

## Tilburg University

### Gemeentelijke Duurzaamheid: Hoe Organiseer je Dat?

Zoeteman, Bastiaan; Slabbekoorn, Joost ; Dagevos, John; Mommaas, Hans

*Publication date:*  
2014

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*

Zoeteman, B., Slabbekoorn, J., Dagevos, J., & Mommaas, H. (2014). *Gemeentelijke Duurzaamheid: Hoe Organiseer je Dat? Suggesties hoe energie- en milieubeleid te verbinden met economisch en sociaal beleid op basis van het duurzaamheidslandschap bij 35 gemeenten in de periode 2010-2014*. Telos.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# Gemeentelijke duurzaamheid: hoe organiseer je dat?



**telos** brabant's centrum voor  
duurzame ontwikkeling



# Gemeentelijke duurzaamheid: hoe organiseer je dat?

Suggesties hoe energie- en milieubeleid  
te verbinden met economisch en sociaal beleid  
op basis van het duurzaamheidslandschap  
bij 35 gemeenten in de periode 2010-2014

Prof. dr. Bastiaan C.J. Zoeteman  
Joost Slabbekoorn, BSc  
Drs. John Dagevos  
Prof. dr. Hans Mommaas

Tilburg, 18 maart 2014



# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	5
<b>1 Inleiding</b>	13
<b>2 Gekozen invalshoeken</b>	17
<b>3 Bestuurlijke vormgeving</b>	21
3.1 Duurzaamheid benoemd in portefeuille van een collegelid	21
3.2 Duurzaamheid als expliciet thema in coalitieakkoord	24
3.3 Visie op duurzaamheid in nota vastleggen	26
3.4 Duurzaamheidsprogramma opstellen	27
<b>4 Organisatorische vormgeving</b>	29
4.1 Plaatsing in de lijn- of projectorganisatie	29
4.2 Participatie in vormen van collectief innoveren	31
4.3 Ondersteuning van betrokkenen bij duurzaamheidsinitiatieven	33
<b>5 Vormgeving bij het totstandkomingsproces van initiatieven</b>	37
5.1 Duurzaamheid als criterium bij woon-, groen-, energie- en mobiliteitsinitiatieven in wijken	38
5.2 Duurzaamheid als criterium bij grote projecten en initiatieven	40
5.3 Beleid voor duurzaam inkomen en aanbesteden	43
5.4 Duurzaamheid en de omgevingsvergunning	46
5.5 (Jaarlijkse) monitoring van integrale duurzaamheid	47

<b>6 Inhoudelijke vormgeving</b>	51
6.1 Duurzaamheid is meer dan energie-/klimaatbeleid	51
6.2 Duurzaamheid is meer dan milieubeleid	55
6.3 Duurzaamheid als innovatie instrument voor een betere milieu en economie performance	55
6.4 De sprong naar integrale (milieu-, economische en sociale) vernieuwing	56
<b>7 Communicatieve vormgeving</b>	59
7.1 Duurzaamheidswebsite	59
7.2 Duurzaamheidsnieuwsbrief, -krant, -Facebookpagina en Twitter	60
7.3 Zichtbare inventaris van lopende duurzaamheidsinitiatieven	61
<b>8 Is er een relatie tussen bestuurlijke aanpak en duurzaamheidsscore van gemeenten?</b>	63
<b>9 Slotbeschouwing</b>	67
<b>Bijlagen</b>	71

# Samenvatting

Duurzame ontwikkeling is al sterker geïnternaliseerd in het gemeentelijke beleid dan vaak wordt gedacht. Dit hangt niet zozeer samen met het hoog of laag scoren van gemeenten op een kwantitatieve duurzaamheidsmonitor maar meer met bijvoorbeeld de lokale historie en cultuur van de gemeente en de politieke kleur van het bestuur. In 63% van de onderzochte 35 gemeenten is er in de periode 2010-2014 expliciet een duurzaamheidswethouder benoemd. Deze heeft vaak de kleur van Groen Links of D66, maar is bijvoorbeeld ook van VVD, CDA of PvdA signatuur. In 57% van de gemeenten is een apart onderdeel van het coalitieakkoord aan duurzaamheid gewijd en in evenveel gevallen heeft dit geleid tot een expliciet duurzaamheidsprogramma. Gemeenten verstaan overigens niet hetzelfde onder duurzaamheid. Voor zo'n 45% van de gemeenten is duurzaamheid vooral klimaatbeleid en kleinere of grotere delen van het milieubeleid. Dit speelt bijvoorbeeld bij Breda, Emmen, Leiden, Utrecht, Zaanstad en Zoetermeer. Het resultaat wordt zichtbaar in bijvoorbeeld energiebesparing- en zonne-energieprojecten in wijken en in aanleg van duurzame bedrijventerreinen. Een even grote groep van gemeenten ziet duurzaamheid bovendien als economische ontwikkelingskans en investeert daarin samen met andere partners. Voorbeelden zijn Almelo, Haarlemmermeer, Nijmegen, Venlo, Westland en Rotterdam. Geleidelijk aan beginnen gemeenten hun problemen meer integraal aan te pakken door ook de sociale pijler bij hun duurzaamheidsbeleid te betrekken. Zo'n 10% van de gemeenten is deze stap aan het zetten zoals in Almere, Amersfoort en Haarlem. Met de extra impulsen van het Manifest Professioneel Duurzaam Inkopen van 2012 en het SER Energieakkoord van 2013 zal de opmars van integraal beleid en het thema duurzaamheid de komende jaren naar verwachting doorzetten. Maar lokale omstandigheden zoals de historie van de plaats, de lokale motivatie van burgers en bedrijven en de kleur van het



bestuur blijken van invloed hoe duurzaamheid in de eigen gemeente vorm krijgt. Deze studie biedt besturen van gemeenten werkvormen aan die in een hen best passende mix kunnen worden ingezet om duurzaamheid praktisch uit te werken.

---

### **Manieren om duurzaamheid als gemeente vorm te geven**

---

- Wethouder met (integrale) duurzaamheid in naam portefeuille
  - Duurzaamheidsparagraaf in coalitieakkoord
  - Nota met visie op integrale duurzaamheidsaanpak
  - Duurzaamheidsprogramma
  - Duurzaamheid als criterium bij besluiten College en Raad
  - Externe adviesraad
  - Integrale duurzaamheidsmonitor
  - Zichtbare ophanging in organisatie
  - Toepassing van duurzaamheidsoptimalisatie bij inkoop-, aanbesteding en vergunningenbeleid
  - Participatie in collectieve innovatiecentra voor duurzaamheid
  - Aanbieden van ondersteuning met helpdesk, steunpunt, prijsvraag, ambassadeurs, etc.
  - Duidelijke duurzaamheidsrubriek op gemeentewebsite incl. digitale krant, projecteninventaris, etc.
- 

Deze studie inventariseert werkvormen op het gebied van gemeentelijke duurzaamheid in de coalitieperiode 2010-2014. De vraag is of er een verband is tussen de gebruikte werkvormen, de bestuurlijke inzet en het 'presteren' van gemeenten op het vlak van duurzaamheid. Er zijn diverse lijstjes in omloop waarin gemeenten worden beoordeeld aan de hand van een 'foto' van de toestand van hun ecologische, economische en sociale duurzaamheidskapitaal. In december 2013 heeft Telos voor 100 gemeenten het rapport 'Voorbij de lijstjes' uitgebracht. Een vergelijking van gemeenten, die bestuurlijk veel werk hebben gemaakt van duurzaamheid, met hun score op de door Telos ontwikkelde duurzaamheidsmonitor geeft aan dat er op voorhand geen duidelijk onderling verband bestaat. Andere oorzaken dan bijvoorbeeld de urgentie om duurzaamheidsproblemen aan te pakken lijken op korte termijn meer doorslaggevend te zijn. Zulke oorzaken kunnen zijn het type gemeente, de historie, cultuur, samenwerkingsbereidheid van burgers en bedrijven, en de politieke kleur van het bestuur. Verwacht mag worden dat gemeenten waar het bestuur een grote inzet pleegt op het gebied van duurzaamheid ook meer voortgang boeken tijdens de coalitie-

periode dan andere gemeenten. Om dat vast te kunnen stellen moet echter in beginsel via integrale monitoring de situatie aan het begin en het einde van de bestuursperiode in beeld worden gebracht. De gegevens daarvoor ontbraken bij het uitvoeren van deze studie, zodat een dergelijk onderzoek zo mogelijk pas later kan worden uitgevoerd. Deze studie doet daarom geen uitspraak over de effectiviteit van de onderzochte werkvormen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen niettemin de na de gemeenteraadsverkiezingen gevormde Colleges inspireren elementen van de hier geïnventariseerde werkvormen toe te passen. Daarbij is het uitwerken van duurzaamheid geen eenheidsworst. Een duurzame ontwikkeling ziet er al naar gelang de eigen situatie of uitgangspositie anders uit, met andere prioriteiten en een andere mix van sociale, economische en ecologische doelen. Elke gemeente zal de meest bij haar situatie passende mix aan werkvormen moeten kiezen.

De onderzochte werkvormen zijn mede ontleend aan aspecten van de Lokale Duurzaamheidsmeter, die is ontwikkeld door Thijs de la Court en momenteel verder wordt uitgebouwd door FairBusiness in samenwerking met anderen. Het verschil is dat niet gebruik wordt gemaakt van zelfevaluatie door gemeenten maar van een oordeel dat is gevormd aan de hand van een vooraf opgestelde checklist en op basis van gegevens van gemeentelijke websites en daarmee verwante publieke informatie. Ook gaat het in dit onderzoek niet primair om het vervaardigen van het zoveelste ranglijstje van gemeenten maar om het inventariseren van de diversiteit van werkvormen en -beleidsinstrumenten voor het realiseren van gemeentelijke duurzame ontwikkeling. Het onderzoek is uitgevoerd rond de jaarwisseling van 2013-2014 en omvat in totaal 35 gemeenten, waaronder alle 100.000+ gemeenten. Het blijkt dat 63% van de 35 onderzochte gemeenten een wethouder heeft met duurzaamheid als expliciete verantwoordelijkheid. Wethouders die aanspreekbaar zijn op duurzaamheid zijn het meest afkomstig van GroenLinks en D66. De derde plaats valt bij de onderzochte gemeenten toe aan de VVD waarbij in het merendeel van deze gevallen duurzaamheid impliciet in de inhoud van de wethouderportefeuille tot uiting komt. In 57% van alle gevallen is er in het coalitieakkoord een hoofdstuk of paragraaf over duurzaamheid aanwezig. Even vaak, maar niet altijd in dezelfde gemeenten, wordt een uitwerking in een duurzaamheidsprogramma aangetroffen. Iets minder vaak (49%) is ook een eigen visie op duurzaamheid in een nota vastgelegd.

Op organisatorisch vlak is nagegaan hoe de taak van duurzaamheid in de gemeentelijke organisatie is vorm gegeven. Daarbij zijn allerlei varianten gevonden zoals plaatsing in een afdeling of team, toevoegen aan een programma organisatie, deels buiten de organisatie plaatsen of slechts beperken tot een duurzaamheidsadviseur. Een duidelijke organisatorische plek van waaruit duurzaamheid wordt aangestuurd komt vaker voor wanneer duurzaamheid een herkenbare plaats in het coalitieakkoord heeft gekregen.

Een van de meest interessante en vernieuwende elementen van duurzaamheid betreft het vergroten van het vermogen tot innovatie door ontwikkelingen in een ruimer verband te plaatsen, nieuwe sociale processen aan te boren en meekoppelende belangen te organiseren. Een aantal gemeenten heeft hiervoor organisaties in het leven geroepen of gefaciliteerd in de vorm van een duurzaamheidscentrum, duurzaamheidslab of iets dergelijks. Voorbeelden zijn het Duurzaam Netwerk Almelo, het DuurzaamheidsLab Almere, de Duurzaamheidsfabriek te Dordrecht, het Innovatie en Kennisplatform te Emmen, het Global Sustainability Solutions Center in Haarlemmermeer, het Stadslab te Maastricht, het netwerk Overijssel Duurzaam te Zwolle, het C2CEXpoLAB te Venlo en het Platform Duurzaam Westland. Naast op innovatieve duurzaamheidsoplossingen gerichte initiatieven zijn er minstens zoveel op innovatie gerichte organisaties voor het bijdragen aan de energietransitie. In vrijwel elke gemeente worden nieuwe benaderingen ontwikkeld om creativiteit in duurzame praktijken om te zetten. Een duidelijk organisatorisch coördinatiepunt voor duurzaamheid in de gemeentelijke organisatie lijkt bij te dragen aan het tot stand komen van dergelijke innovatiecentra. Naast het actief participeren in vernieuwende duurzaamheidsinitiatieven kunnen gemeenten ook in een meer ondersteunende rol allerlei duurzaamheidspraktijken bevorderen. Daarbij kan het gaan om het instellen van een steunpunt, helpdesk, prijsvraag, voorlichtingscentrum, het aanstellen van ambassadeurs, etc. Verder kunnen gemeenten duurzaamheid kleinschalig bevorderen bij wijk-, groen-, energie-, en mobiliteitsinitiatieven en bij de vormgeving van grote projecten zoals de inrichting van nieuwe wijken en bedrijventerreinen, en door belangrijke besluiten van College en Raad te toetsen aan duurzaamheidscriteria. Alle gemeenten hebben duurzaamheid ook vertaald naar het inkoop- en aanbestedingsbeleid, mede aan de hand van afspraken daarover met het Rijk. Een nieuwe impuls op dit gebied gaat uit van het Manifest Professioneel Duurzaam Inkopen van het ministerie van IenM uit 2012. Verder biedt de omgevingsvergunning een aangrijpingspunt voor duurzaamheidsbeleid al zijn door de vele recente veranderingen gemeenten vooral bezig deze aanpassingen te verwerken en komt de mogelijkheid om vóór het indienen van een vergunningaanvraag de duurzaamheid van het ontwerp van bijvoorbeeld gebouwen te verbeteren nog weinig aan de orde. De overbrenging van deze taak naar Regionale Omgevings-

diensten heeft dit onderdeel tevens wat uit het directe gezichtsveld van gemeenten gebracht. Het monitoren van de voortgang bij duurzaamheidsmaatregelen is tot nu toe vooral gericht op het klimaat- en energiebeleid. Monitoring van de integrale duurzaamheid wordt nog maar spaarzaam aangetroffen. Voorbeelden daarvan zijn te vinden bij gemeenten als Amersfoort en Tilburg.

Inhoudelijk is er bij de onderzochte gemeenten een landschap aan duurzaamheidsbenaderingen te vinden. Bij 45% van de gemeenten is duurzaamheid vooral klimaatbeleid, met inbegrip van kleinere of grotere delen van het milieubeleid. Dit wordt bijvoorbeeld aangetroffen bij Breda, Emmen, Leiden, Utrecht, Zaanstad en Zoetermeer. Een en ander mondt bijvoorbeeld uit in energiebesparing en zonne-energieprojecten in wijken, duurzame bedrijventerreinen en een duurzame inkoop voor de eigen organisatie. Een ongeveer even grote groep richt zich bovendien op het samengaan van milieu en economie. Zij zien duurzaamheid als economische ontwikkelingskans en investeren daarin samen met andere partners. Voorbeelden hiervan zijn te vinden in Almelo, Haarlemmermeer, Nijmegen, Venlo, Westland en Rotterdam. Geleidelijk aan beginnen gemeenten hun problemen ook meer integraal aan te pakken door de sociale pijler bij hun duurzaamheidsbeleid te betrekken. Wijkinitiatieven op energiegebied kunnen uitgroeien tot sociale initiatieven ter beperking van eenzaamheid en vergroting van veiligheid. Zo'n 10% van de gemeenten zijn deze stap aan het zetten zoals Almere, Amersfoort en Haarlem. Gemeenten waar het duurzaamheidsbeleid meer is dan alleen klimaat- en milieubeleid hanteren vaker duurzaamheidscriteria bij grote investeringen en hebben doorgaans een duurzaamheidsvisie uitgebracht evenals een duurzaamheidsprogramma. Klimaatbeleid blijkt overigens te kunnen fungeren als aanjager van meer algemeen duurzaamheidsbeleid bij gemeenten. De afspraken van het SER Energieakkoord van 2013 zullen voor veel gemeenten een forse aanscherping van hun ambities betekenen. Dat geldt vooral voor gemeenten die nog niet op een koers liggen om in 2050 klimaatneutraal te zijn, zoals Amsterdam, Alkmaar, Almelo, Arnhem, Ede, Enschede, Haarlemmermeer, Leiden, Spijkenisse, Westland en Zwolle. Anderzijds bereiken volgens de huidige voornemens 65% van de onderzochte gemeenten het klimaatneutraal zijn voor of rond 2050. Het blijkt dat naarmate de doelstelling om klimaatneutraal te zijn ambitieuzer is er vaak al wat meer zonvermogen is opgesteld. Een dergelijk verband tussen ambitie en geïnstalleerd vermogen wordt nog niet bij windvermogen gezien.

Het sector overschrijdend hanteren van duurzaamheid komt vaker voor wanneer duurzaamheid expliciet in de naam van de wethouderportefeuille tot uiting komt en in het coalitieakkoord is verwoord. Het komt ook vaker voor wanneer een duurzaamheidsprogramma is opgesteld en wanneer duurzaamheid als criterium bij grote investeringen geldt.

Als duurzaamheid een beleidspeerpunt is van een gemeente zal dit vaak zichtbaar zijn in de vorm van een makkelijk vindbare rubriek op de gemeentelijke website. Zo'n rubriek komt bij 60% van de onderzochte gemeenten voor. Daaraan gekoppeld gebruiken gemeenten duurzaamheidskranten en -facebookpagina's. Bij 40% van de gemeenten zijn ook inventarisaties aanwezig van lopende duurzaamheidsprojecten, al dan niet weergegeven op een digitale kaart van de gemeente.

Door de energietransitie van Nederland is dit duurzaamheidsthema gegroeid van kleinschalige bewonersinitiatieven in de wijk en het huishouden naar duurzame gebiedsontwikkeling en de duurzame inrichting van hele wijken en bedrijventerreinen. Naast deze beweging naar schaalvergroting bij economische en sommige ecologische duurzaamheidsthema's worden sociale duurzaamheidsthema's vooral op lokale schaal van groter belang. De uitdaging wordt om de verschillende schaalniveaus waarop duurzaamheidsvraagstukken zichtbaar worden met integrale aanpakken en maatwerk op te lossen.





# 1 Inleiding

Duurzame ontwikkeling is als maatschappelijk ideaal en beleidsthema de afgelopen jaren serieus opgepakt door gemeentebesturen. Daartoe oorspronkelijk aangezet door ontwikkelingen in de mondiale (Verenigde Naties), Europese en landelijke politiek is het onderwerp momenteel voor gemeenten zeker niet alleen een kwestie van het uitvoeren van beleid uit Den Haag of Brussel. Lokale initiatieven met een sterke betrokkenheid van maatschappelijke organisaties hebben ook een belangrijke rol in gespeeld. Gemeenten kiezen hun eigen benaderingen en accenten die bij de eigen ontwikkelpaden passen. Dat duurzaamheid hoog scoorde bleek al bij een snelle analyse van de collegeakkoorden in 2010 door Van Ooijen en Vliegenthart.<sup>1</sup>

Het aansturen van duurzame ontwikkeling in gemeenten is echter minder eenvoudig dan het in gang zetten van een concreet bouwprogramma of een sociaal project, zaken waar gemeenten al jarenlang ervaring mee hebben. Duurzaamheid vergt een andere instelling die alle Raads- en Collegeleden en ambtelijke medewerkers aangaat, evenals vele actoren in de samenleving. Het thema kan daarom niet alleen bij een programmamanager of omgevingsdienst worden belegd maar moet in de haarvaten van de organisatie gaan zitten. Verder is het verzamelen van sturingsinformatie over duurzaamheid een vak apart. Zo heeft Telos, TSC, Tilburg Universiteit al sinds 2000 benaderingen voor de monitoring van duurzaamheid ontwikkeld en toegepast (bijvoorbeeld de duurzaamheidsbalans, de PPP-scan, de duurzaamheidsbenchmark)

<sup>1</sup> Dave van Ooijen en Arjan Vliegenthart, 2010, Grote steden kiezen voor herbezinning, innovatie, duurzaamheid en participatie, Analyse en duiding van de collegeakkoorden 2010-2014 NICIS Institute, Den Haag, 11 mei. (<http://www.schiedam.nl/shared/files/nota/organisatie/2010/Notitie%20Nicis%20Institute%20Grote%20steden.pdf>).



waarbij als het ware een integrale foto van de duurzaamheid van een gemeente of provincie wordt gemaakt.<sup>2</sup> Die duurzaamheidsfoto geeft aan of een gemeente hoog of laag scoort op integrale duurzaamheid en op beleidsthema's binnen de drie pijlers (economisch, sociaal en ecologisch) van duurzaamheid. Bij dergelijke monitoring blijft altijd de vraag of een gemeente die hoog of laag scoort dit te danken heeft aan vooraf vastliggende min of meer gunstige omstandigheden of aan de inzet van burgers en bedrijven en het bestuur. Wat kan een gemeentebestuur aan de situatie veranderen en welke instrumenten staan daarvoor ter beschikking? Om inzicht in deze kant van duurzaamheid te verzamelen is de voorliggende rapportage over de bestuurlijk gehanteerde werkvormen rond duurzaamheid van gemeenten opgesteld.

Verwacht mag worden dat gemeenten waar het bestuur een grote inzet pleegt op het gebied van duurzaamheid ook meer voortgang boeken tijdens de coalitieperiode. Om dat plausibel te maken moet echter via integrale monitoring de situatie aan het begin en het einde van de bestuursperiode in beeld worden gebracht. De gegevens daarvoor ontbraken bij het uitvoeren van deze studie, zodat een dergelijk onderzoek zo mogelijk pas later zal kunnen worden uitgevoerd. Deze studie doet daarom geen uitspraak over de effectiviteit van de onderzochte werkvormen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen de na de gemeenteraadsverkiezingen gevormde Colleges inspireren elementen van de hier geïnventariseerde werkvormen bij de eigen aanpak te gebruiken. Door de lokaal soms sterk wisselende opgaven en mogelijkheden is het verbeteren van de integrale aanpak van vraagstukken en kansen van gemeenten maatwerk en geen eenheidsworst.

In veel gemeenten zijn er nieuwe praktijken voor het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken gezocht en gevonden. Wie de websites van gemeenten en daarmee verwante informatie analyseert ziet dat in de afgelopen vier jaar in veel gemeenten nieuwe werkvormen zijn ontwikkeld ondanks de economische crisis en de budgettaire beperkingen. Het beeld dat uit zo'n analyse naar voren komt is dat het thema duurzaamheid volop leeft in gemeenten en vaak is verankerd in programma's en afspraken die over de termijn van bestaande coalities heen gaan. Ook door volgende coalities zal, mede door verwachtingen en initiatieven in de samenleving van bedrijven en burgers, het zoeken naar nieuwe en werkbare benaderingen voor het verbeteren van de duurzaamheid voortgaan.

2 Zie bijvoorbeeld: J. Dagevos, F. van Lamoen, 2009, Handboek Toetsingskader Duurzame Ontwikkeling, Tilburg: Universiteit Tilburg, zie <http://www.telos.nl/Publicaties/PublicatiesBoeken/73653.aspx>; Bastiaan C.J. Zoeteman et al., 2013, Duurzaamheidsbalans Tilburg, Telos, Tilburg Universiteit, Telos rapport nr 13.082, 12 november; Bastiaan C.J. Zoeteman et al., 2013, Voorbij de lijstjes, Duurzaamheidsmonitoring van 100 gemeenten en het belang van individuele gemeentelijke ontwikkelingspaden, Telos, Tilburg Universiteit, Telos rapport nr. 13.090, 12 december; [www.telos.nl](http://www.telos.nl).

De benaderingen die bij de gemeenten zijn te vinden tonen dat er originele oplossingen en praktijken zijn ontwikkeld die door andere gemeenten kunnen worden gebruikt als inspiratie. Deze rapportage beoogt daartoe een handreiking te bieden. Na de gemeenteraadsverkiezingen en het vormen van nieuwe coalities kunnen hun afspraken daarna worden omgezet in uitvoeringsprogramma's waarbij deze recent ontwikkelde duurzaamheidspraktijken en werkvormen hun diensten kunnen bewijzen.

Deze analyse van de bestuurlijke vormgeving van duurzaamheid is door Telos rond de jaarwisseling 2013-2014 gemaakt. De onderzochte groep van 35 gemeenten bestaat naast de 100.000+ gemeenten uit enkele kleinere gemeenten waaraan Telos recent onderzoek heeft gedaan. Voor het onderzoek stond een relatief korte periode ter beschikking zodat niet wordt gepretendeerd dat het gepresenteerde beeld in alle opzichten volledig is. Het gaat dan ook meer om de voorbeeldwerking die van het overzicht kan uitgaan dan om een complete weergave van alle ontwikkelingen van de afgelopen jaren.



## 2 Gekozen invalshoeken

Een zoektocht naar bestuurlijke werkvormen is uiteraard sterk afhankelijk van wat daarover door gemeenten wordt prijsgegeven in de media. Een voor de hand liggende bron op dit gebied is de zogenaamde Lokale Duurzaamheidsmeter die iedere vier jaar voorafgaand aan de gemeenteraadsverkiezingen wordt geactualiseerd.<sup>3</sup> Deze meter is ontwikkeld door Thijs de la Court en wordt momenteel verder ontwikkeld door FairBusiness ([www.fairbusiness.nl](http://www.fairbusiness.nl)) in samenwerking met andere partijen waaronder VNG International, FEE-Nederland, het Klimaatverbond en Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling. Hierbij worden vragenlijsten over People, Planet en Profit aspecten van duurzaamheid ingevuld. Bij de People-pijler wordt aandacht besteed aan de Verankering binnen de organisatie, Burgerparticipatie en Duurzaamheid & Samenleving. Voor de Planet-pijler betreft het de thema's Klimaat & Energie, Natuur & Water, en Afval & Vervuiling. Bij Profit komen Duurzaam Inkopen, Duurzame Mobiliteit en MVO/Duurzaam Ondernemen aan de orde. De vragenlijsten omvatten inmiddels in totaal ca. 150 vragen waarmee in beginsel een goed beeld van de gemeentelijke inzet kan worden verkregen. Het nut ervan is alleen al dat gemeenten zich zo bewust worden gemaakt van alle relevante aspecten van duurzaamheid die ook in onze ogen een rol spelen. Daar staat echter tegenover dat de vragenlijsten op vrijwillige basis door de gemeenten zelf worden ingevuld en dat over het invullen geen objectieveerbare verantwoording hoeft te worden afgelegd anders dan dat het resultaat openbaar wordt gemaakt. Elke gemeente zal daarmee proberen zich zo gunstig mogelijk te presenteren. Het resultaat was eind januari 2014 dat ca. 80 gemeenten de vragen hadden ingevuld, maar dat daarbij bijvoorbeeld een aantal grote gemeenten ontbrak.

3 <http://www.duurzaamheidsmeter.nl/resultaten/2013/nl/introductie>

Om bovenstaande redenen is besloten de vragenlijsten van de Lokale Duurzaamheidsmeter wel als inspiratiebron te gebruiken voor de te inventariseren invalshoeken in dit onderzoek, maar geen gebruik te maken van de verzamelde gegevens. Daarmee is het aantal onderzoekbare invalshoeken ingeperkt maar blijven er genoeg interessante aspecten over om daaruit op basis van via de media vindbare bestuurlijke werkvormen een op objectiveerbare criteria gebaseerd overzicht samen te stellen.

Vooraf dient nog te worden opgemerkt dat niet altijd via de gemeentelijke website alle relevante duurzaamheidsinspanningen binnen een gemeente te vinden zijn. Bij het onderzoek is gepoogd ook via andere invalshoeken dan de gemeentewebsite zoveel mogelijk inzicht te krijgen in duurzaamheidsactiviteiten. Het is echter niet uitgesloten dat sommige relevante praktijken zijn gemist, omdat ze niet het duurzaamheidsetiket of een daarmee verwant kenmerk dragen maar wel als op duurzaamheid gerichte activiteit in brede zin zijn te zien.

In deze rapportage zullen achtereenvolgens op duurzaamheid gerichte werkvormen van gemeentelijk bestuur de revue passeren, waaronder de gemeentelijke organisatie, het procesmanagement, de inhoudelijke vormgeving van het integrale duurzaamheidsconcept, en de wijze van communiceren over initiatieven. Met de selectie van werkvormen wordt aandacht besteed aan de belangrijkste keuzes die een gemeentebestuur tijdens de coalitieperiode maakt. Eerst zal aan duurzaamheid een plek in het coalitieakkoord moeten worden gegeven en de positie die men de voor duurzaamheid verantwoordelijke wethouder(s) geeft. Nauw verwant daarmee zijn de doelen die in de beginfase van een coalitieperiode worden geformuleerd en de ambitie om duurzaamheid inhoudelijk smal of breed in te gaan vullen. Vervolgens komen uitwerkingkwesties aan de orde in de vorm van het al dan niet opstellen van een duurzaamheidsvisie en het concretiseren van de voornemens in een duurzaamheidsprogramma. Parallel spelen kwesties als de wijze van samenwerken met partners in de samenleving en de organisatorische (personele en budgettaire) voorzieningen in de gemeentelijke organisatie om het programma aan te sturen dan wel te faciliteren en te monitoren. Steeds belangrijker is de wijze van communiceren over ambities en de concretisering daarvan. Deze min of meer volgtijdige stappen vormen de leidraad voor het bespreken van de onderzochte werkvormen in dit rapport.

Tenslotte zal het algemene beeld dat hieruit naar voren komt worden besproken.







# 3 Bestuurlijke vormgeving

De manier waarop duurzaamheid vorm is gegeven in het College en de wijze waarop dit als dragend concept is verwoord in de strategische beleidsstukken van een gemeente wordt in dit hoofdstuk besproken. Na wordt gegaan of het onderwerp is benoemd in de portefeuille van een van de Collegeleden, een duidelijke plaats is gegeven in het vigerende coalitieakkoord, is uitgewerkt in een visie document en is vertaald in een meer uitvoeringsgericht duurzaamheidsprogramma. Er is geen inventarisatie gemaakt van de financiële bijdragen aan duurzaamheid per gemeente omdat dit een te tijdrovende aangelegenheid bleek voor het tijdsbestek van deze studie.

## 3.1 Duurzaamheid benoemd in portefeuille van een collegelid

Wanneer een lid van het College duurzaamheid in zijn of haar portefeuille heeft zal deze wethouder bij voorbaat gelegitimeerd zijn om op dat thema activiteiten te ontplooiën. In tabel 3.1 zijn op dit punt de posities van wethouders in de Colleges van de 35 onderzochte gemeenten kort getypeerd, evenals de politieke partijen waartoe zij behoren en waaruit de coalitie voor de periode 2010-2014 was samengesteld. Bij de 35 onderzochte gemeenten is in 63% van de gevallen een wethouder benoemd die duurzaamheid expliciet in zijn of haar portefeuille heeft. Dit wil niet zeggen dat in de andere gevallen er geen aandacht voor duurzaamheid is, maar de kans is aanwezig dat dit thema in die gemeenten minder accent zal krijgen. Of dat zo is zal in het vervolg van deze rapportage nog worden nagegaan.



Daarbij is van belang op te merken dat in een aantal gevallen duurzaamheid niet veel meer is dan een nieuwe naam voor milieubeleid of beleid dat erop is gericht op termijn als gemeente klimaatneutraal te worden. In die zin kan in zulke gevallen het feitelijke gemeentebestuur niet veel afwijken van gemeenten die duurzaamheid minder voorop hebben gesteld maar wel tot vergelijkbare initiatieven komen. Maar er zijn ook gemeenten die duurzaamheid in brede zin hanteren en het tot een omvattend kader voor alle inspanningen hebben gemaakt. Een voorbeeld is Amersfoort. Ook speelt een rol of in de voorgaande coalitieperiode duurzaamheid al een sterk accent heeft gehad, waarop kon worden voortgebouwd. Voorbeelden daarvan zijn Almere dat langjarige duurzaamheidsprincipes hanteert en Zoetermeer waar het thema Duurzaam Zoetermeer al jarenlang niet ter discussie staat en als zodanig in de portefeuille van een wethouder is beland.

**Tabel 3.1** Overzicht onderzochte gemeenten en typering van de portefeuille van het meest voor duurzaamheid verantwoordelijk Collegelid<sup>4</sup>

Gemeente	Inwoners <sup>4</sup> (x 1000)	Portefeuille Collegelid <sup>6</sup>	Samenstelling coalitie
Alkmaar	95	Duurz. en bereikb./CDA	OPA, VVD, CDA, SP, D66
Almelo	73	<i>Milieu, Water/VVD</i>	PvdA, VVD, CDA
Almere	195	Duurz. Ruim. Ontw./PvdA	PvdA, VVD, CDA/CU, D66
Amersfoort	150	Duurzaamheid/GLinks	VVD, PvdA, D66, GLinks
Amsterdam	799	<i>Milieu /GLinks</i>	GroenLinks, PvdA, VVD
Apeldoorn	157	Duurzaamheid/D66	CDA,PvdA,LA,D66,CU,GLinks
Arnhem	150	<i>Milieu/VVD</i>	SP, VVD, D66, GLinks
Breda	178	Duurzaamheid/GLinks	VVD, CDA, D66, GLinks
Dordrecht	118	Duurz. en RO/BeterVD	BVD, VVD, CDA
Ede	110	<i>Milieu, Water/SGP</i>	CDA, SGP, VVD, PvdA, GB
Eindhoven	218	Duurzaamheid/VVD	PvdA, VVD, D66, GLinks
Emmen	108	Milieu en duurz./VVD	PvdA, VVD, CDA
Enschede	159	Duurzaamheid/BBE	PvdA, VVD, CDA, BBE
s-Gravenhage	506	Duurzaamheid/PvdA	PvdA, VVD, D66, CDA

## Bestuurlijke vormgeving

Groningen	195	Duurz. en Milieu/CDA	PvdA, VVD, SP, D66, CDA
Haarlem	153	Duurzaamheid/GLinks	D66, VVD, PvdA, GLinks
Haarlemmermeer	144	Duurzaamheid/D66	VVD, PvdA, CDA, D66
Helmond	89	Milieu [en duurz.]/ D66	CDA, VVD, SDOH, D66, HB
s-Hertogenbosch	143	<i>Verkeer en milieu/VVD</i>	VVD, PvdA, GLinks, CDA, RB
Houten	48	Duurzaamheid/D66	PvdA, VVD, CDA, D66
Leiden	120	<i>Milieu/D66</i>	D66, VVD, SP, CDA
Maastricht	122	Duurzaamheid/PvdA	CDA, PvdA, SM, D66
Nijmegen	166	<i>Klimaat, Groen/GLinks</i>	GLinks, PvdA, D66
Rotterdam	616	Duurzaamheid/ D66	PvdA, VVD, D66, CDA
Schiedam	76	<i>Milieu/GLinks</i>	PvdA, VVD, CDA, GLinks
Sittard-Geleen	94	Milieu en duurz./GLinks	GOB, CDA, PvdA, GLinks
Spijkernisse	72	<i>RO &amp; milieu/VVD</i>	ONS, VVD, CDA
Tilburg	209	<i>Milieu, Water/D66</i>	PvdA,VVD, CDA, D66, GLinks
Utrecht	322	Milieu & duurz. /GLinks	GLinks, PvdA, D66
Venlo	100	<i>Milieu, Natuur/CDA</i>	VVD, CDA, PvdA
Westland	103	<i>RO, op. ruimte/GBW</i>	GW, CDA
Zaanstad	150	<i>Mil. &amp; landschap/GLinks</i>	PvdA, VVD, GLinks, ZOG
Zeist	61	Duurz.&econ.ontw./GLinks	VVD, D66, PvdA, GLinks
Zoetermeer	123	DuurzaamZoetermeer/D66	VVD, PvdA, D66, LHN, CDA
Zwolle	123	Zwolle duurzaam/CDA	PvdA, VVD, CDA, CU

4 Per 1 januari 2013.

5 De licht/cursief gedrukte portefeuilles hebben duurzaamheid niet expliciet in naam opgenomen.

6 Totaal score berekend door X op score 2 te waarderen en x op score 1 en de scores per gemeente vervolgens op te tellen.

**Tabel 3.2 Politieke herkomst wethouders met duurzaamheidsbeleid in portefeuille (n=35)**

Duurzaamheids-wethouder	Groen Links	D' 66	VVD	CDA	PvdA	Lokale partijen	SGP	Totaal
Expliciet	6	6	2	3	3	2	0	22
Impliciet	4	2	4	1	0	1	1	13
Totaal	10	8	6	4	3	3	1	35

Tabel 3.2 laat zien dat wethouders die expliciet dan wel impliciet aanspreekbaar zijn op duurzaamheid bij de onderzochte 35 gemeenten het meest afkomstig zijn van GroenLinks en D66. De derde plaats valt toe aan de VVD waarbij in het merendeel van de gevallen duurzaamheid impliciet in de inhoud van de wethouderportefeuille tot uiting komt.

### 3.2 Duurzaamheid als expliciet thema in coalitieakkoord

De vraag is of gemeenten die in de wethouderportefeuille duurzaamheid een prominente plaats hebben gegeven dit ook in het coalitieakkoord hebben gedaan. Analyse van de gemeentelijke websites leert dat in 68% van de gevallen dat de wethouder expliciet duurzaamheid als verantwoordelijkheid heeft er ook aan duurzaamheid een hoofdstuk of paragraaf in het coalitieakkoord is gewijd. Als een wethouder duurzaamheid niet expliciet in portefeuille heeft wil dit overigens niet zeggen dat er geen afspraken over duurzaamheid in het coalitieakkoord staan. In 38% van de gevallen dat de wethouder niet expliciet duurzaamheid in portefeuille heeft kent het coalitieakkoord wel een duurzaamheidsparagraaf, maar vond men het kennelijk niet nodig dit expliciet te markeren in een wethouderportefeuille, zoals tabel 3.3 laat zien. Soms is daarbij de redenering gevolgd dat duurzaamheid een breed thema is dat alle wethouders aangaat. Bij 57% van alle gemeenten is er in het coalitieakkoord een hoofdstuk of paragraaf over duurzaamheid aanwezig.

**Tabel 3.3 Voorkomen van duurzaamheid in coalitieakkoord, van duurzaamheidsvisie en -programma per groep van expliciete of impliciete duurzaamheidwethouders**

Duurzaamheids-wethouder	Duurzaamheid in coalitieakkoord (%)	Nota met duurzaamheidsvisie (%)	Duurzaamheids-programma (%)
Expliciet (n=22)	68	55	64
Impliciet (n=13)	38	38	46
Totaal (n=35)	57	49	57

Anderzijds kan geconstateerd worden dat wanneer voornemens op het gebied van duurzaamheid in een coalitieakkoord ontbreken en er geen visienota over duurzaamheid is geformuleerd dit niet hoeft te verhinderen dat een feitelijk duurzaamheidsprogramma tot stand komt. Ook wanneer de duurzaamheidsstaak van wethouders impliciet blijft komt in 46% van de gevallen toch een als zodanig benoemd maatregelen programma tot stand.

Bij bovenstaande bevindingen moet worden opgemerkt dat het niet altijd eenvoudig is om te constateren of er in een gemeente wel of geen visie en programma gericht op duurzaamheid aanwezig zijn. Soms worden die activiteiten anders benoemd maar zijn ze in strikte zin wel aanwezig. Bovenstaande cijfers zijn gebaseerd op praktijken in gemeenten die zowel het etiket duurzaamheid dragen als inhoudelijk daarmee stroken. Wel is meegenomen het geval waarin bijvoorbeeld een als duurzaamheidsprogramma aangekondigd beleid voornamelijk uit energie- en milieumaatregelen bestaat. Maar tussengevallen waarin er bijvoorbeeld wel een visie in het coalitieakkoord is te vinden maar deze niet in een aparte nota is uitgewerkt zijn in tabel 3.3 niet als 'nota met een duurzaamheidsvisie' in beeld gebracht. Het expliciet benoemd zijn van duurzaamheid in de wethouderportefeuille en de aanwezigheid van een hoofdstuk of paragraaf over duurzaamheid in het coalitieakkoord gaat in een aantal gevallen samen, maar niet altijd, zoals bijlage 1 laat zien. In het vervolg wordt hier nog verder bij stilgestaan.

Coalitieakkoorden zijn bij uitstek reflecties van politieke compromissen en verschillen onderling sterk van inhoud. Zo poneert het Amsterdamse College dat de stad 'in 2014 duurzaam is'. Duidelijk hebben de opstellers daarbij een bepaalde stand van een deel van het milieubeleid op het oog en niet een vorm van integrale duurzaamheid. Of er wordt mee bedoeld dat de eigen duurzaamheidsvisie 'Perspectief voor 2014' is uitgevoerd. Haarlemmermeer wil, net zoals bijvoorbeeld Groningen, 'de meest duurzame gemeente van Nederland worden'. Rotterdam heeft de ambitie in het coalitieakkoord wat preciezer omschreven als het willen worden van 'de duurzaamste wereldhavenstad in zijn soort'. In Amersfoort, maar ook in bijvoorbeeld Maastricht,

is het voornemen vastgelegd om alle projecten expliciet te toetsen op duurzaamheidsdoelen, duurzaamheidsrendementen en 'social return on investment'. Veel gemeenten, waaronder Schiedam, zien duurzaamheid beperkt tot behorend bij het cluster 'milieu, duurzaamheid en klimaatbestendigheid'. Als duurzaamheid naar de wijk wordt vertaald komt dit vaak naar voren onder het cluster 'duurzaam, schoon, veilig en heel'. Gemeenten zoals Almere combineren duurzaamheid met ruimtelijke ontwikkeling en bereikbaarheid. In bijvoorbeeld Haarlem en Zoetermeer wordt 'groen en duurzaam' als cluster benoemd. Soms, zoals in 's-Hertogenbosch, wordt er een breder streven om duurzaam 'te wonen, werken, vervoeren en recreëren' vastgelegd. Tenslotte zijn er gemeenten die in hun coalitieakkoord vooral inzetten op innovaties die voor duurzame praktijken noodzakelijk zijn, zoals Venlo dat zich richt op technische innovaties met behulp van het 'cradle-to-cradle' concept, Tilburg dat onder meer een accent bij 'social innovation' legt en Westland dat de dominante rol van de glastuinbouw tot een duurzame Greenport wil doorontwikkelen. In hoofdstuk 6 wordt uitgebreider op de gebleken inhoudelijke invulling van duurzaamheid door gemeenten ingegaan.

### 3.3 Visie op duurzaamheid in nota vastleggen

Zoals tabel 3.3 laat zien komt het wat minder vaak (49% van alle onderzochte gevallen) voor dat er een aparte nota met een visie op duurzaamheid wordt opgesteld. De winst van zo'n visienota is dat wat meestal onder grote tijdsdruk in een coalitieakkoord moet worden vastgelegd hierin zorgvuldiger en meer gedetailleerd kan worden uitgewerkt. Soms wordt die visie in het vooruitzicht gesteld in het akkoord. Ook kan de behoefte ontstaan om de onderdelen van de integrale duurzaamheid, die over de portefeuilles van verschillende wethouders zijn verspreid, samenhangende vorm te geven. Dat lukt alleen als duurzaamheid als ambitie door een heel College wordt gedragen en niet steeds opnieuw bevochten hoeft te worden. Gemeenten die erin zijn geslaagd om een integrale visie op het brede terrein van duurzaamheid uit werken zijn bijvoorbeeld Almelo, Almere, Haarlem, Rotterdam, Zeist en Zwolle.

Tabel 3.3 toont dat het tot stand komen van een aparte nota met een integrale duurzaamheidsvisie minder waarschijnlijk is wanneer er geen duurzaamheidswethouder is geïnstalleerd. Wanneer de wethouder expliciet verantwoordelijk is voor duurzaamheid komt een dergelijke visienota in 55% van de gevallen tot stand tegen 38% van de gevallen wanneer er geen expliciete duurzaamheidswethouder is. Men zou kunnen zeggen dat juist als niet één wethouder duurzaamheid in portefeuille heeft het opstellen van een gezamenlijke visie op duurzaamheid extra van belang is. De praktijk is echter anders.

### 3.4 Duurzaamheidsprogramma opstellen

Tabel 3.3 geeft verder aan dat veel gemeenten (57% van het totaal) een duurzaamheidsprogramma hebben opgesteld, waarin per onderdeel concrete doelen en voornemens zijn uitgewerkt. Dit gebeurt ook als er geen visie document is geformuleerd of geen expliciete duurzaamheidswethouder is aangewezen. Sommige gemeenten komen niet in het eerste jaar tot zo'n duurzaamheidsprogramma maar ontdekken het nut hiervan tijdens de bestuursperiode. Het programma neemt soms ook de plaats in van een visie document.

Hoewel het nuttig is dat al de duurzaamheidsonderdelen programmatisch worden samengevat en daarmee ook expliciet jaarlijks worden gemonitord, komt het nog maar zelden voor dat deze programma's meer zijn dan een compilatie van afzonderlijke groepen activiteiten binnen hetzij de milieu, hetzij de economische of de sociale pijler. De stap naar het ontwerpen van activiteiten die voor alle drie de pijlers meerwaarde opleveren en daarop ook worden ontwikkeld en beoordeeld lijkt veelal nog te moeten worden gemaakt. In Tilburg zijn er ervaringen dat samenwerkingsverbanden in wijken rond duurzame energie ook een voedingsbodem kunnen vormen voor duurzame sociale initiatieven. Ambities op dit vlak leven ook in bijvoorbeeld Almere en Haarlem. Daarmee begint integrale duurzaamheid echt vorm te krijgen.





# 4 Organisatorische vormgeving

In dit hoofdstuk worden enkele organisatorische uitwerkingen van het duurzaamheidsbeleid geïnventariseerd. Daarbij wordt ingegaan op de plaatsing in de lijn- of projectorganisatie, de participatie in een vorm van collectief innoveren en de ondersteuning van betrokkenen bij duurzaamheidsinitiatieven.

## 4.1 Plaatsing in de lijn- of projectorganisatie

Wanneer duurzaamheid als speerpunt wordt gekozen zijn er verschillende manieren om daar in de organisatie vorm aan te geven.

### *Afdeling of team*

Klassiek is het inrichten van een afdeling, bureau of team dat alle duurzaamheidsactiviteiten coördineert. In Den Haag is een afdeling Duurzaamheid en Leefomgeving ingesteld. Bij Westland is het thema ondergebracht in het team Ruimte, Economie en Duurzaamheid. Ook Alkmaar kent een duurzaamheidsteam. Groningen heeft de taak ondergebracht bij de Dienst Stadbeheer.

### *Programmamanagement binnen de eigen organisatie*

Het makkelijkst is het om de taak aan te haken aan een bestaande programmastructuur. Voorbeelden hiervan zijn te vinden in Haarlem en Enschede. Haarlem heeft de taak ondergebracht bij het programmabureau Haarlem Klimaatneutraal van waaruit meerdere programmagroepen worden aangestuurd. In Enschede wordt de lijnverantwoordelijkheid van de programmadirecteuren gecoördineerd vanuit het programma Leefomgeving dat als 'thuisbasis' voor een manager duurzaamheid met een kernteam fungeert.



Gemeenten stellen soms een nieuwe programma- of projectorganisatie in. In Amsterdam werkt het projectbureau Amsterdam Reduceert CO<sub>2</sub> voor alle Amsterdamse stadsdelen. Het bureau zet projecten op en voert projecten uit op het gebied van energiebesparing en duurzame energie. Het is ondergebracht bij de Dienst Ruimtelijke Ordening. In Zeist is een duurzaamheidsregisseur ingesteld die trekkers van de drie iconen (waaronder initiatieven van wijken resp. bedrijven) coördineert en de voortgang van het hele programma Zeist Duurzaam bewaakt. Haarlemmermeer kent een programmamanager Duurzaamheid, Kennis & Innovatie. Amersfoort heeft een programmamanager Duurzame Ontwikkeling. In Zwolle fungeert onder leiding van een programmamanager duurzaamheid een ambtelijk kernteam dat zorgt voor het realiseren van de doelstellingen. De wethouder duurzaamheid is bestuurlijk opdrachtgever, de gemeentesecretaris is ambtelijk opdrachtgever voor de programmamanager. Anderzijds worden programmabureaus voor duurzaamheid ook weer opgeheven om het onderwerp integraal onderdeel van bestaande programma's uit te laten maken. Apeldoorn besloot in 2012 tot dit laatste. Onduidelijk is of dit wel of niet afbreuk aan de aandacht voor duurzaamheid heeft gedaan.

### ***Programmamanagement buiten de eigen organisatie***

Gemeenten kiezen er soms voor om het programmamanagement deels buiten de eigen organisatie vorm te geven. In Nijmegen voert de gemeente samen met Royal Haskoning DHV het programmamanagement over Power2Nijmegen, waaronder inmiddels meer dan dertig projecten vallen. Ook Rotterdam heeft voor een dergelijke constructie gekozen voor de energieprojecten. Er is een programmabureau Duurzaam dat de coördinatie van de wettelijke milieutaken van de gemeente verzorgt terwijl de uitvoering van de individuele activiteiten de verantwoordelijkheid blijft van de 'gewone' gemeentelijke organisatie en de drie externe RotterdamClimateInitiative-partners: Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en DCMR Milieudienst Rijnmond.

### ***Klankbordgroep en denktank***

Vaak wordt boven een programma een stuur- of klankbordgroep ingesteld, zoals in Alkmaar, Amsterdam en Haarlem. Deelnemers variëren van externe experts tot de wethouder en gemeenteraadsliden van alle politieke richtingen. Ook kan een strategische denktank uitkomst bieden, zoals in Zwolle.

### ***Beleidsadviseur***

Wanneer niet voor bovengenoemde verrijkende organisatievormen wordt gekozen kan een gemeente duurzaamheid in de gemeente bevorderen door het in het leven roepen van een beleidsadviseur Duurzaamheid. In Venlo is hiervoor gekozen.

Een duidelijke organisatorische plek van waaruit duurzaamheid wordt aangestuurd komt wat vaker voor wanneer duurzaamheid een herkenbare plaats in het coalitie-akkoord heeft gekregen. De expliciete zichtbaarheid van duurzaamheid in de wethouder-portefeuille houdt minder verband met de plek voor duurzaamheid in de organisatie.

### 4.2 Participatie in vormen van collectief innoveren

Een van de meest interessante en vernieuwende elementen van duurzaamheid is het vergroten van het vermogen tot innovatie door ontwikkelingen in ruimere verbanden te plaatsen, nieuwe sociale processen aan te boren en meekoppelende belangen te organiseren. Een aantal gemeenten heeft hiervoor organisaties in het leven geroepen of gefaciliteerd in de vorm van een duurzaamheidscentrum, duurzaamheidslab of iets dergelijks. Daarnaast wordt er door gemeenten in wijken gebruik gemaakt van het soms gratis ter beschikking stellen van bewustmakende meetinstrumenten zoals de 'milieubarometer'. Kenmerk is dat de gemeente samen met particuliere organisaties en burgers actief meewerkt aan het ontwikkelen van nieuwe oplossingen en het tot gelding brengen van wat wordt geleerd met bijvoorbeeld adviezen, participaties, subsidies en communicatie.

#### *Netwerk van innoverende coöperatieve initiatieven*

Emmen kent een Innovatie en Kennisplatform dat ondernemerschap en kennis verbindt. Het vormt een netwerk van innoverende coöperatieve initiatieven rondom de thema's Water, Biobased, Energie, Toerisme, Ondernemerschap en Duurzaamheid. Ook in Almelo is een Duurzaam Netwerk Almelo opgericht waaraan inmiddels 50 bedrijven deelnemen die Almelo duurzamer willen maken. Almere heeft het DuurzaamheidsLab Almere ontwikkeld dat bestaat uit een duurzaamheidswinkel en een virtuele ontmoetingsplaats DuurzaamAlmere.nl die als duurzaamheidsknooppunt voor initiatieven dient. Haarlemmermeer heeft de deuren geopend voor het Global Sustainability Solutions Center, een kenniscentrum dat samenwerkt met de University of Arizona. In Venlo werken gespecialiseerde adviseurs samen met overheden, architecten, project ontwikkelaars en onderwijsinstellingen in het C2CExpoLAB om innovatie aan te jagen vanuit de visie van cradle-to-cradle. Maastricht heeft een start gemaakt door een Stadslab in te richten dat beoogt een katalysator te zijn om de transitie naar een nieuwe meer duurzame vorm van stadsontwikkeling te stimuleren. Met burgers, ondernemers en ontwikkelaars worden flexibel ontwerpen, herbestemmen, en co-creatie toegepast. Verschillende organisaties in Overijssel, waaronder de provincie en de gemeente Zwolle, hebben de handen ineen geslagen om kennis en informatie op het gebied van duurzame ontwikkeling te delen via het netwerk Overijssel Duurzaam.

In de gemeente Westland hebben ondernemers en betrokken Westlanders het Platform Duurzaam Westland opgericht om Westland een duurzamere gemeente te maken. Het bedrijfsleven en het onderwijs in Dordrecht slaan de handen ineen voor duurzame technologische vernieuwing met behulp van een gebouw waar (startende) ondernemers, groene investeerders en jong technisch talent elkaar kunnen ontmoeten: de Duurzaamheidsfabriek.

### *Duurzame energie organisaties*

Naast op innovatieve duurzaamheidsoplossingen gerichte initiatieven zijn er minstens zoveel op innovatie gerichte organisaties voor het bijdragen aan de energietransitie, een essentieel onderdeel van duurzaamheid. Eindhoven kent een gemeentelijk Coördinatiepunt Duurzame Energie waar alles met betrekking tot energie samenkomt: het monitoren van het energieverbruik van de stad en de gemeente, het vertalen van de ambitie om een energie-neutrale stad te worden in activiteiten, het adviseren en ondersteunen van initiatieven van bedrijven, organisaties en groepen inwoners door informatie te verzamelen, kennis te delen, partijen bij elkaar te brengen, en belemmeringen weg te nemen. Ook is er een Stichting Duurzaam Eindhoven. Hierop lijkende initiatieven zijn de Stichting Duurzaam Den Haag, de Energiesprong in Houten en de Werkgroep Energie Bewust Ondernemen in Helmond. Het resultaat is onder meer het tot stand komen van energiecoöperaties in wijken.

### *Netwerken en centra voor duurzaam bouwen en wonen*

Soms is er een speciale organisatie ingesteld om de duurzaamheid van de gebouwde omgeving te bevorderen. Een voorbeeld is het Innovatiecentrum Duurzaam Bouwen Rotterdam. Apeldoorn Voorop in Duurzaamheid is een netwerk van burgers, bedrijven, organisaties en overheden dat zich bezighoudt met het realiseren van een duurzaam gebouwde omgeving in de regio Apeldoorn. Maastricht kent het Platform Cool dat bestaat uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, MKB, kennisinstellingen, woningcorporaties en particulieren die zich gezamenlijk inspannen om Maastricht verder te verduurzamen.

### *Werkplaatsen voor integrale duurzaamheid*

In Utrecht worden samen met de Universiteit Utrecht rond duurzaamheidsinitiatieven Communities of Practice georganiseerd. In Tilburg wordt samen met de Tilburg Universiteit een Academische Werkplaats Duurzaamheid opgezet.

Bovenstaande nieuwe organisaties laten zien dat het rond duurzaamheid bruist van de activiteiten. In vrijwel elke gemeente worden nieuwe benaderingen ontwikkeld om creativiteit in duurzame praktijken om te zetten. Er is niet een duidelijke factor aan

te wijzen die bevorderlijk is voor het tot stand komen van dergelijke innovatiecentra. De enige onderzochte factor die hiervoor in geringe mate in aanmerking komt is het aanwezig zijn van een organisatorisch coördinatiepunt, zoals onder 4.1 besproken, in de gemeentelijke organisatie.

### 4.3 Ondersteuning van betrokkenen bij duurzaamheidsinitiatieven

Naast het actief participeren in vernieuwende duurzaamheidsinitiatieven kunnen gemeenten ook in een meer ondersteunende rol allerlei duurzaamheidspraktijken bevorderen. Daarbij kan het gaan om het instellen van een steunpunt, helpdesk, prijsvraag, voorlichtingscentrum, van mentoren, etc. Dit heeft ook betrekking op de manier waarop duurzaamheid wordt uitgedragen voor en tijdens het verlenen van vergunningen en bij het inkoop- en aanbestedingsbeleid. Op beide laatste onderwerpen wordt apart terug gekomen in hoofdstuk 5.

#### *Omvorming Natuur- en Milieu Educatiecentra tot Duurzaamheidscentra*

Een aantal gemeenten bouwt hun bestaande educatieve Natuur- en Milieucentrum uit tot een Duurzaamheidscentrum waar ook volwassenen en bedrijven welkom zijn. Haarlem creëert zo een fysieke marktplaats voor duurzaamheid in stad en regio. Het duurzaamheidscentrum in Leiden bouwt aan een netwerk bestaande uit inwoners, bedrijven en instellingen, die samen investeren in duurzaamheid en elkaar inspireren. In oktober 2011 heeft het College van Helmond ingestemd met de doorontwikkeling van het Natuur- en Milieucentrum Helmond naar de Stichting Duurzaam Helmond. Duurzaamheidscentrum Weizigt stimuleert het duurzaam denken en handelen in Dordrecht en de regio door educatie, communicatie en recreatie gericht op gedragsverandering. Op het Apeldoornse bedrijventerrein Ecofactorij is een informatiecentrum voor duurzaamheid gebouwd.

#### *Steunpunten, loketten en helpdesks voor bedrijven en burgers*

Rotterdam heeft een Steunpunt Duurzaam Inkopen als centraal loket binnen de gemeente ingericht waar ondernemers met vragen over duurzaamheidscriteria bij aanbesteden terecht kunnen. De Stichting Duurzaam Den Haag is een gezamenlijk initiatief van de gemeente Den Haag en partners Siemens, Rabobank Den Haag, Staedion, BAM Woningbouw, Eneco en MKB waar met een online portaal burgers en ondernemers worden ondersteund in het versnellen van het duurzamer maken van de stad. Soms wordt, zoals in Nijmegen, het bestaande Ondernemersloket van de gemeente beter ingericht op bedrijven die vragen hebben over verduurzaming,

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en fiscale regelingen op het gebied van duurzaamheid. Gemeenten kunnen ook besluiten om regionaal samen te werken rond het promoten van het thema duurzame innovatie zoals is gedaan met het Contactpunt Duurzame Innovatie Noord-Nederland (CODIN). Gemeente Alkmaar lanceert in samenwerking met het Duurzaam Bouwloket een duurzaamheidsloket voor het MKB. Ondernemers kunnen hier terecht met vragen op het gebied van duurzaam (ver)bouwen, energie besparen en energie opwekken, en de fiscale voordelen daarvan. Zoetermeer heeft een helpdesk voor energie besparen ingericht.

### *Ambassadeurs, coaches en mentoren*

Voor wijken wordt ook gebruikt gemaakt van speciale ervaringsdeskundigen. Haarlem werkt bijvoorbeeld met 90 duurzaamheidsambassadeurs en energiecoaches en Eindhoven met duurzaamheidsmakelaars. Stichting Mentor in Schiedam biedt ondernemers advies op management niveau. De stichting is opgericht door Schiedamse bedrijven, Kamer van Koophandel, Nederlandsche Maatschappij voor Nijverheid en Handel en de gemeente Schiedam. Stichting Mentor werft mentoren die ervaring hebben als manager of ondernemer en biedt deze aan bij ondernemingen die behoefte hebben aan begeleiding bij het duurzamer worden.

### *Keurmerken, prijzen en awards*

Niet alleen door educatie, voorlichting en coaching kunnen gemeenten duurzaamheidsinitiatieven bevorderen. Ook wordt veel gewerkt met beloningen in de vorm van keurmerken en prijzen. Gemeente Eindhoven zet duurzame ondernemers in het zonnetje door het 'Keurmerk Duurzame Ondernemer' uit te geven aan ondernemers in Eindhoven die bewust duurzaam werken. Enschede heeft 'Werkpakt'-keurmerken ontwikkeld voor ondernemers die zich op het gebied van sociaal ondernemerschap onderscheiden. Venlo geeft een duurzaamheidskeurmerk uit voor opleidingen. Amersfoort heeft voor ondernemers het 'Keurmerk Veilig Ondernemen' bedacht waarvoor bedrijventerreinen en winkelgebieden in aanmerking kunnen komen. In Sittard-Geleen wordt een MVO prijs uitgereikt aan bedrijven. Almelo schrijft prijsvragen uit om burgers te stimuleren om groene stroom te gebruiken en energie te besparen. Elf gemeenten waaronder Bladel, Bloemendaal, Capelle aan den IJssel, De Friese Meren, Heemstede, Lingewaard, Pijnacker-Nootdorp, Wijchen en Zaanstad doen mee aan een jaarlijkse energie bespaarwedstrijd. Haarlemmermeer organiseert een jaarlijkse energiebesparingswedstrijd om het Groenste Idee. 's-Hertogenbosch kent een competitie om 'de Groene Handdruk'. Amsterdam reikt 'De Groene Speld' uit. Westland kent de Inspiratie Award. Stichting Duurzaam Ondernemen Regio Zwolle en Natuur en Milieu Overijssel organiseren in nauwe samenwerking met diverse gemeenten in de regio de 'MVO-prijs regio Zwolle'. Bovenstaande voorbeelden laten zien dat gemeenten een scala aan mogelijkheden

hebben, en nog verder kunnen ontwikkelen, om duurzaamheidsinitiatieven te bevorderen. Evenals bij de actieve participatievormen die zijn besproken in 4.2 lijkt alleen het aanwezig zijn van een duidelijke organisatorische voorziening binnen de gemeenteorganisatie enigszins van belang voor het tot stand komen van de hier besproken vormen van ondersteuning voor duurzaamheidsinitiatieven.

### ***Adviesraden***

Sommige gemeenten omringen zich met externe deskundigheid om de beste oplossingen te helpen genereren. Vooral rond het thema van de klimaatneutrale stad komt dit voor. Zo heeft Amsterdam een Klimaatraad als adviesraad voor het stedelijk duurzaamheidsprogramma.



## 5 Vormgeving bij het totstandkomingsproces van initiatieven

In dit hoofdstuk komen aan de orde manieren om duurzaamheid te betrekken bij het tot stand komen van allerlei initiatieven en activiteiten. Juist bij de dagelijkse gang van zaken op het gemeentehuis kan grote duurzaamheidswinst worden behaald. Bovendien kijkt de samenleving naar de gemeente die als in een glazen huis wordt geacht te demonstreren wat er onder duurzaamheid wordt verstaan en hoe daar moreel verantwoord mee om te gaan. Gemeenten hebben daar ook oog voor gehad door bijvoorbeeld zelf met afspraken te komen over verantwoord inkoop- en aanbestedingsbeleid. Een dergelijk onderdeel van de *core business* van gemeenten is de manier waarop duurzaamheid bij de vergunningverlening en vooral de omgevingsvergunningen aandacht krijgt. Als gebouwen duurzaam moeten worden dan geldt dat in de eerste plaats voor het gemeentehuis. Als projecten vanuit duurzaamheid georganiseerd moeten worden dan mag dat vooral van de gemeente worden verwacht bij het tot stand komen van bedrijventerreinen, energiecentrales, wijken, wegen, recreatiegebieden en het hergebruik van afval. In het onderstaande zal worden besproken hoe gemeenten duurzaamheid bevorderen bij wijk-, groen-, energie-, en mobiliteitsinitiatieven, bij de vormgeving van grote projecten, bij het hanteren van het inkoop- en aanbestedingsbeleid, bij het verlenen van omgevingsvergunningen, en bij het monitoren van de integrale voortgang op duurzaamheidsgebied.



## 5.1 Duurzaamheid als criterium bij woon-, groen-, energie- en mobiliteitsinitiatieven in wijken

Iedere gemeente onderneemt wel duurzaamheidsinitiatieven op het lokale schaalniveau, onder meer als uitvloeisel van de met de Rijksoverheid gesloten Green Deals en het in 2013 gesloten Energieakkoord. Veel van dergelijke initiatieven vallen onder de pijler van de ecologische duurzaamheid. Sommige gemeenten zoals Amsterdam en Rotterdam hebben financiële middelen hiervoor beschikbaar gesteld, anderen zoals bijvoorbeeld 's-Hertogenbosch, hebben een 'revolving fund' ingesteld om kansrijke toepassingen met een beperkt budget over de drempel naar realisatie te helpen. Financiële steun wordt vooral bij initiatieven op weg naar de klimaatneutrale stad ingezet. In het Energieakkoord van 2013 is er ook een aparte voorziening voor getroffen.

Onderstaand volgen enkele veel voorkomende voorbeelden van kleinschalige vooral wijkgerichte ecologische duurzaamheidsinitiatieven, waarvan er in de praktijk in Nederland vele duizenden zo niet tienduizenden zijn ontstaan in de periode 2010-2014. Onderstaande beschrijving heeft dan ook niet de pretentie om volledig te zijn.

### *Duurzame mobiliteit*

Afgezien van het bevorderen van het gebruik van de fiets en Openbaar Vervoer richt veel gemeentelijk beleid zich op het gebruik van auto's en vrachtverkeer. Het in gebruik stellen van laadpunten voor het opladen van elektrische auto's is in de periode 2010-2014 als nieuwe ontwikkeling aan de orde in elke zichzelf respecterende gemeente. Al enige tijd hebben bijvoorbeeld Amsterdam, Apeldoorn, Leiden, Nijmegen, Rotterdam, Utrecht (Utrecht Elektrisch) en Zwolle hiervan een speerpunt gemaakt in hun duurzaamheidsprogramma. Enschede geeft een goedkopere parkeervergunning aan bezitters van auto's met een A-label of een elektrische auto. Ook zijn veel gemeenten waaronder Tilburg bezig om zoveel mogelijk energiezuinige LED-verlichting bij lantaarnpalen langs wegen toe te passen. Bij Oss is op 8 september 2013 de zogeheten Weg van de Toekomst geopend. Deze 6,5 kilometer lange N329 is klimaatneutraal aangelegd en kent tal van innovaties zoals lijnen op de weg, die overdag licht opnemen en dat 's nachts uitstralen. Breda is bezig op basis van verkeersmodellen de mobiliteit in wijken te verduurzamen. Gemeentelijke bedrijfswagens rijden in bijvoorbeeld Alkmaar, Apeldoorn en Emmen zoveel mogelijk op aardgas.

### *Smart-grids*

Een volgende spannende vernieuwing is de toepassing van smart-grids. In Amersfoort en Utrecht worden 'smart-gridpilots' opgezet met inwoners waarbij de lokaal met zonnepanelen opgewekte energie ook lokaal wordt afgenomen voor de voeding van huishoudelijke en bedrijfsapparaten en het opladen van elektrische auto's.

In Amersfoort zijn inmiddels 100 huishoudens aangesloten. De gemeente Zaanstad kent het proefproject REloadIT, een 'smart grid' in het klein. Zonnepanelen en een windturbine produceren de duurzame energie die de elektrische auto's van de gemeente gaan consumeren.

### ***Verbetering energiebalans woningen***

Alle gemeenten stimuleren langs verschillende wegen het particuliere initiatief om de energieneutraliteit van woningen en bedrijfsgebouwen te verbeteren en liefst om te zetten in energie leverantie. Energiescans, isolatie programma's, inzet van kleinschalige energieopwekking met zon- en aardwarmte en energiebesparingsmaatregelen zijn voorbeelden op dit gebied.

### ***Klimaatbestendigheid en groenvoorziening***

Meerdere gemeenten, zoals Apeldoorn, Dordrecht en Schiedam, combineren maatregelen gericht op klimaatbestendigheid en een betere groenvoorziening in de bebouwde omgeving. Om 's-Hertogenbosch te beschermen tegen hoog water is waterberging noodzakelijk. Kansen om water en groen te combineren met ruimtelijke ontwikkelingen leiden tot nieuwe duurzame oplossingen voor een watersysteem met voldoende waterberging in stedelijk gebied.

### ***Sociale en economische thema's***

Er zijn nog talrijke andere voorbeelden van duurzaamheidsinitiatieven zoals het gebruik van gerecycled asfalt bij wegenbouw, betere huishoudelijk (zwerf)afval inzameling en hergebruik systemen, en beheer van natuur- en recreatiegebieden. Het blijkt dat bovengenoemde kleinschalige initiatieven een belangrijk onderdeel uitmaken van de gemeentelijke duurzaamheidsprogramma's. Daarbij spelen al wel economische initiatieven mee, bijvoorbeeld gericht op technologische innovaties, maar in de duurzaamheidsprogramma's staan nog maar weinig sociale initiatieven. De laatsten hebben op dit moment nog het meest betrekking op educatie.

Geconstateerd kan dan ook worden dat belangrijke initiatieven die meer thuishoren in de economische en sociale pijlers van duurzaamheid, zoals verbetering van veiligheid, vermindering van eenzaamheid, verlaging van criminaliteit en van het aantal voortijdige schoolverlaters, nog onderbelicht blijven. Ook zijn er belangrijke uitdagingen rond bijvoorbeeld arbeidsparticipatie, (jeugd)werkloosheid, segregatie, gezondheid, en cultuur. Juist hier liggen toekomstige opgaven voor het gemeentelijke duurzaamheidsbeleid waarbij de uitdaging is om oplossingen voor combinaties van problemen behorend tot de drie pijlers te ontwikkelen bijvoorbeeld door het versterken van de sociale cohesie in wijken.

## 5.2 Duurzaamheid als criterium bij grote projecten en initiatieven

Veel duurzaamheidsinitiatieven zijn zoals besproken kleinschalig. Het onderscheid tussen grote en kleine projecten is niet altijd duidelijk te maken en ook minder van belang zolang duurzaamheidsbeginselen ook bij grote projecten worden gehanteerd. Gemeenten zijn nog niet altijd gewend aan het toepassen van duurzaamheidsbeginselen bij de grote economische en sociale initiatieven die zij ontplooiën. Maar gaandeweg worden ook deze activiteiten bij het duurzaamheidsbeleid betrokken om hier meerwaarde voor alle drie de pijlers van duurzaamheid te behalen. De grotere duurzaamheidsinitiatieven uit de periode 2010-2014 zijn nog vaak verbonden met de ecologische opgaven. Voorbeelden zijn het duurzaam opwekken van energie in bijvoorbeeld bio-energiecentrales, het duurzaam beheren van bedrijventerreinen en het aansluiten van gebouwen en wijken op stadswarmte. Maar ook komen projecten op het gebied van bijvoorbeeld duurzame infrastructuur en herinrichting van gebieden aan de orde. Belangrijkste uitgangspunt is echter dat bij de besluitvorming over alle grote projecten duurzaamheidscriteria worden gehanteerd. Dit vindt nu intern al plaats in gemeenten zoals Haarlem, 's-Hertogenbosch, Maastricht en Zoetermeer. Voorwaarde is dat men bereid is sectorale grenzen tussen wethouderportefeuilles te slechten opdat voor alle beleidsterreinen en de samenleving als geheel meerwaarde kan worden gerealiseerd. Onderstaand volgt, evenals dat het geval was bij de kleinschalige initiatieven, een beperkte selectie die de aard van de talrijke projecten die lopen illustreert.

### *Duurzame bedrijventerreinen en parkmanagement*

Bij duurzame bedrijventerreinen wordt aandacht besteed aan het zo gunstige mogelijk combineren van behoeften en stoffenstromen van bedrijven door het toepassen van beginselen van industriële ecologie en het realiseren van collectieve voorzieningen. Enkele voorbeelden zullen ter illustratie worden genoemd. Gemeenten, waaronder Amsterdam, Emmen, Haarlemmermeer, Maastricht, Rotterdam en Tilburg geven samen met ondernemersverenigingen aandacht aan duurzaam parkmanagement van bedrijventerreinen en het toekomstbestendig maken van reeds bestaande bedrijventerreinen. Dit omvat bijvoorbeeld calamiteitenplannen, energiescans, windenergie opwekking, water- en afvalstoffen management, bereikbaarheid via openbaar vervoer, openbaar groen, e.d. De gemeente Zwolle gaat een deel van bedrijventerrein Hessenpoort inrichten als reststoffencentrum, waarop zich bedrijven kunnen vestigen die zich bezighouden met de verwerking en recycling van afval. Bij Greenport Westland helpt de gemeente om zoveel mogelijk gebruik van aardwarmte te maken. Om te komen tot een duurzaam bedrijventerrein Marslanden en Voorst in Zwolle hebben de betrokkenen bij die

terreinen een Masterplan Plus opgesteld om de duurzaamheid te versterken op het gebied van besparingen, ruimtelijke structuur, vervoersmanagement en collectieve inkoop. De Meerpaal in Houten heeft bedrijven met een architectonisch bijzondere uitstraling geplaatst aan de zichtkant van het terrein. Aan de 'binnenzijde' zijn de stedenbouwkundige eisen minder stringent, maar ook hier staat kwaliteit voorop. Qua beeld, kleur, hoogte en materiaalgebruik zullen de bedrijfsgebouwen zo veel mogelijk op elkaar worden afgestemd. Utrecht, Industrievereniging Lage Weide en elf bedrijven op het gerevitaliseerde Lage Weide hebben afspraken gemaakt het bedrijventerrein CO<sub>2</sub>-neutraal te maken. Nijmegen zet ook in op gebruik van reststromen op de te ontwikkelen bedrijventerreinen waarbij TPN West het voortouw neemt door bedrijventerrein de Grift energieneutraal te ontwikkelen. Gemeente Groningen blijft ondanks de crisis ook met financiële middelen inzetten op sterke, duurzame locaties waar het goed werken is. Daarvoor is er het programma 'Terreinwinst 2011-2014' ontwikkeld om de kwaliteit van de kantoorlocaties en bedrijventerreinen te verbeteren.

### *Green deals met gecombineerde inzet van bedrijven en bewoners*

Tilburg wil groepen bewoners mogelijkheden bieden om duurzame zonne-energie op te wekken in de eigen woonomgeving ook als de benodigde ruimte niet voor de bewoners zelf beschikbaar is. Fujifilm is bereid zijn terrein en gebouwen op bedrijventerrein Vossenberghiervoor beschikbaar te stellen. Op 18 december 2013 ondertekenden Fujifilm, de gemeente Tilburg en de Midden-Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij voor Energie en Duurzaamheid (MOED) een overeenkomst. Het groot-schalige opwekken van zonne-energie moet ook leiden tot afspraken over het volledig energieneutraal maken van bedrijventerrein Vossenberghier.

### ***Bio-energiecentrales en restwarmtegebruik***

Een duurzame vorm van energie opwekking is het lokaal verzamelen van biomassa en dit in een bio-centrale omzetten in lokale elektriciteit of warmte. Ede werkt mee aan het initiatief van Bio-energie De Vallei (BDV) om met een bio-energiecentrale 3,000 woningen en een zwembad te verwarmen. De bio-energie centrale wordt gestookt met knip- en snoeihout dat afkomstig is van de gemeente Ede en enkele andere gemeenten en terreinbeheerders in de regio Food Valley. Andere voorbeelden zijn de biomassa-centrale Meerhoven van Eindhoven en de Biomassa Energiecentrale Sittard. In Enschede wordt restwarmte uit afvalverwerking door Twence benut.

### ***Duurzame infrastructuur***

In 's-Gravenhage wordt de Rotterdamsebaan omgevormd tot wat een voorbeeld voor duurzame infrastructuur in Nederland moet worden. Een team van experts op het gebied van duurzaamheid, milieu, tunnelveiligheid, civiele techniek en geowetenschappen is met duurzaamheidseisen aan de slag gegaan. De duurzaamheidseisen worden vervolgens meegenomen in de aanbesteding van de Rotterdamsebaan.

### ***Herstructurering van woonwijken en gebieden***

Grootschalige ingrepen, zoals de aanleg of aanpassing van (energie-) netwerken en de herstructurering van woonwijken hebben een lange looptijd. Het is dan belangrijk dat tijdig duurzaamheidseisen worden ingebracht, zoals bijvoorbeeld wordt gedaan in het programma 'Duurzaam Zoetermeer 2030'. In Enschede is het Havengebied de grootste herstructureringslocatie. Hieronder valt de Binnenhaven (30 ha) waaraan o.a. door baggeren en kadeherstel verbeteringen zijn aangebracht. Tegelijkertijd investeren een aantal ondernemers in hun terrein, gebouwen en bedrijfsvoering daar zij willen overstappen op goederenvervoer over water. Ook wordt geïnvesteerd in verbetering van de leefbaarheid voor de werknemers in het Havengebied. De dijkteruglegging bij Lent, een groot klimaatadaptatieproject, is een kans om Nijmegen als duurzame stad te profileren door het verder doorvoeren van duurzaamheidsprincipes bij de uitvoering van de dijkteruglegging en de daaruit voortvloeiende ruimtelijke ontwikkelingen.

### ***Landschapsinrichting***

Toename van verstedelijking van het landelijke gebied is vaak een aanslag op duurzaamheid. Sommige gemeenten zoeken naar manieren dergelijke schade aan de natuur te compenseren door investeringen in de groene ruimte. Bij afname van het areaal groen door woningbouw wordt bijvoorbeeld in Ede een afdracht gedaan ten gunste van een landschapsfonds. Het landschapsfonds wordt gevoed door een financiële bijdrage per m<sup>2</sup> of m<sup>3</sup> verstedelijking van de groene buitenruimte. Het landschapsfonds wordt aangewend voor bijdragen of investeringen in het landelijke

gebied, ter verbetering van de kwaliteit van het landschap en/of de ecologie, al dan niet met cofinanciering. In de 'Structuurvisie Buitengebied Ede' staan 14 projecten waarvan onderdelen worden gefinancierd die passen binnen de doelstelling van het landschapsfonds.

### 5.3 **Beleid voor duurzaam inkomen en aanbesteden**

Duurzaam inkopen en aanbesteden zien alle gemeenten als een belangrijke en voor de hand liggende vorm van duurzaamheidsbeleid waarbij de gemeente voor de activiteiten op het eigen grondgebied een verschil kan maken. Omdat het zo voor de hand ligt zijn er op landelijk niveau afspraken over gemaakt die alle gemeenten inmiddels toepassen. Het heeft immers weinig zin om als individuele gemeente steeds het wiel uit te vinden. Het onderwerp staat al geruime tijd op de agenda waarbij rond 2005 duurzaamheid formeel een rol kreeg bij het inkoop- en aanbestedingsbeleid van veel gemeenten. Gemeenten verbeteren niet alleen hun eigen prestatie maar geven met het inkoop- en aanbestedingsbeleid ook een impuls aan het bedrijfsleven om te innoveren. Landelijke afspraken versterken dat effect. Het 'Programma Duurzaam Inkopen' van het huidige ministerie van Infrastructuur en Milieu is door de VNG en individuele gemeenten dan ook goed ontvangen. Deelnemers, die daarvoor een Deelnameverklaring ondertekenden, spanden zich volgens dit programma in om in 2010 voor 75% en in 2015 voor 100% 'duurzaam' in te kopen. Duurzaam inkopen is volgens deze verklaring het toepassen van milieu- en sociale criteria in alle fasen van het inkoopproces, opdat dit uiteindelijk leidt tot de daadwerkelijke levering van duurzame producten, diensten en werken. Bij milieuaspecten gaat het om het effect van het product of productieproces op het milieu, bijvoorbeeld energie verminderen, CO<sub>2</sub>-reductie of duurzamer materiaalgebruik. Bij sociale aspecten betreft het thema's als kinderarbeid of mensenrechten. Er wordt een landelijke monitor Duurzaam Inkopen bijgehouden. Zo meet het ministerie van Infrastructuur en Milieu tweejaarlijks hoe het staat met de doelstellingen voor duurzaam inkopen. Agentschap NL, het agentschap voor duurzaamheid en innovatie van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, voert het programma uit. Er zijn landelijke minimum-eisen opgesteld voor honderd procent duurzame inkoop van productgroepen, zoals computerapparatuur, printers en toners, papier, zware motorvoertuigen en mobiele werktuigen.<sup>7</sup> Deze worden door de gemeenten gehanteerd of nog aangescherpt. Een goede monitoring kan de gemeenten leren hoe bij nieuwe opdrachten nog betere

7 De criteria voor duurzaamheid zijn te vinden op [www.Agentschap.nl](http://www.Agentschap.nl) en [www.pianoo.nl/themas/duurzaam-inkopen/productgroepen](http://www.pianoo.nl/themas/duurzaam-inkopen/productgroepen)

resultaten te boeken. Gemeenten leggen hun interpretatie van het duurzame inkoop- aanbestedingsbeleid meestal vast in een periodiek te actualiseren beleidsnota of verwijzen rechtstreeks naar de betreffende websites van de overheid en de Europese richtlijnen voor aanbesteden. De afgelopen jaren hebben veel organisaties en gemeenten de Deelnameverklaring Duurzaam Inkopen ondertekend.

### *Eerder bereiken van de doelstellingen van het IenM Programma Duurzaam Inkopen*

Al snel deden gemeenten hun best om de doelstellingen uit de verklaring te overtreffen. Utrecht nam als moment van bereiken van 100% duurzaam inkopen het jaar 2012 en hanteerde de duurzaamheidscriteria van Agentschap NL als ondergrens. Amersfoort nam zich voor de 100% doelstelling in 2011 te bereiken. Zwolle verbond zich om vanaf 2010 voor 100% duurzaam in te kopen. Breda wist in 2010 92% van de inkoop duurzaam uit te voeren. Schiedam ging bij de productgroepen schoonmaakdienstverlening, elektriciteit, catering, dienstauto's en zware motorvoertuigen een stap verder dan de criteria van Agentschap NL.

's-Hertogenbosch achtte in 2012 het nationale ambitieniveau te laag. Daarom heeft deze gemeente zelf een aantal beleidsuitgangspunten geformuleerd voor opdrachten boven een financiële drempelwaarde. En zo zijn er nog talrijke andere voorbeelden.

### *Aanvullende eisen zoals voor Social Return*

Sommige gemeenten, zoals Schiedam, besteden ook aandacht aan de VN Millenniumdoelstellingen, Fair Trade en aan het aspect van Social Return. Social Return beoogt vooral voor het lokale MKB werk te genereren en hier leer- en/of werkplekken mogelijk te maken. Zo probeert Nijmegen het clusteren van kleinere projecten tot een groot uitvoeringsproject te vermijden. Hierdoor kan het MKB eerder meedoen bij aanbestedingen. Ook gaat Nijmegen steeds meer in gesprek met marktpartijen over Social Return. Nijmegen hanteert bij de inkoop van diensten en producten een duurzaamheidladder bij de aanbesteding. Hierin spelen criteria als energiegebruik, CO<sub>2</sub>-uitstoot en (geluid)overlast een rol. Voor regionale bedrijven verhoogt dit de kans op een succesvolle aanbesteding, bijvoorbeeld omdat personeel minder ver hoeft te reizen. Nijmegen wil ook dat werklozen een kans krijgen om werkervaring op te doen bij uitvoeringsprojecten en neemt dat op in de aanbesteding. Om dit beter mogelijk te maken heeft Nijmegen een overeenkomst gesloten met een opleidingsinstituut. Leerlingen kunnen via stages bij meerdere MKB-bedrijven werkervaring opdoen. Daarmee vergroten zij hun kans na twee jaar in te stromen in deze bedrijfstak. Sittard-Geleen bewandelt ook het pad gericht op verhoging van de Social Return.

### *Onderlinge samenwerking bij inkopen*

Om de doelmatigheid te verhogen werken gemeenten ook samen bij hun inkopen. De vijf netwerkstadgemeenten Almelo, Borne, Enschede, Hengelo, Oldenzaal en de Regio Twente stapten gezamenlijk over op de inkoopvoorwaarden van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en Agentschap NL. Ook de gemeenten Arnhem, Renkum, Rheden, Overbetuwe en Lingewaard streven uniformiteit na door intergemeentelijke samenwerking op het terrein van inkoop- en aanbesteding.

### *Preferred Suppliers*

De gemeente Westland wil zaken doen met financieel gezonde, geschikte en integere bedrijven en wil daarom gebruikmaken van 'Preferred Suppliers'. Een Preferred Supplier voldoet aan een aantal eisen die de gemeente Westland stelt en verwerft daarmee een plek op een Groslijst. Bij onderhandse aanbestedingen selecteert de gemeente Westland alleen inschrijvers uit de Groslijst.

### *Verder kijken dan duurzaamheidscriteria*

Maastricht vindt dat er naast het gebruiken van duurzaamheidscriteria ook andere mogelijkheden zijn om een duurzamer product, dienst of werk in te kopen. In de voorbereidingsfase van een inkoop en/of aanbesteding behaalt de gemeente duurzaamheidswinst door de inkoopvraag goed te overdenken. Het kan bijvoorbeeld slimmer zijn om geen losse digitale reproductieapparatuur aan te schaffen maar 'alles-in-één' apparaten. Dit kan een kostenbesparing opleveren en veroorzaakt minder milieubelasting.

### *Manifest Professioneel Duurzaam Inkopen*

Omdat er flinke voortgang werd gemaakt met duurzaam inkopen door gemeenten heeft het ministerie van IenM in 2012 een nieuw en meer ambitieus Manifest Professioneel Duurzaam Inkopen opgesteld en alle aanbestedende organisaties, decentrale overheden en diensten uitgenodigd om dit manifest te ondertekenen. Dit is de opvolger van de Deelnameverklaring, straalt meer ambitie uit en sluit beter aan bij de reeds ontstane praktijk. Een van de gemeenten die van ondertekening van dit manifest begin 2014 melding maakte op de website is Alkmaar. Op 2 april 2013 is het inkoopproces bovendien aangepast naar aanleiding van de nieuwe Aanbestedingswet. Op 1 april 2013 zijn de Aanbestedingswet en het Aanbestedingsbesluit namelijk in werking getreden. De effecten van deze recente veranderingen moeten nog zichtbaar worden.



## 5.4 Duurzaamheid en de omgevingsvergunning

Nieuwbouw- en verbouwprojecten zijn belangrijke kansen om duurzaamheid in gemeenten fors te verbeteren. De uitstraling van iconische gebouwen kan hier extra aan bijdragen. Uitdagende eisen in vergunningen kunnen nieuwe oplossingen uitlokken of de leereffecten van ervaringen bij bijvoorbeeld duurzaamheidswerkplaatsen en nieuwbouwprojecten, zoals beschreven in 4.2, helpen verzilveren.

Toch wordt op de websites van gemeenten bij het onderdeel vergunningen weinig aandacht aan duurzaamheid besteed. De meeste gemeenten volstaan ermee de lezer snel door te verwijzen naar de landelijke gezamenlijke voorzieningen die zijn ontwikkeld in de vorm van kenniscentrum InfoMil ([www.infomil.nl](http://www.infomil.nl)) en het recente Omgevingsloket ([www.omgevingsloket.nl](http://www.omgevingsloket.nl)). Dit is het centrale digitale loket voor alle omgevingsvergunning- en watervergunningaanvragen. De omgevingsvergunning (gebaseerd op de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht) voegt 25 vergunningen voor bouwen, monumenten, ruimte, natuur en milieu samen tot één vergunning. Ook zijn de regels betreffende vergunningsvrij bouwen verruimd. Het algemene Omgevingsloket geeft niet direct duidelijkheid hoe verbeteringen vanuit duurzaamheidsoogpunt kunnen worden aangebracht. Wel kunnen aanvragers de voortgang van de procedure digitaal volgen. Door de standaardisatie sinds 2010 passen gemeenten de omgevingsvergunning vrij uniform toe. Aanvragers kunnen via het digitale Omgevingsloket zelf een check uitvoeren of een vergunning nodig is. Wie bouwt in de buurt van water of een dijk kan echter met aanvullende regels van het Waterschap te maken krijgen. Maar het contact tussen aanvrager en gemeente is door de moderne digitalisering vermoedelijk afgenomen en daarmee ook de mogelijke interactie die ervoor kan zorgen dat aanvragers voordat zij hun aanvraag indienen gewezen worden op mogelijkheden vanuit duurzaamheid om hun project te verbeteren. Als een aanvraag eenmaal is ingediend is daar meestal weinig ruimte meer voor. Als alternatief is er de mogelijkheid tot het indienen van een aanvraag voor een 'concept omgevingsvergunning'. Dit leidt tot een beoordeling vooraf waarna eventueel zaken kunnen worden aangepast.

Bij gemeenten spelen de Omgevingsdiensten een steeds belangrijker adviserende en uitvoerende rol op dit gebied.

Vermoedelijk heeft de prioriteit bij de meeste gemeenten gelegen bij het verwerken van de vele administratieve en juridische vernieuwingen van de afgelopen jaren en de wens om voor burgers en bedrijven vergunningaanvragen zo snel mogelijk af te handelen. In de toekomst kan alsnog bezien worden hoe aan een efficiënte vergunningverlening ook het element van een extra score op duurzaamheid kan worden toegevoegd.

## 5.5 (Jaarlijkse) monitoring van integrale duurzaamheid

Het belang van monitoring kwam al aan de orde bij het Duurzaam Inkopen. Dit onderwerp speelt vooral bij gemeenten die een duurzaamheidsprogramma hebben opgesteld en periodiek willen volgen hoe het met de uitvoering daarvan staat. Veel van deze monitoring is een afspiegeling van de nu nog bestaande accenten op de ecologische duurzaamheid en daarbinnen het doel om klimaatneutraal te worden. Door sommige gemeenten, waaronder Tilburg en Amersfoort, wordt gebruik gemaakt van een meer integrale duurzaamheidsmonitor die Telos in de vorm van de duurzaamheidsbalans en de daarvan afgeleide duurzaamheidsbenchmark met andere gemeenten heeft ontwikkeld. Daarin worden alle thema's (aan de hand van indicatoren) van het ecologische, sociale en economische kapitaal in beeld gebracht en vergeleken met de door de gemeente zelf geformuleerde duurzaamheidsdoelen (de balans) of door Telos voor generieke toepassing geformuleerde doelen (de benchmark). De meeste gemeenten doen op een of andere wijze verslag van de vorderingen in de vorm van de jaarlijkse begrotingsstukken en uitvoeringsprogramma's, duurzaamheidsjaarprogramma's of aparte voortgangsbrieven aan de Raad. Zo wordt duurzaamheidsmonitoring geïntegreerd in de Planning&Control-cyclus. Ook zijn er soms enkele relevante gegevens te vinden in de Staat van de gemeente die jaarlijks wordt geactualiseerd.

### *Landelijke monitors*

Er zijn verder op onderdelen gerichte landelijke monitors zoals voor klimaat en energie<sup>8</sup>, sociale vraagstukken of de woonomgeving (bijvoorbeeld de Atlas voor gemeenten<sup>9</sup> en de Barometer Fysieke Leefomgeving<sup>10</sup>). Recent heeft Telos een integrale duurzaamheidsmonitor voor de 100 grootste gemeenten uitgebracht<sup>11</sup>. Inmiddels wordt in opdracht van het ministerie van IenM gewerkt aan een dergelijke monitoring voor alle 403 gemeenten in Nederland die is gebaseerd op ca. 90 indicatoren. Een dergelijke op een veel beperkter aantal van 16 indicatoren gebaseerde Gemeentelijke Duurzaamheidsindex is begin 2014 door Stichting Duurzame Samenleving voor alle Nederlandse gemeenten uitgebracht<sup>12</sup>. Dit soort algemene duurzaamheidsmonitors zullen de gemeenten voor het volgen van hun duurzaamheids situatie, het begrijpen van de bepalende oorzaken ruimer dan tot nog toe ter beschikking staan in de toekomst.

8 [http://energiefabriek.com/uploads/editor/Klimaatmonitor\\_Waterschappen\\_2012.pdf](http://energiefabriek.com/uploads/editor/Klimaatmonitor_Waterschappen_2012.pdf)

9 [www.atlasvoorgemeenten.nl](http://www.atlasvoorgemeenten.nl)

10 <http://www.vng.nl/onderwerpenindex/ruimte-en-wonen/woningcorporaties/nieuws/vng-en-royal-haskoningdhv-starten-barometer-fysieke-leefomgeving>

11 B.C.J. Zoeteman, J. Slabbekoorn, R. Smeets, J. Dagevos en H. Mommaas, 2013, Voorbij de lijstjes, Duurzaamheidsmonitoring van 100 gemeenten en het belang van individuele ontwikkelingspaden, Telos rapport 13.090, Tilburg Universiteit (zie [www.telos.nl](http://www.telos.nl))

12 <http://www.gdindex.nl/>

### *Eigen monitoring*

Maar gemeenten zullen in een aantal gevallen ook zelf monitorinstrumenten voor hun duurzaamheid willen ontwikkelen. Amsterdam heeft een eigen index ontwikkeld om zichtbaar te maken in welke mate de stad voor de vier hiertoe gekozen thema's duurzamer wordt. Ook Rotterdam monitort jaarlijks de voortgang volgens de eigen duurzaamheidsmonitor. Almere is in 2012 begonnen aan het ontwikkelen van een eigen duurzaamheidsmonitor. Tilburg heeft een duurzaamheidsbalans in 2010 en 2013 laten opstellen door Telos die door het College aan de Raad is gestuurd. Sommige gemeenten maken niet jaarlijks maar aan het begin en eind van de coalitieperiode of tussentijds de balans op. Dit doen bijvoorbeeld Enschede en 's-Hertogenbosch voor het energie- en klimaatbeleid. Amersfoort en Zwolle evalueren de duurzaamheidsprogramma's eens per vier jaar. Hierin wordt nagegaan of de doelstellingen zijn behaald, de gepleegde inzet voldoende effectief is geweest en of bijsturing gewenst is.

### *Toetsing door een panel*

Toetsing van de vorderingen op duurzaamheid rond de Centrumvernieuwing Emmen wordt gedaan met behulp van een deskundigenpanel. Het deskundigenpanel is permanent betrokken bij het programma en toetst op een aantal vastgestelde momenten die in een Auditplan Duurzaamheid zijn vastgelegd. Ook Houten gebruik voor de tevredenheid over het gevoerde duurzaamheidsbeleid periodiek een Burgerpanel.

### *Monitoring gebaseerd op enquêtes onder de bevolking*

Groningen brengt een monitor leefbaarheid en veiligheid op basis van enquêtes onder bewoners tweejaarlijks uit.

Bovenstaande laat zien dat er tal van benaderingen voor duurzaamheidsmonitoring naast elkaar bestaan. Na de harmonisering op het gebied van vergunningverlening en duurzaam inkopen en aanbesteden lijkt er op dit gebied ook een kans te liggen tot harmonisatie en uniformering mits de mogelijkheid om de eigenheid van elke gemeente daarbij uit te drukken niet wordt aangetast. Het zou al een grote winst zijn als er een gedeelde database, onder meer bij het CBS, met relevante gemeentelijke duurzaamheidsinformatie komt.

Over de agendavorming en hoe de gegevens kunnen worden gerubriceerd en gecommuniceerd is in Europees verband een webtool (Reference Framework for Sustainable Cities<sup>13</sup>) in ontwikkeling dat gemeenten op vrijwillige basis kunnen gebruiken. Het contactpunt voor Nederland ligt bij het ministerie van BZK.

13 <http://www.rfsc.eu/>





# 6 Inhoudelijke vormgeving

Hiervoor kwam al ter sprake dat duurzaamheid door gemeenten inhoudelijk verschillend wordt geïnterpreteerd. Bij veel gemeenten wordt het duurzaamheidsbeleid vooral gezien als klimaat- en energie beleid. Soms worden de woorden milieu en duurzaamheid als synoniemen gebruikt. Maar een brede interpretatie inclusief de economische en sociale aspecten wordt door gemeenten ook gehanteerd. Soms alleen bij het definiëren van het begrip duurzaamheid maar ook steeds meer bij het uitwerken van duurzaamheidsprogramma's. Onderstaand wordt kort weergegeven wat uit een analyse van de activiteiten van gemeenten als stand van zaken blijkt.

## 6.1 Duurzaamheid is meer dan energie-/klimaatbeleid

Bijna alle gemeenten zien hun energie- en klimaatbeleid als de kern van hun duurzaamheidsbeleid. Het is ook een van de meest concrete veranderingsprocessen, naast het eerder besproken inkoop- en aanbestedingsbeleid en het (afval)recycling beleid. Het kabinet Balkende-Bos heeft in het werkprogramma 'Schoon en Zuinig' al doelen voor energie- en klimaatbeleid vastgelegd. De daarin beoogde emissiereductie van broeikasgassen bedraagt 30% in 2020 ten opzichte van 1990, een doel dat nog steeds in coalitieakkoorden van gemeenten kan worden terug gevonden. Hierbij wordt ook ingezet op meer energiebesparing (2% per jaar) en het gebruik van 20% hernieuwbare energie in 2020.

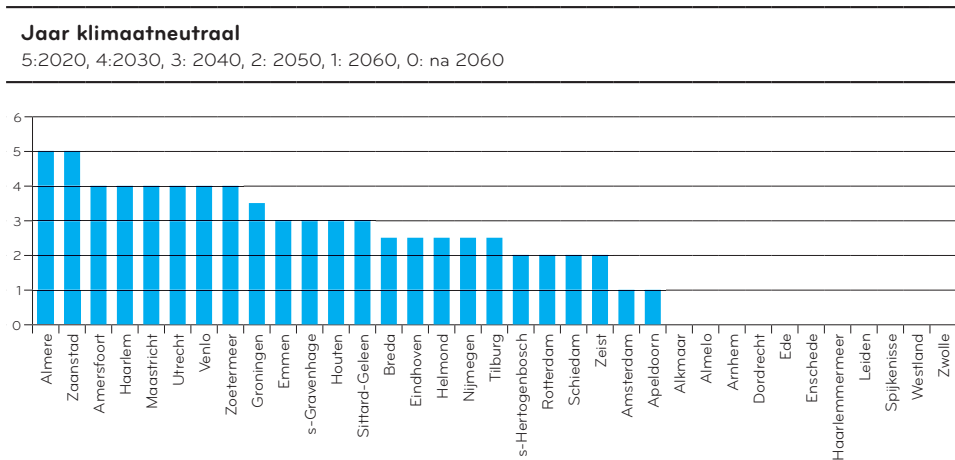
De VNG heeft in november 2007 het Klimaatakkoord tussen gemeenten en Rijk voor de periode 2007- 2011 gesloten met toenmalig minister Jacqueline Cramer van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer. Het doel van dit akkoord is een

ambitieuze, gezamenlijke aanpak van klimaatverandering door gemeenten en het Rijk. Onder het kabinet Rutte-Verhagen is met behulp van Green Deals het tot stand komen van stappen op weg naar klimaatneutraliteit en klimaatbestendigheid bevorderd. Het kabinet Rutte-Asscher heeft in september 2013 aanvullend op het regeerakkoord het SER Energieakkoord gesloten.<sup>14</sup> Ruim veertig organisaties, waaronder de overheid, werkgevers, vakbeweging, natuur- en milieuorganisaties, andere maatschappelijke organisaties en financiële instellingen, hebben zich aan het Energieakkoord verbonden. Hoofddlijnen van het SER Energieakkoord zijn onder meer een klimaatneutrale energievoorziening in 2050 - waarbij CO<sub>2</sub>-uitstoot ook kan worden 'afgekocht' met het Emission Trading Scheme-, een Revolverend fonds (waarin Rijk, ASN en Triodos Bank inmiddels 300 miljoen euro hebben gestort) voor energiemaatregelen van particulieren, een zware inzet op windenergie gericht op het plaatsen van duizenden windmolens op zowel land als zee wat in 7 jaar tijd moet leiden tot 3500 MW extra windvermogen. En de energiebelasting op elke kWh opgewekte zonne-energie op een vreemd dak van ongeveer 12 eurocent wordt gekort met 7,5 eurocent. Dit betekent dat het opwekken van zonne-energie aantrekkelijker wordt, want elke kWh wordt per saldo meer waard.

Het programma 'Schoon en zuinig' en de Green Deals hebben al flink bijgedragen aan het gemeentelijk streven naar klimaatneutraliteit. Het recente landelijke Energieakkoord zal zijn doorwerking nog moeten krijgen bij de coalitieakkoorden 2014-2018. Maar gemeenten hebben de afgelopen jaren ook zelf doelen geformuleerd om in de toekomst klimaatneutraal te worden, dat wil zeggen per saldo geen CO<sub>2</sub> meer uit te stoten. Het tijdstip van het bereiken van klimaatneutraliteit dat de gemeenten voor ogen staat in de coalitieakkoorden 2010-2014 of daarna opgestelde beleidsnota's verschilt sterk per gemeente. Bijlage 2 laat dit zien. Hiervan afgeleid is Figuur 6.1.

<sup>14</sup> <http://www.energieakkoordser.nl>





**Figuur 6.1** Bestaand doel waarop gemeente klimaatneutraal wil zijn of geschat jaar waarop gemeente klimaatneutraal kan zijn bij continuering huidige beleidsinzet volgens schatting Telos per 1-1-2014 op basis bestaande gemeentelijke doelen (zie bijlage 2).

De gegevens over de klimaatdoelen zijn ontleend aan actuele gemeentelijke beleidsstukken die via hun websites zijn te raadplegen. Wanneer geen einddatum voor klimaatneutraliteit is vastgelegd zijn vrijwel altijd wel tussendoelen geformuleerd, zoals 30% CO<sub>2</sub>-reductie ten opzichte van 1990 in 2020. Op basis hiervan is door Telos voor deze gemeenten een extrapolatie gemaakt naar een waarschijnlijke (snelst haalbare) einddatum bij voortzetting van het voorgenomen maatregelentempo, zodat cijfers makkelijker onderling vergeleken kunnen worden. De hiervoor genoemde tussendoelstelling van 30% CO<sub>2</sub>-reductie in 2020 vertaalt zich bijvoorbeeld in het bereiken van klimaatneutraliteit na 2060. Tot de gemeenten die al in 2020-2025 klimaatneutraal willen zijn behoren Apeldoorn, Zaanstad en Almere. Het bereiken van dit doel in 2030-2035 hebben Amersfoort, Haarlem, Maastricht, Utrecht en Groningen zich voorgenomen. Het doeljaar 2040-2045 wordt aangetroffen bij Emmen, 's-Gravenhage, Houten, Sittard-Geleen, de vier grote Brabantse gemeenten Breda, Eindhoven, Helmond en Tilburg evenals bij Nijmegen. Het jaar 2050, het doeljaar van het Energieakkoord, wordt aangehouden door 's-Hertogenbosch en Zeist en zou ook de uitkomst kunnen zijn bij Rotterdam en Schiedam op basis van een extrapolatie door Telos, maar dit is politiek niet vastgelegd. Naar schatting haalt een stad als Amsterdam zo'n 10 jaar later (2060) de eindstreep en zijn zonder nieuwe impulsen pas na 2060 de steden Alkmaar, Almelo, Arnhem, Ede, Enschede, Haarlemmermeer, Leiden, Spijkernisse, Westland en Zwolle zover. Samenvattend bereiken volgens de huidige



voornemens 23 van de onderzochte 35 gemeenten (dat is ruim 65%) het klimaatneutraal zijn voor of rond 2050, waarmee al een bevolking van ruim 6.2 miljoen inwoners is gemoeid. Onder de niet onderzochte overige 368 gemeenten zullen er ook gemeenten zijn die de klimaatneutraliteit in 2050 in hun bestaande ambities hebben opgenomen, zodat mag worden verwacht dat voor ca. 2/3 van de Nederlandse bevolking er al een commitment is om in 2050 klimaatneutraal te zijn. De implementatie van het Energieakkoord zal vooral voor de andere bij de 2050 doelstelling achterblijvende gemeenten versnelling van de klimaatmaatregelen (moeten) gaan brengen. Deze maatregelen zullen ook een motor vormen voor het verdere duurzaamheidsbeleid.

Momenteel hebben gemeenten met een ambitieuzere doelstelling voor het bereiken van klimaatneutraliteit wat meer zonvermogen opgesteld.<sup>15</sup> Zo'n verband met de ambitie voor de klimaatdoelstelling lijkt niet bij het opgestelde windvermogen aanwezig.<sup>16</sup> De oorzaak is vermoedelijk dat het realiseren van windenergie veel grootschaliger en tijdrovender is. Tot nu toe was het moeilijk om op het land tot forse versnelling van de toepassing te komen, ook al hebben gemeenten daartoe in hun coalitieakkoorden voornemens opgenomen. Gemeenten met een GroenLinks wethouders voor duurzaamheid (impliciet en expliciet) lijken meer ambitieuze klimaatdoelstellingen te hebben dan gemiddeld.

Gemeenten waar het duurzaamheidsbeleid voornamelijk klimaat- en energie gerelateerde maatregelen betreft zijn bijvoorbeeld Apeldoorn, Emmen, Helmond, Sittard-Geleen, Spijkenisse en Zaanstad (zie bijlage 2). Gemeenten waar het duurzaamheidsbeleid meer is dan alleen klimaatbeleid, laten vaak ook een betere performance op andere onderzochte duurzaamheidswerkvormen zien zoals het toepassen van duurzaamheidscriteria bij grote investeringen, het aanwezig zijn van een duurzaamheidsvisie en van een duurzaamheidsprogramma. Klimaat- en energiebeleid is te zien als de basis voor meer algemeen duurzaamheidsbeleid bij gemeenten.

15 Gegevens over zonvermogen komen van de Rijkswaterstaat Klimaatmonitor en betreffen het jaar 2013. Zie: [www.klimaatmonitor.databank.nl](http://www.klimaatmonitor.databank.nl)

16 Gegevens over het geplaatst vermogen aan windmolens komen van de website [www.windstats.nl](http://www.windstats.nl), welke is geraadpleegd in januari 2014

## 6.2 Duurzaamheid is meer dan milieubeleid

Zoals duurzaamheidsbeleid meer is dan klimaatbeleid is het ook meer dan milieubeleid. Toch zijn er een aantal gemeenten die hun klimaat- en milieubeleid benoemen als duurzaamheidsbeleid en in de praktijk nog weinig de verbinding maken naar een integraal duurzaamheidsbeleid. Zij scharen naast energiebeleid en klimaatbestendigheid wel andere milieuthema's onder duurzaamheid zoals waterbeheer, bodembeheer, luchtkwaliteit, natuurbeheer, afval- en grondstoffen hergebruik e.d. Gemeenten waar deze op milieu gerichte interpretatie van duurzaamheid wordt aangetroffen zijn bijvoorbeeld Alkmaar, Breda, Leiden, Schiedam, Utrecht, Zeist en Zoetermeer (zie bijlage 2).

Het opstellen van een duurzaamheidsvisie in een nota komt ongeveer even vaak voor wanneer duurzaamheid als klimaat- en energiebeleid wordt gezien als wanneer het als milieubeleid wordt gezien. Het voorkomen van een duurzaamheidsprogramma is bij gemeenten die duurzaamheid interpreteren als klimaatbeleid dan wel als milieubeleid ook maar weinig verschillend.

## 6.3 Duurzaamheid als innovatie instrument voor een betere milieu en economie performance

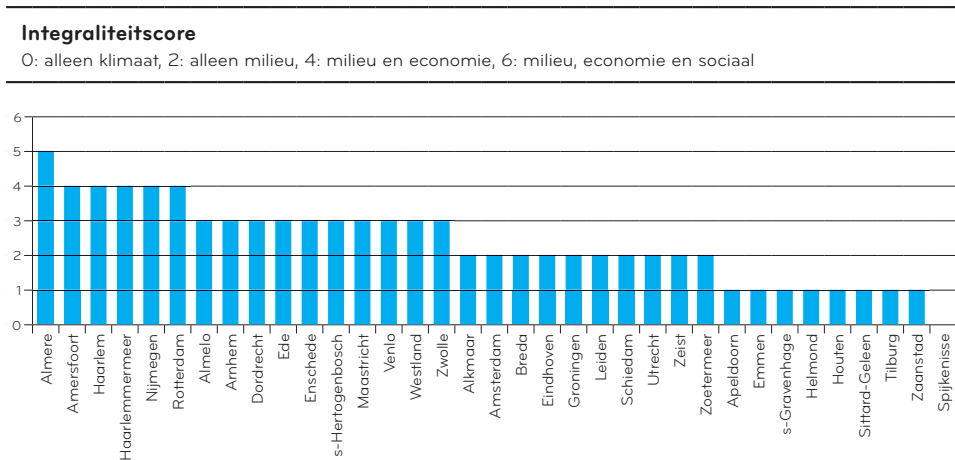
Het ideaal van integrale duurzaamheid waarbij niet alleen de milieu- maar ook de economische duurzaamheid aan de orde komt, begint door een flink aantal (ca. 45%) van de onderzochte gemeenten opgepakt te worden. Voorbeelden zijn Almelo, Haarlemmermeer, Nijmegen, Venlo, Westland en Rotterdam (zie bijlage 2). De interpretatie gaat daarbij verder dan energiebesparende maatregelen in wijken en klimaatneutrale bedrijventerreinen. Deze verdergaande stap naar integrale duurzaamheid komt tot uiting in innovatieve benaderingen die nieuwe economische kansen voor bedrijven bieden. In Westland werken bijvoorbeeld veel bedrijven en instellingen aan duurzame ontwikkeling door het plan om een biobased park te realiseren en het verwarmen van woonwijk Hoogeland met kassenwarmte. Binnen het Rotterdam Climate Initiative zijn ook voorbeelden van het samengaan van milieu en economie doelen aanwezig.

## 6.4 De sprong naar integrale (milieu-, economische en sociale) vernieuwing

De grootste meerwaarde van duurzame ontwikkeling komt tot stand als ecologische, economische en sociale invalshoeken worden gecombineerd bij het zoeken naar nieuwe duurzaamheidspraktijken in het vormgeven van investeringen in het landschap en de stedelijke omgeving. Een kleine groep gemeenten (ca. 10%) is hiermee aan het experimenteren. Voorbeelden zijn Almere, Amersfoort en Haarlem. Daarnaast zijn aanzetten tot integrale duurzaamheidsinitiatieven ook in andere gemeenten te vinden. In 's-Gravenhage is een samenwerkingsovereenkomst gesloten voor de herontwikkeling van het Noordelijk Havenhoofd om dit te transformeren naar een modern en duurzaam bedrijfsterrein voor de visserij aan de 1e Visserijhaven. Aan de strandzijde is een vrijetijdsprogramma voorzien met een hotel, hotelappartementen, parkeergarage en op termijn een indoor sportcluster zodat in alle seizoenen een levendig gebied ontstaat. In 's-Hertogenbosch wordt voorzien in de groeiende behoefte aan woonzorgarrangementen (door nieuwbouw, omzetting van bestaande verzorgingsplaatsen naar een zwaardere categorie en ambulante zorgverlening in de bestaande woningvoorraad) in combinatie met energiebesparing en duurzame energieopwekking. In 2014 geeft Haarlem bijvoorbeeld in het duurzaamheidsprogramma meer aandacht aan de manier waarop energiebesparingsprojecten iets toevoegen aan andere duurzaamheidswaarden zoals een beter binnenklimaat en een betere gezondheid, groene werkgelegenheid, financiële voordelen en educatie. Bewonersinitiatieven rond duurzaamheid bevorderen ook de sociale cohesie in de wijk. Wijkbewoners die zich inzetten voor het plaatsen van zonnepanelen gaan daarna verder met projecten om regenwater beter vast te houden en verbetering van het groenbeheer (Zeist), tegengaan van eenzaamheid, opvang van jongeren en het voorkomen van criminaliteit (Tilburg), etc.

Een samenvattend overzicht van de mate van integraliteit die gemeenten bij het interpreteren van duurzaamheid in de praktijk hanteren is vermeld in bijlage 2 en geïllustreerd in Figuur 6.2. Daarbij moet vermeld worden dat een scherpe grens niet altijd is te trekken.

Het integraal (sector overschrijdend) hanteren van duurzaamheid komt wat vaker voor bij gemeenten die duurzaamheid expliciet in de naam van de wethouderportefeuille en in het coalitieakkoord hebben benoemd, en die een duurzaamheidsvisie en -programma hebben opgesteld. In bijlage 1 zijn de gegevens hierover samengevat.



**Figuur 6.2** De mate waarin duurzaamheid op integrale wijze in de praktijk wordt geïnterpreteerd door gemeenten (zie ook bijlage 2).

De uitkomsten laten ook zien dat meer integrale interpretaties van duurzaamheid vaker worden gevonden bij gemeenten die duurzaamheid als criterium bij grote investeringen hanteren. Gemeenten die zich bewust zijn van de drie pijlers van duurzaamheid zijn in het algemeen eerder geneigd om beleidsinstrumenten die dit vorm kunnen geven in te zetten. Maar er zijn ook veel uitzonderingen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat gemeenten nog aan het ontdekken zijn welke invullingen zij aan duurzaamheid kunnen geven. Tijdens de coalitieperiode zijn er soms verdergaande invullingen gerealiseerd dan bij de aanvang voor ogen stond. Anderzijds zijn er gemeentebesturen die zich het integrale karakter van duurzaamheid bewust zijn maar het kennelijk moeilijk vinden om dit in de praktijk te operationaliseren.



# 7 Communicatieve vormgeving

Een reflectie van de plaats die de gemeente aan het belang van duurzaamheid geeft is de wijze waarop over duurzaamheid wordt gecommuniceerd. Is op de gemeentewebsite het thema duurzaamheid eenvoudig te vinden? Wordt naar de samenleving over nieuwe ontwikkelingen gecommuniceerd met een nieuwsbrief, een krant of via de sociale media? En wordt er een inventaris van de lopende projecten bijgehouden zodat iedereen snel op de hoogte is van de actualiteit en wat daarvan kan worden geleerd? Op deze drie vragen wordt in dit hoofdstuk ingegaan.

## 7.1 Duurzaamheidswebsite

Als duurzaamheid een beleidsspeerpunt is van een gemeente zal dit vaak zichtbaar zijn in de vorm van een makkelijk vindbare rubriek op de gemeentelijke website. Dat is inderdaad bij 60% van de onderzochte gemeenten het geval.

Goede voorbeelden zijn:

- Almere met <http://www.duurzaamalmere.nl/>
- 's-Gravenhage met [www.duurzaamdenhaag.nl](http://www.duurzaamdenhaag.nl/)
- Dordrecht met <http://www.dordtduurzaam.nl/>
- Haarlem met <http://www.degroenemug.nl/>,
- Westland met <https://www.gemeentewestland.nl/wonen-en-leven/duurzaamheid-en-milieu/>
- Zeist met [http://www.zeist.nl/Wonen\\_en\\_leven/Duurzaam\\_Zeist](http://www.zeist.nl/Wonen_en_leven/Duurzaam_Zeist)
- Zoetermeer met [http://www.zoetermeer.nl/wonen-vervoer/duurzaam-zoetermeer\\_44125/](http://www.zoetermeer.nl/wonen-vervoer/duurzaam-zoetermeer_44125/)

De duurzaamheidswebsites worden soms ook door bedrijveninitiatieven bijgehouden. Gemeenten met een duurzaamheidsprogramma en een duurzaamheidsinnovatiecentrum hebben ook vaker een duurzaamheidswebsite.

## 7.2 Duurzaamheidsnieuwsbrief, -krant, -Facebookpagina en Twitter

Het wat klassieke middel van de duurzaamheidskrant of -nieuwsbrief wordt door gemeenten gebruikt al wordt de gedrukte vorm vaak vervangen door een digitale versie. Soms is duurzaamheid slechts een onderdeelje in een algemene stadskrant die periodiek uitkomt. Een aparte periodieke berichtgeving over duurzaamheid is aanwezig in slechts 20% van de onderzochte gemeenten.

Goede voorbeelden zijn te vinden bij:

- Almere met <http://www.ettmedia.nl/digikranten/DALM131/>
- Almelo met <http://www.duurzaamnetwerkalmelo.nl/nieuws/>
- Haarlemmermeer met [http://www.haarlemmermeer.nl/Wonen\\_en\\_leven/Woonomgeving\\_en\\_milieu/Duurzaamheid/Nieuws\\_over\\_duurzaamheid](http://www.haarlemmermeer.nl/Wonen_en_leven/Woonomgeving_en_milieu/Duurzaamheid/Nieuws_over_duurzaamheid)
- Maastricht met <https://www.facebook.com/DuurzaamMaastricht>
- Zoetermeer met <http://www.zoetermeer.osnieuwsbrief.nl/>
- Zwolle met <https://nl-nl.facebook.com/duurzaamzwolle>

Deels zijn gemeenten overgestapt op de sociale media zoals Facebook en Twitter. Voor dit onderzoek zijn deze moderne media niet uitgebreid onderzocht. Met name op Twitter kan gevolgd worden welke onderwerpen veel belangstelling en commentaar uitlokken, maar een zorgvuldige berichtgeving over de inhoud van duurzaamheidsinitiatieven is daarbij niet aan de orde. De duurzaamheidsnieuwsbrief of -krant wordt vooral aangetroffen bij gemeenten die duurzaamheid als energie- en klimaatbeleid hanteren.

### 7.3 Zichtbare inventaris van lopende duurzaamheidsinitiatieven

De aandacht voor duurzaamheidsinitiatieven en het bevorderen dat zij succesvol verlopen komt tot uitdrukking in het bijhouden van een inventaris van alle lopende initiatieven. Soms wordt dat in de jaarlijkse programmabegroting gedaan of op een duurzaamheidswebsite. Bij zo'n 40% van de onderzochte gemeenten is een dergelijke inventaris te vinden. Ook zijn er enkele gemeenten zoals Almere en Zeist die de lopende duurzaamheidsinitiatieven op een digitale kaart hebben gemarkeerd. De duurzaamheidsinitiatieven zijn de basis van het duurzaamheidsbeleid van de gemeenten. Ook laten dit soort inventarisaties zien welk type initiatieven, waaronder de kleinschalige wijkinitiatieven en de grootschalige projecten, en de klimaatgerelateerde of de sectoroverstijgende initiatieven, de gemeente wel of niet als duurzaamheidsinitiatieven ziet, zodat de discussie daarover mogelijk wordt.





## 8 Is er een relatie tussen bestuurlijke aanpak en duurzaamheidsscore van gemeenten?

De vraag is of de bestuurlijke thematisering en organisatorische vormgeving van duurzaamheid door gemeenten ook is terug gevonden in de uitkomsten van de integrale duurzaamheidsscore van gemeenten zoals ontwikkeld door Telos.<sup>17</sup> Een vergelijking van beide aspecten laat zien dat er geen eenduidig verband lijkt te bestaan tussen de hier benaderde intensiteit van de bestuurlijke inspanning en de hoogte van de duurzaamheidsscore voor de onderzochte 35 gemeenten. Soms heeft een gemeente een relatief hoge duurzaamheidsscore al blinkt deze gemeente niet uit waar het om de bestuurlijke inzet in de periode 2000-2014 gaat. Houten en Ede zijn hier voorbeelden van. Anderzijds zijn er op duurzaamheid laag scorende gemeenten terwijl er een grote bestuurlijke inzet op duurzaamheid is te constateren, zoals bijvoorbeeld bij Almelo, Enschede en Rotterdam. Verklaringen hiervoor zijn dat gemeenten soms een moeilijk in korte tijd te veranderen erfenis uit bijvoorbeeld een industrieel verleden met zich meedragen. Dat geldt voor oude industriegemeenten als Almelo, Enschede en Rotterdam. Soms is de erfenis uit het verleden positief, bijvoorbeeld bij New Towns die op schone grond konden uitbreiden in een landelijke omgeving en een al lang geleden ingezette zorgvuldige groeistrategie volgen, zoals bij Houten.

<sup>17</sup> B.C.J. Zoeteman, J. Slabbekoorn, R. Smeets, J. Dagevos en J.H. Mommaas, 2013, Voorbij de lijstjes, Duurzaamheidsmonitoring van 100 gemeenten en het belang van individuele gemeentelijke ontwikkelingspaden, Telos rapport 13.090, 12 december (zie [www.telos.nl](http://www.telos.nl))

## Gemeentelijke duurzaamheid, hoe organiseer je dat?

Maar ook zijn er gemeenten die hun gunstige uitgangsomstandigheden wisten vast te houden waardoor de intensieve bestuurlijke inzet en een hoge duurzaamheidsscore parallel lopen. Voorbeelden zijn Almere, Amersfoort, Nijmegen en Zwolle. Eveneens zijn er gemeenten die laag op duurzaamheid scoren en daar geen groot bestuurlijk accent leggen, zoals Helmond, Spijkenisse en Sittard-Geleen.

Waarschijnlijk zijn de politieke kleur van het bestuur, de cultuur en historische achtergrond van de gemeente belangrijke factoren voor het eindresultaat.

Is er een relatie tussen bestuurlijke aanpak en duurzaamheidsscore van gemeenten?



## 9 Slotbeschouwing

Duurzame ontwikkeling is al sterker geïnternaliseerd in het gemeentelijke beleid dan vaak wordt gedacht. In 63% van de onderzochte 35 gemeenten is er in de periode 2010-2014 expliciet een duurzaamheidswethouder benoemd. In 57% van de gemeenten is een apart onderdeel van het coalitieakkoord aan duurzaamheid gewijd en in evenveel gevallen heeft dit geleid tot een duurzaamheidsprogramma. In iets minder gevallen (49%) is er ook een nota met een duurzaamheidsvisie uitgebracht. Voor een nieuw en samengesteld thema als duurzaamheid zijn dat verrassende resultaten.

Wat in de praktijk onder duurzaamheid wordt verstaan kan verschillen. Voor zo'n 45% van de gemeenten is duurzaamheid vooral klimaatbeleid en kleinere of grotere delen van het milieubeleid (bijvoorbeeld Breda, Emmen, Leiden, Utrecht, Zaanstad en Zoetermeer). Dit mondt uit in bijvoorbeeld energiebesparing- en zonne-energieprojecten in wijken en aanleg van duurzame bedrijventerreinen. Een even grote groep van gemeenten ziet duurzaamheid bovendien als economische ontwikkelingskansen en investeert daarin samen met andere partners (bijvoorbeeld Almelo, Haarlemmermeer, Nijmegen, Venlo, Westland en Rotterdam). Geleidelijk aan beginnen gemeenten hun problemen ook meer integraal aan te pakken door de sociale pijler bij hun duurzaamheidsbeleid te betrekken. Zo'n 10% van de gemeenten is deze stap aan het zetten zoals in Almere, Amersfoort en Haarlem. Hoe dat precies moet en kan is nog volop in ontwikkeling. De recent ingerichte collectieve duurzaamheid innovatiecentra en -werkplaatsen, zoals besproken in 4.2, zullen hiervoor waarschijnlijk de motor gaan bieden. Ook zijn er tekenen dat aan de wijkgerichte klimaatinitiatieven langzaam sociale initiatieven worden gekoppeld.



De uitkomsten van deze inventarisatie wijzen erop dat duurzaamheid door gemeenteraadsverkiezingen en nieuwe coalitieakkoorden niet opeens van de agenda zal verdwijnen. In tegendeel. Een krachtige impuls tot verdere verdieping van duurzaamheidsbeleid zal uitgaan van het energie- en klimaatbeleid dat met het in 2013 afgesloten SER Energieakkoord een nieuwe impuls krijgt die in de nieuwe coalitieakkoorden zijn weerslag gaat vinden. Dat betekent in de eerste plaats voor de gemeenten waar nog geen doel bestond om voor of rond 2050 klimaatneutraal te zijn een extra inspanning. Maar ook voor alle andere gemeenten zal dit gelden en daarmee wordt een extra aanzet tot aandacht voor duurzaamheid en innovatieve oplossingen gegeven.

Nieuwe gemeentebesturen hebben op basis van deze inventarisatie behalve een goede verankering van het onderwerp in het coalitieakkoord de mogelijkheid om een wethoudersportefeuille of daaraan verwante aansturingsmogelijkheid in het College vorm te geven. Simpel verklaren dat het de verantwoordelijkheid van alle wethouders is lijkt onvoldoende om goed resultaat te boeken. Verder maken een expliciet op duurzaamheid gerichte visie en een uitvoeringsprogramma dat de samenhang tussen alle beleidsinitiatieven voor de drie pijlers van duurzaamheid zichtbaar wordt. De jaarlijkse voortgangsbewaking van de uitvoering van dit programma is van belang evenals een goede integrale monitoring van de feitelijke duurzaamheidssituatie in de gemeente. Nog maar weinig gemeenten hebben hiervoor voorzieningen getroffen.

Op basis van een analyse van de specifieke gemeentelijke duurzaamheidskenmerken kan het eigen gemeentelijke verhaal zichtbaar worden gemaakt en kunnen de eigen ontwikkelingsissues worden onderkend. In veel gevallen zal de uitdaging zijn om de economische en klimaatimpulsen te verbinden met participatieve benaderingen voor zich ophopende sociale vraagstukken, vooral in de grotere gemeenten. Grote groepen bewoners zijn immers weinig aangesloten op de geglobaliseerde samenleving. Het aanboren van nieuwe bronnen van sociale samenhang is de basis voor een duurzame ontwikkeling van gemeenten, zo blijkt uit recent onderzoek<sup>18</sup>.

Naast de inzet van algemene managementinstrumenten zijn er specifieke mogelijkheden om op het individuele niveau van projecten en initiatieven duurzaamheidsmeerwaarde te genereren. Gemeentebesturen kunnen voor het bevorderen van duurzaamheid in de gemeente gebruik maken van een duidelijke verankering van het onderwerp in de eigen organisatie bijvoorbeeld met een gemandateerd programmateam onder de gemeentesecretaris en met een vanuit het College gevormde stuurgroep. Het blijkt dat daar een belangrijke meerwaarde van uit gaat. Gemeenten

<sup>18</sup> Zie bijvoorbeeld de studie 'Voorbij de lijstjes' die Telos eind 2013 uitbracht ([www.telos.nl](http://www.telos.nl))

kunnen ook een externe adviesgroep in het leven roepen. Ook blijkt het belangrijk dat gemeenten zelf participeren in collectieve innovatiecentra en duurzaamheids-werkplaatsen waarin overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en burgergroepen samenwerken en waar het uit ervaringen geleerde bewaard kan worden en nuttig kan worden gemaakt voor volgende initiatieven. Daarnaast is er behoefte aan hulp-functies waartoe eerdere Milieu- en Educatiecentra kunnen worden omgevormd tot bredere Duurzaamheidscentra. Een aantal gemeenten hebben die stap al gezet. Ook steunpunten of helpdesks voor burgers en bedrijven zijn van belang ter ondersteuning bij praktische zaken hoe duurzaamheid wordt bevorderd met bijvoorbeeld subsidies, werkvormen, door duurzaam inkopen en aanbesteden en bij de vergunningverlening. De vorm van duurzaamheidsambassadeurs of -coaches die de wijken ingaan blijkt ook succesvol. Verder stimuleren keurmerken en prijzen burgers en bedrijven om tot steeds betere oplossingen te komen. Ook een actieve communicatie over de lopende duurzaamheidsinitiatieven (verbeeld met een kaart), nieuw beleid en successen is van belang. Een goede en makkelijk vindbare rubriek op de gemeentewebsite stimuleert burgers en bedrijven en de eigen medewerkers. Hierop kunnen een digitale nieuws-brief en facebookpagina aansluiten in combinatie met twitterberichten.

Door de energietransitie van Nederland is het duurzaamheidsthema gegroeid van kleinschalige initiatieven in de wijk en het huishouden naar duurzame gebieds-ontwikkeling en een duurzame inrichting van hele wijken en bedrijventerreinen. Die schaalvergroting gaat naar het zich laat aanzien de komende jaren verder richting regionale samenwerkingsverbanden. Ook zal de ontwikkeling vaker het verbinden van de economische en milieugenda's met de op de lokale schaal spelende sociale agenda te zien geven.





# Bijlagen

Bijlage 1

**Waardering bestuurlijke vormgeving van duurzaamheid  
in 35 gemeenten in de periode 2010-2014**

Bijlage 2

**Praktische interpretaties van duurzaamheid door gemeenten**

Bijlage 1  
**Waardering bestuurlijke vormgeving van duurzaamheid  
in 35 gemeenten in de periode 2010-2014**

<b>Gemeente</b>	<b>Inwoners (x1000)</b>	<b>In portefeuille Collegelid</b>	<b>Thema in coalitie akkoord</b>	<b>Duurzaamheidsvisie</b>	<b>Duurzaamheidsprogramma</b>
Alkmaar	95	1	1	0	1
Almelo	73	-1	0	1	1
<b>Almere</b>	195	1	1	1	1
<b>Amersfoort</b>	150	1	1	1	1
<b>Amsterdam</b>	799	-1	1	1	1
<b>Apeldoorn</b>	157	1	-1	0	1
<b>Arnhem</b>	150	-1	-1	0	0
<b>Breda</b>	178	1	0	-1	1
<b>Dordrecht</b>	118	1	1	0	0
<b>Ede</b>	110	-1	-1	1	0
<b>Eindhoven</b>	218	1	1	0	0
<b>Emmen</b>	108	1	-1	1	0
<b>Enschede</b>	159	1	1	1	1
<b>s-Gravenhage</b>	506	1	0	-1	-1
<b>Groningen</b>	195	1	1	-1	0
<b>Haarlem</b>	153	1	1	1	1

## Slotbeschouwing

<b>Haarlemmermeer</b>	144	1	1	1	1
Helmond	89	0	-1	0	0
<b>s-Hertogenbosch</b>	143	-1	0	0	0
Houten	48	1	1	0	0
<b>Leiden</b>	120	-1	0	0	1
<b>Maastricht</b>	122	1	0	1	1
<b>Nijmegen</b>	166	-1	1	1	1
<b>Rotterdam</b>	616	1	1	1	1
Schiedam	76	-1	1	-1	1
Sittard-Geleen	94	1	0	0	0
Spijkenisse	72	-1	1	0	-1
<b>Tilburg</b>	209	-1	0	0	-1
<b>Utrecht</b>	322	1	1	1	1
<b>Venlo</b>	100	-1	0	-1	0
<b>Westland</b>	103	-1	1	1	1
<b>Zaanstad</b>	150	-1	-1	-1	0
Zeist	61	1	1	1	1
<b>Zoetermeer</b>	123	1	1	1	1
<b>Zwolle</b>	123	1	1	1	1

**Betekenis scores:**

1: duidelijk aanwezig;

0: deels en/of in andere vorm aanwezig;

-1: niet aanwezig.

De 100.000\* gemeenten zijn vetgedrukt.

## Bijlage 2 Praktische interpretaties van duurzaamheid door gemeenten<sup>19</sup>

Gemeente	Energie/klimaat: klimaatneutraal		Milieu/ groen/ water	Milieu/ economie	Milieu/ economie/ sociaal	Totaal score <sup>20</sup>
	Score	Jaar				
Alkmaar	0	[na 2060]	X			2
Almelo	0	[na 2060]	X	x		3
Almere	4.5	2025	X	X	x	5
Amersfoort	4	2030	X	x	x	4
Amsterdam	1	[na 2060]	X	X		2
Apeldoorn	5	2020	x			1
Arnhem	0	[na 2060]	X	x		3
Breda	2.5	2044	X			2
Dordrecht	0	[na 2060]	X	x		3
Ede	0	[na 2060]	X	X		3
Eindhoven	2.5	2045	x	x		2
Emmen	3	2030 uitloop 2050	x			1
Enschede	0	[na 2060]	X	x		3
's-Gravenhage	3	2040	x			1
Groningen	3.5	2035	x	x		2
Haarlem	4	2030	X	x	x	4
Haarlemmermeer	0	[na 2060]	X	X		4
Helmond	2.5	2045	x			1
's-Hertogenbosch	2	2050	X	x		3

## Slotbeschouwing

Houten	3	2040	x			1
Leiden	0	[na 2060]	X			2
Maastricht	4	2030	X	x		3
Nijmegen	2.5	2045	X	X		4
Rotterdam	2	[2050]	X	X		4
Schiedam	2	[2050]	X			2
Sittard-Geleen	3	2040	x			1
Spijkernisse	0	[na 2060]				0
Tilburg	2.5	2045	x			1
Utrecht	4	2030	X			2
Venlo	4	2030	X	x		3
Westland	0	[na 2060]	X	x		3
Zaanstad	5	2020	X			1
Zeist	2	2050	X			2
Zoetermeer	4	2030	X			2
Zwolle	0	[na 2060]	X	x		3

19 x: in beperkte mate voorhanden; X: in sterke mate voorhanden.

20 Totaal score berekend door X op score 2 te waarderen en x op score 1 en de scores per gemeente vervolgens op te tellen.

## Colofon

### Tekst:

Prof. dr. Bastiaan C.J. Zoeteman  
Joost Slabbekoorn, BSc  
Drs. John Dagevos  
Prof. dr. Hans Mommaas

### Fotografie:

Joep Lennarts, 's-Hertogenbosch

### Ontwerp:

Sirene Ontwerpers, Rotterdam

### Documentnummer:

14.093

### Telos

Warandelaan 2  
5037 AB Tilburg  
Postbus 90153  
5000 LE Tilburg

T 013 - 466 87 12  
F 013 - 466 34 99  
telos@uvt.nl  
www.telos.nl

Dit onderzoek is mede gesponsord door Stichting Triodos Foundation te Zeist.

**Triodos**  **Foundation**



**telos** brabant's centrum voor  
duurzame ontwikkeling







**Telos**

Warandelaan 2  
Postbus 90153  
5000 LE Tilburg  
[www.telos.nl](http://www.telos.nl)