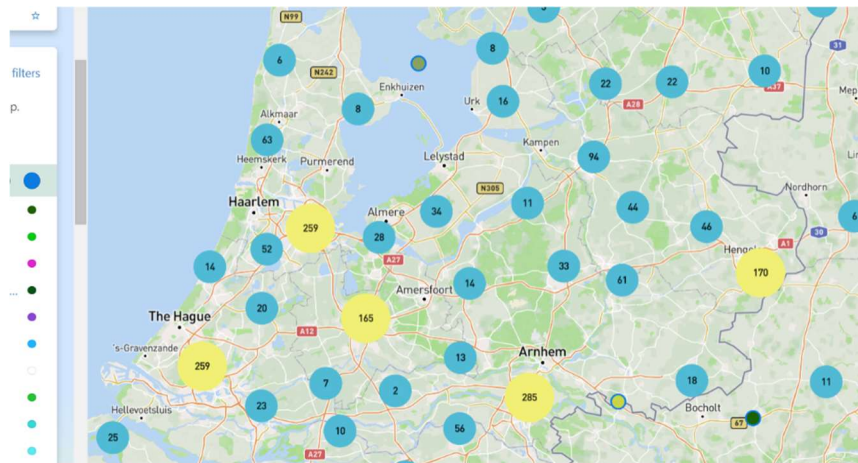


Ontwikkelen voor Duurzame GWW

Veel gemeentes in Nederland zijn aan de slag met het verduurzamen van hun GWW projecten. Dat is ook terug te zien in de vele pilots en het pionierswerk. Bijvoorbeeld ten aanzien van Klimaatadaptatie zijn er op climatescan.nl al talloze toepassingen vinden:



Klimaatadaptatie op [Climatescan.nl](https://climatescan.nl)

Toch slagen veel gemeentes er nog niet om verduurzaming *integraal onderdeel* te maken van hun beleid en hun projecten. GWW projecten met nadrukkelijke aandacht voor klimaatadaptatie en circulariteit zijn eerder de uitzondering dan de regel. Waar stukt het?

Building Changes en CROW onderzochten samen de onderliggende behoeften van gemeentes die hun buitenruimte gaan verduurzamen en aan de slag gaan duurzame GWW.

Vergelijkbare belemmeringen bij gemeentes die verduurzamen

Uit het onderzoek kwam legio overeenkomsten tussen gemeenten naar voren over waar men bij de verduurzaming tegenaan loopt. Er is veel individueel enthousiasme voor duurzaamheid en klimaat, maar nog weinig structuur op gebied van financiering van en kennisopbouw voor die beleidsthema's. Financiële middelen voor een duurzame aanpak moet vaak gehaald worden uit de bestaande potjes. Het hangt vaak op individuele personen of dit lukt. Als er mensen weggaan maakt een goede overdracht het verschil of het wel of niet verder gedragen wordt. Er wordt zelden achteraf geëvalueerd of de klimaatdoelen behaald zijn, evaluatie blijft meestal beperkt tot het financiële aspect (was het project binnen budget of niet). Maar niet of de klimaatdoelen/ambities bereikt zijn.

Toch volgt elke gemeentes haar eigen groeipad

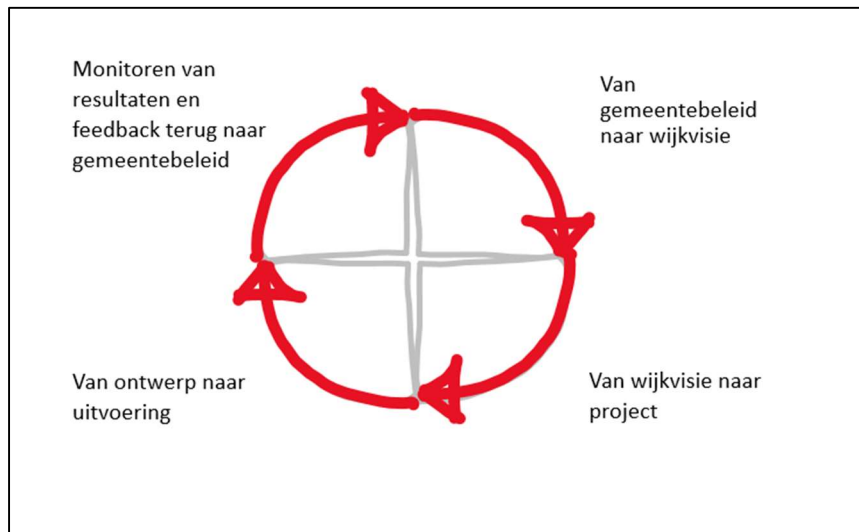
Als we verder inzoomen op de verschillen tussen de gemeentes, dan zien we dat gemeentes in verschillende tempo's ontwikkelen. De ene gemeente is dus verder dan de andere. Verschillen zitten bijvoorbeeld in de mate waarin procedures al zijn ingevoerd. Bijvoorbeeld dat alle projecten een MVI toets krijgen. Deze verschillen zie je ook terug in de mate waarin men de methode DGWW hanteert. De ene gemeente worstelt nu met iets waar een andere gemeente jaren geleden tegenaan liep. Hieruit ontstaat het beeld van een groeipad, waar gemeentes op verschillende manieren en in verschillende tempo's doorheen gaan. Dit groeipad is overigens allesbehalve een lineaire rechte weg omhoog. Ook doorlopen gemeentes het groeipad verschillend voor de verschillende deelthema's, bijvoorbeeld duurzaamheid is al in procedures ingeregeld terwijl er ten aanzien van circulariteit nog vooral wordt geïmproviseerd. De meeste gemeentes zitten nog wel in het begin van dat groeipad, waar alles nog tamelijk versnipperd is. Bij een enkele gemeente begint het meer in elkaar te grijpen (bijvoorbeeld door structurele financiering van klimaatambities).

En soms vallen ze terug

Gemeenten kunnen ook weer terugschieten nadat stappen gezet zijn. Hoewel er een bepaald groeipad te onderscheiden is, wordt dat zeker niet lineair doorlopen door gemeenten. Bijvoorbeeld wanneer het hangt op 1 of 2 pioniers: als die de organisatie verlaten dan zakt het in.

Geen enkele gemeente slaagt erin duurzaamheid echt rond te krijgen in de beleidscyclus

De laatste stap, echt meetbaar beleid en daarop terugkoppelen en daarvan leren, hebben we nog nergens gezien. We spreken in dit verband van de beleidscyclus waar idealiter de ervaringen uit de praktijkprojecten input leveren voor beleid, wat leidt tot nog betere projecten en zo verder. Duurzaamheid blijft vaak een ambitie; het hoeft niet echt, en wordt niet vaak nagemeten.



DGWW groeimodel

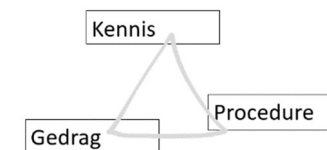
We ontdekten dat gemeentes een proces van organisatieontwikkeling doormaken (of: door *moeten* maken) wanneer ze aan de slag gaan met verduurzaming. Gemeentes hebben op drie verschillende fronten te ontwikkelen: Kennis, Procedures en Gedrag. In het DGWW groeimodel maakten we inzichtelijk hoe die ontwikkeling er vaak uitziet. Iedere gemeente volgt hierbij uiteraard haar eigen unieke pad; toch zagen we veel overeenkomsten in de stappen. Dit model biedt inzicht in de specifieke fase en bijbehorende belemmeringen en valkuilen, waardoor het ontwikkelproces gericht ondersteund kan worden.

Opvallend is dat de groei vaak niet gelijkmatig op die drie aspecten verloopt: vaak gebeurt er in fase 1 Pionieren op Gedrag heel veel, terwijl er op de aspecten Kennis en Procedures nog weinig geregeld is. De valkuil hier is dat alles van enkele enthousiastelingen afhankelijk is. Daarna gaat men Organiseren, wat vaak helaas vaak ook leidt tot over-organisatie op Procedure: veel checklists en schema's, maar die blijven een wassen neus, omdat er nog geen te weinig kennis of structurele financiering achter zit. Ook spreekt men elkaar nooit aan op verduurzaming wanneer het er écht om gaat – zoals in het HR gesprek tussen teammanager en zijn projectleiders.

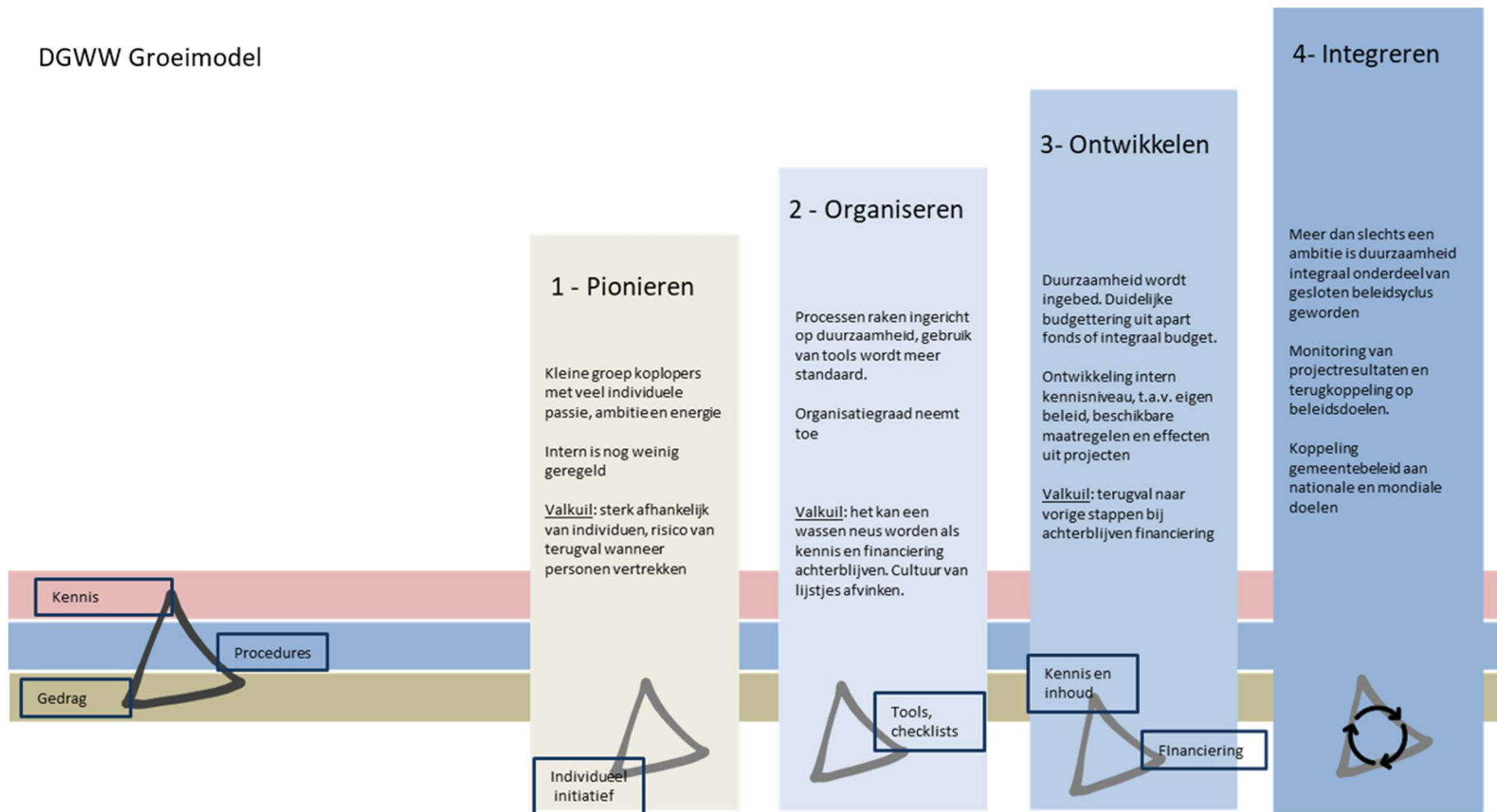
Gericht ontwikkelen op Kennis, Gedrag en Procedure

Door de inzichten uit het ontwikkelmodel kan de methode DGWW doorgroeien naar een gebalanceerde methode die niet alleen om tools draait, maar om ontwikkelen op drie aspecten: kennis, gedrag en procedures.

Doordat we in meer detail begrijpen hoe het interne ontwikkelproces eruitziet en waar de valkuilen zitten, kunnen gemeentes die gaan starten met de methode DGWW nu gericht ondersteund worden bij dit ontwikkelproces.



DGWW Groeimodel

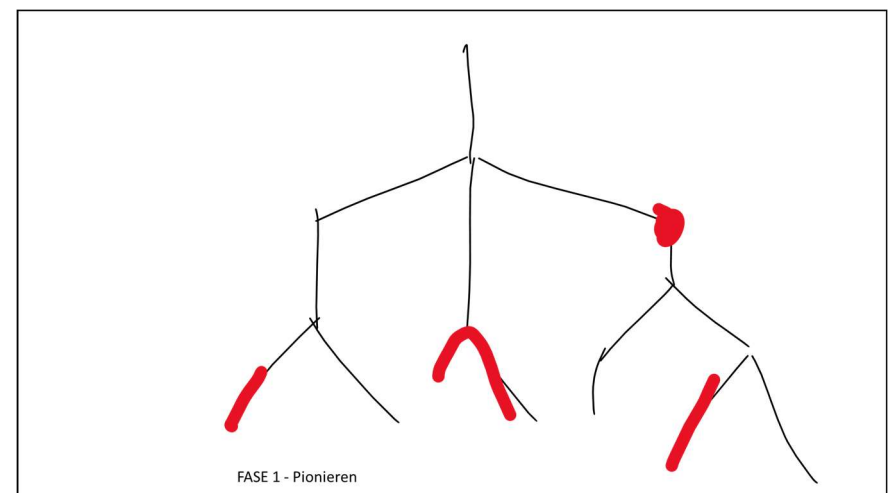
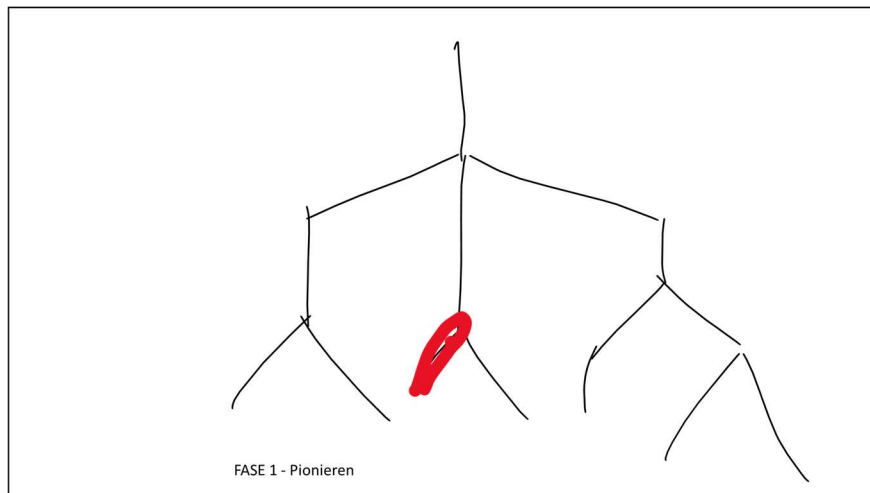


Bijlage: ontwikkelstappen in Leiderschap en Governance

Waar 'hangt' duurzaamheid, binnen de managementstructuur van een gemeentelijke organisatie? Welke ontwikkeling zien we daar? Kijkend naar leiderschap en governance van duurzaamheid in de GWW komen dezelfde fasen naar voren.

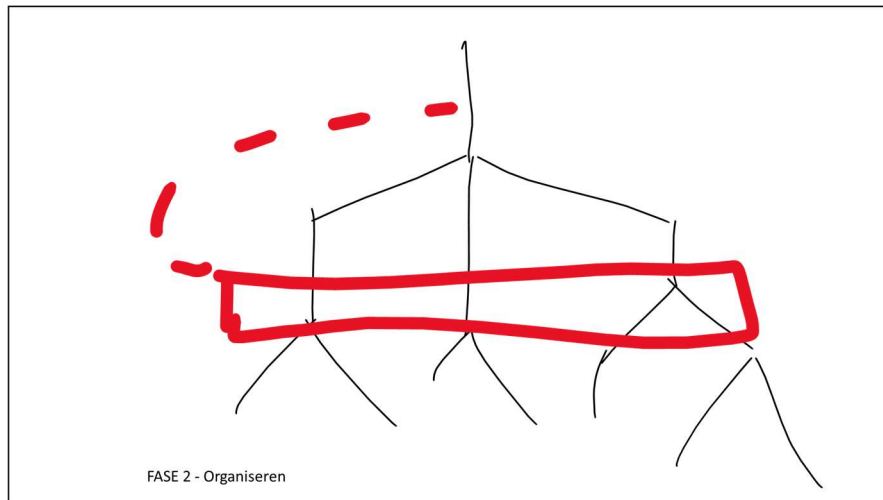
fase 1 Pionieren

Ergens in de organisatie, vaak dicht op de praktijk, ontstaan vanuit het pionieren de eerste groene GWW projecten. De pioniers creëren hun eigen ruimte. Zo'n project is als pilot zichtbaar en wordt links en rechts op andere plekken nagevolgd.

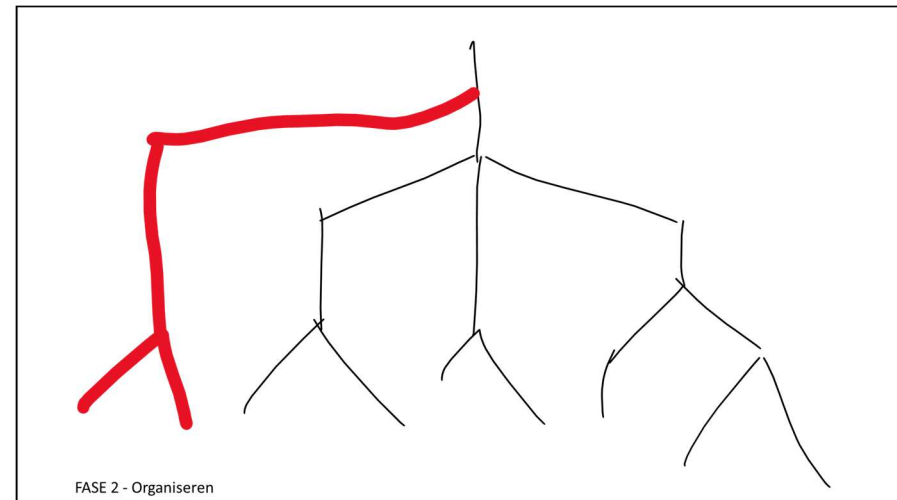


Fase 2 Organiseren

Omdat een vlekkerig beeld begint te ontstaan, wordt besloten om de pionierservaringen uit de eerste projecten samen te brengen in iets als een "Programma Duurzaamheid"¹. Dit wordt gezien als overkoepelend, en moet een verbindende werking hebben, doorsnijdend door de organisatie. Zo moet het programma ruimte bieden aan de pioniers.



Helaas zien we vaak de volgende valkuil van overorganisatie: na verloop van tijd (ver)wordt het programma tot een aparte afdeling, in plaats van een verbinding tussen bestaande afdeling. Zonder inbedding in de bestaande lijn, kennisopbouw en structurele financiering blijkt de gecreëerde ruimte een vacuüm.

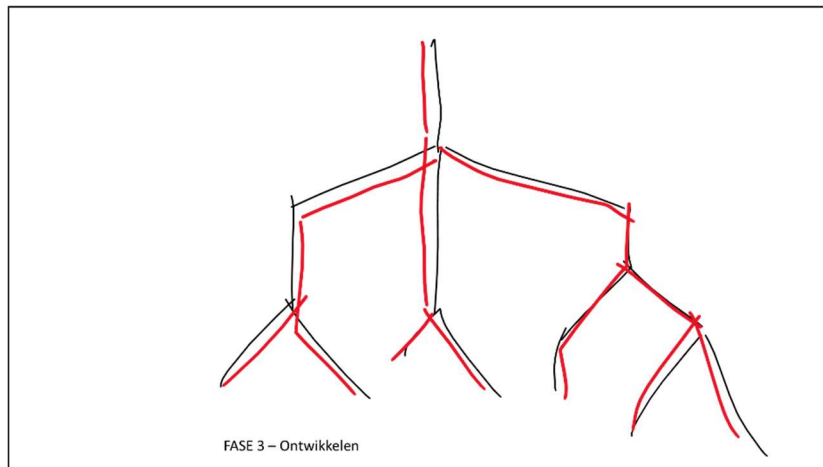


Dus waar in een eerdere fase de vraag is: hoe komen we aan een Programma Duurzaamheid, ontstaat hier nu de vraag: hoe komen we er weer vanaf? En hoe integreren we de opgedane inzichten terug in de bestaande organisatie?

¹ In de praktijk zien we allerlei verschillende benamingen van zo'n programma: programma duurzame stad, programma duurzaam GWW, programma circulaire economie

Fase 3 Ontwikkelen

Het welslagen van deze stap is noodzakelijk om, zoals hierboven omschreven, duurzaamheid rond te krijgen in de beleidscyclus. Duurzaamheid is dan een vanzelfsprekend onderdeel geworden van de doelen waarop gestuurd wordt. Maar hoe?



Door begrip van deze fasen kan een gemeente gerichte ontwikkelstappen zetten en zorgen dat duurzaamheid echt landt in de organisatie.