

Spelkaarten bij de [publicatie](#) ‘Ambtelijke Ruimte Bouwen’ om spelenderwijs kennis te maken met de 24 tactieken uit de publicatie.

Hoe gebruik je deze kaarten?

Print de spelkaarten uit. Dik papier werkt het best, printen in zwart-wit werkt ook prima. Je kan de kaarten op verschillende manieren gebruiken, er zijn geen regels, dus wees creatief! Het liefst speel je met een groep collega-gemeenteambtenaren, van je eigen afdeling of uit je eigen regio.

A. ‘Dilemma’s doorbreken’

1. Eén vraagstukhouder deelt een dilemma met betrekking tot (een gebrek aan) ambtelijke ruimte. *Bijvoorbeeld “de Raad verwacht ontzettend veel resultaten van mij en collega’s, maar ik heb maar beperkte capaciteit. Hoe houd ik ruimte om mijn tijd te besteden aan hetgeen wij zelf het meest relevant vinden voor de transitie?”*. Heb je inspiratie nodig voor casuïstiek? In het rapport kun je drie voorbeeldcasussen vinden.
2. Schud de kaarten en verdeel over de spelers. Iedereen krijgt bijvoorbeeld 3-6 kaarten. Je kunt ook spelen in duo’s. De vraagstukhouder krijgt geen kaarten.
3. Elke speler kiest een tactiek die de vraagstukhouder kan helpen het dilemma te doorbreken. Deel om beurten je advies aan de vraagstukhouder.
4. Ga het gesprek aan. Zijn de geadviseerde tactieken toepasbaar? Waarom wel, waarom niet?
5. Na een tijdje is het tijd voor een nieuw dilemma. Wijs een nieuwe vraagstukhouder aan en deel de kaarten opnieuw.

B. ‘De tactiek van de dag’

Trek elke dag met je collega’s een nieuwe kaart. Ga het gesprek aan:

- Benut je deze tactiek al? Wat zijn je ervaringen?
- In welke situaties kan deze tactiek van pas komen?
- Bezit je als team(lid) de vaardigheden en kwaliteiten om deze tactiek toe te kunnen passen? Wat heb je (als team) nodig?

Tips

- Om overzicht te houden over de verschillende schaakborden en tactieken kun je het best de infographic uit de publicatie bij de hand houden.
- En spel met 24 tactieken kan overweldigend zijn. Je kunt het kaartendeck halveren, door van elke categorie maar twee kaarten in het spel te doen.
- Stop een paar “lege” kaarten in het spel en vul aan met je eigen beproefde tactieken.

De [publicatie](#) en spelkaarten zijn de uitkomst van een onderzoek van Drift, GovernEUR en Squarewise, in opdracht van en samen met Stroomversnelling. Meer weten over dit spel? Neem contact met op met Yael Aartsma via yaartsma@stroomversnelling.nl

politieke ruimte

partners

politieke ruimte

partners

politieke ruimte

partners

politieke ruimte

partners

Maak de politiek deelgenoot van het zoekproces

Praat bestuurders en raadsleden regelmatig bij – gevraagd en ongevraagd – en stem met hen af om te voorkomen dat zij (of jij) voor verrassingen worden gesteld.

Maak tactisch gebruik van informatie

Bestuurders en raadsleden hebben een kennisachterstand. Je wil ze gedoseerd en stapsgewijs informeren en niet overladen met teveel informatie. Wat moeten zij nu al weten en wat is al helder genoeg? Wat moet ze straks weten en hoe zorg je ervoor dat je hen dan ook betrouwbare informatie te bieden hebt?

Houd het apolitiek

Wanneer je de opgave vertaalt in termen als ‘fundamentele omwenteling’, ‘de wereld redden’ of het uitroepen van ‘de klimaatcrisis’, ontstaat discussie. Ambtenaren ervaren dat er vaak veel politieke consensus is rond concrete, pragmatische thema’s zoals: ‘hoe kunnen we ervoor zorgen dat energiekosten in die en die wijk lager worden? Welk serviceniveau mogen bewoners van de gemeente verwachten?’

Frame de opgave als normaal

Er zijn altijd parallellen te trekken met eerdere of andere geaccepteerde praktijken binnen de gemeente. Denk aan: ‘Wij bouwen voortdurend bruggen en wegen, een warmtenet is niet heel anders’. Of: ‘Wij hebben hier altijd onze eigen boontjes gedopt, dat kunnen we nu ook’. Dit scheidt comfort en bekendheid en vergroot de kans dat beleid aangenomen wordt.

politieke ruimte

Tegenwicht bieden

Loyale tegenspraak

Ambtenaren vangen signalen vaak eerder op dan bestuurders, en hebben de rol dit kenbaar te maken. Ze zien dingen verkeerd gaan, of niet gebeuren, met (grote) gevolgen voor de bewoners en de gemeente. De meest voor de hand liggende optie is dan ook: spreek je uit en ga het conflict wél aan. Dit wordt in de praktijk ‘loyale tegenspraak’ genoemd. Zorg dat je rugdekking hebt, vanuit bijvoorbeeld medestanders of management.

politieke ruimte

Tegenwicht bieden

Legitimiteit elders halen

Wanneer een dossier op de ene plek vast loopt, kan je op een slimme manier een mandaat, budget of akkoord elders regelen. De warmtetransitie raakt namelijk ook aan vastgoed, huisvesting, sociaal domein. Dit mandaat kan overigens ook voortkomen buiten de gemeentelijke organisatie, zoals bewoners(initiatieven).

politieke ruimte

Tegenwicht bieden

Gemandateerde rollen en taken creëren

Door nieuwe rollen of samenwerkingen een naam en bestuurlijke opdracht mee te geven, legitimeer je het zelfstandig handelen op grotere afstand van de dagelijkse politiek. Dit kan op alle niveaus werken. Zowel op regionaal niveau (bijv. nieuwe taken onderbrengen bij de RES) als op individueel niveau ‘scharrel-ambtenaren’ of ‘wijkcoördinatoren’ benoemen. Leg deze doelen en taken voor de lange termijn vast in de raad.

politieke ruimte

Tegenwicht bieden

Nieuwe verhaallijnen produceren

Een goede verhaallijn is zowel sterk (legitiem, verbeeldend, onderbouwd) als controversieel. Controverse zorgt dat deze verhalen intensief en lang besproken worden en daarmee invloedrijk. Eerdere (succesvolle) voorbeelden zijn discours rondom burgerfora en energiearmoede.

organisatieruimte

opbouwen

Opleiden voor interne capaciteitsopbouw

Er is (eindelijk) geld om mensen aan te nemen, maar het is moeilijk om mensen te vinden, laat staan met veel ervaring. investeer liever in eigen mensen, door middel van opleidingen en trainingen. Denk hierbij aan technische competenties maar ook belangrijke vaardigheden als ondernemerschap, transitie management, en ambtelijk vakmanschap. En geef hen de ruimte om regie te voeren.

organisatieruimte

opbouwen

Interne coalities bouwen

Wil je een andere koers, dan ben je kwetsbaar als je er alleen voor staat. Er zijn waarschijnlijk veel mensen binnen de gemeente die duurzaamheid belangrijk vinden. Doe dit ook buiten het reguliere werk om of in de zijlijn van de dagelijkse routines. Denk hierbij ook aan coalities met gelijkgezinde ambtenaren uit andere (buurt)gemeenten, om kennis en ervaring mee uit te wisselen en waar mogelijk samen op te trekken.

organisatieruimte

opbouwen

Koppel de energietransitie aan andere opgaven – en vice versa

Door de energietransitie aan andere organisatiedoelen te koppelen, zoals gebiedsgericht, opgavegericht- of datagedreven werken, draagt het bij aan de agenda van anderen. Zo creëer je medestanders in plaats van tegenstanders die vinden dat de energietransitie alleen maar ‘bovenop’ hun ‘eigen’ werk komt. Zorg dat niet alleen jouw afdeling ‘verantwoordelijk’ is voor de warmtetransitie en bepleit dit op managementniveau.

organisatieruimte

opbouwen

Onderhandel robuuste financiële kaders

Een aantal geldstromen is tijdelijk, waardoor vaak wordt gekozen voor tijdelijke inhuur, terwijl je weet dat de transitie langjarig voor veel capaciteit zal vragen. Maak bijvoorbeeld afspraken dat je geld dat overblijft mag doorschuiven naar volgend jaar en neem een gemeentelijk voorschot op nieuwe rijksmiddelen.

organisatieruimte

veranderen

Stoppen en opgave begrenzen

Met de energietransitie komen een hoop nieuwe taken bij de gemeente te liggen. De integrale opgave raakt aan veel aanpalende thema's en domeinen. Dit kun je begrenzen door ergens expliciet mee te stoppen. Geef tegengas door juist voor een stevige afbakening te zorgen zodat, vanuit een integrale afweging, scherpe keuzes gemaakt kunnen worden over wat wel, maar ook juist niet gedaan gaat worden.

organisatieruimte

veranderen

Conflict aangaan

Ga de discussie aan rond normen, mythen en procedures die intern het meest belemmeren. Kom met een ander verhaal, draai het argument om en kom met bewijs. Denk bijvoorbeeld aan: *“niets doen levert veel meer risico's op dan innoveren”*, *“je actief opstellen is geen verstoring van de markt of inbreuk op vrijheid van bewoners, maar een betrouwbare en zorgzame overheid”*.

organisatieruimte

veranderen

Verplaats de verantwoordelijkheid

Werken andere tactieken niet en merk je dat er bij specifieke afdelingen, zoals Ruimtelijke Ordening of Wonen, te weinig ontvankelijkheid of urgentie bestaat voor een meer regievoerende rol? Zorg dat een deel van de verantwoordelijkheid van dit beleidsdomein bij jouw afdeling komt te liggen. Denk aan het verlenen van bepaalde vergunningen of het openbreken van straten.

organisatieruimte

veranderen

Interne cultuurverandering

De warmtetransitie vraagt om geëngageerde ambtenaren en een organisatie die is doordrongen van de urgentie van het vraagstuk. Duurzaamheid vaak (nog) geen centraal uitgangspunt binnen de hele organisatie. Dat vraagt om een cultuurverandering! Een manier om dat te verankeren is via verduurzaming van de gemeente zelf, van bedrijfsvoering tot kantine. Dit kan de interne ontvankelijkheid voor de opgave vergroten.

maatschappelijke ruimte

maatschappelijke ruimte

maatschappelijke ruimte

maatschappelijke ruimte

bemiddelen

bemiddelen

bemiddelen

bemiddelen

Belangen zoeken of creëren

Voor veel partijen en bewoners is “voorlopig niets doen” een reëel en aantrekkelijk alternatief. Ga dus daar bemiddelen waar andere partijen concrete belangen hebben of koppel de warmtetransitie aan onderwerpen waar partijen meer belang bij voelen. Naast aanhaken op de energie van lokale initiatieven kan dit ook het creëren van banen voor de lokale jeugd of het verfraaien van de buurt zijn.

Vertrouwen opbouwen

Participatie is net zoals de transitie een kwestie van lange adem. Het is geen project. Zorg dat partijen zoveel mogelijk hetzelfde gezicht zien (dus niet dat van tijdelijke inhuur), en zorg dat bewoners en anderen het ervaren als een continu proces waarin eerdere stappen, afspraken, zorgen en relaties met sleutelfiguren geborgd zijn.

Wat te bieden hebben

Informereren en luisteren is noodzakelijk maar niet genoeg. Wat heb je bewoners nog meer te bieden? Dat kan van alles zijn. Van geld tot toegang tot kennis en netwerken tot status en inspraak of een unieke kans om nu in te stappen.

De terugtrekreflex in bedwang houden

Bij implementatie zal nieuwe weerstand optreden. Mensen zullen altijd meer informatie en zekerheid vragen dan je (nu) te bieden hebt. De ervaring rond bijvoorbeeld wind op land leert dat dit vaak de (politieke) reflex oplevert om plannen steeds maar weer verder uit te werken of het potentiële conflict uit de weg te gaan wegens gebrek aan volledig draagvlak. Hoewel vertragen soms verstandig is, brengt dat het doel niet dichterbij.

maatschappelijke ruimte

maatschappelijke ruimte

maatschappelijke ruimte

maatschappelijke ruimte

speler worden

speler worden

speler worden

speler worden

Bouw externe coalities

Bouw coalities met ondernemers, bewonersinitiatieven, wetenschappers, woningbouwcorporaties en vele anderen. Overtuig hen van de noodzaak samen op te trekken om een sterke rol te spelen.

Creëer een groepspad voor initiatieven

Vaak zijn lokale initiatieven nog te pril, smal en kwetsbaar om (een groot deel van) de uitvoering op zich te nemen, waardoor ze bijvoorbeeld bij aanbesteding nog buiten boord vallen. Er zit een gapend gat tussen ‘interessant/prijzenswaardig’ en ‘krachtig genoeg om grote verantwoordelijkheid te kunnen dragen in de warmtetransitie’ dat initiatieven zelf doorgaans niet kunnen overbruggen. Help hen daarbij.

Lanceer nieuwe organisaties met de gemeente en/of bewoners in een hoofdrol

Hiermee creëer je identiteit. Dit heeft alleen zin als die organisaties middelen en mandaat hebben en meer zijn dan een los netwerkverband.

Wordt asset-eigenaar

Door (in lijn met de wet collectieve warmte) zelf een warmtebedrijf op te richten, isolatiediensten of -inkoop op te zetten, of mee te investeren in warmtebronnen- en netten. Zo houd je controle op de publieke waarden en maak je het voor anderen noodzakelijk om met je samen te werken.