen**.<sup>6</sup> Om de eigen doelen te realiseren, moet de organisatie de weg naar buiten kunnen bewandelen. Ze gaat op zoek naar partners die kunnen bijdragen aan die doelen, omdat ze dezelfde, gelijksoortige of deels overlappende belangen en doelen hebben. Het bij elkaar brengen van die uiteenlopende belangen vormt de kern van het perspectief van de netwerkende overheid. Dat gaat om het formeren van coalities van partijen, die vanuit gedeelde belangen de benodigde middelen inbrengen om een probleem op te lossen.

#### Societal resilience: de participerende overheid (rechtsonder)

In het perspectief van de *participerende overheid* staat **maatschappelijke energie centraal**.<sup>7</sup> Publieke waarde wordt niet alleen door de overheid 'gemaakt', maar komt net zo goed van anderen. Op de manier die zij willen, vanuit de doelen die zij zichzelf stellen.<sup>8</sup> De overheid gaat niet naar buiten om daar bondgenoten te werven voor de eigen uitvoeringsagenda, maar komt in aanraking met maatschappelijke dynamiek die er al is. Soms is dat een initiatief dat aansluit bij de eigen agenda en dat past binnen kaders die de overheid hanteert. Vaak zijn het initiatieven die gedeeltelijk passen binnen de doelen en kaders van de overheid. De vraag is dan hoe om te gaan met praktijken die niet helemaal passen binnen de overheidsdoelen, maar wel bijdragen aan maatschappelijke belangen. Dat vereist politieke afweging: soms betekent het 'gewoon niets doen en laten bestaan', soms is de uitkomst dat het initiatief moet stoppen, omdat het andere belangen schaadt.

---

<sup>2</sup> Weber, (1947), Wilson (1991)

<sup>3</sup> Frissen, 2010

<sup>4</sup> Bovens et al., 2012

<sup>5</sup> Pollit & Bouckaert, 2011

<sup>6</sup> Klijn & Koppenjan, 2012

<sup>7</sup> PBL, 2011; WRR, 2012; Van der Steen et al, 2014

<sup>8</sup> ROB, 2012; Van der Lans & De Boer, 2012

### ***Vanuit vier perspectieven anders kijken naar hetzelfde***

Elk van de perspectieven legt de nadruk op specifieke waarden. In de praktijk is het nooit het. één of het ander, maar het gaat wel om het leggen van accenten en om het vinden van een goede combinatie tussen accenten. Het model expliciteert accenten die op overheidssturing kunnen worden gelegd, of die bijvoorbeeld gefaseerd in de tijd kunnen worden aangebracht.

In het RES-proces zien we in de inrichting van de sturing veel van de principes van de netwerkende overheid (*rechtsboven*) terug: regionale partijen moeten samen, vanuit een nevenschikte positie, komen tot een strategie die voor hen past. Daarbij leggen ze ook de verbinding met de democratie (*linksonder*), want ze moeten als onderdeel van het RES-proces ook op een voor hen passende manier zorgen voor een democratisch besluit. Zo zoeken ze 'vanuit rechtsboven' voor een passende invulling van 'rechtsonder'. Dat is ingewikkeld en spanningsvol, want het gedeelde proces in de RES moet in de formele en in de wet vastgelegde vormen van de verschillende representatieve democratische gremia van gemeenten, provincies en waterschappen worden ondergebracht. Op dezelfde wijze is er ook verbinding met de waarden van 'linksboven', de presterende overheid (NPM). Het gaat bij de RES-en ook om het op adequate wijze organiseren van monitoring, verantwoording en het laten zien van de doelmatigheid en effectiviteit (*linksboven*). Ook hier is er weer sprake van een interactie tussen de samenwerking tussen partijen in regionaal verband én inbedding in de reguliere en formele procedures en voorwaarden van democratische controle en publieke verantwoordingsmechanismen. Eenzelfde spanningsvolle verbinding zien we met 'rechtsonder'. Participatie is een expliciet deel van het RES-proces: daarom werkt elke RES op zijn eigen manier aan verbinding met maatschappelijke initiatieven rond duurzaamheid (*rechtsonder*): soms maken deze expliciet deel uit van het RES-proces zelf, soms staan ze meer op afstand. Ook hierbij legt elke RES-regio zijn eigen accenten in de aanpak.

De perspectieven op overheidssturing maken het mogelijk om meer gericht van gedachte te wisselen over de keuzes over het ontwerp en de inrichting van het RES-proces. Volgens de één volgt het RES-proces een gefaseerd proces, waarin het RES-proces met verschillende fasen in het proces van karakter verandert. In de gesprekken die we in het kader van ons onderzoek hebben gevoerd ziet een aantal betrokkenen het proces als een geleidelijke verschuiving van accenten vanuit primair 'rechtsboven' naar de meer 'links' gelegen perspectieven. Dus eerst een fase van volledig 'netwerkend' en nevenschikt zoeken, waarbij partijen samen komen tot het bod dat vanuit hun regio past. Daarna een fase waarin wel degelijk vanuit het nationale niveau met enige hiërarchie vanuit de nationale partijen (ministeries, koepels) kan worden gestuurd en bijgestuurd, om de in het Klimaatakkoord overeengekomen 'aantallen' te halen. Om vervolgens de afspraken wettelijk te verankeren en daarmee het accent primair naar 'linksonder' te verleggen. Let wel, dit is niet 'hoe het zit', maar hoe sommigen er over spreken. De perspectieven maken een gericht gesprek hierover mogelijk. Anderen zeggen bijvoorbeeld dat het 'opmaken van de balans' en het traject van 'Route 35' ook een typische uitdrukking is van 'rechtsboven': er is een netwerk van verschillende partijen, die samen eigenaar zijn van het Klimaatakkoord en daar samen, vanuit hun midden, een proces hebben opgezet om tot overeenstemming te komen over de opbrengsten vanuit de regio's. Daarin wordt goed gekeken naar de 'getallen', maar het is en blijft primair een nevenschikt en gedeeld proces. Dat is een voorbeeld van hoe 'hetzelfde' er vanuit verschillende perspectieven uit kan zien.

De vraag wat de **doelstelling** betekent is vanuit elk perspectief net anders te beantwoorden. Rechtsboven is de doelstelling wat de partijen er onderling samen van maken. Als zij samen besluiten dat er meer tijd nodig is, dat er ruimte moet komen in de doelen, of dat de doelen misschien wel niet ambitieus genoeg zijn 'dan kan dat'. Het akkoord, de overeenkomst en het proces zijn wat de partijen er zelf van maken. Vanuit linksboven is dat anders: daar is één partij een contract aangegaan met een ander en die overeenkomst moet recht gedaan worden. Uitstel kan 'verleend' worden, maar dat is geen discussie tussen gelijke partijen. Er is een opdrachtgever en een opdrachtnemer. De opdrachtnemer kan om andere voorwaarden vragen, maar het is aan de opdrachtgever om te besluiten of dat 'akkoord' is. De één vraagt toestemming aan de ander. Dat werkt andersom net zo goed: de 'opdrachtgever' kan niet zomaar aanvullende eisen opleggen. Dan kunnen de opdrachtnemers 'meerkosten' in rekening brengen. Het contract is geen eenzijdige autoritaire relatie, waarbij één partij de ander kan dwingen om te handelen. Linksonder is dat tot op zekere hoogte wél mogelijk. Hier kan een hiërarchisch bovengeschiedte partij aan anderen aanvullende eisen opleggen, of totaal andere voorwaarden. Althans, dat kan tot op zekere hoogte. Er zijn checks and balances aangebracht om anderen te beschermen. Besluiten moeten democratisch tot stand komen en passen binnen de kaders en regels van de rechtstaat. Maar, zolang dat gebeurt is het nog steeds mogelijk om dwang toe te passen. De afweging is daarbij niet of het netjes is of zo hoort, maar of het volgens de regels kan. Als een partij bevoegd is en er binnen de kaders van het recht ruimte is, dan kan die bevoegdheid worden ingezet om drang en dwang toe te passen. Dan kan het Rijk de doelstellingen aanscherpen of het budget verkleinen. Andersom geldt dan overigens hetzelfde. Als de bevoegdheid er niet of onvolledig is, dan kan de ander ook 'gewoon' weigeren om mee te werken. Zo eindigen in de Nederlandse context van verspreide bevoegdheden en checks and balances) veel vanuit 'linksonder' ingezette processen toch in onderhandelingen tussen bevoegde gezagen. Vanuit rechtsonder is het weer net anders. Hier zijn de doelstellingen toch al niet van wezenlijk belang en partijen hebben zich er ook niet aan gecommitteerd. Voor hen geldt de geest van de overeenkomst. Ze voelen zich niet gebonden aan doelen die zijn gesteld en een discussie over het verhogen – of verlagen – ervan zal ze niet veel interesseren. Wel kijken ze heel scherp naar de achterliggende toonsoort: wat zegt de discussie over de doelen over de achterliggende bedoelingen? En er staat iets anders op het spel, namelijk het onderlinge vertrouwen. Rechtsonder draait in belangrijke mate op de overtuiging dat partijen doen waar ze elkaar op gevonden hebben. Het bijstellen van doelen kan daar heel goed bij passen, maar het kan ook een signaal zijn dat de ander het toch niet zo serieus neemt. Vanuit rechtsonder is dat waar partijen vooral naar kijken: 'werken wij nog wel aan hetzelfde?'

Hetzelfde geldt voor de **tijdljn** van het RES-proces. Recent is deze door de Corona-crisis verruimd. Vanuit het perspectief van linksonder ligt de basis én de status van de planning in het wettelijke kader van de Klimaatwet en de uitwerking die daaraan is gegeven. Een afwijking van de planning moet ook langs die lijn invulling krijgen, indien nodig via een besluit. Het kan als de wet het toestaat en als de daartoe bevoegde organen ertoe hebben besloten, volgens de daarvoor opgenomen procedure. Veel meer is er dan ook niet over te doen: als het juridisch kan, dan kan het, 'je gaat er over of niet'. Vanuit linksboven is afwijken van een planning sowieso een ingrijpende interventie. De tijdljn vormt vanuit linksboven bezien het hart van de overeenkomst die partijen met elkaar hebben gesloten. Afwijken betekent het openbreken van de overeenkomst. Daarbij is er ook altijd sprake van een principaal-agent verhouding: iemand vraagt uitstel en dat wordt door een ander iemand verleend. Vanuit de netwerkende overheid bezien is de status van die interventie heel anders. Hier zijn de planning en de tijdljn uiteindelijk ook maar 'gewoon'

afspraken die partijen *zelf* met elkaar hebben gemaakt. Ze maken samen hun eigen planning. En als ze besluiten om die te verschuiven, omdat ze samen vinden dat ze meer tijd nodig hebben om het eindresultaat beter te maken, dan kunnen ze dat gewoon doen. Daarvoor is geen toestemming nodig van een hoger gelegen orgaan, of iets of iemand buiten de samenwerking. De essentie hier is dat partijen 'rechtsboven' niet afwijken van een door een ander opgelegde planning, maar dat ze hun *eigen*, door en *zelf*opgelegde gezamenlijke tijdlijn en planning aanpassen. Dat is aan hen zelf, niet aan een ander. Dat maakt het nog geen lichtzinnige of gemakkelijke interventie. En ze zullen het ook niet lichtvaardig opvatten. Maar het typerende verschil in opvatting is dat in de linker perspectieven het gaat om de vraag in een hiërarchisch ongelijke relatie, terwijl het in de rechter perspectieven primair gaat om een verandering in een afspraak tussen gelijken.

Dezelfde toepassing van de perspectieven geldt voor de **onderlinge verhoudingen** binnen een RES. Wie er meedoet in een RES-proces en wat de rol en positie van eenieder is kan heel staatsrechtelijk worden bekeken (linksonder). Wat is de bevoegdheid en verantwoordelijkheid van een partij en welke positie aan tafel past daarbij? Linksboven is het argument niet zozeer de formele positie, maar meer het vermogen van een partij om als 'aannemer' van een deel van de opdracht te leveren. Rechtsboven is de rol anders: wie kan bijdragen en vanuit de eigen rolopvatting en maatschappelijke zorgen mee wil doen is in principe welkom. Rechtsonder gebeurt het gewoon: partijen die iets belangrijk vinden doen dingen, even los van de vraag of ze nu wel of niet 'meedoen' en deel uitmaken van het proces. De positie van de waterschappen is een interessant voorbeeld hiervan. De rol van het waterschap in een RES is vanuit linksonder bezien primair een vraag van bevoegdheid. Wat kan en mag het waterschap vanuit haar formele positie? Vanuit linksboven bezien is het waterschap vooral een partij die als functioneel bestuur met uitvoeringskracht interessant kan zijn om delen van de RES op te pakken. Vanuit rechtsboven is een veel bredere positie mogelijk: als het waterschap mee wil doen en capaciteit kan inbrengen dan is er een rol in de RES. De vraag is dan immers niet 'ga je er over of niet', maar 'voeg je iets toe of niet?' En waterschappen hebben, als ze dat willen, veel toe te voegen. Dat zien we in de praktijk ook gebeuren: sommige waterschappen nemen als 'rechtsonder' gewoon zelf initiatief, los van de positie ze hebben. Ze benoemen zichzelf als een 'klimaatschap' en gaan aan de slag, op een manier die hen logisch in positie brengt om in het RES-proces en de bredere energietransitie een rol te vervullen.

Ook de invulling van **participatie** kan op deze manier op vier manieren doordacht worden. Vanuit rechtsonder bezien is er maatschappelijke beweging en is het bij de RES eerst en vooral zaak om daarbij aan te sluiten of deze in ieder geval niet in de weg te lopen. Participatie gaat dan aan de RES vooruit. Het is er. Los van de RES. Het is een beweging op zichzelf, waar de RES voordeel uit kan halen, maar die er ook zonder de RES is. Participatie is niet zozeer het 'meedoen van anderen met', maar de eigen beweging vanuit eigen intrinsieke motivaties bij anderen. Rechtsboven is participatie ook een nevenschikte verhouding, die wel meer deel van het RES-proces is gemaakt. Maatschappelijke partijen doen als gelijken mee in het regionale proces. Niet omdat dat moet of zo in het Klimaatakkoord is opgenomen, maar omdat maatschappelijke partijen cruciale schakels in het oplossen van het gedeelde vraagstuk zijn. Ze zijn net zo goed deel van de RES als de andere partijen. Vanuit de linker kwadranten bezien is participatie óók belangrijk, maar op een andere manier: in de RES worden oplossingen gezocht en die moeten een participatief element hebben. Vanuit linksonder heeft participatie een heel specifieke betekenis: maatschappelijke partijen hebben formeel-juridische posities en hebben recht op inspraak en een zekere mate van betrokkenheid. Daarbij is er in de voor de RES relevante procedures een expliciete rol voor 'maatschappelijke partijen' opgenomen. Daar moet een goed RES-proces dus aan voldoen. Het typerende onderscheid tussen de linker en rechter perspectieven op participatie is hier of partijen

in het RES-proces staan (rechts), of dat zij er *naast* staan en nauw betrokken worden en positie hebben om 'er iets van te vinden' (links).

Een laatste illustratie van hoe de verschillende perspectieven tot andere beelden van hetzelfde leiden is de positie van de **regionale trekker**. Vanuit linksonder is dat een formele positie: er is een bestuurlijke trekker van elke RES-regio, die de regio in bestuurlijke gremia vertegenwoordigt en namens de RES-regio spreekt. Dat 'spreken namens' heeft status, dus dat dient 'afgestemd' te gebeuren. De trekker koppelt terug en spreekt andere bestuurders op momenten vanuit zijn of haar rol als trekker aan. Vanuit linksboven is de trekker niet zozeer de bestuurlijke vertegenwoordiger en 'voorzitter', maar is het vooral de projectleider die er voor zorgt dat de vaart er in blijft. De trekker coördineert, bewaakt en trekt en duwt waar nodig. Het argument voor 'trekken' is dan niet procedureel of formeel, maar praktisch: om de planning te halen is coördinatie nodig, moet gemeenten X een zetje hebben, en is het goed om nu even het gesprek met provincie Y te voeren. Vanuit rechtsboven is de trekker niet zozeer een formele positie, maar een vanuit het midden van de deelnemende partijen aangewezen 'aanvoerder' of spelverdeler. Partijen voelen allemaal aan dat samenwerking vereist dat er mensen zijn die de lijnen uitzetten en op enig moment de anderen aanspreken of aanjagen. Ze spreken af wie dat is. Dat kan de formele trekker zijn, maar ook – of daarnaast – anderen die het nu eenmaal goed kunnen of door de groep uitgenodigd worden. Die kunnen zich nog steeds 'vertegenwoordigend' opstellen, maar dan op verzoek van de groep. Niet omdat ze het nu eenmaal vanwege formele rol of positie zijn, maar omdat de groep het hen vraagt en gunt. Rechtsonder is 'trekker' niet zozeer een rol, maar meer een de facto *activiteit*. Een partij trekt, neemt het voortouw, heeft het initiatief of is al bezig. Dat hoeft geen formele rol of positie te zijn, de anderen herkennen het gewoon en handelen ernaar.

#### 4. In gesprek over regionale energiestrategieën: taal voor transitie

##### ***Taal voor wat en hoe***

De bedoeling van het bespreken van deze perspectieven is niet om een blauwdruk te bieden voor de inrichting van de energietransitie of het RES-proces. De perspectieven bieden taal voor betrokkenen om hun beelden te expliciteren, in plaats van vanuit impliciete vooronderstellingen te discussiëren.

Bijvoorbeeld over ***wat een goede RES is*** en waar deze aan moet voldoen. Uiteindelijk vereist elke RES een afweging en deels ook trade-off tussen de verschillende hier benoemde vereisten. Daarvoor is een intensief proces van dialoog nodig, waarin partijen expliciteren wat ze belangrijk vinden en hoe ze de verhoudingen tussen waarden zien. Het 'bollenschema' kan helpen om de eigen prioriteiten en de prioriteiten van de ander precies te maken. Zodoende kan een scherpere afweging plaatsvinden. Binnen de eigen RES, bijvoorbeeld in het onderlinge gesprek tussen partners. Maar ook tussen RES-en, in de uitleg van de eigen keuzes. En natuurlijk in het gesprek tussen het nationale niveau en de regio's.

Hetzelfde geldt voor de vraag ***hoe een goed RES-proces er uit ziet***. Hier kan het kwadrantenmodel, met de vier perspectieven op sturing, helpen om het gesprek scherp te voeren. Elke stap in het eigen proces en elke keuze in de inrichting ziet er vanuit de vier perspectieven gedacht net anders uit. In de woorden lijkt dat op elkaar, maar in de invulling en de betekenis die

partijen er aan geven kan veel verschil schuilen. Natuurlijk vloeien de opbrengsten van de RES-en straks naar de Omgevingswet en ontstaat zo een verankering in het ruimtelijk kader. Voor wie vanuit linksonder kijkt is het daarmee 'geregeld' en gaat het er alleen nog om dat alle partijen netjes uitvoering geven aan wat in de ruimtelijke plannen is opgenomen. Voor wie vanuit linksboven kijkt ligt dat toch net anders: het gaat niet zozeer om het voldoen aan de wet, maar om het halen van de in de Klimaatwet afgesproken targets voor duurzame energie. De wet is daarvoor het instrument: *de uitkomst van de optelling moet kloppen*. Of het nu in de wet past of niet, zolang de teller voldoende hard doorloopt gaat het goed. Rechtsboven ligt het weer net anders. Daar is de RES meer een doorgaand proces, waarin partijen zich samen committeren aan het realiseren van klimaatdoelen en daarvoor inbrengen wat nodig is. Dat kan passen bij wat oorspronkelijk in ruimtelijke plannen is opgenomen, maar als het nodig is kunnen partijen daar ook in goed overleg van afwijken. Of nieuwe plannen opstellen, die passen bij de zich ontwikkelende nieuwe consensus in de regio: 'toen dachten we dat dit een zonneweide de oplossing was, maar nu zien we toch meer in extra wind op land, in een door maatschappelijke partijen geëxploiteerd windpark.' De wet volgt dan de consensus in de groep en wordt daar al dan niet op aangepast. Vanuit rechtsonder bezien zijn de wet en het ruimtelijk beleid vooral het kader waarop maatschappelijke participatie ontstaat, als platform waarop de energietransitie vorm krijgt. Als de maatschappelijke dynamiek dat vraagt kan ook dat platform worden bijgesteld.

#### ***In gesprek over doorgaande dilemma's: taal voor transitie***

De energietransitie is een proces dat inherente onzekerheid oproept. Nieuwe energie zorgt voor nieuwe verhoudingen en brengt andere waarden in het geding. Het traditionele onderscheid tussen planning en uitvoering, tussen ontwerp en realisatie is er niet goed op van toepassing. Net zoals strikte kaders rondom afgebakende bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet goed lijkt te helpen. Wat er voor in de plaats komt is het samen de verschillen opzoeken en expliciteren. De twee hier aangereikte kaders lossen geen dilemma's op, maar maken een scherper en preciezer gesprek er over mogelijk. Zodat partijen bijvoorbeeld eerst scherper kunnen worden over de spanning tussen en de waarde van bijvoorbeeld optimalisatie én draagvlak. Om vervolgens gerichter te kunnen zoeken naar gedeelde oplossingen en afwegingen. Dat zoekproces, en het voortdurend bijstellen, finetunen en expliciteren is gebaat bij gedeelde taal. Om de regionale energiestrategieën te realiseren is gedeelde ***taal voor transitie*** nodig.



## Een zaklamp om in het duister het slot bij te lichten

Verslag bestuurlijke RES-bijeenkomst 20 april 2020

In een opgave zo complex als de Regionale Energie Strategie raak je allicht verstrikt. Het is daarom belangrijk te analyseren welke doelen conflicteren, en hoe de verschillende spelers tegen het proces aankijken. Een gemeenschappelijk denkkader om dilemma's te duiden, is een krachtig instrument voor het ontwarren van de gordiaanse knoop. Wie erin slaagt de kluwen te ontwarren, krijgt de wereld in zijn greep. In de oudheid kon je hakken met een zwaard, dat werkt niet in de moderne netwerksamenleving.

Kort samengevat is dat de inhoud van de virtuele *goodiebag* van de RES-bestuurdersconferentie op 20 april. Een doosje bestuurskundig gereedschap voor het ontleden van de weerbarstige werkelijkheid. 66 bestuurders en andere betrokkenen bij de RES'en krijgen het aangereikt van hoogleraar bestuurskunde Martijn van der Steen. Als een zaklampje aan een sleutelring om in de duisternis een slot bij te lichten.

### Quality time

Het online confereren is al snel gewoon. Moderator Ruben Maes legt de gang van zaken uit, je kunt virtueel je hand opsteken om een vraag te stellen, hij introduceert de sprekers en stelt waar nodig zelf verdiepende vragen. Directeur Kristel Lammers van het Nationaal Programma RES gaat in op het verruimen van de deadline voor de concept-RES. 'Ik noem het met opzet *verruimen* omdat dit recht doet aan de energie die er is in de regio's. Het geeft extra tijd om te luisteren, te praten en nieuwe inzichten te krijgen. Weliswaar loopt het RES-proces nu anders dan verwacht, maar de kern staat overeind.' Jop Fackeldey is als gedeputeerde van Flevoland betrokken bij het uitwerken van een bestuurlijke route om (via bestuurlijke gesprekken) landelijk een opbrengst van 35 TWh te bereiken. Hij spreekt van vier maanden *quality time*. 'Door corona komt de participatie onder druk te staan, maar dat moet echt wel; participatie is de ruggengraat van de RES.'

Martijn van der Steen begint de *keynote* geruststellend met het vertrouwde geploeter om zijn presentatie op het scherm zichtbaar te krijgen. Maar, nog voordat iedereen thuis een kopje thee kan inschenken, staat het al scherp in beeld. 'Taal beschrijft niet alleen de wereld, taal schept ook de wereld,' zegt Van der Steen. 'Het gaat om gedeelde taal voor sturing, om preciezer te kunnen spreken over de dilemma's van de energietransitie.' Hij benoemt de vier doelen waar een goede RES aan moet voldoen, ze zijn in bolletjes afgebeeld op het scherm. Het eerste is doelbereiking in de vorm van energie besparen en opwekken. Het tweede bolletje is dat dit optimaal gebeurt, tegen de laagste maatschappelijke kosten en in een logische volgorde. Het derde bolletje staat voor de beweging, voor draagvlak; dat mensen eigenaar zijn van de energietransitie. Het vierde bolletje is dat alles op de juiste manier in de rechtsstaat wordt verankerd met democratisch genomen besluiten. 'De vier bolletjes gaan nooit gelijk op, het groter maken van het ene, gaat vaak ten koste van het andere. Het is belangrijk te weten vanuit welk bolletje je redeneert en wat de consequenties daarvan zijn voor de anderen.'

### Deltaplan

Hoe ziet vervolgens een goed proces eruit? Op het scherm verschijnt een assenkruis met vier sturingsprincipes. In de kwadranten links ligt de focus op de overheid, rechts op de samenleving en de netwerken. Op de y-as staan bovenaan de resultaten en onderaan de waarden. Het leidt met de klok mee tot vier sturingsfilosofieën: vanuit prestaties, netwerken, responsiviteit, en rechtmatigheid. 'Je kunt elke keuze anders inrichten vanuit de vier kwadranten. Het verruimen van de deadline vanuit het vak linksboven kan worden ervaren als *contractbreuk*. Maar sta je in het kwadrant rechtsboven, dan is het meer een gesprek over elkaar *de tijd geven die nodig is*.' Van der Steen ziet veel bestuurders stelling nemen vanuit één van de vier kwadranten. Een stap in het naast- of tegenoverliggende kwadrant zet de zaken in een ander licht. 'Je kunt de RES'en zien als een traject van bestuurlijke innovatie waarbij je het ene moment rechtsboven staat als netwerkende overheid tussen de maatschappelijke actoren, en het volgende linksonder waarbij het gaat om de borging in wetten, regels en bevoegdheden. Het is allebei belangrijk.'

Zo'n bewuste manier van kijken kan ook het gesprek tussen regio's helpen. Hoe gaat het straks als de 'biedingen' wordt opgeteld? 'Stel dat het in sommige regio's, ondanks veel goede wil, niet lukt het doel te halen, wat is dan de waarde van het getal? Wat doe je met regio's waar veel eigenaarschap is, maar waar suboptimale oplossingen worden gekozen? Hoe borg je datgene wat is voorgekomen uit de netwerksamenleving in de democratie?' Het zijn dilemma's die niet verdwijnen door de schema's, maar het helpt om dezelfde taal te spreken en te expliciteren vanuit welk perspectief je kijkt. 'Dat je tegen elkaar kunt zeggen: je redeneert nu eenzijdig vanuit rechtsboven.'

De 65 deelnemers die elke dag met de benen in het bluswater staan, kennen de dilemma's en de notie dat een goed proces de hitte van de keuken weldadig kan verkoelen. In de RES-regio's bestaat veel creativiteit op dit terrein. Het kan helpen om met ontwikkelaars en stakeholders te beginnen vanuit een concrete casus, zegt een deelnemer. Een ander benoemt het verbinden van beleid en uitvoering. Die uitvoering staat of valt met voldoende financiële middelen. Kan de energietransitie worden gefinancierd zoals het Deltaplan voor de rivieren? Dan heb je duidelijkheid. Ook participatie geeft de nodige dilemma's; hoever moet je gaan voor de concept-RES? Waar maak je de knip om te voorkomen dat je dezelfde mensen straks drie keer vraagt om te participeren? Politiek maakt het nog ingewikkelder. Hoe kun je voorkomen dat er een streep gaat door zorgvuldig afgestemde plannen in de campagne voor de gemeenteraadsverkiezingen? In de langlopende energietransitie moet de RES een vaste waarde zijn. Het zou goed zijn als het Nationaal Programma blijft (voort)bestaan in een rol die passend is bij de volgende fasen. De constante is laten zien dat het RES-proces van alle overheden is.



## Beweging

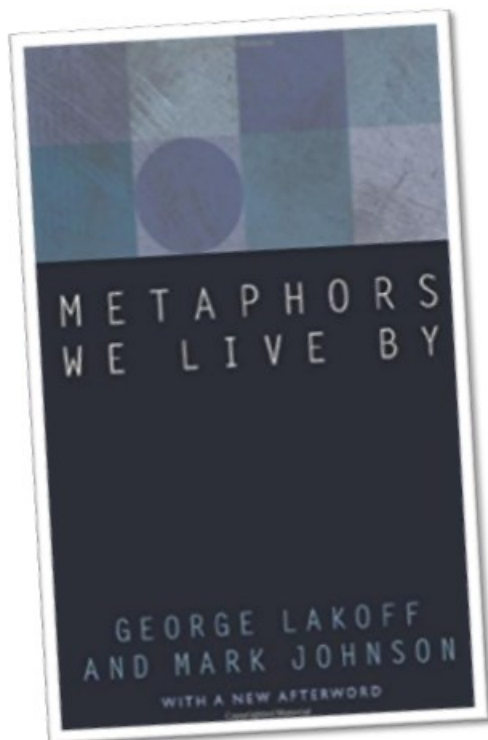
Minister Wiebes van Economische Zaken en Klimaat is de laatste drie kwartier aanwezig. Hij staat achter het verruimen van de deadline. 'Het opbouwen van draagvlak is de hartslag van het RES-proces. 'Er samen uitkomen is de enige manier, daarom is meer tijd belangrijk.' Wiebes luistert mee naar de samenvattingen van de break-outsessies. Het gaat over efficiency en draagvlak en de spanning tussen deze twee waarden. In Noord-Holland hebben ze goede ervaringen met een open atelier, waarin naast de directe betrokkenen ook het bedrijfsleven en gemeenteraadsleden meedoen. Hoe meer partijen, hoe groter het speelveld en de oplossingsruimte. Maar het is een illusie dat iedere burger meepraat. 'Het is belangrijk dat mensen ervan weten en zien dat er met alle partijen is gesproken,' zegt Wiebes.

De vraag is of je het nationale doel haalt met al die participatie. Moderator Maes vraagt Van der Steen het te voorspellen. 'Gras groeit niet harder als je eraan trekt,' zegt Van der Steen met een beetje aarzeling. 'Je hebt doelen nodig om in beweging te komen, maar het is een combinatie van snelheid en richting. Als het papier is zonder dat de omgeving mee beweegt, lukt het nooit. Het in gang brengen van de beweging is de echte opbrengst van het RES-proces.' Het is daarbij belangrijk inwoners te vragen wat zij nodig hebben. Hoe strekt de energietransitie hen tot voordeel? Verder is het fnuikend voor de participatie en het proces met stakeholders, als gemeenteraden dichtgetimmerde opdrachten meegeven. Het moet van grof (het gemeenschappelijk doel) naar fijn (wat zijn de locaties?). Gemeenten hebben daarbij als meest nabije overheid het meeste vertrouwen. 'Het is luisteren en doen wat kan, en het uitleggen als het niet kan,' zegt minister Wiebes tot slot. Hij is onder de indruk van de positieve teneur. 'Het is indrukwekkend hoe jullie dit proces met elkaar doen.'

# Taal voor Sturing

## Gedeelde woorden voor inherente dilemma's

Prof. Dr. Martijn van der Steen  
NSOB, [steen@nsob.nl](mailto:steen@nsob.nl)  
EUR/FSW, Bestuurskunde



### **Gedeelde taal voor sturing**

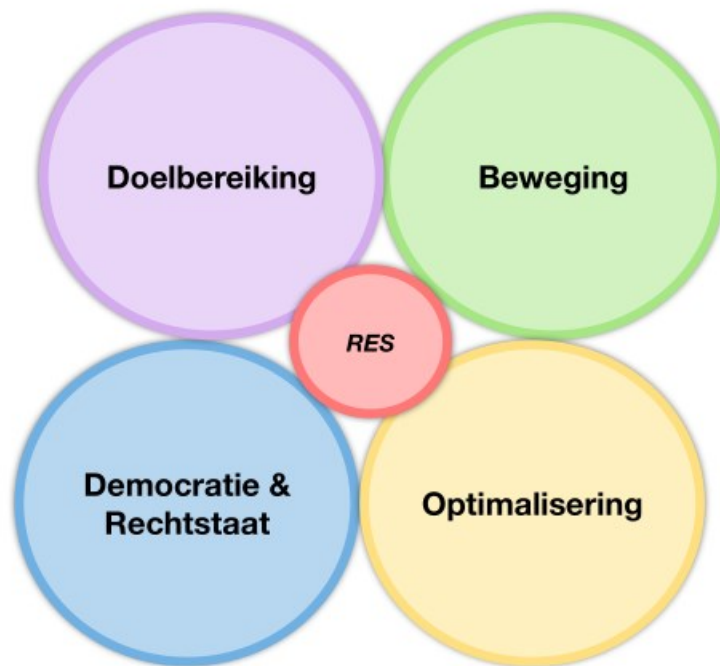
***Wat:*** waar voldoet een goede RES aan?

***Hoe:*** hoe richten we een goed proces in?

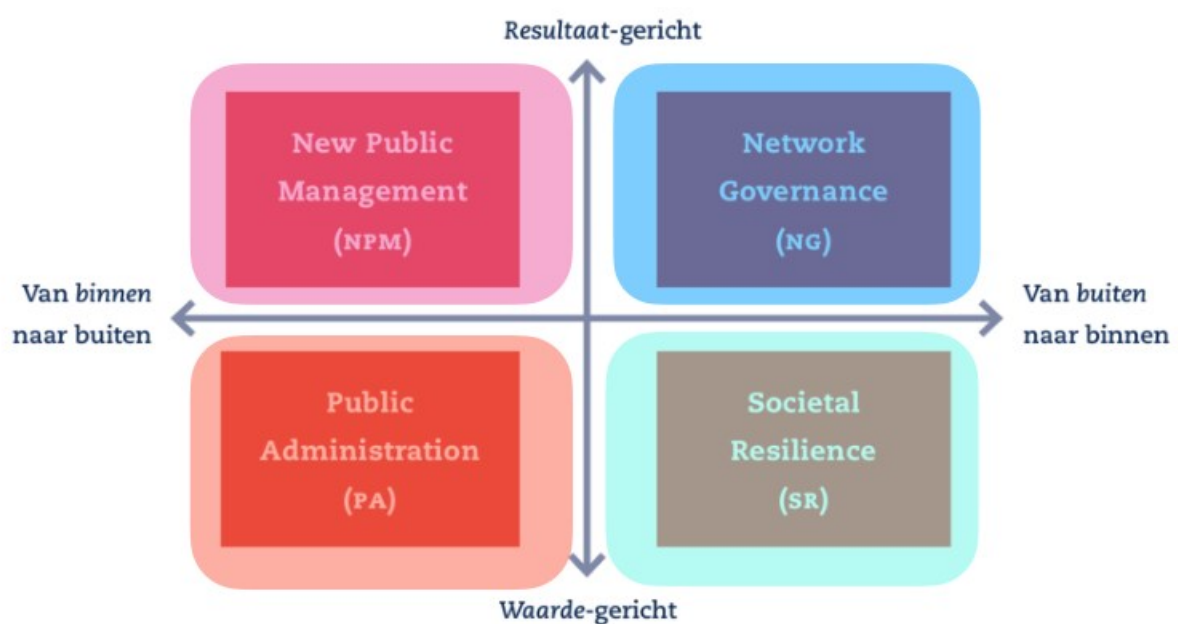
*Taal voor grote en kleine keuzes en  
inherente dilemma's in het RES-proces*

*Binnen de RES, tussen RES-en,  
tussen nationale en regionale niveau*

***Wat: waar voldoet een goede RES aan?***



***Hoe: hoe richten we een goed proces in?***



*Figuur 2: Vier sturingsperspectieven (Van der Steen et al., 2016).*



## Expliciteren van dilemma's

***Hoe zijn onze verhoudingen?***

*binnen de RES*

*tussen regio's*

*nationaal - regio*

***Wat leveren we op?***

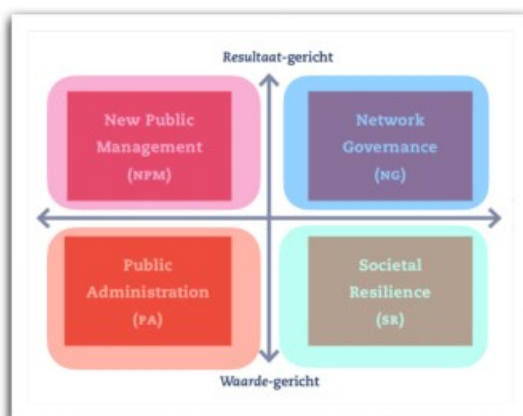
***Hoe borgen we het in de democratie?***

***Hoe hard zijn de doelen?***

***Welk NP RES is/blijft nodig?***

***Hoe dynamisch is ons proces?***

***Hoe gaan we verder?***



Prof. Dr. Martijn van der Steen

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)

Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR)

[www.nsob.nl](http://www.nsob.nl)

[steen@nsob.nl](mailto:steen@nsob.nl)

@martijnvdsteen