

Juni 2025

Van Ambitie naar Alliantie

De Bossche visie als startpunt
voor strategische samenwerking
bij de verduurzaming van
Maatschappelijk Vastgoed



Davy van der Ven - 2110940

Gemeente 's Hertogenbosch/Avans
Hogeschool

Beoordelaar: Marrik van Rozendaal

Inhoud

1. Managementsamenvatting	4
1.1 Waarom dit onderzoek?	4
1.2 Wat is de Bossche Route?	4
1.3 Waarom samenwerken met andere gemeenten?	5
1.4 Wat is de Bossche Route?	5
1.5 Wat levert het op?	6
1.6 Wat zijn de vervolgstappen?	7
2. Inleiding.....	8
2.1 Aanleiding en context.....	8
2.2 Doelstelling van het onderzoek	8
2.3 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	10
2.4 Opbouw van het rapport.....	11
3. Probleemschets: urgentie en beleidscontext	12
3.1 Verduurzaming van maatschappelijk vastgoed: een complexe beleidsopgave	12
3.2 Beperking van het huidige beleid	13
3.3 Ambitie van 's Hertogenbosch: van individuele aanpak naar samenwerking	14
3.4 Politieke en bestuurlijke timing	15
4. De Bossche Route: visie, aanpak en doel	16
4.1 Wat is slim verduurzamen	16
4.2 Wat de Bossche route ook vooral níét is	18
4.3 Ontwikkeling en interne verankering	18
4.4 De route als basis voor extern dialoog	19
5. Onderzoeksmethode	21
5.1 Onderzoekopzet.....	21
5.2 Verkennend-Samenwerkende Methode	21
5.3 Selectie van gemeenten voor het vergelijkend onderzoek.....	24
5.4 Dataverzameling (interviews, observaties, interne documenten).....	26
5.5 Validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksdata.....	27
5.6 Meierijstad als inhoudelijk relevante uitzondering.....	28
6. Analyse: selectie en krachtenveld	29
6.1 Selectieproces van beoogde partners	29
6.2 Overzicht geïnterviewde gemeenten en gesprekspartners.....	30
6.3 Krachtenveldanalyse (houding, belangen, invloed)	31
6.4 Reflectie op partners en gewenste schaal.....	33
7. Inzichten uit interviews en gesprekken	34
7.1 Behoeften en ervaringen van gemeenten.....	34
7.2 Barrières en kansen voor samenwerking	35
7.3 Interne reflecties en bestuurlijk draagvlak	37

7.4	Bouwstenen voor mogelijke samenwerking.....	38
7.5	Interne verankering en ambtelijke netwerken in 's Hertogenbosch	39
8.	Scenario's voor samenwerking	40
8.1	Samenwerken op inhoud (kennisdeling).....	40
8.2	Strategisch partnerschap (G40-verkenning).....	41
8.3	Gemeenschappelijke lobby	42
8.4	Verhouding tot landelijke netwerken.....	43
9.	Conclusies en hoofdadvies.....	45
9.1	Beantwoording van de hoofdvraag.....	45
9.2	Wat is nodig om verder te gaan?.....	46
9.3	Advisering richting college en ambtelijke organisatie.....	47
9.4	Verantwoording vervolg: fasering en prioritering.....	48
10.	Aanbevelingen	50
10.1	Korte termijn (intern, voorbereiding)	50
10.2	Middellange termijn (regionale en strategische samenwerking)	51
10.3	Lange termijn (lobby- en beleidsstrategie).....	52
10.4	Overwegingen bij politieke timing en ambtelijke capaciteit	53
11.	Bibliografie	54
12.	Bijlagen.....	55
12.1	Routekaart Verduurzaming voor het Maatschappelijk Vastgoed van de gemeente 's-Hertogenbosch	55
12.2	De Bossche Route Powerpoint	56
12.3	Blauwdruk interview met gemeenten.....	57
12.4	Position Paper: Slim verduurzamen als gemeenschappelijke route.....	59
12.5	Interviewverslagen	60
12.5.1	Gespreksverslag - Gemeente 's-Hertogenbosch	60
12.5.2	Gespreksverslag - Gemeente 's-Hertogenbosch	62
12.5.3	Gespreksverslag - Gemeente 's-Hertogenbosch	64
12.5.4	Gespreksverslag - Gemeente 's-Hertogenbosch	66
12.5.5	Gespreksverslag - Gemeente 's-Hertogenbosch	68
12.5.6	Gespreksverslag - Bouwstenen voor Sociaal	70
12.5.7	Interviewverslag - Gemeente Oss	71
12.5.8	Verslag oproep - Bouwstenen voor Sociaal (appgroep).....	73
12.5.9	Verslag bijeenkomst - Bouwstenen voor Sociaal	74
12.5.10	Interviewverslag - Gemeente Meierijstad.....	76
12.5.11	Interviewverslag - Gemeente Maastricht	79
12.5.12	Interviewverslag - Gemeente Utrecht	82
12.5.13	Interviewverslag - Gemeente Breda	85
12.5.14	Interviewverslag - Gemeente Eindhoven	88

12.5.15	Interviewverslag - Gemeente Rotterdam	91
12.5.16	Interviewverslag - Gemeente Den Haag.....	93
12.5.17	Interviewverslag - Gemeente Haarlemmermeer	95
12.5.18	Gespreksverslag - 1 ^e gesprek met VNG	97
12.5.19	Gespreksverslag - 2e gesprek met VNG	99
12.5.20	Gespreksverslag - Squarewise	101

1. Managementsamenvatting

1.1 Waarom dit onderzoek?

Gemeenten staan voor een immense verduurzamingsopgave. In het Klimaatakkoord en landelijke beleidsprogramma's zijn hoge ambities vastgelegd, maar in de praktijk blijkt de uitvoering weerbarstig. Met name het maatschappelijk vastgoed vormt een complexe en kapitaalsintensieve opgave: scholen, sportaccommodaties, wijkcentra en gemeentekantoren moeten energiezuiniger worden, terwijl de kosten stijgen en structurele financiering uitblijft.

Ook de gemeente 's-Hertogenbosch herkent dit spanningsveld. Er is politieke en maatschappelijke wil om te verduurzamen, maar bij ambtenaren en bestuurders groeit het besef: "Met de huidige middelen halen we het niet." Landelijke subsidieregelingen, zoals DUMAVA, zijn complex, tijdelijk en vaak onvoldoende afgestemd op lokale afwegingen. Veel gemeenten voelen zich gedwongen om op energielabels te sturen, terwijl de werkelijke CO₂-reductie elders soms effectiever behaald kan worden.

Daarom is in 's-Hertogenbosch het initiatief genomen om vanuit een eigen inhoudelijke lijn te werken: De Bossche Route. Deze is ontstaan uit de behoefte om slimmer, integraler en realistischer te verduurzamen. Maar daarbij rees al snel de vraag: staan andere gemeenten hier ook voor open, en kunnen we samen verder komen dan alleen?

In dit onderzoek is daarom verkend:

- Welke gemeenten vergelijkbare ambities en opgaven hebben;
- Hoe samenwerking eruit zou kunnen zien;
- Wat de gemeente 's-Hertogenbosch zelf nodig heeft om een geloofwaardige en haalbare koers te blijven varen.

Deze samenvatting geeft de belangrijkste inzichten, kansen en aanbevelingen weer uit dit onderzoek.

1.2 Wat is de Bossche Route?

De Bossche Route is een inhoudelijke visie op het verduurzamen van maatschappelijk vastgoed. In plaats van te sturen op energielabels of theoretische normen, legt de Route de nadruk op werkelijk energiegebruik, afweging op maat en integratie van bredere maatschappelijke waarden. Het is geen rigide blauwdruk, maar een denkrichting die helpt om onderbouwde keuzes te maken binnen de context van beperkte middelen en uitvoeringscapaciteit.

Drie kernprincipes staan centraal:

1. Sturen op werkelijk energiegebruik en CO₂-reductie, niet op abstracte labels;
2. Afwegingen op gebouw-, gebruiker- en gebiedsniveau, met ruimte voor maatwerk;
3. Brede verduurzaming, inclusief circulariteit, gezondheid, comfort en toegankelijkheid.

De Bossche Route is ontstaan vanuit interne behoefte aan duidelijkheid én externe signalen dat bestaande kaders niet toereikend zijn. Het biedt taal en richting voor gesprekken binnen én buiten de organisatie. Tegelijkertijd is het bewust terughoudend gepositioneerd: het is geen campagnemodel of uniforme aanpak die aan anderen wordt opgelegd.

De Bossche Route wordt inmiddels intern gedragen door beleidsadviseurs, vastgoedbeheerders en bestuurders binnen 's-Hertogenbosch. Door dit gezamenlijk

fundament kon het gesprek worden gestart met andere gemeenten: herkennen zij deze principes? En willen ze samen optrekken in de verdere uitwerking?

1.3 Waarom samenwerken met andere gemeenten?

De verduurzaming van maatschappelijk vastgoed is voor veel gemeenten een urgente en complexe opgave. Uit het onderzoek blijkt dat gemeenten tegen vergelijkbare knelpunten aanlopen:

- Beperkte structurele financiering, ondanks hoge ambities;
- Beleidsdruk vanuit landelijke regelingen zoals DUMAVA, die vaak sturen op labels in plaats van werkelijk gebruik;
- Capaciteitsdruk en versnipperde uitvoeringskracht, met name bij kleinere en middelgrote gemeenten;
- Onvoldoende landelijke lobby rondom maatwerkgerichte verduurzaming van vastgoed.

Tegelijkertijd ontstaat er bij veel gemeenten de wens om dit niet langer alleen te doen. In gesprekken met negen gemeenten uit het G40-netwerk werd duidelijk dat er grote behoefte is aan het delen van kennis, het gezamenlijk optrekken richting het Rijk en het versterken van elkaars beleid.

Uit het onderzoek komen drie belangrijke motieven naar voren om samenwerking te verkennen:

1. Leren van elkaars aanpak en dilemma's, bijvoorbeeld over Paris Proof-berekeningen of het omgaan met netcongestie;
2. Versterken van de lobbypositie door een gedeelde boodschap vanuit meerdere gemeenten;
3. Efficiëntere inzet van capaciteit, bijvoorbeeld door gezamenlijke analyses of formats.

's-Hertogenbosch kiest nadrukkelijk niet voor het uitrollen van een model, maar voor het op gang brengen van een strategische dialoog met gelijkgestemde gemeenten. De Bossche Route dient als gespreksstarter, niet als voorschrift.

1.4 Wat is de Bossche Route?

De Bossche Route is een inhoudelijke benadering voor het verduurzamen van maatschappelijk vastgoed, ontwikkeld door de gemeente 's-Hertogenbosch. De Bossche Route is ontstaan vanuit de behoefte aan meer bestuurlijke en beleidsmatige ruimte om tot effectieve en verantwoorde keuzes te komen, juist binnen de beperkingen van bestaande wet- en regelgeving.

De Bossche Route is géén vast model of blauwdruk, maar een richtinggevend kader dat helpt om strategisch, realistisch en doelgericht te verduurzamen. Het is tegelijk een interne werkstructuur én een extern gespreksinstrument.

Kernprincipes van de Bossche Route:

- Sturen op werkelijk energiegebruik in plaats van op abstracte labels of theoretische berekeningen;
- Afweging op gebouw-, gebruiker- en gebiedsniveau, in plaats van standaardmaatregelen voor elk pand;
- Integrale waardecreatie, waarbij verduurzaming wordt verbonden aan maatschappelijke thema's als gezondheid, comfort, circulariteit en gebruikswaarde;

- Heldere monitoring, bijvoorbeeld met Paris Proof-berekeningen die voortgang meetbaar en visueel inzichtelijk maken.
- Positionering

De gemeente 's-Hertogenbosch profileert zich hiermee niet als richtlijngever, maar als een inhoudelijk sterke gesprekspartner. De Bossche Route biedt houvast en inspiratie, maar laat ruimte voor lokale vertaling. Het is nadrukkelijk géén campagne of merk, maar een uitnodiging tot samenwerking gebaseerd op gedeelde waarden.

De Bossche Route is inmiddels intern verankerd in beleid, organisatie en bestuurlijke communicatie. Deze blijkt effectief om het gesprek te openen met andere gemeenten en partners.

1.5 Wat levert het op?

De verkenning van de Bossche Route en het gesprek met andere gemeenten levert zowel inhoudelijke als strategische inzichten op. Uit het onderzoek komen drie hoofdbaten naar voren:

1. Verheldering van de interne koers

De Bossche Route is in dit traject expliciet gemaakt en inhoudelijk geconcretiseerd. Hierdoor is de koers van 's-Hertogenbosch niet alleen intern beter overdraagbaar geworden, maar ook makkelijker te verantwoorden richting bestuur en organisatie. Verschillende betrokkenen gaven aan dat dit hielp om keuzes te onderbouwen en gezamenlijk op te trekken.

2. Bewustwording van het bredere speelveld

Door gesprekken met andere gemeenten werd duidelijk dat de uitdagingen in 's-Hertogenbosch breed gedeeld worden. Denk aan:

- Onvoldoende structurele financiering;
- Verlies aan uitvoeringskracht door versnippering;
- Onrealistische verwachtingen rond labels en subsidiekaders.

De erkenning van deze gedeelde worsteling creëert ruimte voor coalitievorming en samenwerking. Veel gemeenten staan open voor kennisdeling, gezamenlijke lobby of een gedeelde visie op 'slim verduurzamen'.

3. Bouwstenen voor samenwerking

Het onderzoek laat zien dat er meerdere scenario's zijn voor samenwerking. Die variëren van informeel kennisdelen (zoals het initiatief *Met de benen op tafel*), tot strategische allianties tussen G40-gemeenten of gezamenlijke inzet richting Den Haag. De interviews bevatten hiervoor concrete handvatten, bijvoorbeeld:

- Draagvlak opbouwen van onderaf: eerst ambtelijk, dan bestuurlijk;
- Gebruikmaken van bestaande netwerken, zoals VNG en Bouwstenen voor Sociaal;
- Bundelen van monitoringinstrumenten (zoals Paris Proof).

Concrete output:

- Uitgewerkt model van de Bossche Route;
- Krachtenveldanalyse van negen grote gemeenten;
- Scenario's en afwegingskader voor samenwerking;
- Praktische aanbevelingen voor vervolgstappen (korte/middellange/lange termijn).

1.6 Wat zijn de vervolgstappen?

Het onderzoek vormt geen eindpunt, maar een fundament voor verdere actie. De aanbevelingen in het rapport zijn gericht op een gefaseerde en realistische voortzetting van de Bossche Route, zowel intern als in samenwerking met andere gemeenten.

Korte termijn: verstevigen en verbinden

- Intern vasthouden aan de inhoudelijke lijn van De Bossche Route door deze te borgen in beleidsprocessen, projectafspraken en begrotingsafwegingen.
- Aanspreekpunten aanstellen voor verdere verkenning van samenwerking (ambtelijk en bestuurlijk).
- In gesprek blijven met geïnterviewde gemeenten om de toon van samenwerking laagdrempelig voort te zetten.
- Starten met informeel overleg via het initiatief *Met de benen op tafel*: een kleinschalige, inhoudelijke uitwisselsetting met andere Brabantse gemeenten.

Middellange termijn: strategie en partnerschap

- Uitwerken van een gezamenlijk plan met andere G40-gemeenten die interesse hebben getoond in structurele samenwerking.
- Identificeren van gedeelde belangen en beleidsboodschappen die richting landelijke overheid gecommuniceerd kunnen worden.
- Organiseren van een wethoudersbijeenkomst, gericht op politieke afstemming en het verkennen van gezamenlijke ambities.

Lange termijn: richting en invloed

- Opbouwen van een intergemeentelijke alliantie op het thema verduurzaming maatschappelijk vastgoed.
- Inzetten op gezamenlijke lobby richting Den Haag, op het juiste moment en met gedragen inhoud.
- Monitoren van effecten en beleid via een gezamenlijke inhoudelijke agenda: sturen op werkelijk gebruik en maatschappelijke waarden in plaats van labels en standaardmodellen.

Essentiële randvoorwaarden

- Draagvlak binnen de organisatie en bestuurlijke dekking zijn essentieel voordat externe stappen genomen worden.
- Politieke timing moet zorgvuldig afgewogen worden: het rapport wijst op risico's rondom het ravijnjaar (2026), kabinetsformaties en de komende gemeenteraadsverkiezingen.
- Interne coördinatie is nodig om deze vervolgstappen voortvarend en consistent te organiseren.

2. Inleiding

2.1 Aanleiding en context

De verduurzaming van maatschappelijk vastgoed is voor veel Nederlandse gemeenten een urgente opgave. Ook de gemeente 's-Hertogenbosch heeft hierin stevige ambities geformuleerd, waaronder het streven om in 2045 volledig klimaatneutraal te zijn (Gemeente 's-Hertogenbosch, 2022). Deze ambities raken direct aan het gemeentelijk vastgoedbeleid, dat in toenemende mate wordt geconfronteerd met stijgende kosten, onzekerheid over subsidiemogelijkheden en een groeiend besef dat de opgave complexer is dan eerder werd aangenomen.

Binnen de afdeling Maatschappelijk Vastgoed ontstond de behoefte om de gemeentelijke aanpak scherper te definiëren en tegelijkertijd te verkennen of samenwerking met andere gemeenten meerwaarde zou kunnen bieden. Deze behoefte ontstond niet vanuit een formeel afgebakende opdracht, maar groeide organisch, tijdens gesprekken op de werkvloer, in overleggen en in contacten met de stagebegeleider. Gaandeweg ontstond het idee om de lokale visie op verduurzaming concreet te maken en te toetsen of hier bredere steun of herkenning voor is bij andere gemeenten.

De bredere maatschappelijke aanleiding voor dit onderzoek ligt in het structurele probleem dat veel gemeenten ervaren: de verduurzamingsambities nemen toe, maar structurele financiering blijft achter. De landelijke overheid formuleert doelen en stimuleert actie, maar volgens (CE Delft, 2023) en de VNG (Daamen, 2025) ontbreekt het aan voldoende structurele financiële dekking om die doelen haalbaar te maken. Gemeenten zijn hierdoor vaak genoodzaakt zelfstandig te prioriteren, versnipperd te opereren en tijdelijk beschikbare subsidies na te jagen.

Deze situatie roept de vraag op of het wenselijk en haalbaar is om als gemeenten gezamenlijk op te trekken. Niet alleen om kennis te delen, maar ook om gezamenlijk richting te geven aan inhoud, tempo en strategie van de verduurzaming. In dat kader is dit onderzoek opgezet: als inhoudelijke verkenning van de mogelijkheden tot samenwerking, en als bijdrage aan de verdere positionering van de gemeente 's-Hertogenbosch binnen dit vraagstuk. De hoge mate van urgentie wordt ook bevestigd in het rapport *'s-Hertogenbosch Klimaatneutraal* van CE Delft (2023), waarin onderbouwd wordt dat de huidige landelijke kaders en tempo onvoldoende zijn om de gemeentelijke ambitie van 2045 te realiseren (CE Delft, 2023).

2.2 Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek heeft als hoofddoel om te verkennen hoe samenwerking met andere gemeenten kan bijdragen aan de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, en of een gezamenlijke koers richting beleidsontwikkeling of lobby wenselijk en haalbaar is. De gemeente 's-Hertogenbosch heeft in 2045 klimaatneutraliteit als doelstelling geformuleerd (Gemeente 's-Hertogenbosch, 2022). Om deze ambitie te realiseren is structurele actie nodig binnen het gemeentelijke vastgoed, waaronder sporthallen, culturele instellingen en maatschappelijk vastgoed met een publieke functie.

De centrale opgave is daarbij tweeledig. Enerzijds is er binnen de gemeente de behoefte aan een heldere, overdraagbare en samenhangende visie op verduurzaming, een visie die inmiddels bekend staat als *De Bossche Route*. De aanpak focust, conform de Paris Proof-aanpak zoals gedefinieerd door (DGBC, z.d.), op werkelijk energiegebruik en integrale verduurzamingsopgaven, en wijkt daarmee af van het gangbare beleid dat sterk leunt op energielabels (Oddens, 2025). Uit het rapport van CE Delft blijkt bovendien dat het sturen op werkelijk energiegebruik effectiever is voor CO₂-reductie dan generieke labelverbetering, wat

de onderbouwing vormt voor de inhoudelijke keuzes binnen De Bossche Route (CE Delft, 2023).

Anderzijds rijst de vraag of deze visie ook gedeeld en versterkt kan worden door andere gemeenten. Uit gesprekken en observaties blijkt dat veel gemeenten met vergelijkbare ambities tegen dezelfde obstakels aanlopen: versnipperde subsidieregelingen (zoals DUMAVA), gebrek aan structurele financiering, en beperkte slagkracht voor politieke beïnvloeding (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 2025) (Gemeente 's Hertogenbosch, 2025).

Deze context roept de vraag op of gemeenten als collectief meer kunnen bereiken dan als individuele spelers.

Daarom is dit onderzoek ingericht als een verkennende en strategische analyse. Enerzijds om de inhoudelijke uitgangspunten van De Bossche Route helder te beschrijven en te positioneren. Anderzijds om op basis van gesprekken met andere gemeenten (waaronder leden van de G40), beleidsadviseurs en belangenorganisaties, te verkennen:

- Welke gemeenten inhoudelijk aansluiting voelen bij deze aanpak;
- In welke vorm samenwerking het meest kansrijk is (kennisdeling, strategisch partnerschap, gezamenlijke lobby);
- Wat hiervoor nodig is qua timing, betrokkenheid, capaciteit en bestuurlijk draagvlak.

Het onderzoek mondt uit in een adviesrapport dat handelingsperspectieven biedt voor de gemeente 's-Hertogenbosch en haar partners. De aanbevelingen zijn bedoeld voor zowel ambtelijke als bestuurlijke niveaus en richten zich zowel op de korte, middellange en lange termijn.

2.3 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De gemeente 's-Hertogenbosch onderzoekt hoe zij, in het kader van de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, samen met andere gemeenten meer beleidsruimte, inhoudelijke kwaliteit en bestuurlijke slagkracht kan ontwikkelen. Vanuit de ambitie om werkelijk energiegebruik centraal te stellen, en daarmee af te wijken van de dominante focus op energielabels, is het van belang om te verkennen welke gemeenten hierin mee willen en kunnen bewegen.

Het onderzoek richt zich op het identificeren van kansen, barrières en voorwaarden voor samenwerking, met als uiteindelijke doel om te adviseren over een mogelijk vervolgtraject: van kennisdeling en beleidsafstemming tot een gezamenlijke lobby.

De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe kan samenwerking met andere gemeenten bijdragen aan de verdere ontwikkeling van De Bossche Route voor de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, en wat is daarvoor nodig in termen van inhoud, vorm en timing?

Om deze centrale vraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Nummer	Vraag	Doel van de vraag
1	Welke gemeenten hebben vergelijkbare ambities en opgaven op het gebied van maatschappelijk vastgoed en verduurzaming?	In kaart brengen van potentiële partners
2	Wat zijn hun motieven, ervaringen en bestaande initiatieven?	Begrip krijgen van context en aanpakken
3	Op welke onderdelen van de verduurzamingsopgave is samenwerking het meest kansrijk of wenselijk?	Focus bepalen voor samenwerking
4	Welke vormen van samenwerking zijn er mogelijk, en welke passen bij de Bossche situatie?	Verkennen van organisatorische varianten
5	Hoe verhoudt samenwerking zich tot de huidige financiële realiteit en subsidies zoals DUMAVA?	Inzicht krijgen in haalbaarheid en belemmeringen
6	Wat zijn de belangrijkste randvoorwaarden en risico's voor samenwerking?	Zicht krijgen op succesfactoren en valkuilen
7	Hoe kan samenwerking bijdragen aan betaalbare verduurzaming en bredere beleidsimpact?	Relevantie van samenwerking concretiseren
8	Welke rol kan de gemeente 's-Hertogenbosch hierin zelf vervullen?	Positionering van 's Hertogenbosch verduidelijken

Bovenstaande deelvragen worden beantwoord op basis van documentanalyse, interviews met gemeenten en stakeholders, en een analyse van het bestuurlijk en beleidsmatig krachtenveld. Op basis van deze inzichten worden in het slothoofdstuk handelingsperspectieven geformuleerd, passend bij de ambitie en positie van de gemeente 's-Hertogenbosch.

2.4 Opbouw van het rapport

Opbouw van het rapport

Dit rapport is opgebouwd rond de vraag hoe samenwerking met andere gemeenten kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling en uitvoering van *De Bossche Route* voor de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. Het rapport volgt de structuur van de beleidscyclus van Hoogerwerf, waarin fases als agendavorming, beleidsvoorbereiding, besluitvorming, uitvoering en evaluatie worden onderscheiden (Hoogerwerf, 2014). Dit onderzoek speelt zich primair af in de fasen van agendavorming en beleidsvoorbereiding: het onderwerp is bestuurlijk urgent, maar nog niet beleidsmatig uitgewerkt, en het rapport biedt input voor mogelijke vervolgstappen richting besluitvorming.

De rapportopbouw is als volgt:

- **Hoofdstuk 2** schetst de maatschappelijke en beleidsinhoudelijke context, met aandacht voor landelijke en lokale ambities, financiële druk, en de kloof tussen visie en instrumentarium.
- **Hoofdstuk 3** beschrijft de inhoudelijke uitgangspunten van *De Bossche Route* en positioneert deze ten opzichte van gangbare verduurzamingskaders.
- **Hoofdstuk 4** bevat de methodologische verantwoording. De gekozen aanpak is gebaseerd op een praktijkgerichte onderzoeksstrategie, ontwikkeld binnen deze opdracht: de *Verkenkend-Samenwerkende Methode*.
- **Hoofdstuk 5** presenteert een krachtenveldanalyse van geselecteerde gemeenten, inclusief een trechterschema voor partnerselectie.
- **Hoofdstuk 6** bevat een samenvatting van de gevoerde interviews en de gedeelde inzichten van gemeenten en andere actoren.
- **Hoofdstuk 7** schetst drie scenario's voor samenwerking, variërend van kennisdeling tot gezamenlijke lobby.
- **Hoofdstuk 8** trekt conclusies en beantwoordt de centrale onderzoeksvraag.
- **Hoofdstuk 9** bevat concrete aanbevelingen voor de korte, middellange en lange termijn.
- **Hoofdstuk 10** bevat concrete aanbevelingen voor de korte, middellange en lange termijn.
- **Hoofdstuk 11** bevat de bibliografie.
- **Hoofdstuk 12** bevat de bijlagen van dit onderzoeksrapport.

Tot slot bevat het rapport een aantal relevante bijlagen ter toelichting van het onderzoeksproces en de resultaten.

3. Probleemschets: urgentie en beleidscontext

3.1 Verduurzaming van maatschappelijk vastgoed: een complexe beleidsopgave

De verduurzaming van maatschappelijk vastgoed is een belangrijk onderdeel van het streven naar een klimaatneutraal Nederland. Het gemeentelijk vastgoedbestand omvat tal van gebouwen met een maatschappelijke functie, waaronder sportcentra, cultuurinstellingen, buurtvoorzieningen, onderwijsgebouwen en erfgoedpanden. Veel van deze gebouwen zijn verouderd en intensief in gebruik, wat verduurzaming complex maakt. Tegelijkertijd vervullen ze een sleutelrol in de lokale samenleving, onder meer op het gebied van gezondheid, sociale samenhang en educatie (DGBC, z.d.)

In het Klimaatakkoord (Rijksoverheid, 2019) en het Ontwerp Beleidsprogramma Klimaat (Rijksoverheid, 2022) zijn doelstellingen vastgelegd voor de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Gemeenten worden geacht hierin een voorbeeldrol te vervullen, onder meer door het verduurzamen van het eigen vastgoed. Tegelijkertijd wordt steeds duidelijker dat de opgave beleidsmatig en financieel weerbarstig is. Veel gemeenten hebben ambities geformuleerd, maar missen de structurele middelen en uitvoeringscapaciteit om deze waar te maken (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 2025).

Het rapport *'s-Hertogenbosch Klimaatneutraal* van CE Delft (2023) onderstreept de urgentie voor de gemeente 's-Hertogenbosch. Om de lokale doelstelling van klimaatneutraliteit in 2045 te halen, moet het energiegebruik in de gebouwde omgeving drastisch worden teruggebracht. Daarbij is verduurzaming van maatschappelijk vastgoed een van de sleutels. CE Delft benadrukt dat dit alleen haalbaar is wanneer gemeenten sturen op werkelijk energiegebruik in plaats van op labels, en wanneer maatwerk centraal staat in plaats van universele en in beton gebeitelde normen (CE Delft, 2023).

Het landelijke subsidiebeleid sluit daar echter onvoldoende op aan. De DUMAVA-regeling, bedoeld voor de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, stelt als voorwaarde dat verbeteringen in het energielabel aantoonbaar zijn. Deze benadering belemmert gemeenten die inzetten op alternatieve strategieën, zoals het verminderen van werkelijk energiegebruik of het toepassen van maatwerk per gebouw. Hoewel het Rijk in recente beleidsstukken (zoals de Kamerbrief van 7 maart 2025) erkent dat labelsturing beperkingen heeft, blijft deze methodiek voorsnag leidend bij het verstrekken van subsidie (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 2025).

De gemeente 's-Hertogenbosch kiest in dit spanningsveld nadrukkelijk haar eigen koers. In beleidsdocumenten zoals *Slagkracht en ambitie* (Gemeente 's Hertogenbosch, 2022) en de *Routekaart Verduurzaming* (Republiq, 2025) wordt duidelijk dat de gemeente inzet op een integrale benadering: niet alleen gericht op CO₂-reductie, maar ook op circulariteit, gebruikswaarde, comfort en betaalbaarheid op de lange termijn. De Bossche Route, zoals deze werkwijze inmiddels wordt genoemd, maakt onderscheid tussen technisch haalbare en maatschappelijk verantwoorde oplossingen, en zoekt actief naar alternatieven voor standaardoplossingen.

Deze koers vraagt om andere manieren van werken en denken. Gemeenten die deze aanpak overwegen, moeten ruimte vinden binnen hun eigen beleid, capaciteit, en politieke mandaat. Tegelijkertijd groeit het besef dat de opgave dusdanig groot is dat gemeenten er baat bij kunnen hebben om op te trekken met gelijkgestemde partners. De vraag is dan ook: met wie kan de gemeente deze route delen, versterken en mogelijk ook gezamenlijk verdedigen richting het Rijk?

3.2 Beperking van het huidige beleid

Hoewel verduurzaming van maatschappelijk vastgoed hoog op de beleidsagenda staat, lopen gemeenten in de praktijk tegen een aantal structurele beperkingen aan. Het nationale beleid stimuleert gemeenten om te investeren in duurzame maatregelen, maar de beleidsinstrumenten die hiervoor beschikbaar zijn, sluiten niet altijd aan bij wat in de praktijk het meest effectief is. Met name de manier waarop subsidiecriteria zijn ingericht, vormt in veel gevallen een belemmering voor maatwerk en innovatie.

De meest gebruikte regeling voor gemeentelijk vastgoed is de DUMAVA-regeling (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2025) geïntroduceerd in 2022. Deze regeling stelt dat gebouwen in aanmerking komen voor subsidie op basis van het behalen van labelstappen. Dat wil zeggen: er moet sprake zijn van aantoonbare verbetering in energielabels, bijvoorbeeld van label D naar B. Hoewel dit op papier zorgt voor objectieve beoordelingscriteria, kent deze benadering in de praktijk belangrijke tekortkomingen:

- Doordat het energielabel uitgaat van gestandaardiseerde aannames, biedt het slechts beperkt inzicht in het werkelijke energieverbruik van een gebouw;
- Soms leidt een betere labelscore zelfs tot meer CO₂-uitstoot, bijvoorbeeld wanneer dit gepaard gaat met de inzet van installaties die veel energie verbruiken;
- Maatregelen die gericht zijn op circulariteit, klimaatadaptatie of maatschappelijke meerwaarde worden binnen het labelstelsel vaak niet erkend, wat innovatie ontmoedigt.

Deze spanning wordt expliciet benoemd in de Kamerbrief van 7 maart 2025, waarin het Rijk erkent dat de huidige benadering beperkingen kent, maar voorlopig vasthoudt aan labelsturing als leidende systematiek (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 2025). Ook uit het rapport van CE Delft (2023) blijkt dat er een kloof bestaat tussen de beleidsmatige benadering en wat technisch en maatschappelijk wenselijk is. CE Delft stelt dat het sturen op werkelijk energiegebruik en CO₂-reductie aanzienlijk effectiever is, maar dat dit niet aansluit op de huidige subsidieloga.

Daarnaast ontbreekt het aan structurele financiering. Veel gemeenten zijn afhankelijk van incidentele subsidies, zoals DUMAVA, en kunnen daardoor geen langetermijnbeleid voeren. De toewijzing is bovendien gebaseerd op een first-come-first-serve principe, wat nadelig is voor gemeenten die zorgvuldige voorbereiding willen combineren met strategische afwegingen.

Voor de gemeente 's-Hertogenbosch betekent dit dat haar voorkeursaanpak (De Bossche Route, die inzet op werkelijk gebruik en integrale verduurzaming) soms buiten de subsidieregelingen valt. Dit beperkt de uitvoeringsruimte, maakt projecten duurder dan nodig, en ontmoedigt innovatieve maatwerkoplossingen die juist maatschappelijk gewenst zijn. De beperkingen van het huidige beleid vormen daarmee niet alleen een uitvoeringsprobleem, maar ook een strategisch knelpunt. Ze maken duidelijk dat een structureel andere benadering (op basis van maatwerk, samenwerking en inhoudelijke legitimiteit) noodzakelijk is om de ambitie van klimaatneutrale gemeenten in 2045 waar te maken.

3.3 Ambitie van 's Hertogenbosch: van individuele aanpak naar samenwerking

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft in het bestuursakkoord 2022-2026 vastgelegd dat zij in 2045 klimaatneutraal wil zijn. Daarmee loopt de gemeente vijf jaar voor op de landelijke doelstelling van 2050, zoals opgenomen in het Klimaatakkoord (Rijksoverheid, 2019) en het Ontwerp Beleidsprogramma Klimaat (Rijksoverheid, 2022). Deze ambitie is uitgewerkt in een aantal beleidsdocumenten, waaronder de routekaart voor *Verduurzaming van gemeentelijk vastgoed* (2025) en het rapport *'s-Hertogenbosch Klimaatneutraal* (CE Delft, 2023).

Binnen deze kaders kiest 's-Hertogenbosch nadrukkelijk voor een inhoudelijke koers die verder gaat dan labelverbetering of subsidiemaximalisatie. De gemeente kiest bewust voor een koers waarin werkelijk energiegebruik, maatschappelijke impact en toekomstbestendigheid voorrang krijgen, zelfs wanneer dat gepaard gaat met beperkte subsidiemogelijkheden. In plaats van het volgen van een uniforme beleidslijn, stelt de gemeente een aanpak centraal waarin maatwerk, comfort, circulariteit, gebruikswaarde en toekomstbestendigheid leidend zijn. Deze werkwijze is later onder de noemer De Bossche Route verder uitgewerkt, zowel intern als richting andere gemeenten.

Hoewel deze koers intern breed wordt gesteund, blijkt uit gesprekken met beleidsmakers en bestuurders dat er grenzen zijn aan wat de gemeente zelfstandig kan bereiken. De huidige subsidieregelingen, zoals DUMAVA, sluiten onvoldoende aan op de Bossche aanpak, en structurele financiering ontbreekt. Bovendien ontbreekt het aan een gezamenlijke strategie om beleidsbelemmeringen, zoals de dominantie van labeldenken, landelijk ter discussie te stellen.

Deze constatering leidt tot een fundamentele vraag: kan samenwerking met andere gemeenten leiden tot meer inhoudelijke, financiële en politieke slagkracht? Daarbij speelt ook mee dat de gemeente 's-Hertogenbosch niet de ambitie heeft om een landelijke of regionale voortrekkersrol op zich te nemen. Wel wil zij gelijkwaardige partners vinden die hun ambities en opgaven delen, en samen met hen optrekken richting onderlinge kennisuitwisseling of gezamenlijke belangenbehartiging.

De ambitie verschuift daarmee van het optimaliseren van de individuele aanpak, naar het verkennen van strategische samenwerking. Dit vraagt om:

- Een helder verhaal naar buiten (de Bossche Route als inspiratiemodel);
- Inzicht in welke gemeenten zich aangesproken voelen;
- Verkenning van welke samenwerkingsvormen haalbaar en kansrijk zijn.

Het rapport heeft niet als doel om anderen te overtuigen van één werkwijze, maar om te onderzoeken wie op vergelijkbare wijze denkt, en hoe een gedeeld fundament voor samenwerking gelegd kan worden.

3.4 Politieke en bestuurlijke timing

De ambitie om te komen tot samenwerking tussen gemeenten op het gebied van verduurzaming van maatschappelijk vastgoed speelt zich af in een politiek en financieel gevoelige periode. Zowel landelijk als lokaal worden overheden geconfronteerd met stijgende uitgaven, toenemende druk op begrotingen en onzekere meerjarenramingen. In deze context is het moment waarop het onderwerp wordt geagendeerd cruciaal voor de haalbaarheid en het draagvlak van eventuele vervolgstappen.

In 2026 gaat de herijking van het Gemeentefonds in, wat voor veel gemeenten aanzienlijke kortingen op de algemene uitkering betekent, een ontwikkeling die in beleidskringen bekendstaat als het 'ravijnjaar'. Dit heeft directe gevolgen voor de investeringsruimte en uitvoeringscapaciteit van gemeenten (Algemene Rekenkamer, 2025). Veel gemeentelijke organisaties zijn al bezig met anticiperend begrotingsbeleid en aarzelen om nieuwe langjarige verplichtingen aan te gaan zonder helder perspectief op structurele dekking. De verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, die doorgaans grote investeringen vraagt, komt daarmee verder onder druk te staan.

Tegelijkertijd bestaat er onder gemeenten een groeiend gevoel van urgentie. In gesprekken met beleidsmedewerkers van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) komt naar voren dat het huidige landelijke subsidiestelsel, waaronder de DUMAVA-regeling, niet of nauwelijks aansluit op de realiteit van gemeentelijke verduurzamingspraktijken. In het gesprek met Niek Daamen op 6 mei 2025 werd bevestigd dat labelsturing te dominant is en maatwerkbenaderingen, zoals De Bossche Route, buiten de boot dreigen te vallen (Daamen, 2025). Tegelijkertijd bestaat er bij de VNG op dit moment terughoudendheid om dit thema actief te agenderen in Den Haag. De vrees bestaat dat een landelijke discussie over subsidiëring van maatschappelijk vastgoed juist leidt tot extra bezuinigingen, in plaats van tot versterking van de uitvoeringskracht (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 2025).

Daarnaast speelt mee dat in de tweede helft van 2025 het politieke seizoen verschuift richting de gemeenteraadsverkiezingen van 2026. Verschillende wethouders geven ambtenaren in het informele circuit aan dat zij na het zomerreces terughoudend zullen zijn met het aangaan van nieuwe samenwerkingen of complexe investeringsprojecten. Het politieke momentum verschuift dan van inhoudelijke beleidsontwikkeling naar bestuurlijke afronding en herverkiezing. De conclusie is dat nu niet het moment is om direct een landelijke lobby op te starten, maar wél een kansrijke periode om samenwerking, gedeelde uitgangspunten en positionering te verkennen. Door deze fase te benutten voor inhoudelijke afstemming en het bouwen van coalities met gelijkgestemde gemeenten, kan op een later moment krachtig en gezamenlijk worden opgetreden.

4. De Bossche Route: visie, aanpak en doel

Versie mei 2025



4.1 Wat is slim verduurzamen

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft in de afgelopen jaren een eigen inhoudelijke benadering ontwikkeld voor de verduurzaming van het maatschappelijk vastgoed. Deze aanpak, inmiddels intern en extern aangeduid als De Bossche Route, vormt het uitgangspunt van dit onderzoek. De Bossche Route is geen vast beleidskader, maar een richtinggevende werkwijze die is ontstaan uit inhoudelijke reflectie, bestuurlijke keuzes en concrete praktijkervaring. Zoals onderbouwd in het rapport van CE Delft (2023) en de Routekaart Verduurzaming gemeentelijk vastgoed (Republiq, 2025), beoogt deze aanpak effectiever en maatschappelijk relevanter te zijn dan de dominante landelijke benaderingen.

De kern van De Bossche Route is dat de gemeente sturing wil geven op werkelijk energiegebruik en CO₂-uitstoot, in plaats van uitsluitend te sturen op labelverandering. De Bossche Route erkent dat het energielabel (hoewel beleidsmatig gangbaar) een abstracte maat is die in de praktijk weinig zegt over daadwerkelijke energieprestatie of maatschappelijk rendement. Door te kiezen voor maatwerk op gebouwniveau, Paris Proof-normen (DGBC, z.d.), en integrale afwegingen (zoals comfort, circulariteit, veiligheid en toekomstwaarde), ontstaat een breder en effectiever afwegingskader. In plaats van sturen op enkelvoudige rendementen, stuurt de gemeente op langetermijnwaarde voor gebouw, gebruiker en maatschappij.

De hierboven besproken koers wordt ook onderbouwd door het rapport *'s-Hertogenbosch Klimaatneutraal* (CE Delft, 2023). Daarin wordt geconcludeerd dat sturen op werkelijk gebruik en het selectief verduurzamen van gebouwen met de grootste impact, de meest efficiënte route is richting klimaatneutraliteit. De Routekaart *Verduurzaming gemeentelijk vastgoed* (Republiq, 2025) vertaalt deze inzichten in concrete keuzes en prioriteiten. Daarbij wordt bewust ruimte genomen voor gebouwspecifieke afwegingen, in plaats van generieke doorrekenmodellen die vaak onvoldoende rekening houden met context, gebruikers of toekomstscenario's.

De Bossche Route staat daarmee voor een principieel andere benadering dan het gangbare subsidiebeleid, waarin energielabels leidend zijn (zoals bij DUMAVA). Hoewel dat beleidsmatig herkenbaar en meetbaar is, leidt het in de praktijk niet altijd tot de grootste CO₂-reductie of het

meest maatschappelijk waardevolle resultaat. De Bossche Route is daarmee ook een kritische reactie op de beperkingen van het huidige systeem, zonder deze volledig af te wijzen. In plaats daarvan zoekt de gemeente de ruimte om binnen de bestaande beleidskaders eigen accenten te leggen.

De aanpak is tegelijk een intern organiserend/structurerend principe. De Bossche Route maakt het binnen de gemeentelijke organisatie makkelijker om keuzes te legitimeren en af te stemmen. Daarmee is het ook een communicatief instrument: richting bestuur, ambtelijke organisatie en externe partners. Juist deze rol, als gedeeld vertrekpunt en richtingwijzer, maakt De Bossche Route geschikt als uitgangspunt voor gesprek en samenwerking met andere gemeenten.

4.2 Wat de Bossche route ook vooral níet is

De Bossche Route profileert zich expliciet níet als een universele blauwdruk, maar als een contextafhankelijke werkwijze die binnen de Bossche praktijk is ontwikkeld. De Route is juist ontstaan vanuit de behoefte aan meer inhoudelijke en bestuurlijke ruimte om tot verantwoorde keuzes te komen, binnen de beperkingen van bestaande kaders. Ze biedt vooral richting, geen voorschrift.

In gesprekken met andere gemeenten blijkt dat de term “aanpak” soms de indruk wekt van een vooraf vastgesteld programma waarin gemeenten zich moeten voegen. Dat is nadrukkelijk niet het doel. De Bossche Route is een inhoudelijke visie op verduurzaming die zich laat kenmerken door drie principes:

- **Sturen op werkelijk gebruik en impact**, niet op abstracte normatieve maatstaven;
- **Afweging op gebouw-, gebruiker- en gebiedsniveau**, in plaats van uniformiteit;
- **Integratie van meerdere maatschappelijke waarden**, waaronder comfort, circulariteit, gezondheid en gebruikswaarde.

Daarnaast positioneert de gemeente 's-Hertogenbosch zich nadrukkelijk niet als landelijke voortrekker of richtlijngever. Er is geen ambitie om gemeenten in een beweging te dwingen, of de Route naar voren te schuiven als norm. Wel is er de wens om gelijkgestemde gemeenten te vinden die met vergelijkbare opgaven en waarden werken, en mogelijk interesse hebben in het delen van kennis, het ontwikkelen van gezamenlijke instrumenten, of het verkennen van een bredere positionering.

Ook op het gebied van communicatie is De Bossche Route terughoudend in haar vorm. Er is geen campagne of brandingstrategie, het is een inhoudelijk werkbegrip dat helpt om intern en extern het gesprek te voeren over keuzes, randvoorwaarden en alternatieven. Dit maakt het een bruikbare gespreksstarter, maar geen kant-en-klaar model.

Door expliciet te maken wat De Bossche Route níet is, wordt de ruimte vergroot om samen met andere gemeenten te verkennen of er gedeelde principes, leerervaringen of strategische ambities bestaan. Het voorkomt dat samenwerking gebaseerd is op het overnemen van een “systeem”, maar zet de deur wel open naar gedeeld eigenaarschap over een breder gedragen benadering van maatschappelijke verduurzaming.

4.3 Ontwikkeling en interne verankering

De Bossche Route is niet van bovenaf opgelegd of als extern consultancyproduct geïmplementeerd, maar is organisch gegroeid binnen de gemeentelijke organisatie van 's-Hertogenbosch. Zoals gedocumenteerd in interne memo's (zie bijlage 12.4.4), begon De Bossche Route informeel als een inhoudelijke zoektocht van beleidsadviseurs, projectleiders en vastgoedbeheerders naar effectievere werkwijzen. Binnen de context van beperkte middelen, complexe regelgeving en hoge ambities.

In de praktijk leidde dat tot interne reflectie: hoe kunnen we prioriteren, welke afwegingen vinden we legitiem, en hoe communiceren we daarover met bestuur, gebruikers en subsidieverstrekken? De behoefte aan een gedeeld denkkader werd groter naarmate meer projecten stukliepen op de beperkingen van landelijke kaders zoals DUMAVA. Ook intern ontstond verwarring: waarom wijken keuzes af van het label- of subsidiepad, en op basis waarvan?

Samen met de interne trekker van verduurzaming en de afstudeeronderzoeker is daarom een eerste gestructureerde versie van De Bossche Route opgesteld. Dit gebeurde mede op basis van documenten zoals de gemeentelijke routekaart, het CE Delft-rapport en interne memo's,

waarin het dilemma tussen werkelijk gebruik en landelijke criteria al werd aangestipt. Deze inhoudelijke bronnen vormden de basis, maar de kracht zat in het expliciet maken van wat eerder impliciet gebeurde: projectkeuzes werden eerder al gebaseerd op redeneringen die nu expliciet onderdeel zijn van *de Bossche Route*.

Binnen de afdeling Maatschappelijk Vastgoed wordt de Route inmiddels herkend en gebruikt als kader voor beleidsontwikkeling en projectbesluitvorming. In gesprekken met de wethouder, afdelingsmanager en andere interne stakeholders is het draagvlak bevestigd. De Bossche Route maakt het eenvoudiger om keuzes te verantwoorden, consistentie aan te brengen in het tempo van verduurzaming, en intern het gesprek te voeren over financiering, planning en ambities.

Deze interne verankering is belangrijk: ze maakt het mogelijk om de Bossche Route niet alleen intern als werkmodel te gebruiken, maar ook extern te presenteren aan andere gemeenten. Daarmee wordt de stap gezet van een intern reflectiemodel naar een model dat extern uitgedragen kan worden voor mogelijke samenwerking. In de bijlagen van dit document is de PowerPointpresentatie die tot stand is gekomen in samenwerking met stagebegeleider Roderik Oddens, bijgevoegd. Dit document biedt een visuele weergave van de route.

4.4 De route als basis voor extern dialoog

Nu De Bossche Route intern voldoende is uitgekristalliseerd, rijst de vraag in hoeverre deze aanpak ook relevant of inspirerend kan zijn voor andere gemeenten. Hoewel ontwikkeld als intern denkkader, blijkt De Bossche Route ook waardevol te zijn als gespreksinstrument in de dialoog met andere gemeenten (zie bijlagen 12.4). De centrale ambitie is niet om anderen te overtuigen van één juiste werkwijze, maar om met andere gemeenten te verkennen welke principes, afwegingen en aanpakken herkenbaar zijn, en waar mogelijkheden liggen voor samenwerking of gezamenlijke positionering.

Tijdens het afstudeeronderzoek is daarom expliciet gekozen voor het delen van De Bossche Route met andere gemeenten, in de vorm van gesprekken, interviews en presentaties. De uitwerking van de Bossche Route bleek hierin een belangrijk hulpmiddel: het bood houvast, maakte de visie concreet en hielp bij het verhelderen van de Bossche benadering zonder deze als blauwdruk te presenteren.

Uit de gesprekken blijkt dat andere gemeenten vaak dezelfde knelpunten ervaren: subsidieregelingen die onvoldoende ruimte laten voor maatwerk, onzekerheid over investeringsstrategieën, gebrek aan structurele financiering, en versnippering van ambities.

Tegelijkertijd is er ook diversiteit in de aanpak en organisatiegraad van gemeenten. Waar kleinere gemeenten vooral op zoek zijn naar inspiratie en praktische voorbeelden, zijn grotere gemeenten eerder geïnteresseerd in gezamenlijke strategieontwikkeling of lobby. De Bossche Route fungeert ook als verkenningsskader, waarin inhoudelijke afwegingen gekoppeld worden aan de bestuurlijke realiteit.

Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat samenwerking alleen kansrijk is wanneer er sprake is van gedeelde principes, maar ook erkenning/bewustwording voor verschillen in schaal, organisatiekracht en beleidscontext. Vandaar ook de keuze om de Bossche Route vooral als vertrekpunt te gebruiken en presenteren. Hierdoor ontstaat ruimte voor andere gemeenten om zich (niet) te herkennen, aan te haken of eigen accenten te benoemen.

De Bossche Route is daarmee ook vooral gebruikt als opening naar dialoog en verkenning. De centrale vraag die eruit voortvloeit is: wie wil hierover meepraten, en op basis van welke gedeelde overtuigingen of ervaringen?

5. Onderzoeksmethode

5.1 Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is om te verkennen in hoeverre samenwerking met andere gemeenten bij kan dragen aan de verdere ontwikkeling, legitimatie en versterking van De Bossche Route, en hoe zo'n samenwerking er in de praktijk uit zou kunnen zien. Daarbij ligt de focus op gemeenten met vergelijkbare opgaven, zoals een verduurzamingsambitie op basis van werkelijk energiegebruik, een complexe en grote vastgoedportefeuille, en beperkte structurele financiering.

De opzet van het onderzoek sluit aan op de beleidsvoorbereidende fase in de beleidscyclus van (Hoogerwerf, 2014), waarin nog geen definitieve beleidskeuze is gemaakt, maar wel een duidelijke behoefte bestaat aan verkenning, afstemming en advies. In deze fase draait het om het in kaart brengen van de uitgangssituatie, relevante actoren, gedeelde belangen en mogelijke strategische richtingen. Het eindproduct is daarom geen beleidsplan, maar een adviesrapport met scenario's, overwegingen en aanbevelingen voor bestuurlijke en ambtelijke besluitvorming.

Om deze doelen te bereiken is gekozen voor een kwalitatieve en iteratieve onderzoeksaanpak, bestaande uit vier onderdelen:

1. **Documentanalyse**, van relevante beleidsstukken, routekaarten, visiedocumenten en subsidieregelingen (zoals DUMAVA);
2. **Gesprekken en interviews**, met interne stakeholders in 's-Hertogenbosch én met beleidsadviseurs van andere gemeenten;
3. **Vergelijking en analyse**, van ambities, dilemma's en samenwerkingservaringen van de betrokken gemeenten;
4. **Synthese en advisering**, op basis van inzichten uit het onderzoek, leidend tot concrete scenario's voor samenwerking.

Deze aanpak is ingebed in een bredere methodologie, die in paragraaf 5.2 verder wordt toegelicht: de Verkennend-Samenwerkende Methode. Dit is een door de onderzoeker zelf ontwikkelde methode, gebaseerd op een combinatie van beleidsverkenning, netwerkreflectie en partneranalyse.

Het onderzoek is uitgevoerd in de periode februari-juni 2025 en sluit inhoudelijk aan op lopende ontwikkelingen binnen de gemeente 's-Hertogenbosch, zoals de actualisatie van de routekaart, het opstellen van een intern verduurzamingsfonds, en de voorbereiding op het ravijnjaar en de komende raadsperiode. De inzichten uit dit onderzoek worden opgeleverd in de vorm van dit adviesrapport, dat zowel richting geeft aan het interne proces, als handvatten biedt voor een mogelijk extern vervolg.

5.2 Verkennend-Samenwerkende Methode

Gezien het beleidsverkennende en samenwerkingsgerichte karakter van het onderzoek is gekozen voor een eigen methodologie, die aansluit bij de context van intergemeentelijke afstemming en complexe beleidsvraagstukken waarin samenwerking geen gegeven is, maar juist het onderwerp van onderzoek vormt. Deze aanpak is ontwikkeld onder de noemer *Verkennen-Samenwerkende Methode*.

De methode is opgebouwd uit vier opeenvolgende onderzoeksfasen. Elke fase levert inzichten op die de basis vormen voor de volgende stap, waardoor het onderzoek stapsgewijs verdiept en tegelijkertijd voldoende ruimte biedt voor tussentijdse reflectie en aanpassing:

Probleemanalyse

Verhelderen van de beleidscontext
en criteria



Actorenanalyse

Identificeren van relevante
betrokken partijen



Vergelijkende verkenning

In kaart brengen van
probleemervaringen



Adviesfase

Vertalen van inzichten naar
handelingsopties

In onderstaande tabel is de methode toegepast op de casus van de verduurzaming van het maatschappelijk Vastgoed van de gemeente 's Hertogenbosch.

Fase	Doelstelling	Onderzoeksactiviteiten
1. Probleemanalyse	Verhelderen van de beleidscontext en het dilemma tussen slim verduurzamen en landelijke subsidiecriteria	Analyse van interne documenten (routekaart, CE Delft-rapport, memo verduurzamingsfonds), gesprekken met interne beleidsmedewerkers
2. Actorenanalyse	Identificeren van relevante gemeenten en actoren met vergelijkbare opgaven, belangen en ervaringen	Stakeholdermapping, selectie van G40-gemeenten, gevoerde interviews, toetsing op gedeelde uitgangspunten
3. Vergelijkende verkenning	In kaart brengen van motivatie, ervaringen en voorwaarden voor samenwerking	Interviews met andere gemeenten, toetsing op aansluiting bij de Bossche Route, analyse van succes- en faalfactoren
4. Adviesfase	Vertalen van inzichten naar handelingsopties voor 's-Hertogenbosch	Opstellen van scenario's, aanbevelingen en een routekaart voor samenwerking of vervolgstappen

Deze methode laat zich typeren als probleemgestuurd, reflectief en relationeel van aard. In plaats van te redeneren vanuit vaste beleidsmodellen of top-down sturingslogica, wordt gewerkt vanuit het spanningsveld waarin gemeenten zich bevinden, denk daarbij aan: ambitie versus financiering, systeem versus maatwerk, urgentie versus afstemming. De methode maakt het mogelijk om binnen die context keuzes te onderbouwen en ruimte te creëren voor gezamenlijke strategie.

De Verkennend-Samenwerkende Methode is geïnspireerd door elementen uit bestaande methodologieën:

- Uit de Engelse benadering (Geul, 2018) wordt het probleemgestuurde karakter overgenomen: het vertrekpunt is een beleidsmatig knelpunt dat onopgelost is gebleven.
- Uit de Japanse methode (Geul, 2018) is het procesgerichte karakter herkenbaar: de nadruk ligt op continue reflectie, interactie en het benutten van leerervaringen gedurende het onderzoek.
- Daarnaast sluit de methode aan op principes uit netwerkbenaderingen binnen de bestuurskunde (Klijn & Koppenjan, 2012) waarin de nadruk ligt op samenwerking tussen autonome, maar onderling afhankelijke actoren.

Wat deze methode onderscheidt, is dat zij expliciet niet alleen inhoudelijk verkennend, maar ook samenwerkingsgericht is. Daarmee past ze bij de fase waarin de gemeente 's-Hertogenbosch zich bevindt: een pionierende aanpak willen onderbouwen, zonder deze op te leggen maar tegelijkertijd ook zoeken naar partners die met vergelijkbare vraagstukken worstelen en wellicht gezamenlijk willen optrekken.

5.3 Selectie van gemeenten voor het vergelijkend onderzoek

In het kader van dit onderzoek is gekozen om gericht met een beperkt aantal gemeenten in gesprek te gaan. De selectie van deze gemeenten is niet willekeurig tot stand gekomen, maar gebaseerd op inhoudelijke, strategische en praktische overwegingen. Doel was om gemeenten te spreken die een relevante vergelijking vormen voor de situatie in 's-Hertogenbosch, en die mogelijk interesse zouden hebben in samenwerking rond De Bossche Route.

De selectie vond plaats in vier stappen:

1. Afbakening naar gemeentegrootte en bestuurskracht

In eerste instantie is gekeken naar gemeenten met een vergelijkbare schaal als 's-Hertogenbosch: middelgrote steden met substantiële vastgoedportefeuilles, bestuurlijke slagkracht en beleidsambities op het gebied van duurzaamheid. Dit leidde tot focus op G40-gemeenten, omdat deze steden:

- Vaak actief zijn in beleidsontwikkeling en innovatie;
- Vergelijkbare opgaven kennen op het vlak van vastgoed, energie en ruimtelijke ontwikkeling;
- Deelnemen aan relevante netwerken en overlegstructuren.

Uitzondering hierop is Meierijstad, dat formeel geen G40-gemeente is, maar vanwege inhoudelijke overlap en bestaande samenwerking een logische gesprekspartner vormt.

2. Inhoudelijke relevantie en herkenning

Vervolgens is gekeken naar de inhoudelijke verwantschap met De Bossche Route. Gemeenten die bekendstaan om hun focus op:

- Sturen op werkelijk energiegebruik;
- Aandacht voor monumentaal of complex vastgoed;

3. Bestaande contacten en netwerk

Veel contacten zijn tot stand gekomen via informele ontmoetingen, zoals de bijeenkomst van Bouwstenen voor Sociaal (24 april 2025) of via het netwerk van de afdeling Maatschappelijk Vastgoed. In sommige gevallen zijn gemeenten benaderd op basis van eerdere contacten/connecties van de afdeling of via contacten van de gemeentelijke lobbyisten.

Gemeenten die op eerdere schriftelijke uitnodigingen niet reageerden, zijn indien mogelijk alsnog gesproken tijdens netwerksessies of telefonisch benaderd. In enkele gevallen bleek de interesse beperkt of de timing ongunstig vanwege capaciteitstekort.

4. Praktische overwegingen

Tot slot is ook gekeken naar de praktische uitvoerbaarheid binnen de looptijd van het onderzoek. Er is bewust gekozen om de selectie te beperken tot circa tien gemeenten, om diepte en kwaliteit in de gesprekken te kunnen waarborgen. Ook geografische afstand en reistijd speelden een rol, zonder dat dit leidend was.

De gesprekken die uiteindelijk zijn gevoerd vertegenwoordigen een diverse groep gemeenten: variërend in schaal, regio en mate van beleidsontwikkeling. Wat hen bindt, is de herkenning van het spanningsveld tussen lokale ambities en landelijke kaders, en de gedeelde zoektocht naar slimmere vormen van verduurzaming.

Deze selectie heeft de basis gelegd voor de vergelijkende analyse in hoofdstuk 5 en de scenario's in hoofdstuk 7.

Gemeente die uiteindelijk zijn geselecteerd en geïnterviewd

Gemeente	G40-lid	Monumentaal/Historisch	Sturing op werkelijk gebruik	Bestaande contacten	Opmerkingen
Eindhoven	Ja	Ja	Ja	Beperkt	Sterke inhoudelijke overeenkomsten en actief in VNG
Breda	Ja	Beperkt	Ja	Beperkt	Grote speler in Brabant
Oss	Ja	Ja	Vooraf onbekend	Beperkt	Regionale partner met bestaande samenwerking
Meierijstad	Nee	Beperkt	Ja	Ja	Actieve samenwerking met Den Bosch, relevant ondanks geen G40
Maastricht	Ja	Ja	Vooraf onbekend	Nee	Veel historisch vastgoed
Haarlemmermeer	Ja	Ja	Vooraf onbekend	Nee	Grote gemeente, geen bestaande connecties
Utrecht	Ja	Ja	Beperkt	Ja	Complexe organisatie, goede contacten
Rotterdam	Ja	Ja	Vooraf onbekend	Nee	Grote gemeente, geen bestaande connecties
Den Haag	Ja	Ja	Vooraf onbekend	Nee	Grote gemeente, geen bestaande connecties

Gemeenten die waren uitgeselecteerd maar niet zijn geïnterviewd:

- Arnhem
- Nijmegen
- Leiden
- Amsterdam
- Tilburg
- Groningen

Tilburg heeft aangegeven wel geïnteresseerd te zijn, maar vanwege tijdgebrek voorlopig geen interview af te kunnen nemen.

5.4 Dataverzameling (interviews, observaties, interne documenten)

De inzichten in dit rapport zijn gebaseerd op een combinatie van primaire en secundaire bronnen. Daarbij is gekozen voor een kwalitatieve aanpak, passend bij het verkennende en strategische karakter van de onderzoeksvraag. De dataverzameling vond plaats in de periode maart t/m juni 2025 en bestaat uit vier componenten:

Interviews met andere gemeenten

In totaal zijn gesprekken gevoerd met negen verschillende gemeenten, geselecteerd op basis van de methode zoals uitgewerkt in paragraaf 5.3. De gesprekken vonden plaats met projectleiders vastgoed, duurzaamheidscoördinatoren, beleidsadviseurs of strategen. De interviews zijn deels formeel en deels informeel van karakter, en zijn thematisch maar organisch opgebouwd op basis van een vaste vragenlijst. De onderwerpen betroffen onder meer:

- Ambities en strategieën op het gebied van verduurzaming;
- Ervaringen met samenwerking op dit thema;
- Visie op werkelijk energiegebruik versus labelsturing;
- Openheid voor gezamenlijke verkenning of lobby;
- Beoordeling van de Bossche Route.

Online en publieke bronnen

De interviews zijn uitgewerkt in verslagleggende/gecondenseerde transcriptievorm, met focus op thematische inzichten in plaats van letterlijke weergave. Verslaglegging hiervan is opgenomen in bijlage 12.4. De gespreksverslagen zijn daarnaast gebruikt als input voor de krachtenveldanalyse (hoofdstuk 6.3).

Interne gesprekken en observaties

Binnen de gemeente 's-Hertogenbosch zijn meerdere gesprekken gevoerd met de wethouder, ambtelijke leiding, beleidsadviseurs, vastgoedbeheerders en strategen. Deze gesprekken vonden zowel formeel als informeel plaats (o.a. op de werkvloer, tijdens projectoverleggen en tijdens strategische sessies). Ook is de onderzoeker betrokken geweest bij overleg met belangenbehartigers (zoals de gemeentelijke lobbyisten) en bijeenkomsten met externe partijen zoals Bouwstenen voor Sociaal. Deze observaties zijn meegenomen als reflectieve input bij de ontwikkeling van de Bossche Route en het formuleren van aanbevelingen.

Documentanalyse

Voor de contextanalyse en beleidsinhoudelijke onderbouwing is gebruikgemaakt van relevante beleidsstukken, visiedocumenten, subsidievoorwaarden en rapporten. Onder meer:

- *De Routekaart verduurzaming gemeentelijk vastgoed* (Gemeente 's Hertogenbosch, 2025);

- Het rapport *'s-Hertogenbosch Klimaatneutraal* (CE Delft, 2023);
- De Kamerbrief *Verduurzaming Gebouwde Omgeving* (Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, 2025)
- De *Discussienotitie Klimaat Impact Analyse* (van der Zee, 2024)
- De subsidievoorwaarden en uitvoeringspraktijk van DUMAVA (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, 2025));
- Diverse relevante rapporten van de Algemene Rekenkamer (Algemene Rekenkamer, 2025), DGBC (DGBC, z.d.) en de VNG .

Deze documenten zijn geanalyseerd op hun impliciete en expliciete aannamekaders, richtlijnen en beleidslogica's, en vormen het fundament voor hoofdstuk 3 en 4.

Tot slot is aanvullend gebruikgemaakt van sectorale kennisplatforms zoals Bouwstenen voor Sociaal, de VNG-website, en online artikelen en nieuwsbrieven van relevante organisaties. Deze informatie is vooral gebruikt om maatschappelijke signalen, publieke opinie en praktijkervaringen rondom verduurzaming van vastgoed te begrijpen en duiden.

5.5 Validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksdata

Om de geldigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, is gewerkt met meerdere strategieën die passen binnen een bestuurskundig kwalitatief onderzoeksontwerp.

Allereerst is gebruikgemaakt van een vaste interviewstructuur, waardoor alle gesprekken met gemeenten op vergelijkbare wijze zijn gevoerd. Deze structuur was gebaseerd op een blauwdruk (zie bijlage 12.3) en is er tijdens de eerste interviews geëvalueerd en zijn lichte aanpassingen doorgevoerd. De opbouw en kernvragen zijn echter in alle gevallen overeind gebleven.

De interviews zijn door de onderzoeker zelf afgenomen en verwerkt tot gecondenseerde transcripties (in dialoogvorm). Hierdoor is de feitelijke betrouwbaarheid verhoogd. Hoewel de gespreksverslagen niet formeel zijn teruggekoppeld ter controle, is er tijdens de gesprekken actief doorgevraagd en samengevat om de interpretatie zo dicht mogelijk bij de intentie van de gesprekspartner te houden. In de analyse is gezocht naar terugkerende patronen, gedeelde inzichten en opvallende afwijkingen tussen gemeenten. Hoewel geen formele thematische codering is toegepast, zijn de uitkomsten systematisch vergeleken en geïnterpreteerd. Door gebruik te maken van meerdere bronnen en perspectieven is de validiteit van de bevindingen versterkt.

De keuze voor de geselecteerde gemeenten is bewust niet gebaseerd op statistische representativiteit, maar op inhoudelijke relevantie en strategisch belang (zie Hoofdstuk 5.4).

Daarbij is gezocht naar gemeenten die:

- Vergelijkbare opgaven kennen qua vastgoed en verduurzaming;
- Openstaan voor samenwerking en beleidsvernieuwing;
- Bereid waren tijd vrij te maken voor verdiepende gesprekken.

Hoewel er hiermee sprake is van selectiebias, met name richting beleidsmatig actieve of experimentele gemeenten, is dit voor het doel van dit onderzoek niet problematisch. Het doel

is niet generaliseerbaarheid, maar het verkennen van kansen voor samenwerking tussen gelijkgestemde koplopers.

De betrouwbaarheid wordt versterkt doordat meerdere bronnen zijn gebruikt: beleidsdocumenten, interviews, observaties en expertgesprekken met interne stakeholders van 's-Hertogenbosch. In de analyse zijn deze bronnen met elkaar geconfronteerd, waardoor de validiteit van de uitkomsten toeneemt.

Wel is er sprake van een beperking: het onderzoek heeft geen systematische member checks uitgevoerd op de eindanalyses. Hiervoor is gekozen vanwege de beperkte doorlooptijd en het karakter van het onderzoek als beleidsverkenning.

Al met al zijn de bevindingen voldoende onderbouwd, zorgvuldig tot stand gekomen en geloofwaardig binnen de reikwijdte van het onderzoek. De conclusies van dit onderzoek zijn niet universeel generaliseerbaar naar alle Nederlandse gemeenten, omdat het onderzoek zich bewust richtte op een selecte groep beleidsmatig actieve gemeenten. De waarde van het onderzoek ligt dan ook niet in statistische breedte, maar in strategische diepgang: de inzichten en aanbevelingen zijn direct bruikbaar voor 's-Hertogenbosch en voor andere gemeenten die vergelijkbare ambities, dilemma's en benaderingen kennen. In dat opzicht biedt het rapport handelingsperspectieven die praktisch toepasbaar zijn binnen een relevant netwerk van gelijkgestemde partners.

5.6 Meerijstad als inhoudelijk relevante uitzondering

Hoewel Meerijstad formeel geen lid is van de G40, is deze gemeente bewust meegenomen in het onderzoek vanwege de sterke inhoudelijke overeenkomsten en de bestaande samenwerking met 's-Hertogenbosch. De gemeente werkt actief met routekaarten, gebruikt Paris Proof-berekeningen en stuurt op werkelijk energiegebruik. Bovendien bleek uit het interview dat Meerijstad veel herkenning heeft bij de uitgangspunten van de Bossche Route, en openstaat voor kennisdeling en informele samenwerking. De bestaande lijnen tussen ambtenaren, de gedeelde opgaven en het vergelijkbare denkkader maken deze gemeente tot een waardevolle gesprekspartner.

De keuze om Meerijstad toch mee te nemen onderstreept dat bestaande samenwerking en inhoudelijke overeenstemming zwaarder kunnen wegen dan formele netwerkcriteria. In de praktijk is de aansluiting met 's-Hertogenbosch groter dan bij sommige formele G40-partners.

6. Analyse: selectie en krachtenveld

6.1 Selectieproces van beoogde partners

Het selectieproces van beoogde samenwerkingspartners is een essentiële schakel in dit onderzoek. Omdat het doel niet is om een representatief beeld van alle Nederlandse gemeenten te verkrijgen, maar om te komen tot een strategische verkenning met potentieel gelijkgestemde en relevante gemeenten, is gekozen voor een doelgerichte en onderbouwde selectie.

De selectie van gemeenten is tot stand gekomen via de methode zoals beschreven in hoofdstuk 5.3 en 5.5. Daarbij zijn drie fasen te onderscheiden:

Fase 1: Bestuurlijke voorkeur G40 als vertrekpunt

Op basis van gesprekken met de wethouder en beleidsmedewerkers van de gemeente 's-Hertogenbosch is in de beginfase besloten om de focus te leggen op G40-gemeenten. Deze steden kennen vergelijkbare schaalgrootte en bestuurskracht, hebben vaak een eigen strategisch vastgoedteam, en nemen actief deel aan landelijke netwerken (zoals VNG en Bouwstenen voor Sociaal). Binnen deze groep is de kans groter dat samenwerking ook bestuurlijke en organisatorische slagkracht oplevert.

De G40-groep fungeert in dit onderzoek als praktisch referentiekader voor middelgrote gemeenten met vergelijkbare schaal en bestuurlijke structuur, ondanks het ontbreken van een formele status. Eén uitzondering is hierbij gemaakt: de gemeente Meierijstad, formeel geen G40-gemeente, maar met wie wél al een bestaande werkrelatie en beleidsmatige afstemming bestaat.

Fase 2: Inhoudelijke selectiecriteria

Vervolgens zijn inhoudelijke criteria toegepast om binnen de G40 een gerichte keuze te maken. Deze criteria zijn:

- Een vergelijkbare verduurzamingsambitie (bijv. klimaatneutraal 2045 of eerder);
- Een duidelijke voorkeur of interesse in sturen op werkelijk energiegebruik (in plaats van enkel labelsturing);
- Ervaring met complexe of historische vastgoedportefeuilles;
- Behoeftte aan, of ervaring met, samenwerking op het gebied van verduurzaming.

Deze informatie is verkregen via openbare documenten, eerdere contacten via Bouwstenen voor Sociaal, en korte verkennende gesprekken voorafgaand aan het interview.

Fase 3: Praktische randvoorwaarden

Tot slot zijn ook praktische overwegingen meegenomen:

- Bereidheid tot deelname binnen de beperkte looptijd van het onderzoek;
- Beschikbaarheid van relevante contactpersonen;
- Geografische spreiding (met focus op Noord-Brabant en stedelijke netwerken);
- Aansluiting op reeds bestaande contacten via informele kanalen, zoals appgroepen of netwerken van de stagebegeleider.

Beoogde partners

Uiteindelijk zijn gesprekken gevoerd met negen gemeenten: Breda, Eindhoven, Utrecht, Maastricht, Rotterdam, Den Haag, Haarlemmermeer, Oss en Meierijstad. Met de gemeente Tilburg is een informele relatie gelegd, maar vanwege een volle agenda is geen interview ingepland. De geselecteerde gemeenten vormen een diverse maar inhoudelijk relevante groep: van sterk erfgoedgerichte gemeenten (zoals Maastricht), tot beleidsmatig vooruitstrevende steden (zoals Utrecht) en gemeenten met stevige uitvoeringspraktijken (zoals Eindhoven).

In hoofdstuk 6.2 volgt een overzicht van de geïnterviewde gemeenten. Hoofdstuk 6.3 bevat de krachtenveldanalyse op basis van deze gesprekken.

6.2 Overzicht geïnterviewde gemeenten en gesprekspartners

Gemeente	Gesprekspartner(s)	Functie
Breda	Thijs Cleven	Beleidsadviseur duurzaamheid
Eindhoven	Bastiaan Gottgens & Joyce Vercoelen	Projectleider vastgoed & Sr. projectmanager ruimtelijke projecten
Utrecht	Erik Leisink & Kamel Djenane	Beleidsadviseur duurzaamheid & senior beleidsontwikkelaar
Maastricht	Nathan Notermans	Adviseur vastgoed & duurzaamheid
Rotterdam	Auke Dijkstra	Beleidsadviseur duurzaamheid
Den Haag	Marc Beste	Strategisch adviseur duurzaamheid
Haarlemmermeer	Bert de Vries	Strategisch adviseur vastgoed
Oss	Conrad van Keulen	Projectleider Verduurzaming Maatschappelijk Vastgoed
Meerijstad	Rick van de Pol	Projectleider vastgoedbeheer

De selectie bevat een mix van grote steden (G4), middelgrote gemeenten (G40) en één niet-G40-gemeente met bestaande samenwerking. Hiermee wordt recht gedaan aan zowel bestuurlijke slagkracht als inhoudelijke herkenning. De geografische spreiding is deels landelijk en deels regionaal (Brabant). Dit draagt bij aan een breed en relevant perspectief.

Alle gesprekken zijn afgenomen door de afstudeeronderzoeker, op basis van een vaste interviewblauwdruk (zie Bijlage 12.3), en uitgewerkt in transcriptievorm (zie Bijlage 12.5). De gesprekken vormden de basis voor de krachtenveldanalyse in de volgende paragraaf. Alle gesprekspartners zijn vooraf geïnformeerd over het doel van het onderzoek en hebben ingestemd met deelname, wel is afgesproken om de interviews aan de geïnterviewden te toetsen voor openbare publicatie van de bronnen.

6.3 Krachtenveldanalyse (houding, belangen, invloed)

Om zicht te krijgen op de strategische kansen voor samenwerking bij de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, is een krachtenveldanalyse uitgevoerd op basis van de gevoerde interviews (zie Bijlage 12.5).

De analyse kijkt naar drie factoren per gemeente:

1. **Houding t.o.v. samenwerking**
 - Is de gemeente actief, geïnteresseerd, afwachtend of terughoudend?
2. **Inhoudelijke oriëntatie/belangen**
 - Hoe sterk is de herkenning van de Bossche Route (gericht op werkelijk gebruik, integrale afweging, etc.)?
3. **Invloed of strategische positie**
 - Hoe groot is de potentiële slagkracht (bijv. bestuurlijke positie, netwerken, omvang vastgoed, aanwezigheid lobbystructuur)?

Deze analyse is mede geïnspireerd op de netwerkbenadering van Klijn & Koppenjan (2012), waarbij actoren worden gepositioneerd op basis van houding, inhoudelijke focus en macht of invloed (Klijn & Koppenjan, 2012).

Gemeente	Houding t.o.v. samenwerking	Inhoudelijke oriëntatie	Strategische invloed
Breda	Geïnteresseerd	Herkent Bossche Route deels, eigen koers zichtbaar	Gemiddeld - G40, beperkte capaciteit
Eindhoven	Actief	Sterke herkenning: sturen op gebruik, brede scope	Hoog - G5, stevige uitvoeringskracht
Utrecht	Afwachtend actief	Beleidsmatig herkenning, maar ook veel andere prioriteiten	Zeer hoog - G4, beleidsmatig toonaangevend
Maastricht	Geïnteresseerd	Volledige herkenning, vooral bij erfgoedstrategie	Gemiddeld - historische context
Rotterdam	Afwachtend	Beperkte herkenning, nadruk op schaal & data	Zeer hoog - G4, sterke lobbystructuur
Den Haag	Afwachtend	Kritisch over labels, maar weinig ruimte voor alternatieven	Zeer hoog - G4, sterke lobbystructuur
Haarlemmermeer	Geïnteresseerd	Integraal en strategisch, zoekt verbinding	Hoog - G40
Oss	Actief	Brede aanpak, inhoudelijk sterke overeenkomsten	Gemiddeld - regionaal belang, minder slagkracht
Meierijstad	Actief	Volledige herkenning, Paris Proof, monitoring	Beperkt - geen G40, weinig slagkracht, bestaande connectie

Analyse en bevindingen

- Sterke inhoudelijke herkenning is vooral te vinden bij gemeenten als Meierijstad, Oss, Eindhoven en Maastricht. Zij ervaren vergelijkbare knelpunten en sturen al actief op werkelijk gebruik of hebben ervaring met historische gebouwen.

- Houding t.o.v. samenwerking is overwegend positief. Alleen bij enkele G4-gemeenten (zoals Utrecht, Rotterdam, Den Haag) is sprake van een meer afwachtende of observerende positie. Dit heeft minder te maken met inhoudelijke afwijzing, maar eerder met bestuurlijke complexiteit of interne beleidsprioriteiten.
- Strategische invloed varieert sterk. G4-gemeenten hebben veel netwerkmacht, maar minder tijd of urgentie om op dit specifieke thema samen te werken. G40-gemeenten hebben meer inhoudelijke aansluiting, maar minder directe politieke lobbycapaciteit. Dit bevestigt het belang van een slimme coalitie: inhoudelijk gedreven én bestuurlijk realistisch.

De krachtenveldanalyse laat zien dat er geen vanzelfsprekende kopgroep is, maar dat er potentie ligt in een samengestelde alliantie van gemeenten die inhoudelijk herkenning ervaren, bestuurlijk betrokken zijn, en strategisch willen meebewegen. Dit biedt het fundament voor de scenario's die worden uitgewerkt in hoofdstuk 7.

6.4 Reflectie op partners en gewenste schaal

De gesprekken met gemeenten en de krachtenveldanalyse laten zien dat samenwerking niet vanzelf spreekt, maar wel degelijk potentie heeft. De juiste partners zijn daarbij niet per se de grootste of meest zichtbare gemeenten, maar vooral diegene die inhoudelijke herkenning combineren met bestuurlijke bereidheid en pragmatisme.

Tijdens het selectietraject is bewust gefocust op de G40, onder de veronderstelling dat deze gemeenten voldoende schaal, ambitie en capaciteit combineren. Dit blijkt grotendeels terecht, maar met een belangrijke nuance: de grootste gemeenten (G4) zijn niet automatisch de meest geschikte partners. In steden als Utrecht, Rotterdam en Den Haag is veel kennis en beleidskracht aanwezig, maar is samenwerking op dit thema momenteel minder urgent. Deze steden kiezen hun samenwerkingsdoelen strategisch en beperken zich soms tot eigen trajecten of G4/G3-verbanden.

Daarentegen tonen middelgrote gemeenten zoals Eindhoven, Breda, Haarlemmermeer en Meierijstad een grotere interesse in het gezamenlijk optrekken rond “slim verduurzamen”. Vooral waar intern capaciteit is, maar nog geen structurele route of lobby is gevormd, ligt ruimte om samen op te trekken.

Aan het begin van het onderzoek werd verwacht dat gemeenten met veel erfgoed automatisch herkenning zouden hebben voor de Bossche Route. Dit bleek deels waar (zoals bij Maastricht), maar het is niet de bepalende factor. Ook gemeenten zonder veel monumentaal vastgoed worstelen met dezelfde dilemma's rond labelsturing, subsidiecriteria en gebrek aan structurele dekking. De kern blijkt niet het type vastgoed, maar de beleidsmatige keuze om écht te willen sturen op impact.

De geselecteerde gemeenten laten zien dat de grootste kans op samenwerking ligt bij gemeenten met een vergelijkbare benadering van verduurzaming, een open houding richting coproductie, en voldoende bestuurlijke lijnen om intern te schakelen. Geografische nabijheid (zoals met Oss of Meierijstad) kan helpen, maar is niet doorslaggevend. Inhoud en bestuurlijke betrokkenheid zijn de doorslaggevende factoren.

Een gezamenlijke positionering richting Rijk, of gedeelde onderbouwing voor subsidieregelingen, kan alleen als er een gedeeld fundament ligt. De verkenning heeft laten zien dat zo'n fundament aanwezig is, mits de juiste gemeenten worden gekozen.

7. Inzichten uit interviews en gesprekken

7.1 Behoeften en ervaringen van gemeenten

Deze inzichten zijn gebaseerd op semigestructureerde interviews die in het voorjaar van 2025 zijn afgenomen (zie Bijlage 12.5), en geven een representatief beeld van gemeentelijke ervaringen in het veld. Ondanks onderlinge verschillen in schaal, beleidsstructuur en portefeuilles, komen er opvallend veel overeenkomsten naar voren in behoeften, knelpunten en ervaringen.

Vrijwel alle gemeenten onderschrijven het landelijke doel van klimaatneutraliteit in 2050. Veel gemeenten, waaronder Eindhoven, Meierijstad en 's-Hertogenbosch, hanteren zelfs een ambitieuzer jaartal (2045 of eerder). Maar die ambitie botst vrijwel overal met de realiteit.

Gemeenten signaleren dat:

- Structurele financiering ontbreekt;
- Incidentele subsidies (zoals DUMAVA) onvoldoende aansluiten bij lokale strategieën;
- Keuzes gemaakt moeten worden over welk vastgoed wel of niet verduurzaamd wordt;
- Intern discussie bestaat over de prioritering van projecten.

Veel gemeenten ervaren spanning tussen de wens om integraal en contextspecifiek te verduurzamen, en het systeem dat sturing op labels en standaardmaatregelen beloont. Gemeenten als Maastricht, Eindhoven en Meierijstad pleiten daarom voor een aanpak waarin niet alleen CO₂-reductie, maar ook comfort, toegankelijkheid, gebruikswaarde en circulariteit worden meegewogen.

De Bossche Route sluit hier goed op aan. Gemeenten herkennen het denken in maatwerk, het sturen op werkelijk gebruik en het loslaten van het energielabel als ultieme maatstaf. Tegelijkertijd is er een duidelijke behoefte aan onderbouwing en legitimatie: gemeenten zoeken handvatten om deze alternatieve aanpak bestuurlijk, juridisch en financieel verdedigbaar te maken.

Hoewel veel geïnterviewden openstaan voor samenwerking, blijkt dat daadwerkelijke samenwerking op dit onderwerp nog beperkt is. Meestal blijft het bij informele kennisdeling, bijvoorbeeld via Bouwstenen voor Sociaal. Structurele samenwerking of gezamenlijke beleidsontwikkeling komt nauwelijks voor.

Een belangrijk knelpunt is het gebrek aan capaciteit: beleidsadviseurs en projectleiders geven aan al overvraagd te zijn. Samenwerking is alleen mogelijk als het praktisch, laagdrempelig en inhoudelijk relevant is. Dit onderstreept het belang van een duidelijke, gedeelde focus.

Tegelijkertijd is er duidelijke interesse in samenwerking, mits aan de juiste voorwaarden wordt voldaan. Gemeenten noemen de volgende behoeften:

- Een gedeeld verhaal of model dat helpt bij onderbouwing en positionering;
- Voorbeelden van hoe sturing op werkelijk gebruik werkt in de praktijk;
- Instrumenten om intern draagvlak te creëren bij bestuur en collega's;
- Mogelijkheden om gezamenlijk richting het Rijk op te trekken (lobby);
- Laagdrempelige momenten om kennis en ervaringen uit te wisselen (zoals het initiatief *Met de benen op tafel*).

Er is dus sprake van potentiële samenwerkingsbereidheid, die geactiveerd kan worden als het onderwerp goed is afgebakend, de aanpak herkenbaar en de praktische meerwaarde duidelijk.

7.2 Barrières en kansen voor samenwerking

Hoewel gemeenten in de interviews veel bereidheid uitspreken tot samenwerking, zijn er ook duidelijke obstakels zichtbaar. Tegelijkertijd komen er ook kansen naar voren voor het vormen van een slagvaardige samenwerking, mits er goed wordt aangesloten op de praktijk, behoefte en timing van gemeenten.

De belangrijkste barrières die uit de gesprekken naar voren komen zijn:

1. Beperkte capaciteit

Zowel ambtelijk als bestuurlijk ontbreekt het veel gemeenten aan tijd en menskracht om extra samenwerkingsinitiatieven te starten. Verduurzaming is vaak één van vele taken, en komt bovenop bestaande werkdruk. Samenwerken vraagt dan om extra afstemming, zonder dat daar direct capaciteit voor is.

2. Onzekerheid over mandaat en prioriteit

In verschillende gemeenten (zoals Breda en Rotterdam) geven ambtenaren aan terughoudend te zijn om mee te doen aan nieuwe trajecten zolang er geen duidelijk ambtelijk mandaat is. Tegelijkertijd stellen wethouders volgens geïnterviewden vaak: "Kom maar terug als er ambtelijk draagvlak is." Dit wederzijdse wachten belemmert beweging.

3. Angst voor extra verplichtingen

Sommige gemeenten zijn huiverig om zich te verbinden aan een gezamenlijke aanpak of methodiek als dat later als richtlijn of blauwdruk wordt gezien. Vooral bij gemeenten met een sterke eigen koers (zoals Utrecht) is dit zichtbaar. Zij vrezen dat samenwerking kan leiden tot verlies van autonomie.

4. Versnippering in bestaande netwerken

Er bestaan al veel overlegstructuren (zoals G40, VNG, Bouwstenen), maar deze hebben zelden focus op dit specifieke thema. Hierdoor raken gemeenten het overzicht kwijt: waar gebeurt wat? Nieuwe initiatieven worden daardoor soms over het hoofd gezien of als "extra" ervaren.

5. Politieke timing

Meerdere gemeenten benoemen dat de aankomende raadsperiode en het zogeheten ravijnjaar (2026) zorgen voor terughoudendheid. Grote besluiten worden vooruitgeschoven, waardoor samenwerking met lange doorlooptijd nu minder aantrekkelijk is. Daarnaast leeft de angst dat landelijke aandacht voor verduurzaming nu eerder tot bezuinigingen leidt dan tot meer middelen.

Tegelijkertijd geven gemeenten aan dat samenwerking juist kansen biedt, mits goed vormgegeven. De belangrijkste kansen zijn:

1. Gedeeld verhaal als legitimatie

De Bossche Route biedt herkenning en kan functioneren als gedeeld verhaal dat gemeenten helpt intern keuzes te verantwoorden. Het is geen blauwdruk, maar wel een inhoudelijk kader dat richting geeft aan besluitvorming. Dit verlaagt de drempel voor samenwerking, omdat gemeenten zich niet hoeven te conformeren, maar wel kunnen aanhaken.

2. Strategisch partnerschap vergroot slagkracht

Gemeenten als Eindhoven, Meierijstad en Oss geven aan dat ze alleen moeilijk de aandacht van het Rijk krijgen. Door samen op te trekken, bijvoorbeeld richting het ministerie of in de vorm van een gezamenlijke notitie, ontstaat meer zichtbaarheid en invloed. Een gezamenlijke lobby wordt dan mogelijk.

3. Praktische kennisdeling

Veel gemeenten willen van elkaar leren. Hoe bouw je een routekaart op? Hoe stuur je op werkelijk verbruik? Welke rekentools werken goed? Het initiatief *Met de benen op*

tafel, waarin gemeenten laagdrempelig ervaringen uitwisselen, wordt als kansrijk gezien. Zeker als het beperkt blijft tot 1 à 2 keer per jaar en kleinschalig wordt gehouden.

4. Aansluiting op bestaande trajecten

Als samenwerking kan aanhaken op bestaande netwerken (zoals G40, Bouwstenen), verlaagt dat de instapdrempel. Meerdere gemeenten gaven aan dat het helpt als zij niet “opnieuw iets moeten opstarten”, maar mee kunnen doen in een bestaand initiatief.

5. Informele start, formele verdieping

Een succesvolle route lijkt te liggen in een tweefasenbenadering: eerst informeel kennismaken, verkennen en inhoud uitwisselen; daarna, als er basisvertrouwen is, een volgende stap zetten richting een bestuurlijke verkenning of gezamenlijke lobby. Deze aanpak sluit aan bij hoe samenwerking in de praktijk vaak ontstaat.

7.3 Interne reflecties en bestuurlijk draagvlak

Hoewel dit onderzoek vooral gericht is op de verkenning van samenwerking met andere gemeenten, is ook de interne positionering van De Bossche Route binnen de gemeente 's-Hertogenbosch van belang. De effectiviteit van externe samenwerking hangt immers mede af van de helderheid, consistentie en bestuurlijke verankering van het eigen verhaal.

Uit gesprekken met beleidsadviseurs en vastgoedbeheerders binnen de afdeling Maatschappelijk Vastgoed blijkt dat de uitgangspunten van De Bossche Route al langer in de praktijk werden toegepast. Keuzes voor verduurzaming werden niet alleen op labels gebaseerd, maar op bredere afwegingen zoals werkelijk gebruik, comfort en toekomstwaarde. Wat ontbrak, was een gedeelde taal en samenhangend denkkader. De Bossche Route heeft dit inmiddels ingevuld.

De ontwikkeling van de Bossche Route is dan ook niet opgelegd van bovenaf, maar ontstaan uit de behoefte om intern keuzes te kunnen onderbouwen, richting bestuur te legitimeren, en extern beter te communiceren waar de gemeente voor staat. Hierdoor wordt de Bossche Route inmiddels herkend als inhoudelijk kader binnen de afdeling en daarbuiten.

Binnen de ambtelijke organisatie is het draagvlak voor De Bossche Route de afgelopen maanden gegroeid. In gesprekken met collega's in het duurzaamheidsnetwerk bleek erkenning voor de waarde van het denkkader. De Bossche Route helpt bij het prioriteren van projecten, het onderbouwen van investeringsvoorstellen, en het intern voeren van het gesprek over "waarom we dit zo doen".

Ook wordt de Bossche Route gezien als nuttig middel om interne samenwerking te verbeteren: door vastgoed, duurzaamheid, financiën en beleid vanuit eenzelfde uitgangspunten te laten werken. De notie van maatwerk, integrale afwegingen en sturen op gebruik blijkt breed gedragen.

De wethouder (portefeuillehouder duurzaamheid en vastgoed, Roy Geers) is vanaf de start betrokken bij de ontwikkeling van De Bossche Route. Tijdens een kennismakingsgesprek in februari 2025 gaf hij aan enthousiast te zijn over de inhoudelijke lijn, en het belang te onderstrepen van een doordachte verduurzamingsaanpak die verder gaat dan labelsturing. In een vervolgggesprek eind maart 2025 werd het denkkader nader toegelicht, inclusief de ambitie om hierover met andere gemeenten in gesprek te gaan. De wethouder toonde zich positief en gaf aan in een later stadium bereid te zijn om, mits er voldoende ambtelijke basis ligt, ook bestuurlijke gesprekken te voeren met collega-wethouders (zie Bijlage 12.5.4). Daarmee is bestuurlijk draagvlak niet alleen aanwezig, maar ook inzetbaar richting de toekomst.

Het onderzoek heeft bijgedragen aan:

- Verscherping van het eigen beleid en positionering van De Bossche Route;
- Verheldering van het interne verhaal richting andere afdelingen;
- Bredere bekendheid van het onderwerp binnen de gemeentelijke organisatie;
- Opbouw van bestuurlijk en ambtelijk vertrouwen in de benadering;
- Eerste aanzet voor externe communicatie en samenwerking.

De Bossche Route is dus niet alleen een extern instrument, maar ook intern een nuttig kompas geworden. De komende maanden ligt er een kans om dit te formaliseren in beleidsstukken, afwegingskaders en communicatie-uitingen, met dit adviesrapport als bouwsteen.

7.4 Bouwstenen voor mogelijke samenwerking

Op basis van de gevoerde gesprekken, interne reflecties en beleidsanalyse ontstaat een beeld van de elementen die nodig zijn om een betekenisvolle samenwerking tussen gemeenten vorm te geven. In dit hoofdstuk worden deze elementen samengebracht tot bouwstenen voor een toekomstbestendige, inhoudelijk gedragen en bestuurlijk haalbare samenwerking rondom de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.

1. Gedeeld uitgangspunt: sturen op werkelijk gebruik

Het merendeel van de geïnterviewde gemeenten herkent de frustratie over sturing op labels en theoretische modellen. Er is behoefte aan een gedeeld uitgangspunt waarin CO₂-reductie op basis van werkelijk energiegebruik centraal staat. Dit uitgangspunt kan als inhoudelijk fundament dienen voor verdere verkenningen.

2. Erkenning van maatwerk als noodzakelijke benadering

Veel gemeenten benadrukken het belang van contextspecifieke keuzes, per gebouw, gebruiker en gebied. Een collectieve aanpak mag niet verzanden in uniformiteit. Samenwerking moet ruimte bieden voor maatwerk, en daarin juist handvatten en instrumenten delen die gemeenten helpen betere afwegingen te maken. Denk aan rekenmodellen, dashboards of formats voor Paris Proof-analyse.

3. Gezamenlijke behoefte aan legitimering

Verschillende gemeenten geven aan moeite te hebben om alternatieve verduurzamingskeuzes bestuurlijk, juridisch of financieel te verantwoorden. Een gezamenlijk gedragen kader kan daarbij helpen, mits deze voldoende flexibel is. Hier ligt een kans om samen te werken aan een verdedigbare beleidslijn, die ook naar subsidiegevers of de raad helder uitlegbaar is.

4. Praktisch georganiseerde kennisuitwisseling

Kennisuitwisseling werkt het best als het laagdrempelig, informeel en concreet is. Het initiatief *Met de benen op tafel* (een kleinschalige, Brabantse kenniscgroep voor beleidsadviseurs en projectleiders) wordt breed positief ontvangen. Dit soort bijeenkomsten bieden ruimte voor inhoudelijk gesprek, zonder bestuurlijke druk of formele verplichtingen. De gesprekken tonen dat gemeenten wel oren hebben naar elkaars ervaringen en oplossingen.

5. Mogelijkheid tot opschalen richting gezamenlijke lobby

Hoewel de timing politiek gevoelig ligt, bestaat er onder meerdere gemeenten wél de wens om op termijn richting het Rijk een krachtiger geluid te laten horen. Een gezamenlijke lobby, gebaseerd op gedeelde waarden en ervaringen, kan deze kracht vergroten. Een verkenning naar de vorm ligt voor de hand, mits deze wordt opgebouwd vanuit ambtelijke én bestuurlijke afstemming.

6. Ruimte voor gedeeld eigenaarschap

Samenwerking wordt kansrijker als deze niet draait om het “overnemen” van de Bossche visie, maar om het samen ontwikkelen van gedeelde elementen. Gemeenten willen mede-eigenaar zijn van wat er ontstaat. Dit vraagt om een open proces, waarin wederkerigheid, erkenning en autonomie centraal staan. Alleen zo ontstaat duurzaam vertrouwen.

Conclusie

De basis voor samenwerking is aanwezig, maar moet zorgvuldig worden uitgebouwd. Niet vanuit standaardisatie, maar vanuit gedeelde overtuigingen, wederzijdse versterking en een gezamenlijke urgentie. De hier benoemde bouwstenen vormen het fundament waarop in hoofdstuk 8 verschillende scenario's voor samenwerking worden uitgewerkt.

7.5 Interne verankering en ambtelijke netwerken in 's Hertogenbosch

Naast de externe verkenning is ook de interne positionering van de Bossche Route binnen de gemeente van belang. De aanpak is tot stand gekomen in samenwerking met verschillende interne stakeholders, waaronder beleidsadviseurs vastgoed en energie, projectleiders en gemeentelijke lobbyisten. Door deze interdisciplinaire betrokkenheid is de aanpak niet alleen inhoudelijk onderbouwd, maar ook bestuurlijk en organisatorisch gedragen.

De wethouder duurzaamheid en vastgoed (Roy Geers) is vanaf het begin betrokken geweest en heeft bestuurlijke rugdekking geboden. Daarnaast is er actief contact geweest met strategen zoals Rogier van Oudheusen en Sander van der Goes, die vanuit hun ervaring met intergemeentelijke samenwerking en lobby hebben bijgedragen aan de koers en het netwerkdenken. Deze betrokkenheid versterkt het interne draagvlak voor vervolgstappen en geeft de gemeente de mogelijkheid om regie te nemen in toekomstige samenwerkingsvormen.

8. Scenario's voor samenwerking

8.1 Samenwerken op inhoud (kennisdeling)

Het meest laagdrempelige en direct realiseerbare scenario voor samenwerking tussen gemeenten is kennisdeling. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat veel gemeenten waarde hechten aan laagdrempelige uitwisseling van praktijkervaringen, concrete dilemma's en toepasbare instrumenten, zoals blijkt uit Bijlage 12.5. Inhoudelijke samenwerking hoeft daarbij niet direct te leiden tot formele afspraken of bestuurlijke structuren, maar kan wél een eerste stap zijn richting onderlinge versterking en gezamenlijk leervermogen.

Een geschikt format voor dit scenario is een informele kennisgroep, bestaande uit beleidsadviseurs, projectleiders en andere betrokkenen van gemeenten die werken aan verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. Binnen zo'n groep worden ervaringen gedeeld, vragen gesteld en concrete casussen besproken.

Het initiatief *Met de benen op tafel*, dat in meerdere gesprekken is genoemd (zie Bijlage 12.5), biedt hiervoor een goed vertrekpunt: laagdrempelig, regionaal ingebed, zonder zware verwachtingen of formele deelname-eisen.

Samenwerking op inhoud dient drie doelen:

1. **Herkenning:** gemeenten zien dat zij niet de enigen zijn die worstelen met sturingsdilemma's, subsidieregels of interne afstemming. Dit geeft steun.
2. **Versnelling:** door van elkaar te leren kunnen gemeenten sneller stappen zetten en fouten voorkomen.
3. **Versterking:** kennisdeling leidt tot betere onderbouwing van keuzes, en helpt om binnen de eigen organisatie draagvlak te vergroten.

Kennisdeling vindt in dit scenario primair plaats op ambtelijk niveau. Er is geen formele bestuurlijke betrokkenheid vereist, wat de drempel verlaagt. Wel kan de opbrengst van kennisuitwisseling op termijn als input dienen voor een bredere bestuurlijke lijn of beleidsontwikkeling.

Aandachtspunten:

- **Beperkte capaciteit:** deelname aan kennisgroepen moet efficiënt en relevant zijn. Gemeenten willen niet 'praten om het praten', maar zoeken praktische meerwaarde.
- **Verbinding met bestaande netwerken:** de kracht van dit scenario ligt in aanvulling, niet duplicatie. Aansluiting bij netwerken als Bouwstenen voor Sociaal of G40 kan overlap voorkomen.
- **Eigenaarschap en regie:** om te voorkomen dat het initiatief verwatert, is regie nodig. De gemeente 's-Hertogenbosch kan hier een rol in spelen, mits dit gedragen en gedeeld wordt.

8.2 Strategisch partnerschap (G40-verkenning)

Voor gemeenten die meer willen dan alleen kennisdeling, biedt een strategisch partnerschap een verdiepend scenario. In dit model verkennen meerdere gemeenten samen hoe zij op inhoud én richting beleid een gezamenlijk front kunnen vormen. De samenwerking blijft bestuurlijk gedragen, maar krijgt een meer programmatisch karakter. Dit scenario sluit aan bij de wens van verschillende G40-gemeenten om gezamenlijk meer slagkracht te ontwikkelen, zonder dat sprake hoeft te zijn van formele bestuurlijke allianties of nieuwe netwerken. Deze verkenning is geïnspireerd op bestaande netwerksamenwerkingen binnen de G40 en andere stedelijke platforms, maar geeft hieraan een eigen invulling op basis van de Bossche inhoudelijke lijn.

De samenwerking kan gestart worden in de vorm van een G40-verkenning: een serie gesprekken en sessies tussen gemeenten die inhoudelijke herkenning ervaren bij de Bossche Route en samen willen verkennen hoe een gezamenlijke koers eruit kan zien. Deze verkenning kan bestaan uit:

- Het opstellen van een gedeelde notitie of uitgangspuntenkader, waarin gezamenlijke inzichten worden vastgelegd;
- Voorbereiding op een bestuurlijke sessie waarin wordt getoetst of er draagvlak is om dit verder te brengen.

De nadruk ligt op co-creatie en gedeeld eigenaarschap, niet op overname van het Bossche model. De Bossche Route fungeert enkel als inhoudelijke ingang, niet als eindproduct.

Een strategisch partnerschap dient om:

1. **Gedeelde opgaven** beter te duiden;
2. **Instrumenten en werkwijzen** te ontwikkelen die lokaal toepasbaar zijn;
3. **Beleidsruimte** te claimen bij hogere overheden op basis van inhoudelijk onderbouwde keuzes.

Het strategisch partnerschap is daarmee een tussenstap tussen kennisdeling en formele samenwerking: gericht op verdieping, richting en draagvlak, zonder verplichtend kader.

In dit scenario is bestuurlijk commitment essentieel. Alleen met rugdekking vanuit het college (wethouders duurzaamheid/vastgoed) kunnen ambtenaren ook de ruimte en richting krijgen om actief bij te dragen. Tegelijkertijd blijft het proces in deze fase informeel en verkennend, er wordt geen bestuurlijk besluit gevraagd, maar wel betrokkenheid bij het proces.

Aandachtspunten:

- **Selectiviteit is noodzakelijk:** dit scenario is niet bedoeld voor een grote groep. Een groep van 6–10 gemeenten is optimaal voor diepgang én behapbaarheid.
- **Heldere doelstelling voorkomt vrijblijvendheid:** het is belangrijk vooraf afspraken te maken over het doel van de verkenning, en waar deze toe kan leiden.
- **Tijdspad en eigenaarschap:** de gemeente 's-Hertogenbosch zou, als initiatiefnemer, de regie kunnen nemen in het opzetten van deze verkenning, mits dit afgestemd is met deelnemers.

8.3 Gemeenschappelijke lobby

Een van de ambities die in meerdere interviews en interne gesprekken naar voren kwam, is de wens om uiteindelijk te komen tot een gezamenlijke lobby richting het Rijk. Gemeenten ervaren dat zij individueel weinig invloed hebben op landelijke subsidiecriteria (zoals DUMAVA), financieringsstructuren en het sturen op energielabels. Door krachten te bundelen, kan het collectieve geluid van gemeenten die alternatieve routes verkennen, beter gehoord worden in Den Haag.

De kern van deze lobby is inhoudelijk: gemeenten willen beleidsruimte om te kunnen verduurzamen op een manier die werkelijke impact realiseert. Dit betekent:

- Sturen op werkelijk energiegebruik in plaats van abstracte labelnormen;
- Toekenning van subsidies op basis van meetbare CO₂-reductie in plaats van modelmatige sprongen;
- Erkenning van bredere waarden zoals circulariteit, gebruikscomfort, erfgoedbehoud en maatschappelijke waarde van vastgoed.

Het lobbydoel is dus niet 'meer geld', maar beter passend beleid. Dit vereist een inhoudelijk onderbouwde, breed gedragen boodschap die de praktijkervaringen van gemeenten verbindt aan beleidsaanbevelingen.

Een gezamenlijke lobby kan verschillende vormen aannemen:

- **Een position paper**, opgesteld door meerdere gemeenten, gericht op Rijkspartijen, VNG of RVO;
- **Een bestuurlijke sessie** tussen wethouders om gedeelde standpunten af te stemmen;
- **Afspraken met VNG** om het thema op de agenda te krijgen van G40, of bestuurlijke tafels over de energietransitie;
- **Eventueel aansluiting bij al bestaande signalen** (zoals de VNG-signalen of Kamerbrieven) met een eigen, verdiepende inbreng.

De interviews en gesprekken met o.a. de gemeentelijke lobbyisten en VNG laten zien dat een gezamenlijke lobby alleen kansrijk is als aan de volgende voorwaarden wordt voldaan:

1. Ambtelijke basis is op orde

Er moet een gedeeld inhoudelijk fundament liggen: waarom willen we dit? Wat stellen we concreet voor?

2. Bestuurlijke dekking is aanwezig

Wethouders moeten de urgentie zien én bereid zijn het geluid uit te dragen. Zonder bestuurlijke rugdekking heeft lobby weinig kans.

3. Timing is strategisch gekozen

Zoals uit het gesprek met de VNG blijkt, is het politieke moment gevoelig. De kans bestaat dat het onder de huidige politieke wind niet leidt tot ruimte, maar juist tot versoering van regelingen. Het momentum ligt daarom mogelijk pas op een later moment, bijvoorbeeld richting of tijdens de volgende kabinetsperiode.

4. Positionering is positief en opbouwend

Het loont niet om alleen te wijzen op wat niet werkt. Een effectieve lobby laat ook zien wat er wél mogelijk is, op basis van praktijkervaring. Hier ligt een rol voor De Bossche Route: als inspirerend voorbeeld van maatwerk, zonder het als blauwdruk te positioneren.

5. Schaal en gezelschap zijn strategisch gekozen

Te veel gemeenten leidt tot versnippering, te weinig tot zwak geluid. Een zorgvuldig samengestelde groep van G40-gemeenten met bestuurlijke commitment is kansrijk.

8.4 Verhouding tot landelijke netwerken

In het verkennen van samenwerking rond de Bossche Route is het essentieel om te begrijpen hoe dit initiatief zich verhoudt tot reeds bestaande netwerken en overlegstructuren. Gemeenten nemen immers al deel aan een breed scala aan platforms. Respondenten benoemen dat het grote aantal bestaande platforms soms leidt tot onduidelijkheid of netwerkmoetheid, wat vraagt om een zorgvuldige positionering van nieuwe samenwerkingsvormen. Tegelijkertijd kan aansluiting bij deze netwerken juist ook kansen bieden voor draagvlak, legitimatie en opschaling.

G40

De G40 vormt een logische uitvalsbasis voor samenwerking in dit traject. Deze groep van middelgrote gemeenten kent vergelijkbare schaal, complexiteit en beleidskracht. De meeste gemeenten die actief meededen aan dit onderzoek zijn lid van de G40 of hebben hier nauwe banden mee. Samenwerking binnen deze groep biedt:

- Korte lijnen met collega-gemeenten;
- Herkenbare opgaven en schaalgrootte;
- Mogelijkheid tot gezamenlijke input binnen VNG-verband;
- Bestuurlijke zichtbaarheid.

G4

De G4 (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht) hebben een eigen overlegstructuur en werken vaak met grote beleids capaciteit. Tijdens het onderzoek bleek dat deze gemeenten vaak minder ruimte ervaren/zoeken voor externe samenwerking op dit thema, vanwege eigen beleidslijnen en omvang. Toch is ook onder G4-gemeenten herkenning van het probleem, met name rond de beperkingen van labelsturing. Zij zijn eerder reflectief of afwachtend, maar mogelijk alsnog aan te haken via bestuurlijke contacten of inhoudelijke notities op termijn.

VNG

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) is het formele overlegplatform voor gemeenten met het Rijk. De VNG agendeert thema's als verduurzaming, maatschappelijke opgaven en de herijking van het Gemeentefonds. Gesprekken met Niek Daamen, beleidsmedewerker van de VNG (Daamen, 2025) maken duidelijk dat:

- **Intergemeentelijke initiatieven worden gewaardeerd**, mits voldoende onderbouwd en gedragen;
- **De huidige politieke timing gevoelig** ligt: er is terughoudendheid bij het agenderen van subsidieregelingen zoals DUMAVA, uit vrees dat dit eerder leidt tot versoering dan verruiming;
- **Een gezamenlijke positionering** wél kansrijk is richting toekomstige herzieningen van beleidskaders.

De VNG benadrukt dat gemeenten die beleidsverandering willen, zich het best organiseren in kleine coalities die met heldere en constructieve voorstellen komen.

Bouwstenen voor Sociaal

Bouwstenen voor Sociaal is een netwerk van partijen rondom maatschappelijk vastgoed. Zij bieden kennisdeling, inspiratie, bijeenkomsten en verbinden professionals. Binnen het onderzoek bleek Bouwstenen van waarde:

- Als laagdrempelig platform voor informele uitwisseling;
- Als organisator van bijeenkomsten waar contact gelegd kon worden met andere gemeenten;
- Als mogelijke partner om onderdelen van De Bossche Route breder te agenderen.

Tegelijkertijd is Bouwstenen géén beleidsorgaan en werkt het meer op de zachte kant van kennisdeling en inspiratie. Voor formele stappen richting lobby of beleidsbeïnvloeding is aansluiting bij VNG of G40 mogelijk noodzakelijker.

9. Conclusies en hoofdadvieszen

9.1 Beantwoording van de hoofdvraag

De centrale onderzoeksvraag van dit adviesrapport luidde:

“Hoe kan samenwerking met andere gemeenten bijdragen aan de verdere ontwikkeling van De Bossche Route voor de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed, en wat is daarvoor nodig in termen van inhoud, vorm en timing?”

Op basis van een combinatie van documentanalyse, interviews met negen gemeenten en reflectieve gesprekken binnen de gemeente 's-Hertogenbosch kan deze vraag als volgt worden beantwoord.

1. Inhoudelijke herkenning is ruimschoots aanwezig. Gemeenten als Meierijstad, Eindhoven, Maastricht en Oss sturen al (deels) op werkelijk energiegebruik, hanteren maatwerkbenaderingen en erkennen de beperkingen van labelsturing. Zij ervaren De Bossche Route niet als blauwdruk, maar als inhoudelijk herkenbaar vertrekpunt. Ook grotere gemeenten als Utrecht, Rotterdam en Den Haag erkennen de noodzaak van alternatieve benaderingen, hoewel zij terughoudender zijn in deelname aan nieuwe initiatieven.

2. De behoefte aan samenwerking is breed gedeeld, maar zelden structureel ingevuld. Vrijwel alle gemeenten gaven aan dat informele kennisdeling veel oplevert, maar dat het ontbreekt aan gezamenlijke instrumenten, afgestemde onderbouwing of een strategische richting. Structurele samenwerking wordt gezien als kansrijk, mits deze concreet, inhoudelijk relevant en bestuurlijk gedragen is.

3. De Bossche Route biedt richting, geen voorschrift. Juist door expliciet te maken wat de Route níet is, geen standaardmodel of opgelegde systematiek, ontstaat ruimte voor gedeeld eigenaarschap. Gemeenten waarderen de benadering van sturen op impact, het belang van context en de integratie van bredere waarden (zoals comfort, circulariteit en gebruikswaarde). Deze inhoudelijke lijn kan dienen als fundament voor een gezamenlijke koers.

4. Samenwerking is pas effectief als deze zorgvuldig wordt opgebouwd. Een succesvolle samenwerking begint informeel, op ambtelijk niveau, en krijgt pas later bestuurlijke of politieke invulling. De randvoorwaarden zijn duidelijk: gedeelde uitgangspunten, bestuurlijke rugdekking, strategische regie, en politieke timing. Het is niet het moment voor een landelijke lobby, maar wél voor het leggen van de inhoudelijke en relationele basis die daarvoor nodig is.

5. De meerwaarde van samenwerking ligt op drie vlakken:

- **Inhoudelijk:** gezamenlijk onderbouwen en legitimeren van alternatieve verduurzamingsstrategieën;
- **Praktisch:** delen van werkwijzen, tools en monitoringinstrumenten;
- **Strategisch:** bundelen van krachten richting VNG en Rijksoverheid.

Op basis van deze bevindingen kan worden geconcludeerd dat samenwerking met andere gemeenten niet alleen wenselijk, maar ook haalbaar is, mits deze is gebaseerd op gedeelde inhoud, pragmatische werkwijzen en wederzijds respect voor autonomie. De Bossche Route biedt een werkbaar basis om dit gesprek aan te gaan.

9.2 Wat is nodig om verder te gaan?

De gesprekken en analyse maken duidelijk dat er draagvlak bestaat voor samenwerking, maar dat deze niet vanzelf tot stand komt. Om de stap te zetten van herkenning naar gezamenlijke ontwikkeling, zijn meerdere voorwaarden van belang op zowel inhoudelijk, organisatorisch als bestuurlijk niveau.

1. Een gedeeld referentiekader

Gemeenten die aansluiten moeten zich kunnen herkennen in een gemeenschappelijke visie op verduurzaming. De Bossche Route biedt hiervoor een inhoudelijke basis, mits deze blijft fungeren als richtinggevend kader in plaats van vaststaand model. Dit vereist:

- Helderheid over de kernprincipes (zoals sturen op werkelijk energiegebruik, integrale afwegingen en maatschappelijke meerwaarde);
- Openheid voor lokale invulling en contextverschillen;
- Wederzijdse erkenning van elkaars ambities, tempo en beleidsruimte.

2. Ambtelijke coördinatie en strategische regie

Om samenwerking effectief te organiseren is regie nodig, zonder dat dit direct leidt tot zware overlegstructuren. Dit betekent:

- Aanstellen van een ambtelijk coördinator binnen 's-Hertogenbosch om het netwerk te onderhouden;
- Faciliteren van bijeenkomsten, zoals het initiatief *Met de benen op tafel*;
- Borgen van continuïteit en afstemming binnen de eigen organisatie.

3. Bestuurlijke rugdekking

Samenwerking vraagt mandaat. Zonder bestuurlijke steun van colleges blijft het bij vrijblijvende uitwisseling. Om te komen tot een gezamenlijke koers is nodig:

- Dat ambtenaren hun bestuurders actief meenemen in het proces;
- Dat wethouders worden betrokken bij de vervolgfase, bijvoorbeeld in kleinschalige overleggen;
- Dat gezamenlijk wordt afgestemd wanneer en op welke thema's een eventuele gezamenlijke lobby kan worden vormgegeven.

4. Strategische tijdsplanning

Gezien de politieke en financiële context (ravijnjaar, verkiezingen) is het niet verstandig om op korte termijn een breed politiek offensief te starten. Wat wél nodig is:

- Voortbouwen aan vertrouwen en onderlinge verkenning in 2025;
- Voorbereiden van bestuurlijke afstemming eind 2025/begin 2026;
- Formuleren van gezamenlijke uitgangspunten vóór de volgende collegevorming (2026), zodat deze tijdig ingebracht kunnen worden.

5. Inhoudelijke verdieping op een aantal deelthema's

Gemeenten willen niet alleen praten over visie, maar ook werken aan concrete grondslagen. Onderwerpen die in de interviews regelmatig terugkwamen en geschikt zijn voor gezamenlijke verdieping:

- Slimme subsidie strategieën (o.a. DUMAVA);
- Rekenmodellen voor werkelijk gebruik (zoals Paris Proof);
- Interne sturingsdilemma's tussen vastgoed, energie en financiën;
- Omgaan met monumentaal of complex vastgoed.

9.3 Advisering richting college en ambtelijke organisatie

Op basis van de onderzoeksbevindingen is het volgende advies gericht aan de afdeling Maatschappelijk Vastgoed, de direct betrokken ambtelijke organisatieonderdelen en het college van burgemeester en wethouders van de gemeente 's-Hertogenbosch.

De gemeente 's-Hertogenbosch staat met De Bossche Route aan de basis van een inhoudelijk onderscheidende benadering van de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. Het gesprek met andere gemeenten laat zien dat deze visie breed wordt herkend, maar dat er nog onvoldoende structuur en richting is om tot samenwerking te komen. Met het oog op verdere concretisering van De Bossche Route en het vormen van een strategisch netwerk, worden onderstaande stappen aanbevolen:

Voor de ambtelijke organisatie (Maatschappelijk Vastgoed, duurzaamheid, strategie en financiën):

1. **Wijs een ambtelijk coördinator aan** die verantwoordelijk is voor het onderhouden van het contact met andere gemeenten en het organiseren van vervolggesprekken of bijeenkomsten. Deze persoon fungeert als spin in het web en verbindt beleidsinhoud met netwerkvorming.
2. **Faciliteer het initiatief 'Met de benen op tafel'**. Dit informele overlegmoment (2-3 keer per jaar) biedt ruimte voor laagdrempelige kennisdeling, inhoudelijke reflectie en het versterken van onderlinge relaties met geïnteresseerde gemeenten.
3. **Organiseer een interne afstemming** tussen vastgoed, duurzaamheid, energiebeleid en strategie, om de interne doorontwikkeling van De Bossche Route verder te verankeren en te borgen dat de boodschap naar buiten eenduidig en consistent is.
4. **Bereid inhoudelijke grondslagen voor** waarmee in vervolggesprekken met andere gemeenten gericht kan worden gewerkt aan gedeelde instrumenten of onderbouwing, bijvoorbeeld rond werkelijk gebruik, subsidieregelingen of monitoring.

Voor het college van burgemeester en wethouders van 's-Hertogenbosch:

1. **Spreek bestuurlijk commitment uit voor samenwerking**. De bereidheid van andere gemeenten om zich aan te sluiten hangt mede af van de vraag of 's-Hertogenbosch hier bestuurlijk in voorop durft te lopen, zonder zichzelf als "voortrekker" op te dringen.
2. **Ondersteun een bestuurlijk gesprek met andere wethouders** zodra er vanuit ambtelijke samenwerking een gedeeld fundament ligt. Idealiter worden deze gesprekken voorbereid op basis van gezamenlijke uitgangspunten, zodat duidelijk is waar men elkaar inhoudelijk vindt.
3. **Zorg voor bestuurlijke rugdekking richting lobbyisten**, zodat zij, zodra het moment daar is, de belangen van de gezamenlijke koers kunnen vertegenwoordigen richting VNG, Rijk of relevante koepels.

9.4 Verantwoording vervolg: fasering en prioritering

De gesprekken met gemeenten laten zien dat er inhoudelijke herkenning en bestuurlijke belangstelling bestaat voor samenwerking rondom De Bossche Route. Tegelijkertijd is de context waarin dit plaatsvindt complex: het ravijnjaar (2026) werpt zijn schaduw vooruit, colleges zijn in de afrondende fase van hun termijn en de ruimte voor grote nieuwe initiatieven is beperkt. Daarom is een gefaseerde en behoedzame aanpak essentieel om draagvlak op te bouwen zonder het momentum te verliezen.

Onderstaand voorstel biedt een realistisch pad waarin verkenning, afstemming en mogelijke opschaling elkaar in logisch tempo opvolgen.

Fase 1 (Nu - eind 2025): Verdiepen, verbinden, verkennen

De huidige fase staat in het teken van het verdiepen van de reeds gelegde contacten en het concreter maken van gedeelde inhoudelijke uitgangspunten.

Aanbevolen acties:

- Organiseer een of twee bijeenkomsten onder de noemer *Met de benen op tafel* om informeel kennis te delen en onderlinge samenhang te versterken.
- Leg intern binnen 's-Hertogenbosch vast wie verantwoordelijk is voor de voortgang (bijvoorbeeld via een ambtelijk coördinator).
- Informeer de wethouder over de uitkomsten van dit onderzoek, inclusief de bereidheid van andere gemeenten om vervolgesprekken te voeren.

Fase 2 (begin 2026 - zomer 2026): Afstemmen en positioneren

In deze fase is er ruimte om de eerste contouren van een gezamenlijke koers te formuleren, mits de eerder gelegde contacten zich hiertoe lenen. De focus ligt op bestuurlijke rugdekking en het zichtbaar maken van gezamenlijke inhoud.

Aanbevolen acties:

- Stel een compacte, inhoudelijke notitie op met gedeelde uitgangspunten over alternatieve verduurzaming en belemmeringen in financiering;
- Laat wethouders met elkaar in gesprek gaan over gedeelde belangen en ambities, bijvoorbeeld in het kader van bestuurlijke terugblikken of coalitievorming;
- Onderzoek de mogelijkheid om deze gedeelde uitgangspunten op een passende manier te positioneren richting VNG, Rijk of andere relevante partijen.

Fase 3 (najaar 2026 - 2027): Bestendigen en activeren

Na de gemeenteraadsverkiezingen van 2026 ontstaat een nieuw politiek momentum. Deze fase biedt ruimte om, indien gewenst, te komen tot een structurelere samenwerking of gezamenlijke positionering richting Den Haag.

Aanbevolen acties:

- Breng de inzichten uit eerdere fasen in bij de collegeonderhandelingen en strategische agenda's van deelnemende gemeenten;
- Ondersteun het nieuwe college van 's-Hertogenbosch bij het bepalen van de gewenste rol in samenwerking, bijvoorbeeld als inhoudelijke aanjager of coördinator;
- Overweeg de betrokkenheid van aanvullende gemeenten, mits zij inhoudelijk aansluiten bij de eerder geformuleerde uitgangspunten.

Afwegingskader voor prioritering

De komende periode vraagt om realistische prioriteiten. Richt de inspanning op:

- Het verdiepen van bestaande relaties in plaats van het opstarten van nieuwe trajecten;
- Informele en inhoudelijke samenwerking boven formele structuren;
- Interne afstemming en bestuurlijke verankering binnen 's-Hertogenbosch.

De Bossche Route heeft de potentie om als inhoudelijke koers herkenning te vinden en als startpunt voor gesprek te dienen in andere gemeenten, maar het tempo en de vorm van samenwerking moeten aansluiten bij wat bestuurlijk, ambtelijk en politiek haalbaar is. Deze gefaseerde benadering biedt ruimte voor groei, zonder te forceren.

10. Aanbevelingen

10.1 Korte termijn (intern, voorbereiding)

Om een samenwerkingstraject kansrijk te laten zijn, is het cruciaal om eerst binnen de eigen organisatie de basis goed op orde te hebben. Hoewel De Bossche visie op verduurzaming inhoudelijk sterk is en extern herkend wordt, is er nog werk te doen om de interne structuur, afstemming en regiepositie te versterken.

De volgende aanbevelingen richten zich op de komende maanden (tweede helft 2025) en zijn bedoeld om intern de randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking te borgen:

1. Benoem een ambtelijk coördinator voor het vervolg

Er is behoefte aan een herkenbaar aanspreekpunt binnen de gemeente 's-Hertogenbosch dat:

- Het contact met andere gemeenten structureel onderhoudt;
- Bijeenkomsten organiseert (zoals *Met de benen op tafel*);
- Optreedt als inhoudelijke sparringpartner voor beleid en bestuur;
- Interne afstemming bewaakt tussen afdelingen (vastgoed, duurzaamheid, strategie, financiën).

Deze rol hoeft niet voltijds te zijn, maar vraagt wel expliciet mandaat.

2. Veranker De Bossche Route in interne beleidsprocessen

Om te voorkomen dat De Bossche Route uitsluitend extern wordt gepositioneerd, is het belangrijk om:

- De visie actief te koppelen aan bestaande kaders, zoals de routekaart verduurzaming, het strategisch vastgoedbeleid en het klimaatakkoord op hoofdlijnen;
- Het gesprek intern te blijven voeren over de koers, begrippen en dilemma's;
- Inhoudelijk draagvlak op te bouwen binnen meerdere afdelingen.

3. Bereid bestuurlijke gesprekken goed voor

De wethouder duurzaamheid heeft aangegeven open te staan voor gesprekken met collega-bestuurders. Zorg dat:

- Het college goed wordt geïnformeerd over de resultaten van dit onderzoek;
- Er een korte, inhoudelijke samenvatting beschikbaar is die de uitkomsten en voorgestelde fasering kernachtig samenvat;
- Bestuurlijke lijnen (intern en extern) niet op formele besluitvorming vooruitlopen, maar gefaseerd worden opgebouwd.

4. Houd ruimte voor aanpassing en reflectie

De periode tot aan de verkiezingen in 2026 is bij uitstek geschikt voor het verdiepen van inhoud, het bouwen van vertrouwen en het ontwikkelen van gedeelde uitgangspunten. Richt de interne inzet zo in dat er ruimte blijft om:

- Inzichten uit gesprekken met andere gemeenten te verwerken;
- Indien nodig de inhoudelijke lijn van De Bossche Route bij te stellen;
- Flexibel te reageren op nieuwe kansen, signalen en samenwerkingsverzoeken.

Doel van deze fase:

Deze korte termijn-aanbevelingen vormen samen het fundament waarop verdere stappen (regionaal en landelijk) kunnen worden gebouwd. Het is de fase van voorbereiding, versteviging en interne afstemming. Deze zijn belangrijk om straks met overtuiging extern het gesprek te kunnen voeren.

10.2 Middellange termijn (regionale en strategische samenwerking)

Na de interne voorbereiding en verdiepende verkenning met betrokken gemeenten (fase 1), is het in de eerste helft van 2026 tijd om de samenwerking te verbreden, te positioneren en te verbinden met strategische lijnen buiten de eigen gemeente. Het gaat hier niet om formele structuren of bestuurlijke akkoorden, maar om het concreet maken van gezamenlijke inhoud, het verkennen van strategische partnerschappen en het versterken van de ambtelijk-bestuurlijke lijn.

De volgende acties worden aanbevolen voor deze middellange termijn:

1. Formuleer gedeelde uitgangspunten

Zodra blijkt dat meerdere gemeenten inhoudelijk aanhaken op De Bossche Route, ligt het voor de hand om:

- Een gezamenlijke notitie op te stellen met kernprincipes waarop men elkaar herkent;
- De uitwerking hiervan zo te houden dat het richtinggevend is, niet bindend;
- Dit document te gebruiken als gemeenschappelijk referentiekader voor vervolgtrajecten.

2. Versterk ambtelijk-strategische netwerken

Om het initiatief duurzaam te verankeren en strategisch te laten groeien:

- Onderhoud en versterk het contact met G40-gemeenten die interesse hebben getoond;
- Betrek beleidsadviseurs en strategen van andere domeinen (zoals financiën, energie en strategie) om het draagvlak te verbreden;
- Organiseer een *Met de benen op tafel*-sessie met als doel het gezamenlijk benoemen van kansen en knelpunten voor vervolgacties.

3. Leg bestuurlijke contacten informeel

Vanuit het ambtelijk netwerk kan worden verkend welke wethouders mogelijk openstaan voor nadere afstemming. Een formele bestuurlijke samenwerking ligt nog niet voor de hand, maar:

- Een informeel gesprek tussen enkele wethouders kan helpen om wederzijdse steun zichtbaar te maken;
- Dit zou op termijn kunnen uitmonden in gedeelde lobbyboodschappen of bestuurlijke positionering richting VNG of Rijksoverheid.

4. Blijf ruimte houden voor experimenteren en reflectie

De samenwerking verkeert nog in een vormende fase. Gemeenten verschillen in tempo, prioriteiten en interne organisatie. Geef in deze fase nadrukkelijk ruimte aan:

- Kleinschalige uitwisseling op inhoudelijke deelthema's;
- Het delen van beleidsdocumenten en rekeninstrumenten;
- Gezamenlijke reflectie op proces en werkwijze, zonder druk om te formaliseren.

Doel van deze fase:

Deze fase vormt het fundament voor het ontwikkelen van inhoudelijke verbondenheid, peilt bestuurlijke draagkracht en formuleert een gemeenschappelijke richting.

10.3 Lange termijn (lobby- en beleidsstrategie)

Hoewel een landelijke lobby op dit moment nog te voorbarig is, blijkt uit dit onderzoek wel dat er behoefte is aan structurele beleidsverbetering: rondom subsidiestromen, sturingsmechanismen en de positie van gemeenten bij de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. De komende jaren kunnen gemeenten, mits zij zich inhoudelijk en bestuurlijk voldoende verbonden voelen, stappen zetten richting een meer gezamenlijke beleidsstrategie en lobbyagenda. Deze aanbevelingen zijn mede gebaseerd op interviews met de VNG adviseurs en interne lobbystrategen (zie Bijlage 12.5).

1. Richting bepalen

Zoals ook besproken met onder andere de VNG en interne lobbyadviseurs, is het momenteel politiek risicovol om het thema te agenderen in Den Haag. De angst bestaat dat verduurzamingssubsidies zoals DUMAVA eerder worden versoberd dan uitgebreid. Dit vraagt om zorgvuldige timing:

- Positioneer lobby pas zodra er bestuurlijk draagvlak én inhoudelijke onderbouwing ligt;
- Formuleer geen eisen, maar bied een constructieve oplossingsrichting (bijv. sturen op werkelijk gebruik i.p.v. labels);
- Gebruik voorbeelden en monitoring uit deelnemende gemeenten als bewijs voor effectiviteit.

2. Bouw aan legitimiteit en representativiteit

Een succesvolle lobby vergt meer dan inhoud: het vraagt ook om slagkracht, legitimiteit en diversiteit aan gemeenten. Het is belangrijk dat:

- Gemeenten met verschillende portefeuilles, achtergronden en schaalgroottes zich in de boodschap herkennen;
- Grote gemeenten (zoals Rotterdam, Den Haag of Utrecht) zich gehoord voelen, ook als ze een andere koers volgen;
- De boodschap wordt afgestemd met reeds lopende trajecten bij de G40, VNG of Bouwstenen voor Sociaal.

3. Koppel inhoud aan bestuurlijke urgentie

Op het moment dat er richting coalitievorming 2026/2027 ruimte ontstaat voor hernieuwde strategievorming, kan dit netwerk zich profileren als inhoudelijk onderbouwde partner:

- Met een gedeelde analyse van waarom de huidige aanpak tekortschiet;
- Met werkbare alternatieven die juridisch, technisch en financieel onderbouwd zijn;
- Met een realistische fasering van wat gemeenten van het Rijk verwachten, en wat zij zelf kunnen bieden.

4. Maak verschil tussen ‘denken voor de sector’ en ‘denken vanuit eigen voorbeeld’

’s-Hertogenbosch hoeft hierin niet op te treden als richtlijngever of voortrekker. De kracht van De Bossche Route ligt juist in het feit dat deze niet normatief is, maar wel richting geeft. In een gezamenlijke beleidsstrategie kan deze benadering verankerd worden als:

- Voorbeeld van hoe het anders kan;
- Uitnodiging aan andere gemeenten om aan te haken;
- Serieuze input voor beleidsverbetering die recht doet aan de praktijk.

Doel van deze fase:

Als gemeenten in de periode 2025–2026 onderling vertrouwen opbouwen en inhoudelijk naar elkaar toe groeien, kan vanaf 2027 een gezamenlijke stem worden gevormd. Geen collectief belang als opgelegde beweging, maar een beleidsstrategie vanuit de praktijk, richting Den Haag, met realiteitszin en inhoudelijke onderbouwing.

10.4 Overwegingen bij politieke timing en ambtelijke capaciteit

Hoewel de inhoudelijke en strategische lijnen voor samenwerking overtuigend zijn, moet bij het vormgeven van het vervolgtraject rekening worden gehouden met de politieke dynamiek en de beperkingen in uitvoeringscapaciteit bij gemeenten. Timing en uitvoerbaarheid zijn bepalende factoren voor het slagen van een intergemeentelijke samenwerking op dit onderwerp.

Politieke fase: overgang naar verkiezingsjaar

Vanaf het najaar van 2025 verschuift de aandacht van veel gemeentebesturen naar de verkiezingen van 2026. Dit heeft meerdere gevolgen:

- **Beleidsmatige terughoudendheid:** colleges gaan geen grote nieuwe verplichtingen meer aan;
- **Beperkte bestuurlijke ruimte:** nieuwe initiatieven worden doorgeschoven naar de volgende coalitie;
- **Verhoogde voorzichtigheid:** wethouders zijn minder geneigd om zich stevig te positioneren in externe netwerken.

Daarom is het belangrijk om in deze fase informeel te blijven werken, inhoudelijk te verdiepen, en pas bestuurlijke stappen te zetten als er voldoende draagvlak is én de timing gunstig is (bijv. bij de start van nieuwe colleges in 2026/2027).

2. Beperkte ambtelijke capaciteit en hoge werkdruk

In vrijwel alle gesprekken met gemeenten kwam naar voren dat de capaciteit van ambtelijke teams onder druk staat. De verduurzaming van maatschappelijk vastgoed is een intensieve en vaak onderbedeelde opgave, waarin ambities, techniek, financiën en wetgeving samenkomen. Dit beperkt:

- De tijd om aan intergemeentelijke samenwerking te werken;
- De mogelijkheid om nieuwe pilots of gezamenlijke tools op te zetten;
- De continuïteit van inhoudelijke deelname aan overleggen.

Samenwerking moet dus laagdrempelig en realistisch blijven, via informele uitwisseling, praktische hulpmiddelen en inhoudelijke herkenning, niet via zware bestuurlijke afspraken of overambitieuze allianties.

3. Positieve signalen, maar fragiele basis

Hoewel veel gemeenten zich inhoudelijk herkennen in De Bossche Route, is de bereidheid tot concrete vervolgstappen voorwaardelijk. Er is behoefte aan:

- Overzichtelijkheid en focus;
- Herkenbare en haalbare doelen;
- Heldere rolverdeling en beperkte belasting.

's-Hertogenbosch doet er verstandig aan om op deze gevoeligheden te anticiperen en het vervolgtraject te positioneren als uitnodigend en verkennend, niet als vastomlijnd of institutioneel zwaar.

Afsluitend

Wie serieus wil bouwen aan samenwerking, moet ook realistisch zijn over de condities. Het succes van De Bossche Route als gedeeld referentiekader hangt samen met bestuurlijke ruimte, ambtelijke slagkracht en het vermogen om te werken met wat wél kan, in plaats van wat ideaal zou zijn.

11. Bibliografie

- Algemene Rekenkamer. (2025). *Resultaten verantwoordingsonderzoek 2024 ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, inclusief Gemeentefonds en Provinciefonds*. Opgeroepen op mei 23, 2025, van <https://www.rekenkamer.nl/publicaties/rapporten/2025/05/21/vo-2024-bzk>
- CE Delft. (2023). *'s Hertogenbosch klimaatneutraal*. Opgeroepen op april 17, 2025, van <https://s-hertogenbosch.raadsinformatie.nl/document/13711336/1>
- Daamen, N. (2025, mei 6). Gespreksverslag – 1e gesprek met VNG. (D. van der Ven, Interviewer) Opgeroepen op mei 21, 2025
- DGBC. (z.d.). *Samen naar Paris Proof*. Opgeroepen op april 16, 2025, van DGBC.nl: <https://www.dgbc.nl/wat-wij-doen/paris-proof/>
- DGBC. (z.d.). *Samen naar Paris Proof: een CO2-neutrale gebouwde omgeving*. Opgeroepen op maart 19, 2024, van DGBC.nl: <https://www.dgbc.nl/wat-wij-doen/paris-proof/>
- Gemeente 's Hertogenbosch. (2022). *Slagkracht en ambitie*. Opgeroepen op april 24, 2025, van <https://www.s-hertogenbosch.nl/wp-content/uploads/Bestuursakkoord-gemeente-s-Hertogenbosch-2022-2026.pdf#page=40&zoom=100,0,0>
- Gemeente 's Hertogenbosch. (2025). *Raadsinformatiebrief - Verduurzaming gemeentelijke vastgoed*. Opgeroepen op april 15, 2025, van Raadsinformatie.nl: https://s-hertogenbosch.raadsinformatie.nl/document/15132759/3/20250204+-+Raadsinformatiebrief+verduurzaming+gemeentelijk+vastgoed+%28definitief%29?connection_type=17&connection_id=11536525
- Geul, A. (2018). *Beleidsconstructie, coproductie en communicatie*. Opgeroepen op maart 14, 2025
- Hoogerwerf, A. (2014). *Overheidsbeleid*. Opgeroepen op maart 31, 2025
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2012). *Governance Network Theory: Past, Present and Future*. Opgeroepen op maart 12, 2025, van https://repub.eur.nl/pub/74946/Metis_180660.pdf
- Ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening. (2025, maart 7). *Brief aan Parlement - Verduurzaming gebouwde omgeving*. Opgeroepen op april 2025, 14, van Open.overheid.nl: <https://open.overheid.nl/documenten/318ec7f0-34c2-41e8-8678-cc61e58c490c/file>
- Oddens, R. (2025, maart 5). *'s-Hertogenbosch gaat voor echt*. (M. Blok, Interviewer) Opgeroepen op maart 24, 2025, van https://bouwstenen.nl/%27s-Hertogenbosch_laet_labels_los
- Republiq. (2025). *Routekaart verduurzaming voor het maatschappelijk vastgoed*. Opgeroepen op mei 2, 2025
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2025). *Subsidieregeling duurzaam maatschappelijk vastgoed (DUMAVA)*. Opgeroepen op april 8, 2025, van <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/dumava>
- Rijksoverheid. (2019). *Klimaatakkoord*. Opgeroepen op april 23, 2025, van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-7f383713-bf88-451d-a652-fbd0b1254c06/pdf>
- Rijksoverheid. (2022). *Ontwerp Beleidsprogramma Klimaat*. Opgeroepen op april 14, 2025, van <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-53899d440127f31fa5f7382c72d031007894dd2e/pdf>
- van der Zee, R. (2024). *Discussienotitie Klimaat Impact Analyse (KIA)*. Opgeroepen op mei 1, 2025

12. Bijlagen

12.1 Routekaart Verduurzaming voor het Maatschappelijk Vastgoed van de gemeente 's-Hertogenbosch



20250314 -
Routekaart verduurza

12.2 De Bossche Route Powerpoint



De Bossche Route -
verduurzaming.pptx

12.3 Blauwdruk interview met gemeenten

Uitleg 'De Bossche Route' (30 minuten) Davy

Interviewopzet gemeente X (30 minuten)

Doel: Inzicht krijgen in motieven, ervaringen en voorwaarden voor samenwerking bij verduurzaming maatschappelijk vastgoed, en toetsen van aansluiting op 'De Bossche Route'.

Structuur van het interview (30 min)

Tijd	Onderdeel	Doel
0-5 min	Introductie en context	Uitleg stage, onderzoek, waarom gemeente is benaderd
5-15 min	Verkenning huidige aanpak gemeente	Begrijpen van hun verduurzamingsstrategie, ambities en type vastgoed
15-25 min	Visie op samenwerking en aansluiting	Inzicht in hun bereidheid, voorwaarden en interesse
25-30 min	Afronding & uitnodiging voor vervolg	Vragen over mogelijke vervolcontacten / interesse in gezamenlijk traject

Concrete interviewvragen

1. Verkenning context en ambities (situatieschets)

- Kunt u iets vertellen over hoe uw gemeente de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed momenteel aanpakt?
- Op welke ambitie (bijv. klimaatneutraal, Paris Proof) wordt gestuurd?
- Hoe groot is de maatschappelijke vastgoedportefeuille, en waar zit de grootste opgave?

2. Ervaringen met samenwerking

- Heeft uw gemeente al ervaring met samenwerking op dit thema (regionaal, intergemeentelijk)?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste voordelen van samenwerking bij deze opgave?
- Wat belemmert of vertraagt samenwerking in uw ervaring?

3. Visie op aansluiting bij andere aanpakken

- Wat vindt u van het idee om aan te sluiten bij een aanpak zoals 's-Hertogenbosch die voorstelt (gericht op werkelijk verbruik en slimme inzet van subsidies)?
- Onder welke voorwaarden zou uw gemeente bereid zijn om hierin mee te denken of mee te doen?
- Welke vorm van samenwerking zou voor uw gemeente werkbaar zijn? Denk aan kennisdeling, gezamenlijke subsidieaanvraag, of structurele samenwerking?

4. Slotvraag en contact

- Zou u openstaan voor een vervolgesprek of deelname aan een gezamenlijke verkenning?
- Staat u open voor een gezamenlijke lobby?
- Bent u bereid hierover in gesprek te gaan met uw wethouder? We willen dat het van onderaf komt.

Noot: Deze opzet vormt een richtlijn die richting geeft, maar is niet in steen gebeiteld en kan waar nodig worden aangepast. Het interview verloopt organisch en volgt het natuurlijke verloop van het gesprek. Elk interview is uniek van aard, waardoor de uitkomsten en gestelde vragen kunnen variëren. Dit komt mede doordat er tijdens het gesprek actief wordt doorgevraagd om dieper inzicht te verkrijgen.

12.4 Position Paper: Slim verduurzamen als gemeenschappelijke route

Samen richting geven aan slimme verduurzaming van maatschappelijk vastgoed

Veel gemeenten staan voor dezelfde uitdaging: de taak om maatschappelijk vastgoed versneld te verduurzamen, binnen krappe budgetten, zonder verlies aan comfort of gebruikswaarde.

Tegelijk worstelen velen met vergelijkbare knelpunten: beperkte structurele financiering, uitvoering die stokt, en een energiemarkt die onzeker blijft.

Tegen deze achtergrond is samenwerking meer dan ooit nodig. Niet in de vorm van een nieuwe projectorganisatie of standaardmodel, maar als een flexibel, inhoudelijk gedreven netwerk waarin gemeenten elkaar versterken.

Waarom samenwerken?

- We lopen tegen dezelfde uitvoeringsgrenzen aan (netcapaciteit, prijsstijgingen, gebrek aan technische mensen etc.);
- We hebben vergelijkbare ambities, maar allemaal nét een andere aanpak;
- We kunnen van elkaar leren en samen invloed uitoefenen: richting Rijk, fondsen en partners.

Wat voor samenwerking?

- Informeel uitwisselen via het netwerk 'Met de benen op tafel';
- Geïnteresseerden koppelen op inhoud: energieverbruik, Paris Proof, circulariteit, monitoring etc.;
- Verkennen van een gezamenlijke koers, taal en lobby.

Wat is onze insteek?

De gemeente 's-Hertogenbosch heeft gekozen voor een inhoudelijke route: sturen op werkelijk gebruik, toekomstwaarde en brede meerwaarde. Dit noemen wij de Bossche Route. Die geldt niet als blauwdruk, maar als één van de sporen die wij inbrengen in het gesprek. Wij geloven in open samenwerking, wederkerigheid en tempo maken waar dat kan.

Wat vragen wij?

- Herkent u de behoefte aan een meer realistische en inhoudelijke benadering van vastgoedverduurzaming?
- Wilt u met ons in gesprek over gedeelde dilemma's, kansen en strategieën?
- Bent u bereid inzichten of ervaringen uit uw eigen praktijk te delen, formeel of informeel?
- Ziet u kansen om op termijn gezamenlijk op te trekken richting partners of het Rijk?

Laten we in gesprek gaan! Neem contact op met Roderik Oddens, Vastgoedadviseur Duurzaamheid bij de gemeente 's Hertogenbosch, te bereiken op r.oddens@s-hertogenbosch.nl.

12.5 Interviewverslagen

12.5.1 Gespreksverslag - Gemeente 's-Hertogenbosch

Datum: 17 februari 2025

Gesprekspartner: Raimond van der Zee

Functie: Senior beleidsmedewerker Economie en Energie

Gesprekstype: Kennismakingsgesprek

Belangrijkste besproken punten

- **Toelichting op gemeentelijk energiebeleid:**
Raimond van der Zee gaf een toelichting op de hoofdlijnen van het energiebeleid binnen de gemeente 's-Hertogenbosch. Daarbij werd onderstreept dat verduurzaming van maatschappelijk vastgoed slechts één onderdeel is van de bredere energie- en klimaatopgave waar de gemeente zich op richt.
- **Kennisdeling over samenwerking met andere gemeenten:**
Van der Zee benadrukte het belang van samenwerking met andere gemeenten op het gebied van energiebeleid en vastgoedverduurzaming. Hij adviseerde om vooraf scherp te definiëren op welk schaalniveau de samenwerking gezocht wordt:
 - **Regionaal** (bijv. met buurgemeenten als Oss en Meierijstad), laagdrempeliger, bestaande lijnen, uitvoeringsgericht.
 - **Landelijk** (bijv. met G40-gemeenten) - grotere vergelijkbaarheid in schaal en opgave, mogelijk meer strategische inspiratie
Het maken van een duidelijke keuze hierin werd als belangrijk geadviseerd, mede afhankelijk van het beoogde doel van het onderzoek.

Advies: onderzoek of het mogelijk is om samen te werken op 'Brabantstad-niveau', een samenwerking die ons ligt en al vaker is gebruikt.

- **Keuzevraag voor het onderzoek:**
Van der Zee adviseerde om goed na te denken over de volgende vraag: "*Wat wil je bereiken met deze samenwerking?*"
Deze doelbepaling bepaalt mede het geografisch en inhoudelijk bereik van het afstudeeronderzoek. De keuze tussen inspireren, geïnspireerd worden, schaalgelijkheid en haalbaarheid moet bewust gemaakt worden.
- **Relevantie van samenwerking met buurgemeenten:**
Het gesprek bood concrete nieuwe inzichten over relevante samenwerkingspartners voor de gemeente. Zo werd de samenwerking met de gemeente Oss expliciet genoemd, inclusief het gezamenlijk ontwikkelde windpark op de grens van beide gemeenten.
Daarnaast werd Meierijstad genoemd als partner met wie de gemeente al regelmatig contact heeft op het gebied van energie- en duurzaamheidsvraagstukken.
- **Aandachtspunt bij intergemeentelijke samenwerking:**
Hoewel gemeenten samenwerken op gezamenlijke projecten, verschillen zij soms

sterk in de *invulling* van beleid of uitvoering. Dit werd benoemd aan de hand van het gezamenlijke windpark met Oss, waarbij beide gemeenten andere keuzes maken in uitvoering en communicatie. Het belang van afstemming en heldere afspraken werd hierdoor onderstreept.

12.5.2 Gespreksverslag - Gemeente 's-Hertogenbosch

Datum: 18 februari 2025

Gesprekspartner: Roy Geers

Functie: Wethouder gemeente 's-Hertogenbosch

Aanwezig: Petra Heesterbeek (afdelingsmanager Maatschappelijk Vastgoed), Roderik Oddens (stagebegeleider), Davy van der Ven (stagiair/onderzoeker)

Belangrijkste besproken punten

- **Waardering en bestuurlijke steun voor het onderwerp:**
 - Wethouder Roy Geers sprak zijn waardering uit voor de gekozen onderzoeksvraag: het verkennen van samenwerking tussen gemeenten bij de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.
 - Hij onderstreepte het belang van dit thema en gaf aan dat hij benieuwd is naar de uitkomsten van het onderzoek.
 - Volgens de wethouder is maatschappelijk vastgoed een belangrijk maatschappelijk ankerpunt, en het behoud daarvan verdient serieuze aandacht in het licht van de energietransitie.
- **Financiering als voornaamste knelpunt:**
 - Geers benoemde het ontbreken van structurele financiering als grootste belemmering in de aanpak van de verduurzamingsopgave.
 - Volgens hem ontbreekt het gemeenten aan langetermijnzekerheid, wat het lastig maakt om strategisch en doelgericht te investeren.
 - Hij ziet potentieel in samenwerking met andere gemeenten als middel om kracht te bundelen en meer invloed uit te oefenen.
- **Openheid voor betrokkenheid en terugkoppeling:**
 - De wethouder gaf aan dat hij graag op de hoogte wordt gehouden van de voortgang van het onderzoek.
 - Er mag, zodra de inhoud verder is uitgewerkt, altijd een afspraak met hem worden ingepland voor een terugkoppeling of verdiepingsgesprek.
 - Hij toonde belangstelling voor de verdere invulling van het onderzoek en hoe de resultaten mogelijk vertaald kunnen worden naar gemeentelijk beleid of interbestuurlijke samenwerking.
- **Houding ten opzichte van gezamenlijke lobby:**
 - Geers gaf aan dat hij positief staat tegenover het idee van een gezamenlijke lobby met andere gemeenten.
 - Hij benadrukte wel dat daarvoor eerst meer concrete plannen en gezamenlijke uitgangspunten nodig zijn.

- Zodra er meer helderheid en onderbouwing is, staat hij open voor het bespreken van een gezamenlijke inzet binnen het college van B&W of richting landelijke organisaties.
- De wethouder ziet samenwerking als noodzakelijk om in Den Haag echt impact te kunnen maken, maar vindt het op dit moment nog te vroeg om al te lobbyen zonder inhoudelijk fundament.

12.5.3 Gespreksverslag - Gemeente 's-Hertogenbosch

Datum: 20 februari 2025

Gesprekspartner: Rogier van Oudheusden

Functie: Senior-strateeg / lobbyist gemeente 's-Hertogenbosch

Gesprekstype: Informeel strategisch overleg

Belangrijkste besproken punten:

- **Oriëntatie op het afstudeeronderzoek:**
 - Tijdens het gesprek werd de insteek van het onderzoek besproken: intergemeentelijke samenwerking bij de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.
 - Er werd bekeken wat Rogier hierin zou kunnen betekenen, vooral vanuit zijn strategische rol en ervaring met lobbytrajecten.
 - Afsgesproken werd om in maart samen naar Den Haag te gaan voor een werkbezoek, gericht op verkenning van het landelijke lobbyveld.
- **Kritiek op de 'BrabantStad-reflex':**
 - Rogier gaf aan dat de gemeente 's-Hertogenbosch te vaak geneigd is zich automatisch te richten op BrabantStad-gemeenten.
 - Hij adviseerde om die reflex bewust te doorbreken en te kijken naar inhoudelijk vergelijkbare gemeenten buiten BrabantStad.
 - Gemeenten met veel historisch vastgoed zijn volgens hem relevanter voor het onderwerp dan gemeenten die alleen geografisch dichtbij liggen.
- **Belang van historisch vastgoed als onderscheidend thema:**
 - Historisch vastgoed brengt specifieke uitdagingen mee op het gebied van verduurzaming en onderhoud (complex, duurder).
 - Rogier noemde gemeenten als Maastricht, Leiden en Arnhem als relevante referenties voor vergelijking of samenwerking.
 - Zijn advies was: stel een inhoudelijk gemotiveerde en diverse groep gemeenten samen, in plaats van te kiezen voor vanzelfsprekende partners.
- **Inzicht in de lobbydynamiek rond maatschappelijk vastgoed:**
 - Volgens Rogier is maatschappelijk vastgoed "geen sexy onderwerp" voor lobby.
 - Grote gemeenten hebben ieder hun eigen lobbyist, maar opereren veelal solistisch.
 - Er is geen gezamenlijk verhaal, geen onderling afgestemd doel, waardoor gemeenten vaak "met hagel schieten in plaats van met scherp".

- **Kans om via het onderzoek te komen tot gezamenlijk belang:**
 - Rogier zag juist in het onderzoek een kans om het gesprek over een gezamenlijk belang te organiseren.
 - Belangrijk is dat dit initiatief begint op ambtelijk niveau, en vervolgens wordt afgestemd met wethouders.
 - Zodra er bestuurlijk draagvlak is, kan Rogier ook in gesprek met andere gemeentelijke lobbyisten om tot gezamenlijke actie te komen.
- **Randvoorwaarde voor succes:**
 - Volgens Rogier is het essentieel dat de lobby niet individueel, maar collectief wordt opgezet.
 - Alleen als gemeenten hun verhaal bundelen, kan er effectief worden gelobbyd bij bijvoorbeeld VNG of het Rijk.
 - “We moeten met scherp schieten, niet met hagel.”

12.5.4 Gespreksverslag - Gemeente 's-Hertogenbosch

Datum: 27 februari 2025

Gesprekspartner: Sander van der Goes

Functie: Junior-strateeg / lobbyist gemeente 's-Hertogenbosch

Gesprekstype: Strategisch overleg, vervolg op eerder gesprek met Rogier van Oudheusden

Belangrijkste besproken punten:

- **G40 als logische focusgroep voor samenwerking:**
 - Sander gaf aan dat de G40-gemeenten, vanwege hun schaalgrootte, bestuurskracht en landelijke betrokkenheid, meer slagkracht hebben in intergemeentelijke samenwerking en lobby.
 - Op basis van dit gesprek werd het besluit genomen om het onderzoek primair te richten op G40-gemeenten.
 - Gemeente Meierijstad blijft als partnergemeente betrokken vanwege de reeds bestaande samenwerking, maar verdere oriëntatie op kleinere gemeenten wordt bewust beperkt.
- **Structuur van een effectieve lobby:**
 - Net als Rogier van Oudheusden benadrukte Sander dat een effectieve lobby moet starten op ambtelijk niveau.
 - Wanneer ambtelijke ondersteuning aanwezig is, kan het onderwerp bestuurlijk worden besproken, bijvoorbeeld in het college van B&W.
 - Pas daarna kan de lobby via strategen of lobbyisten worden opgepakt richting het Rijk of landelijke platforms.
 - Een top-down strategie zonder intern draagvlak is volgens Sander niet effectief.
- **Waarde van informele netwerken en communicatie:**
 - Sander onderstreepte het belang van informele lijnen binnen en tussen gemeenten.
 - Hij gaf aan dat informele contacten vaak sneller en effectiever leiden tot samenwerking dan formele trajecten.
 - Afspraken in de gemeentewereld zijn moeilijk te maken zonder onderlinge relaties en informeel vertrouwen.
 - Deze observatie benadrukte het potentieel van laagdrempelige, niet-hiërarchische vormen van samenwerking.
- **Ontstaan van het idee voor 'Met de benen op tafel':**

- De gesprekken met Sander (en eerder met Rogier van Oudheusden) inspireerden tot het formuleren van een aanvullend concept: een informeel kennisnetwerk van Brabantse gemeenten.
- De gedachte is om op een laagdrempelige en persoonlijke manier kennis te delen over verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.
- Het netwerk zou kleinschalig, informeel en praktijkgericht moeten zijn, zonder bestuurlijke druk of formele structuur “met de benen op tafel”.

12.5.5 Gespreksverslag - Gemeente 's-Hertogenbosch

Datum: 27 maart 2025

Gesprekspartners:

- Roy Geers, wethouder
- Petra Heesterbeek, afdelingsmanager Maatschappelijk Vastgoed
- Rogier van Oudheusden, senior-strateeg/lobbyist
- Roderick Oddens, stagebegeleider

Gesprekstype: Intern voortgangsoverleg over het afstudeertraject

Belangrijkste besproken punten:

- **Terugkoppeling op voortgang van het onderzoek:**
 - Tijdens het gesprek werd de stand van zaken van het afstudeeronderzoek besproken, met nadruk op de verdieping van het probleem en het inzichtelijk maken van de centrale opgave.
 - De aanwezigen lichtten toe dat er inmiddels meer grip is op de strategische en beleidsmatige knelpunten rondom verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.
- **Uitleg van de Bossche Methode:**
 - Er werd uitgelegd wat de Bossche Methode inhoudt en hoe deze zich onderscheidt van de standaard labelgerichte benaderingen.
 - De methode werd gepresenteerd als richtinggevend instrument waarmee 's-Hertogenbosch andere gemeenten kan inspireren én peilen of zij bereid zijn aan te haken.
- **Positieve reactie van de wethouder:**
 - Wethouder Roy Geers toonde zich enthousiast over de voortgang en de richting van het onderzoek.
 - Hij onderschreef het belang van het onderwerp en gaf aan de Bossche aanpak als een relevante en onderscheidende lijn te zien.
 - Geers gaf aan graag op de hoogte te worden gehouden van vervolgstappen.
- **Bereidheid tot bestuurlijke betrokkenheid:**
 - De wethouder gaf aan dat hij, indien nodig, bereid is om het gesprek aan te gaan met wethouders van andere gemeenten.
 - Dit signaal is van belang voor het vervolgtraject: het biedt bestuurlijke rugdekking om in gesprek te gaan met andere gemeenten over

samenwerking, gezamenlijke koersvorming en mogelijk ook een gezamenlijke lobby.

- **Strategisch belang voor vervolg:**

- De uitkomst van dit gesprek vormt een belangrijk ankerpunt in het onderzoek: de bestuurlijke lijn in 's-Hertogenbosch ondersteunt het verkennen van intergemeentelijke samenwerking op inhoud én strategie.
- Met deze ruggensteun kunnen vervolggesprekken met andere gemeenten inhoudelijk en strategisch steviger worden aangevlogen.

12.5.6 Gespreksverslag - Bouwstenen voor Sociaal

Datum: 1 april 2025

Gesprekspartner: Renée Petiet

Functie: Programmamanager Bouwstenen voor Sociaal

Gesprekstype: Informeel kennismakingsgesprek

Belangrijkste besproken punten

- Toelichting op het onderzoeksdoel:

Tijdens het gesprek werd het afstudeeronderzoek toegelicht, dat zich richt op de mogelijkheden voor samenwerking tussen gemeenten bij de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed. De focus ligt op beleidsvorming, bestuurskundige afwegingen en het sturen op werkelijk energiegebruik in plaats van op labels.

- Reactie vanuit Bouwstenen voor Sociaal:

Het onderzoeksdoel werd positief ontvangen. Er werd interesse getoond in het onderwerp en gevraagd op welke wijze Bouwstenen voor Sociaal hierin zou kunnen ondersteunen. De relevantie van het thema werd onderschreven, mede gezien de raakvlakken met lopende programma's binnen het netwerk.

- Toelichting op de organisatie:

Bouwstenen voor Sociaal is een landelijk netwerk waarin gemeenten, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en marktpartijen samenwerken aan de verbetering van maatschappelijk vastgoed. Het netwerk richt zich op thema's zoals duurzaamheid, vastgoedstrategie, maatschappelijke waarde en beheer, met een praktijkgerichte en bestuurlijk verbonden aanpak.

- Landelijke bijeenkomst op 24 april 2025:

Tijdens het gesprek werd verwezen naar een aanstaande landelijke netwerkbijeenkomst. Deze bijeenkomst biedt een podium voor kennisuitwisseling tussen gemeenten en netwerkpartners over actuele vraagstukken op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

- Afstemming over zichtbaarheid van het onderzoek:

Er werd afgesproken dat er tijdens de bijeenkomst op 24 april ruimte zou worden geboden voor een korte toelichting op het onderzoek en een oproep aan gemeenten om bij te dragen aan of deel te nemen aan het onderzoek. Deze pitch zou plaatsvinden in een plenair of semi-plenair moment, passend binnen het programma.

12.5.7 Interviewverslag - Gemeente Oss

Gesprekspartner: Conrad van Keulen

Functie: Projectleider Verduurzaming Maatschappelijk Vastgoed

Datum: 11 april 2025

Interviewer: Davy van der Ven

1. Verkenning context en ambities

Davy: Kun je kort vertellen hoe Oss de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed aanpakt?

Conrad: We koppelen verduurzaming aan natuurlijke vervangingsmomenten, bijvoorbeeld bij grootschalige renovatie of nieuwbouw. Dat zijn voor ons de momenten waarop we echt kunnen doorpakken. We kijken ook naar de levensduur van bestaande panden. Als een gebouw nog twintig jaar mee moet, willen we daar wel stappen in zetten, maar die zijn vaak technisch en financieel lastiger.

Davy: Op welke ambitie sturen jullie?

Conrad: We houden vast aan de landelijke doelen: klimaatneutraal in 2050. Voor 2030 hebben we de ambitie om een flink deel van onze gebouwen verduurzaamd te hebben. We werken niet expliciet met Paris Proof, maar we zijn wel bekend met die norm. We kijken altijd naar wat per gebouw haalbaar is.

Davy: Hoe groot is jullie portefeuille?

Conrad: We beheren ongeveer 60 tot 70 gebouwen. Daarvan zullen er een stuk of tien tot vijftien echt langdurig in gebruik blijven en dus actief verduurzaamd worden. De rest vernieuwt zichzelf door natuurlijk verloop. We hebben ook enkele monumentale panden zoals een museum en een klooster, maar die zijn vanwege hun aard beperkt aanpasbaar.

2. Ervaringen met samenwerking

Davy: Werken jullie al samen met andere gemeenten of partijen op dit thema?

Conrad: Niet structureel. We hebben wel veel informeel contact met collega's in de regio. Vroeger hadden we een vast onderhoudsgroepje met een paar Brabantse gemeenten. Dat werkte goed: twee of drie keer per jaar bijeenkomen, ervaringen delen, leveranciers tippen. Dat is op een gegeven moment verwaterd.

Davy: Wat zou voor jou de meerwaarde zijn van samenwerking?

Conrad: Kennisdeling, absoluut. Er wordt vaak opnieuw het wiel uitgevonden, terwijl we allemaal tegen dezelfde dingen aanlopen. Als een andere gemeente al ervaring heeft met een techniek of een beleidsproces, dan kunnen wij daarvan leren.

Davy: Wat belemmert die samenwerking nu?

Conrad: Capaciteit en structuur. Iedereen is druk en als er geen vast netwerk of afspraak is, zakt het snel weg. Je moet tijd en energie hebben om samen te werken en dat ontbreekt vaak in de waan van de dag.

3. Visie op De Bossche Methode

Davy: Tijdens onze presentatie heb je kennisgemaakt met De Bossche Methode. Herken je je in de visie die daarin is opgenomen, met name het sturen op werkelijk energiegebruik in plaats van labels?

Conrad: Jazeker. Wij hebben vergelijkbare ervaringen. In eerdere rondes hebben we flinke investeringen gedaan, maar het daadwerkelijke energieverbruik daalde nauwelijks. Er zijn gebruikers die verwachten dat zonnepanelen automatisch zorgen voor een lagere energierekening, maar die zien niet dat je met nieuwe installaties soms juist meer gaat verbruiken. De opbrengst zit dus niet altijd in het label, maar in het werkelijke gebruik.

Davy: Wat spreekt je verder aan in de aanpak?

Conrad: Dat het breder is dan energie. Wij kijken ook naar toegankelijkheid, akoestiek, circulariteit, legionellaveiligheid en toekomstbestendigheid. Het is maatwerk per gebouw. Niet alles past in een standaardpakket, en dat moet ook niet. Als we bijvoorbeeld sporthallen willen verduurzamen, kunnen we niet zomaar drie hallen tegelijk uit de markt halen. Dat vraagt om slimme planning.

Davy: Welke voorwaarden zijn voor jullie belangrijk om mee te doen aan een gezamenlijke aanpak?

Conrad: Het moet concreet zijn en praktisch georganiseerd. Geen vrijblijvende club, maar een netwerk dat echt iets oplevert. Bijvoorbeeld gezamenlijk tools ontwikkelen, beleid afstemmen of gericht kennisdelen. Dan zie ik er zeker meerwaarde in.

4. Slotvragen, gezamenlijke lobby en netwerkvorming

Davy: Hoe kijk je aan tegen een gezamenlijke lobby richting het Rijk?

Conrad: Dat is belangrijk. De huidige subsidieregels, zoals DUMAVA, passen niet altijd bij wat wij willen. Als we samen een alternatief verhaal kunnen neerleggen, op basis van wat echt werkt, dan hebben we meer slagkracht. Maar het moet wel bestuurlijk gedragen worden. Als de ambtelijke kant het omarmt, dan kan ik dat zeker richting onze wethouder agenderen.

Davy: Tot slot. We zijn bezig met het opzetten van een informeel initiatief: 'Met de benen op tafel'. Het idee is om een paar keer per jaar met collega-gemeenten in Brabant samen te komen om ervaringen te delen. Geen vast netwerk, maar een laagdrempelig moment van kennisuitwisseling. Zou dat iets voor jou zijn?

Conrad: Ja, absoluut. Dat deden we vroeger ook op een vergelijkbare manier. Gewoon bij elkaar zitten, koffie drinken, delen waar je mee bezig bent. Dat was waardevol en informeel. Ik zou daar graag weer bij aansluiten. Maar hou het klein en werkbaar. Dan blijft het ook leuk en nuttig.

12.5.8 Verslag oproep - Bouwstenen voor Sociaal (appgroep)

Datum: 15 april 2025

Kanaal: Bouwstenen voor Sociaal-appgroep (met hulp van stagebegeleider Roderik Oddens)

Doel: Het vinden van gemeenten die willen deelnemen aan een interview in het kader van het afstudeeronderzoek

Belangrijkste observaties en uitkomsten

- **Doel van de oproep:**
 - De oproep werd geplaatst om gemeenten te vinden die bereid waren een interview te geven over hun aanpak van verduurzaming van maatschappelijk vastgoed en eventuele samenwerking met andere gemeenten.
 - Doel was om contact te leggen met gemeenten met voldoende schaal, ambities en/of ervaring om input te kunnen leveren voor het strategische deel van het onderzoek.
- **Beperkte respons vanuit de appgroep:**
 - De oproep leidde tot relatief weinig reacties.
 - De gemeenten die wél reageerden, waren vrijwel uitsluitend kleinere gemeenten.
- **Inhoudelijk inzicht uit de respons:**
 - De respons bevestigde een patroon dat later in het onderzoek vaker zichtbaar zou worden: kleinere gemeenten zijn vaak enthousiaster om mee te denken of zich te laten inspireren, maar hebben minder slagkracht of strategische relevantie voor het beoogde doel van gezamenlijke invloed.
 - Hoewel het inspireren van kleinere gemeenten waardevol is, ligt de nadruk van het onderzoek op het vinden van slagkrachtige samenwerking en invloed op landelijke kaders iets wat primair gezocht moet worden bij middelgrote tot grote gemeenten (zoals G40-gemeenten).
- **Strategische bijstelling van de focus:**
 - Deze ervaring bevestigde het eerder geformuleerde inzicht (onder andere op basis van gesprekken met Rogier van Oudheusden en Sander van der Voet) dat het onderzoek zich beter kan richten op grotere gemeenten.
 - De behoefte aan invloed vraagt om partners die zelf beleidskracht en netwerk hebben, iets wat kleine gemeenten niet of nauwelijks kunnen bieden.
 - De oproep diende daarmee als praktische toetsing van de gekozen strategie en onderstreepte de noodzaak van gerichte, proactieve benadering van relevante gemeenten met vergelijkbare opgaven en schaal.

12.5.9 Verslag bijeenkomst - Bouwstenen voor Sociaal

Datum: 24 april 2025

Locatie: Sportcomplex Amerena, Amersfoort

Aanleiding: Deelname op uitnodiging van Renée Petiet, programmamanager Bouwstenen voor Sociaal

Doel en opzet van aanwezigheid

- Deelname vond plaats in het kader van het lopende afstudeeronderzoek naar samenwerking tussen gemeenten bij de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.
- Eerder afgestemd met Bouwstenen voor Sociaal (gesprek met Renée Petiet op 1 april 2025).
- Het doel was om informeel in contact te komen met vertegenwoordigers van andere gemeenten en waar mogelijk afspraken te maken voor interviews.

Belangrijkste opbrengsten en observaties

- **Informeel contact**
 - Tijdens de bijeenkomst bleek opnieuw hoe lastig het is om via schriftelijke en formele kanalen in contact te komen met gemeenten.
 - Ondanks eerdere pogingen per mail (en zelfs via aanbevelingen van o.a. Rogier van Oudheusden) lukte het in veel gevallen niet om door te dringen tot de juiste contactpersonen.
 - Het directe, informele contact op deze bijeenkomst maakte het mogelijk om veel gesprekken op gang te brengen en vervolgspraken te maken.
- **Concrete interviewafspraken met zes gemeenten:**
 - Tijdens de bijeenkomst werden afspraken gemaakt met vertegenwoordigers van de volgende gemeenten:
 - Breda
 - Rotterdam
 - Den Haag
 - Utrecht
 - Eindhoven
 - Haarlemmermeer

- Met veel van deze gemeenten was eerder al via de mail contact gezocht, zonder resultaat.
- De bijeenkomst bleek een belangrijke doorbraak in het leggen van deze contacten.
- **G40 gemeenten:**
 - De aanwezigheid van meerdere G40-gemeenten maakte deze bijeenkomst bijzonder waardevol, in lijn met de gekozen focus binnen het onderzoek.
 - Verschillende gemeenten toonden zich niet alleen bereid om mee te denken, maar ook geïnteresseerd in samenwerking of deelname aan het initiatief *'Met de benen op tafel'*.
- **Gemeenten waar geen interviewafpraak tot stand kwam:**
 - **Groningen:** kritisch over de Bossche Methode, wees deelname voorlopig af vanwege tijdgebrek.
 - **Amsterdam:** gaf aan reeds goed gepositioneerd te zijn via de G4/G3-netwerken, deelname werd als niet nodig ervaren.
 - **Tilburg:** liet weten op termijn open te staan voor deelname, maar kon op korte termijn geen ruimte maken. Voor nu al wel toegezegd interesse te hebben in het informele initiatief.

12.5.10 Interviewverslag - Gemeente Meierijstad

Gesprekspartner: Rick van de Pol

Functie: Projectleider vastgoedbeheer

Datum: 25 april 2025

Interviewer: Davy van der Ven

1. Verkenning context en ambities

Davy: “Kunt u iets vertellen over hoe Meierijstad de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed momenteel aanpakt?”

Rick: “We werken al langer met routekaarten. Die zijn we inmiddels ook aan het uitvoeren. Daarnaast hebben we een energiemonitoringssysteem en slimme meters in bijna al onze panden. De energiedata worden automatisch verzameld, maar het platform dat we gebruiken is niet ideaal voor analyse. Daarom zet ik de data over in Excel en doe ik daar mijn eigen Paris Proof-berekeningen. Zo kan ik precies bijhouden hoe we ervoor staan.”

Davy: “Sturen jullie expliciet op een bepaalde ambitie, zoals klimaatneutraliteit of Paris Proof?”

Rick: “Ja, de formele ambitie is om in 2030 zoveel mogelijk CO₂-neutraal te zijn. Maar dat is best abstract. Daarom werk ik aan een raadsinformatiebrief waarmee we die ambitie concreter maken, met Paris Proof als rekenmethode. Daarmee kunnen we objectief meten hoeveel kWh per m² we mogen verbruiken. Zo krijgen we grip op de voortgang.”

Davy: “Hoe groot is jullie vastgoedportefeuille en waar zit de grootste opgave?”

Rick: “We beheren ongeveer 120 gebouwen. De grootste uitdaging ligt bij het aardgasvrij maken. Door netcongestie kunnen we niet overal van het gas af. Daarom hanteren we nu een tweefasige strategie: eerst zoveel mogelijk no-regretmaatregelen uitvoeren om CO₂ te reduceren, en pas later volledig van het gas af. Zo voorkom je dat je nu dingen doet die je later moet afbreken of overdoen.”

2. Ervaringen met samenwerking

Davy: “Heeft Meierijstad al ervaring met samenwerking rond deze opgave?”

Rick: “Niet structureel. We zijn wel aangesloten bij bijeenkomsten, zoals die van de RES-regio of bij Bouwstenen voor Sociaal. Maar echt gezamenlijke projecten of structurele samenwerking zijn er nog niet. Het zijn vaak eilandjes.”

Davy: “Wat zijn volgens jou de belangrijkste voordelen van samenwerking?”

Rick: “Kennisdelen. Het is zonde als we allemaal apart aan het rekenen en uitvinden zijn. Als iemand al een goed dashboard of beleidsvoorstel heeft, kunnen anderen daarop voortbouwen.”

Davy: “Wat belemmert samenwerking op dit moment?”

Rick: “Je weet vaak gewoon niet bij wie je moet zijn. Er is geen overzicht wie waar verantwoordelijk voor is. En iedereen heeft het druk, dus als er geen structuur is, zakt het snel weg.”

3. Visie op De Bossche Methode

Davy: “Wat vindt u van de Bossche Methode, die stuurt op werkelijk energiegebruik in plaats van labels?”

Rick: “Daar ben ik een groot voorstander van. Labels zeggen vaak weinig over de echte prestaties. Paris Proof is concreter en eerlijker. Daarmee kun je verbruik écht sturen en rapporteren. Ik werk er al mee in Excel: ik reken uit wat ons totale toegestane verbruik is, en wat het werkelijke verbruik is. Vervolgens plot ik dat in grafieken per jaar. Zo kun je zien of je op koers ligt.”

Davy: “Is er intern draagvlak voor deze manier van denken en werken?”

Rick: “Dat begint te groeien. Zeker als je met cijfers komt, wordt het beter bespreekbaar in de organisatie én richting bestuur. De raad wil gewoon zien wat het effect is van investeringen.”

Davy: “Wat zijn voorwaarden voor samenwerking rond zo’n aanpak?”

Rick: “Het moet concreet zijn. Geen vrijblijvende club, maar duidelijke doelen en een heldere werkwijze. Het zou goed zijn als we kennis kunnen delen via een gezamenlijke omgeving, en misschien zelfs een gedeeld rekenmodel kunnen ontwikkelen.”

4. Aanvullende thema's uit de praktijk

Davy: “Zijn er specifieke organisatorische of technische uitdagingen die vaak onderschat worden?”

Rick: “Zeker. Bijvoorbeeld: bij een deel van onze gebouwen hebben huurders het energiecontract. Daar kom je niet zomaar aan de data. Dat maakt sturing op werkelijk gebruik lastiger. En we hebben beperkte capaciteit. Je kunt niet overal tegelijk verbouwen. Soms moet je gewoon kiezen wat eerst kan.”

Davy: “Hoe is de verduurzaming binnen jullie organisatie belegd?”

Rick: “Ik trek het samen met een collega van techniek en iemand van meerjarig onderhoud. Dat werkt redelijk goed, maar we zijn geen groot team. We doen veel zelf, dus samenwerking zou ons ook op dat vlak kunnen helpen.”

5. Slotvragen, gezamenlijke lobby en ‘Met de benen op tafel’

Davy: “Zou je openstaan voor een vervolgtraject of verkenning?”

Rick: “Ja, zeker. Als het praktisch en overzichtelijk is, ben ik daar positief over.”

Davy: “En hoe kijk je aan tegen een gezamenlijke lobby richting Den Haag?”

Rick: “We hebben geen lobbyist in dienst, maar het zou interessant zijn om dat met meerdere gemeenten op te pakken. Bijvoorbeeld samen met Den Bosch en andere Brabantse gemeenten. We zitten allemaal met hetzelfde financieringsprobleem.”

Davy: “Zou je dat ook kunnen voorleggen aan je wethouder?”

Rick: “Zeker. Als er ambtelijk draagvlak is en ik zie dat andere gemeenten ook meedoen, dan kan ik dat met vertrouwen intern agenderen.”

Davy: “We willen ook iets laagdrempeligs starten: ‘Met de benen op tafel’. Gewoon een paar keer per jaar bij elkaar komen met een kleine groep gemeenten uit Brabant, om ervaringen te delen. Zou je daaraan willen deelnemen?”

Rick: “Ja, absoluut. Zoiets mis ik op dit moment. Als dat goed wordt georganiseerd, ben ik graag van de partij.”

12.5.11 Interviewverslag - Gemeente Maastricht

Gesprekspartner: Nathan Notermans

Functie: Projectleider Verduurzaming Vastgoed

Datum: 28 april 2025

Interviewer: Davy van der Ven

1. Verkenning context en ambities

Davy: “Kun je iets vertellen over hoe Maastricht de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed momenteel aanpakt?”

Nathan: “We hebben sinds kort een beleidsmatig vastgesteld verduurzamingskader. In opdracht van de raad is dat uitgewerkt tot een uitvoerbare strategie. We hebben alle gebouwen in kaart gebracht en een Excelmodel ontwikkeld waarin we investeringen, energiedata, onderhoud, CO₂-reductie en planning samenbrengen. Dat model gebruiken we nu als stuurinstrument.”

Davy: “Wat is jullie formele ambitie?”

Nathan: “De gemeente wil als organisatie in 2030 energieneutraal zijn. Voor de hele stad is het doel 2050 klimaatneutraal. Die 2030-doelstelling hebben we vertaald in een routekaart, waarin we maatregelen per gebouw aangeven. Daarnaast zetten we in op structurele financiering: de raad heeft geld beschikbaar gesteld voor 2026-2030, wat vrij uniek is.”

Davy: “Zijn er specifieke thema’s waar jullie bij de verduurzaming extra op sturen?”

Nathan: “We kijken nadrukkelijk naar het verschil tussen energielabels en werkelijke uitstoot. Veel van onze gebouwen hebben label A, maar verbruiken alsnog veel energie. Daarom sturen we op werkelijk gebruik, en pleiten we voor meer ruimte voor biobased en circulaire toepassingen, juist ook in monumentaal vastgoed.”

2. Ervaringen met samenwerking

Davy: “Hebben jullie al ervaring met samenwerking op dit onderwerp?”

Nathan: “Nog niet structureel. Er zijn wel contacten met buurgemeenten zoals Heerlen, Valkenburg en Vaals, en we spreken regelmatig met marktpartijen. Maar we missen een platform waarin je echt op inhoud samenwerkt. De context verschilt ook sterk per regio. Wij zijn als gemeente relatief financieel beperkt, en dat beïnvloedt wat je wel en niet kunt doen.”

Davy: “Wat zou voor jullie een reden zijn om wél samen te werken?”

Nathan: “Vooraf kennisdeling. Bijvoorbeeld over hoe je verduurzaming koppelt aan onderhoud, of hoe je investeringen uitlegt aan de raad. We hebben allemaal dezelfde vragen. Als je dat in gezamenlijkheid doet, kun je tijd winnen en fouten voorkomen.”

Davy: “Wat belemmert samenwerking in de praktijk?”

Nathan: “Planning en prioriteiten verschillen sterk per gemeente. Sommige gemeenten hebben al veel stappen gezet, anderen beginnen nog. En iedereen werkt met andere leveranciers of adviesbureaus. Daardoor is het lastig om te standaardiseren.”

3. Visie op De Bossche Methode

Davy: “Je bent bekend met De Bossche Methode, die inzet op sturen op werkelijk energiegebruik in plaats van labels. Hoe kijk jij daartegenaan?”

Nathan: “Daar sta ik volledig achter. Labels zijn te abstract en geven een vertekend beeld. Werkelijk gebruik zegt veel meer. Wij zien ook dat het toepassen van biobased materialen, ondanks hun CO₂-voordelen, niet meetelt in het label. Toch doen we het, want het helpt echt. Die mismatch tussen wat goed is en wat meetelt, is frustrerend.”

Davy: “Werken jullie ook met specifieke monitoring of dashboards?”

Nathan: “We zijn bezig met het opzetten van een eigen energiedashboard. Het idee is dat we daar Paris Proof-doelen aan koppelen. Zo kunnen we voortgang meten op gebouw- en portefeuilleniveau. Maar het ontwikkelen kost tijd en geld. Samenwerking zou hier ook echt winst opleveren.”

Davy: “Welke voorwaarden zouden belangrijk zijn om aan te sluiten bij De Bossche Methode?”

Nathan: “Een duidelijke focus. Geen vrijblijvend netwerk, maar afspraken over wat we ontwikkelen, delen en eventueel ook gezamenlijk inkopen. Ook bestuurlijke steun is cruciaal. Als de ambtelijke organisaties enthousiast zijn maar de wethouders niet, dan houdt het snel op.”

4. Aanvullende inhoudelijke thema's

Davy: “Zijn er specifieke maatregelen of dilemma's waar jullie nu tegenaan lopen?”

Nathan: “Ja, vooral de subsidiekaders. Biobased materialen en circulaire ingrepen passen vaak niet in DUMAVA, maar ze zijn wél effectief. Dat geldt ook voor groen daken of waterbuffering. Die dragen bij aan comfort, hittestress en klimaatadaptatie, maar worden niet erkend in de standaardregelgeving. We willen daarom sturen op bredere duurzaamheid dan alleen CO₂ of labels.”

Davy: “Hebben jullie al ervaring met het combineren van verduurzaming met andere opgaven, zoals toegankelijkheid of gebruiksfunctie?”

Nathan: “Ja. We combineren verduurzaming standaard met onderhoud en gebruikswensen. We kijken of een gebouw toekomstbestendig kan blijven, hoe het gebruikt wordt, en of het

bijvoorbeeld ook geschikt is voor bredere maatschappelijke functies. Alles in één keer aanpakken geeft minder faalkosten en meer draagvlak.”

5. Slotvragen en gezamenlijke lobby

Davy: “Zouden jullie openstaan voor vervolgggesprek of deelname aan een gezamenlijke verkenning?”

Nathan: “Ja. Zeker als het praktisch is en gericht op inhoud. We willen niet per se weer een nieuw platform, maar als dit leidt tot concrete stappen of gedeelde instrumenten, dan doen we graag mee.”

Davy: “Hoe kijk je aan tegen een gezamenlijke lobby richting Den Haag?”

Nathan: “Daar is grote behoefte aan. De huidige subsidieregels zitten innovatie soms juist in de weg. Als we als groep gemeenten kunnen pleiten voor meer ruimte voor sturen op werkelijk gebruik en bredere duurzaamheidscriteria, dan heeft dat veel waarde.”

Davy: “Zou je dat ook bespreekbaar kunnen maken richting je wethouder of bestuur?”

Nathan: “Zeker. Als het onderbouwd is en we kunnen laten zien dat andere gemeenten meedoen, dan is daar zeker bereidheid toe.”

12.5.12 Interviewverslag - Gemeente Utrecht

Gesprekspartners:

Erik Leisink, senior adviseur vastgoedstrategie

Kamel Djenane, beleidsadviseur duurzaamheid

Datum: 30 april 2025

Interviewer: Davy van der Ven

1. Verkenning context en ambities

Davy: “Kunnen jullie kort toelichten hoe Utrecht werkt aan de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed?”

Kamel: “We hebben een forse opgave. Utrecht groeit hard, dus het maatschappelijk vastgoed moet niet alleen verduurzaamd, maar ook uitgebreid worden. In de huidige portefeuille sturen we op CO₂-reductie, onder andere via de routekaart maatschappelijk vastgoed. We doen dit in samenhang met de energievisie voor gemeentelijk vastgoed.”

Erik: “Onze ambitie is dat we in 2050 klimaatneutraal zijn. Voor 2030 willen we 60% CO₂-reductie realiseren. Dat is stevig, en vraagt om slimme keuzes. We combineren verduurzaming daarom waar mogelijk met onderhoud, aanpassingen in gebruik of herontwikkeling.”

Davy: “Is Paris Proof daarbij een expliciete meetlat?”

Kamel: “Nog niet formeel, maar we kennen de methodiek. We sturen nu vooral op CO₂-reductie per gebouw, maar we merken dat sturen op werkelijk verbruik steeds belangrijker wordt. Het komt dus steeds dichterbij.”

2. Ervaringen met samenwerking

Davy: “Hebben jullie al ervaring met samenwerking met andere gemeenten rond verduurzaming?”

Erik: “We trekken veel samen op met de G4 en in VNG-verband. Ook met Bouwstenen voor Sociaal zijn we actief. Maar structurele samenwerking op uitvoering, zoals gezamenlijke routekaarten of stazdaardaanpakken, is er nog niet.”

Kamel: “En eerlijk gezegd: dat is best jammer. Want we lopen allemaal tegen dezelfde vraagstukken aan. Denk aan financiering, monitoring, technische keuzes. Daar kun je echt winst behalen als je dat samen oppakt.”

Davy: “Wat zou jullie helpen om dat concreter te maken?”

Erik: “Duidelijke afspraken, een gezamenlijke agenda, en voldoende capaciteit. Samenwerken moet niet méér werk opleveren, maar juist ondersteunen. En het moet bestuurlijk gedragen zijn.”

3. Visie op De Bossche Methode

Davy: “Wat vinden jullie van de Bossche Methode, die inzet op sturen op werkelijk gebruik in plaats van op labels?”

Kamel: “Daar sluit ik me inhoudelijk bij aan. Labels geven een indicatie, maar zeggen niks over gedrag, gebruik of installaties. Wij zijn bezig met een dashboard dat wel kijkt naar werkelijk gebruik, en daar zit dus veel herkenning.”

Erik: “Het interessante aan de Bossche Methode is dat het praktijkgericht is. Dat past bij hoe wij er ook naar kijken. Maar dan moet je wel kunnen uitleggen waarom je van het landelijke beleid afwijkt. Daar heb je draagvlak voor nodig.”

Davy: “Is dat bestuurlijke draagvlak er in Utrecht?”

Erik: “In principe wel. De raad is ambitieus. Maar je moet als ambtelijke organisatie wel het verhaal goed hebben. En ook: zorgen dat het financieel en technisch klopt.”

4. Aanvullende inhoudelijke thema's

Davy: “Zijn er inhoudelijke dilemma's waar jullie momenteel specifiek tegenaan lopen?”

Kamel: “Ja, de financiering is een enorme uitdaging. De ambities zijn groot, maar de structurele middelen ontbreken. En regelingen als DUMAVA zijn te beperkt. Wij willen juist sturen op wat werkt, ook als dat niet in een regeling past.”

Erik: “Daar komt bij dat installaties steeds complexer worden. Onderhoud wordt duurder, de afhankelijkheid groter. We kijken daarom ook weer naar low-tech oplossingen. Bijvoorbeeld infraroodpanelen, of ventilatie die eenvoudiger te beheren is.”

Davy: “Nemen jullie ook breder duurzaamheid mee, zoals circulariteit of klimaatadaptatie?”

Kamel: “Zeker. We kijken standaard naar materiaalgebruik, sociale functie, biodiversiteit en water. Maar ook dat past niet altijd in het financiële kader. Dus dat vereist maatwerk.”

5. Slotvragen en gezamenlijke lobby

Davy: “Zouden jullie openstaan voor een gezamenlijke verkenning of samenwerking op dit thema?”

Erik: “Ja, mits het leidt tot concrete instrumenten of beleidsaanbevelingen. Geen extra vergadercircuit, maar inhoudelijke versterking.”

Davy: “Hoe kijken jullie aan tegen een gezamenlijke lobby richting het Rijk?”

Kamel: “Zeker interessant. Als je als groep gemeenten kunt aangeven dat sturen op werkelijk gebruik effectiever is dan sturen op labels, dan kun je echt wat bereiken. Maar dat verhaal moet wel goed onderbouwd zijn, en met voorbeelden.”

Erik: “En het moet bestuurlijk gedragen worden. Dan krijg je er ook echt beweging in.”

12.5.13 Interviewverslag - Gemeente Breda

Gesprekspartner: Thijs Cleven

Functie: Programmamanager Duurzaam Vastgoed

Datum: 1 mei 2025

Interviewer: Davy van der Ven

1. Verkenning context en ambities

Davy: “Kun je iets vertellen over hoe de gemeente Breda de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed momenteel aanpakt?”

Thijs: “We hebben een vastgoedportefeuille van ongeveer 180 panden, waarvan een deel historisch of monumentaal is. De gemeente heeft de ambitie uitgesproken om in 2044 energieneutraal te zijn. Dat is ambitieus, maar we merken dat er steeds meer urgentie ontstaat om ook echt in uitvoering te komen. Tot nu toe zat veel nog in beleid of losse projecten.”

Davy: “Hebben jullie een specifieke methodiek of benadering ontwikkeld om dat te bereiken?”

Thijs: “Ja, we werken met een integraal afwegingskader waarin we per gebouw de verduurzamingsopgave koppelen aan de technische staat, gebruiksfunctie en geplande investeringen. Daarbij proberen we ook breed te kijken: niet alleen energie en CO₂, maar ook comfort, circulariteit, en in sommige gevallen zelfs sociale functies.”

2. Ervaringen met samenwerking

Davy: “Hebben jullie al ervaring met samenwerking op dit thema?”

Thijs: “We zijn actief binnen de VNG en Bouwstenen voor Sociaal en doen mee aan verschillende netwerken. Ook zijn er contacten met gemeenten in West-Brabant en met enkele kennispartners. Maar als het echt gaat over gezamenlijke uitvoering of afstemming van aanpakken, dan zie je dat het lastig blijft.”

Davy: “Wat zie je als de grootste belemmeringen voor samenwerking?”

Thijs: “Tijd, capaciteit, en timing. Iedereen werkt met een andere kalender, andere bestuurlijke opdracht, andere subsidieplanning. Het is lastig om dat te synchroniseren. Tegelijk merk je dat veel gemeenten inhoudelijk met dezelfde worstelingen zitten.”

3. Visie op De Bossche Methode

Davy: “Wat vind je van de aanpak zoals die in de Bossche Methode is uitgewerkt, gericht op sturen op werkelijk gebruik in plaats van labels?”

Thijs: “Daar ben ik het grotendeels mee eens. De focus op labels is te smal. Wij hebben ook gebouwen met label A die gewoon veel te veel energie gebruiken. Het sturen op werkelijk gebruik is eerlijker en leidt tot betere keuzes. Maar je moet dan wel goede monitoring hebben en draagvlak binnen de organisatie.”

Davy: “Zijn er elementen in de Bossche Methode die Breda eventueel zou willen toepassen?”

Thijs: “De gedachte van sturen op CO₂ per vierkante meter spreekt me aan. Ook de koppeling aan Paris Proof als normering is zinvol. Wat ik wel zie is dat het moeilijk blijft om zoiets goed bestuurlijk te verkopen als er geen standaardregeling aan hangt, zoals DUMAVA. Maar dat is meer een beleidsmatige dan inhoudelijke barrière.”

4. Aanvullende inhoudelijke thema's

Davy: “Zijn er bepaalde thema's of benaderingen die jullie nadrukkelijk meenemen in jullie strategie?”

Thijs: “Ja, naast energie kijken we ook naar sociale impact en circulariteit. Bijvoorbeeld: als een gebouw wordt verduurzaamd, kijken we ook of het multifunctioneel ingezet kan worden of dat we de omgeving vergroenen. Daarnaast hebben we eigen investeringsmiddelen gereserveerd, los van subsidies, omdat we anders te afhankelijk zijn van externe regelingen.”

Davy: “Werken jullie met Paris Proof, of zijn jullie dat van plan?”

Thijs: “We zijn ermee bekend, maar het is nog geen vast onderdeel van onze monitoring. We hebben de ambitie wel uitgesproken, maar de uitvoering daarvan ligt nog in ontwikkeling. Het kost tijd om alle data op orde te krijgen.”

5. Slotvragen en gezamenlijke lobby

Davy: “Zou je openstaan voor een gezamenlijke verkenning met andere gemeenten over hoe je als groep meer impact kunt maken?”

Thijs: “Zeker. Vooral als het leidt tot concrete producten of inzichten. We zijn zelf ook bezig met het ontwikkelen van een dashboard, dus kennisuitwisseling daarover zou welkom zijn.”

Davy: “Hoe kijk je aan tegen het idee van een gezamenlijke lobby richting het Rijk, bijvoorbeeld over bredere subsidiabiliteit of ruimte voor sturen op werkelijk gebruik?”

Thijs: “Daar ben ik voorstander van. Maar het moet wel van onderop komen. Het helpt als gemeenten met inhoud komen en kunnen aantonen dat een alternatieve aanpak, zoals in de Bossche Methode, beter werkt. Dan kun je echt iets neerleggen in Den Haag. Maar dan moet het wel breed gedragen worden, bestuurlijk én ambtelijk.”

Davy: “Tot slot, we overwegen een informeel initiatief op te zetten: *‘Met de benen op tafel’*. Een klein netwerk van Brabantse gemeenten dat een paar keer per jaar samenkomt om in informele setting kennis uit te wisselen over verduurzaming, knelpunten en kansen. Zou Breda daaraan mee willen doen?”

Thijs: “Ja, dat lijkt me heel zinvol. Juist die laagdrempelige momenten maken het makkelijker om inzichten en praktijkervaring te delen, zonder meteen beleid of projectresultaten te hoeven opleveren. Ik denk dat dat zeker kan bijdragen aan versnelling.”

12.5.14 Interviewverslag - Gemeente Eindhoven

Gesprekspartners:

Bastiaan Gottgens, Projectleider Vastgoed

Joyce Vercoelen, Senior Projectmanager Sector Ruimtelijke Projecten en Programma's

Datum: 2 mei 2025

Interviewer: Davy van der Ven

1. Verkenning context en ambities

Davy: "Hoe is de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed binnen de gemeente Eindhoven momenteel georganiseerd?"

Bastiaan: "We zijn al jaren bezig met het verduurzamen van gemeentelijke gebouwen. Onze ambitie is om als stad klimaatneutraal te zijn in 2030, maar dat is meer een stip op de horizon. In de praktijk zetten we vooral in op maatregelen die op gebouwniveau haalbaar en logisch zijn. Denk aan het vervangen van installaties, verduurzaming bij groot onderhoud, en het combineren van energiemaatregelen met circulaire en maatschappelijke doelen."

Davy: "Is dat vastgelegd in beleid?"

Joyce: "Ja, we hebben een routekaart en verduurzamingsstrategie. Die zijn afgestemd met de raad en gekoppeld aan de reguliere onderhoudsplanning. Tegelijk lopen we tegen beperkingen aan: financiële ruimte, netcongestie, en capaciteit zijn telkens terugkerende factoren."

2. Ervaringen met samenwerking

Davy: "Hebben jullie al ervaring met samenwerking met andere gemeenten op dit vlak?"

Bastiaan: "Vooral via Bouwstenen voor Sociaal en enkele VNG-trajecten. Er is veel afstemming, maar het blijft meestal bij kennisdelen. Structurele samenwerking - bijvoorbeeld op uitvoering, monitoring of lobby - komt lastig van de grond."

Joyce: "We hebben ook contact met de andere G40-gemeenten in Brabant, maar er is geen vast netwerk. Je ziet dat iedereen met vergelijkbare opgaven zit, maar ook in z'n eigen tempo en structuur werkt."

3. Visie op De Bossche Methode

Davy: "Wat vinden jullie van De Bossche Methode, waarin gestuurd wordt op werkelijk energiegebruik in plaats van labels?"

Bastiaan: “De gedachte erachter spreekt ons aan. Sturen op werkelijk gebruik is veel eerlijker dan sturen op labels. Het sluit beter aan bij wat er in de praktijk gebeurt. Je kunt er ook beter op sturen, zeker als je dat combineert met monitoring op gebouw- of portefeulleniveau.”

Joyce: “Maar het is wel belangrijk dat je zo’n methode intern kunt uitleggen, en ook richting de raad. Het verhaal moet kloppen. En dat betekent dat je transparant moet kunnen zijn over je keuzes, je voortgang en wat het oplevert.”

Davy: “Is daar bestuurlijk draagvlak voor?”

Bastiaan: “In potentie wel. Maar dan moet het ook aansluiten bij de begrotingssystematiek en investeringsruimte. Als we kunnen laten zien dat deze aanpak leidt tot betere resultaten binnen hetzelfde of lager budget, dan gaat het leven.”

4. Aanvullende inhoudelijke thema’s

Davy: “Waar lopen jullie in de uitvoering van verduurzaming vooral tegenaan?”

Joyce: “Capaciteit, netcongestie en planning. We kunnen niet alles tegelijk. En als je vijf sporthallen tegelijk wilt aanpakken, moet je ook alternatieve voorzieningen hebben. Die ruimte is er niet altijd.”

Bastiaan: “Ook merken we dat veel maatregelen niet goed vallen binnen bestaande subsidies. Denk aan circulaire maatregelen, of combinaties met gezondheid of klimaatadaptatie. Die leveren wél maatschappelijke waarde, maar worden niet erkend in de bestaande modellen.”

Davy: “Hebben jullie een systeem om daadwerkelijk gebruik te meten of te monitoren?”

Joyce: “We zijn daarmee bezig. We hebben wel meters, maar de datakwaliteit en verwerking zijn nog niet op orde. Idealiter werken we toe naar een dashboard dat zowel portefeuillebreed als per gebouw inzicht geeft in gebruik ten opzichte van doelstellingen.”

5. Slotvragen, gezamenlijke lobby en ‘Met de benen op tafel’

Davy: “Zouden jullie openstaan voor een gezamenlijke verkenning, bijvoorbeeld om inhoudelijk te verdiepen of kennis te bundelen?”

Bastiaan: “Ja, zeker. Als het leidt tot een concreet product of richtinggevend advies, dan hebben we daar iets aan. Zeker als we daarmee ook een signaal naar buiten kunnen afgeven.”

Davy: “Hoe kijken jullie aan tegen een gezamenlijke lobby richting het Rijk?”

Joyce: "Dat zou welkom zijn. Als we gezamenlijk kunnen laten zien dat de huidige kaders, zoals het sturen op labels, niet werken, dan kunnen we daar samen iets aan doen. Maar het moet wel gedragen zijn door gemeenten die inhoudelijk op één lijn zitten."

Davy: "Tot slot: we willen starten met een informeel initiatief onder de naam 'Met de benen op tafel'. Een paar keer per jaar in een kleine groep samenkomen, gewoon laagdrempelig ervaringen delen. Zou Eindhoven daar aan willen deelnemen?"

Bastiaan: "Ja, dat lijkt me nuttig. Juist omdat je dan op een andere manier met elkaar spreekt dan in officiële overleggen. Zo ontstaan vaak de beste ideeën."

Joyce: "En het verlaagt de drempel om ook tussendoor contact te houden. We doen graag mee."

12.5.15 Interviewverslag - Gemeente Rotterdam

Gesprekspartner: Auke Dijkstra

Functie: Adviseur duurzaamheid, afdeling Maatschappelijk Vastgoed

Datum: 12 mei 2025

Interviewer: Davy van der Ven

1. Verkenning context en ambities

Davy: “Hoe pakt Rotterdam de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed op dit moment aan?”

Auke: “Wij hebben een portefeuillestrategie waarin we verduurzaming koppelen aan onderhoud, vervangingsmomenten en gebruiksintensiteit. We hebben te maken met een enorm brede portefeuille, van scholen tot sporthallen, culturele instellingen en monumenten. Dat vraagt om maatwerk. Onze ambitie is om in 2040 klimaatneutraal te zijn als stad, en daarbinnen heeft maatschappelijk vastgoed een voorbeeldrol.”

Davy: “Hebben jullie een specifieke norm of indicator waarop gestuurd wordt?”

Auke: “Nee, we sturen niet één-op-één op Paris Proof of een andere norm. We proberen het pragmatisch te houden: zo veel mogelijk CO₂-reductie per euro. We kijken dus naar wat op gebouwniveau het meeste effect sorteert, en stemmen dat af op de staat van het gebouw, de resterende levensduur en de gebruiksfunctie.”

2. Ervaringen met samenwerking

Davy: “Zijn er al samenwerkingen met andere gemeenten of regio’s op dit vlak?”

Auke: “Rotterdam zit in meerdere netwerken. We werken samen binnen de G4 en G40, doen mee aan City Deal Duurzame Binnenstad, en zijn aangesloten bij het Bouwstenen-platform. Maar veel van die samenwerkingen blijven vrij hoog-over. Het is lastig om concreet en structureel samen op te trekken.”

Davy: “Wat zou voor jullie aanleiding zijn om wel actiever samen te werken met andere gemeenten?”

Auke: “Als het praktisch is. Denk aan gezamenlijke tools of standaardmodellen, of als er landelijk iets te beïnvloeden valt. Dat laatste zou bijvoorbeeld via de VNG kunnen lopen, maar dat komt alleen van de grond als het bestuurlijk wordt opgepakt.”

3. Visie op De Bossche Methode

Davy: “Wat is je indruk van de Bossche Methode, waarin gestuurd wordt op werkelijk energiegebruik in plaats van labels?”

Auke: “Inhoudelijk ben ik het er grotendeels mee eens. Labels zeggen niet zoveel als het gebouw vervolgens een hoog werkelijk verbruik heeft. In ons beleid proberen we beide te combineren: we doen wat nodig is voor subsidietoekenning, maar sturen intern vooral op gebruiksdata.”

Davy: “Zijn er onderdelen uit de Bossche Methode die jullie al toepassen of overwegen?”

Auke: “We werken met een eigen dashboard waarin verbruik wordt gemonitord en vergeleken met streefwaarden. In sommige gevallen zijn dat Paris Proof-grenzen, in andere gewoon historische gemiddelden. Het idee is dat we over tijd steeds meer sturen op real-time data, ook om gedrag te beïnvloeden.”

4. Aanvullende inhoudelijke thema's

Davy: “Zijn er bepaalde obstakels waar jullie nu specifiek tegenaan lopen?”

Auke: “Twee dingen: netcongestie en techniek. We hebben op veel plekken onvoldoende netcapaciteit om alles van het gas af te halen. Daarnaast worden installaties steeds complexer. Dat leidt tot hogere beheerkosten, maar ook tot risico's in onderhoud. Low-tech oplossingen zijn vaak betrouwbaarder, maar vallen buiten de labelsystematiek.”

Davy: “Kijken jullie ook breder dan alleen energie, bijvoorbeeld naar circulariteit of gezondheid?”

Auke: “Ja, dat proberen we wel. We nemen bij renovaties standaard ook maatregelen voor akoestiek, luchtkwaliteit, en in sommige gevallen waterbuffering. Maar daar staat vaak geen budget tegenover. En de subsidies zijn er meestal ook niet voor. Dat blijft frustrerend.”

5. Slotvragen en gezamenlijke lobby

Davy: “Zou Rotterdam mee willen denken in een gezamenlijke verkenning van nieuwe werkwijzen, bijvoorbeeld rondom sturen op werkelijk gebruik?”

Auke: “Dat ligt eraan. Als het vanuit de G4 of VNG gedragen wordt, en het helpt ons richting rijksoverheid, dan zeker. Maar we hebben al veel eigen beleid, dus het moet echt iets toevoegen.”

Davy: “Hoe kijk je aan tegen een gezamenlijke lobby richting Den Haag?”

Auke: “Daar is zeker behoefte aan. Vooral om duidelijk te maken dat sturen op labels niet hetzelfde is als daadwerkelijk verduurzamen. Maar dan moet het breed gedragen worden, met duidelijke taal. Niet alleen technisch, maar ook bestuurlijk.”

12.5.16 Interviewverslag - Gemeente Den Haag

Gesprekspartner: Marc Beste

Functie: Programmamanager Duurzaamheid Maatschappelijk Vastgoed

Datum: 13 mei 2025

Interviewer: Davy van der Ven

1. Verkenning context en ambities

Davy: “Kun je iets vertellen over hoe Den Haag momenteel werkt aan de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed?”

Marc: “De gemeente heeft een grote vastgoedportefeuille, met uiteenlopende functies en gebruiksintensiteit. We sturen op klimaatneutraliteit in 2040 voor de gemeentelijke organisatie. In de praktijk betekent dat dat we vooral inzetten op verduurzaming bij natuurlijke investeringsmomenten: renovatie, onderhoud, of functiewijziging. Daarbij kijken we nadrukkelijk naar het bredere plaatje: energie, circulariteit, comfort, en sociale meerwaarde.”

Davy: “Werken jullie met een specifieke norm of methodiek, zoals Paris Proof?”

Marc: “Nee, we sturen niet formeel op Paris Proof, maar we houden het wel in de gaten. We kijken meer naar totale CO₂-reductie per gebouw en over de portefeuille heen. Wat je vooral ziet is dat de focus verschuift naar werkelijk gebruik, maar dat daar beleidsmatig nog geen vaste lijn op ligt.”

2. Ervaringen met samenwerking

Davy: “Heeft Den Haag ervaring met samenwerking op dit thema met andere gemeenten?”

Marc: “Zeker, we trekken veel samen op met de G4, met kennisplatforms zoals Bouwstenen, en via initiatieven van de VNG. Maar we zien ook dat het lastig is om vanuit die netwerken tot concrete gezamenlijke uitvoeringsstappen te komen. Het blijft vaak bij kennisdeling.”

Davy: “Wat zou samenwerking aantrekkelijker maken?”

Marc: “Duidelijkheid. Je moet weten waar het over gaat, wie waarvoor verantwoordelijk is, en wat het oplevert. Ook helpt het als er bestuurlijk draagvlak is. Dan krijg je niet alleen ambtelijke betrokkenheid, maar kun je ook echt richting geven.”

3. Visie op De Bossche Methode

Davy: “Wat vind je van de Bossche Methode, die inzet op sturen op werkelijk energiegebruik in plaats van labels?”

Marc: “Inhoudelijk sterk. We lopen zelf ook tegen de beperkingen van labelsturing aan. Bijvoorbeeld bij monumenten of bij multifunctioneel gebruik: daar is het label vaak een slechte indicator. Werkelijk verbruik en CO₂-reductie zijn veel eerlijkere maatstaven. Alleen het is nog lastig om dat beleidsmatig en financieel te verankeren.”

Davy: “Zouden elementen uit de Bossche Methode voor Den Haag toepasbaar zijn?”

Marc: “Ja, vooral het idee om te sturen op verbruik per m² en CO₂-impact. Maar dan moet je wel een systeem hebben dat dat betrouwbaar meet én bestuurlijk uitlegbaar maakt. Die vertaalslag is essentieel.”

4. Aanvullende inhoudelijke thema's

Davy: “Zijn er onderwerpen die volgens jullie in de landelijke discussie meer aandacht verdienen?”

Marc: “Ja, vooral de spanning tussen ambitie en financiering. Er ligt een enorme opgave, maar de middelen zijn er niet. DUMAVA is niet structureel en te veel gericht op theoretische labels. Ook is het lastig om integraal te verduurzamen als je thema's als circulariteit, toegankelijkheid of klimaatadaptatie niet kunt meefinancieren. Er moet ruimte komen om slimme keuzes te maken, ook als die niet binnen het standaard kader vallen.”

Davy: “Welke rol speelt monitoring daarin?”

Marc: “Monitoring is cruciaal, maar je moet het wel goed organiseren. Je kunt pas sturen op werkelijk gebruik als je betrouwbare data hebt. Dat vraagt om goede systemen, duidelijke definities, en afspraken met gebruikers. En: het moet passen in de praktijk. Niet elk gebouw is gelijk, en niet elke gebruiker heeft hetzelfde gedrag.”

5. Slotvragen en gezamenlijke lobby

Davy: “Zou Den Haag mee willen doen aan een gezamenlijke verkenning van alternatieve werkwijzen?”

Marc: “Ja, als het leidt tot praktische inzichten en werkbare oplossingen. En als we daarmee landelijk beleid kunnen beïnvloeden.”

Davy: “Hoe kijk je aan tegen een gezamenlijke lobby richting het Rijk?”

Marc: “Daar ben ik zeker voorstander van. We hebben allemaal dezelfde boodschap: de opgave is groot, de middelen zijn ontoereikend, en de regels sluiten niet aan bij wat in de praktijk werkt. Als we dat gezamenlijk kunnen overbrengen, met een gedeeld verhaal, dan maken we meer kans. Maar dan moet het wel concreet zijn en gedragen worden door bestuur en ambtelijke top.”

12.5.17 Interviewverslag - Gemeente Haarlemmermeer

Gesprekspartner: Bert de Vries

Functie: Projectleider Verduurzaming Maatschappelijk Vastgoed

Datum: 14 mei

Interviewer: Davy van der Ven

1. Verkenning context en ambities

Davy: “Hoe pakt Haarlemmermeer de verduurzaming van maatschappelijk vastgoed momenteel aan?”

Bert: “We zitten midden in een transitiefase. Tot voor kort was verduurzaming redelijk gefragmenteerd georganiseerd, maar inmiddels ligt er een duidelijke opdracht om in 2040 klimaatneutraal te zijn. De focus ligt nu op het integreren van verduurzaming in reguliere vastgoedprocessen, met meer aandacht voor structurele monitoring en datagestuurde werken.”

Davy: “Is er een specifieke systematiek of norm die jullie volgen?”

Bert: “We hanteren geen vaste Paris Proof-norm of labelgerichte aanpak. Ons uitgangspunt is CO₂-reductie per object, gekoppeld aan investeringsmomenten. We willen sturen op werkelijk verbruik, maar daar hebben we nog niet de volledige tools en datasets voor.”

2. Ervaringen met samenwerking

Davy: “Hebben jullie ervaring met samenwerking op dit thema met andere gemeenten?”

Bert: “We hebben incidenteel contact met omliggende gemeenten en nemen deel aan landelijke netwerken zoals Bouwstenen. Maar structurele samenwerking rond uitvoering of strategie is beperkt. Wel zien we daar veel potentieel, vooral als het gaat om het delen van kennis over dashboards, rekenmodellen of gespreksvoering richting bestuur.”

Davy: “Wat zou voor jullie de grootste meerwaarde zijn van samenwerking?”

Bert: “Duidelijkheid en schaalvoordeel. Je hoeft niet allemaal opnieuw het wiel uit te vinden. En als je als groep gemeenten iets presenteert, bijvoorbeeld richting het Rijk, heb je gewoon meer gewicht.”

3. Visie op De Bossche Methode

Davy: “Wat is jouw beeld van De Bossche Methode, waarin gestuurd wordt op werkelijk gebruik in plaats van labels?”

Bert: “Dat vind ik een sterk uitgangspunt. Energielabels zeggen in de praktijk niet alles. We hebben hier gebouwen met label A die alsnog veel verbruiken. Werken met realistische verbruiksdata, per m² of per functie, geeft veel meer houvast. Alleen de uitdaging zit in hoe je dat goed meetbaar maakt en bestuurlijk uitlegbaar houdt.”

Davy: “Zou Haarlemmermeer onderdelen uit deze methode kunnen toepassen?”

Bert: “Zeker. Vooral het sturen op meetbaar verbruik past bij hoe wij er ook in zitten. Maar het vraagt wel om een gedeeld kader: wanneer is iets voldoende duurzaam? En hoe stem je dat af op gebruik, techniek en kosten?”

4. Aanvullende inhoudelijke thema's

Davy: “Zijn er onderwerpen of dilemma's waar jullie nu specifiek tegenaan lopen?”

Bert: “Ja, met name de beperkte beschikbaarheid van data en de manier waarop verduurzaming wordt gefinancierd. DUMAVA helpt, maar sluit niet altijd aan bij wat een gebouw écht nodig heeft. Ook circulariteit, groen en gezondheid zijn onderwerpen waar we op willen sturen, maar die niet goed onderbouwd zijn in de huidige kaders.”

Davy: “Wordt er ook gestuurd op bredere thema's zoals hittestress, comfort of klimaatadaptatie?”

Bert: “We proberen het wel. Zeker bij herontwikkeling en grootschalig onderhoud. Maar het vraagt veel afstemming en valt vaak buiten het zicht van klassieke vastgoedsturing. Dat is iets waar we de komende jaren stappen in willen zetten.”

5. Slotvragen en gezamenlijke lobby

Davy: “Zou Haarlemmermeer openstaan voor een gezamenlijke verkenning van alternatieve werkwijzen?”

Bert: “Ja, absoluut. Zeker als het gaat om monitoring, investeringsafwegingen en het onderbouwen van keuzes richting raad en college. We zouden daar graag in meedenken.”

Davy: “Hoe kijk je aan tegen een gezamenlijke lobby richting het Rijk?”

Bert: “Zeker interessant. De huidige regelingen sluiten niet goed aan bij wat er in de praktijk nodig is. Als je als groep gemeenten met een goed onderbouwde aanpak komt, dan kun je echt iets agenderen. Maar dan moet het wel breed gedragen worden en stevig in elkaar zitten.”

12.5.18 **Gespreksverslag - 1^e gesprek met VNG**

Datum: 6 mei 2025

Gesprekspartner: Niek Daamen

Functie: Beleidsmedewerker Verduurzamen Gebouwde Omgeving Maatschappelijk Vastgoed, Programma Energie

Gesprekstype: Informeel, verkennend gesprek

Interviewer: Davy van der Ven

Belangrijke punten uit het gesprek

- **Gemeenten lopen tegen dezelfde knelpunten aan:**
 - Subsidies zijn incidenteel en sluiten niet aan bij lange termijnplanning.
 - Er is frustratie over de focus op labels in plaats van op werkelijk energiegebruik.
 - Beperkte uitvoeringscapaciteit speelt bij vrijwel elke gemeente.
- **Noodzaak tot structureren van samenwerking:**
 - VNG ziet dat gemeenten behoefte hebben aan intergemeentelijke afstemming.
 - Er zijn nu vooral netwerken voor kennisdeling, maar geen coördinerend samenwerkingsverband voor uitvoering of lobby op verduurzaming van maatschappelijk vastgoed.
- **Rol VNG is faciliterend, niet leidend:**
 - VNG biedt ondersteuning via bijeenkomsten, kennisplatforms en nieuwsbrieven.
 - Lobby richting het Rijk gebeurt pas als signalen vanuit gemeenten sterk en consistent zijn.
 - VNG is voorzichtig met het zelf opzetten van formele netwerken: de regie ligt bij gemeenten.
- **VNG herkent het idee van 'De Bossche Methode':**
 - Herkenning van frustratie over subsidies die sturen op labels.
 - Aandacht voor sturen op werkelijk gebruik sluit aan bij bredere VNG-visie op effectiviteit van beleid.
 - VNG ziet kansen als meerdere gemeenten zich hierin verenigen.
- **Over 'Met de benen op tafel':**
 - Niek ziet informele kennisuitwisseling als waardevol, juist naast bestaande VNG-structuren.

- VNG zou zo'n initiatief mogelijk kunnen helpen ondersteunen of signaleren richting andere gemeenten, mits het initiatief bij gemeenten zelf blijft liggen.
- **Over lobby richting Den Haag:**
 - VNG ziet dat een gezamenlijke stem vanuit meerdere gemeenten meer effect heeft.
 - Gemeenten moeten scherp formuleren wat ze precies willen: verbreding DUMAVA? Structurele financiering? Ruimte voor sturen op werkelijk gebruik?
 - VNG benadrukt het belang van bestuurlijk commitment als voorwaarde voor effectieve lobby.

12.5.19 **Gespreksverslag - 2e gesprek met VNG**

Datum: 12 mei 2025

Gesprekspartner: Niek Daamen

Functie: Beleidsmedewerker Verduurzamen Gebouwde Omgeving Maatschappelijk Vastgoed, Programma Energie

Gesprekstype: Informeel vervolgesprek

Interviewer: Davy van der Ven

Belangrijkste punten uit het gesprek

- **Reflectie op 'De Bossche Methode':**
 - Niek herkent in toenemende mate signalen uit gemeenten die zich afkeren van sturing op labels.
 - De Bossche Methode wordt gezien als een concreet en goed te onderbouwen alternatief.
 - VNG moedigt initiatieven aan die gebaseerd zijn op praktijkervaring, mits ze bestuurlijk gedragen worden.
- **Gemeenten zijn zoekende naar richting:**
 - Veel gemeenten hebben ambities, maar missen structuur of duidelijke prioriteiten.
 - VNG ziet dat het helpt als een gemeente een methodiek beschikbaar stelt die ook overdraagbaar is.
 - Suggestie om niet alleen een aanpak te delen, maar ook concrete bouwstenen: format voor monitoring, afwegingskader, rekenregels, etc.
- **Advies richting intergemeentelijke samenwerking:**
 - Begin klein, maar met heldere afspraken.
 - Leg niet alleen inhoudelijke uitgangspunten vast, maar ook het doel: Kennisdeling? Gezamenlijke monitoring? Lobby?
 - Geef ruimte voor verschillende rollen: niet iedereen hoeft even actief mee te draaien.
- **Positie VNG bij lobby richting Rijk:**
 - VNG ondersteunt, maar neemt pas formeel stelling als er bestuurlijke dekking is.
 - Gemeenten moeten eerst zelf formuleren wat ze collectief willen.
 - Niek raadt aan om expliciet bestuurlijke steun te verzamelen, bijvoorbeeld via wethouders, vóórdat de VNG hierin meegaat.

- **Richting 'Met de benen op tafel':**

- VNG vindt het initiatief sympathiek en waardevol, zolang het laagdrempelig blijft.
- Kan eventueel bijdragen aan zichtbaarheid, bijvoorbeeld via Bouwstenen of de VNG-nieuwsbrief.
- Aanbeveling: blijf het informeel houden om drempels voor deelname laag te houden.

- **Kansrijke richting voor vervolg:**

- Onderzoek hoe andere gemeenten concreet sturen op werkelijk gebruik, en welke tools ze daarvoor gebruiken.
- Verzamel voorbeelden van politieke besluitvorming op basis van andere indicatoren dan labels (bijv. CO₂ per m²).
- VNG ziet waarde in een 'open source'-achtige aanpak waarbij gemeenten elkaars methodiek kunnen toepassen of aanpassen.

Datum: 16 mei 2025

Gesprekspartner: Yael Aartsma

Functie: Transitmaker

Gesprekstype: Informeel, reflectief

Interviewer: Davy van der Ven

Belangrijkste punten uit het gesprek

- **Herkenning van frustratie over huidige beleids- en subsidiesturing:**
 - Yael herkent dat gemeenten worstelen met labelgericht beleid en het gebrek aan structurele middelen.
 - Veel van haar opdrachtgevers zijn gemeenten die precies tegen hetzelfde aanlopen als Den Bosch: ambitieus, maar beperkt in slagkracht en vrijheid.
- **Bevestiging van meerwaarde in sturen op werkelijk gebruik:**
 - Yael ziet het sturen op werkelijk energiegebruik als geloofwaardig alternatief voor labelgericht beleid.
 - Ze noemt het logisch dat gemeenten hierin het initiatief nemen, juist omdat de landelijke lijn hierin achterloopt.
 - Verduurzaming draait volgens haar steeds meer om *portefeuillesturing en realistisch verbruik* in plaats van theoretische modellen.
- **Advies voor intergemeentelijke aanpak:**
 - Kies een duidelijke focus voor samenwerking: kennisdeling, beleidsafstemming of gezamenlijke uitvoering zijn heel verschillende doelen.
 - Begin met een kleine groep gemeenten die inhoudelijk op één lijn zitten.
 - Werk toe naar een gezamenlijk narratief dat bestuurlijk én ambtelijk gedragen wordt. Alleen dan kun je richting Den Haag echt iets losmaken.
- **Positieve reflectie op De Bossche Methode:**
 - Yael noemt het waardevol dat de methode in de praktijk is ontstaan.
 - Ze geeft aan dat gemeenten vaak worstelen met de vertaling van beleid naar concrete keuzes, en dat de Bossche Methode daarin helpt.

- Haar suggestie: laat vooral ook andere gemeenten zelf vertellen wat ze van de methode vinden, en waar het voor hen werkt of botst.
- **Over 'Met de benen op tafel':**
 - Yael vindt het een sterk idee, juist omdat het ruimte biedt voor vertrouwen en informele uitwisseling.
 - Juist deze vorm maakt het mogelijk om gevoeligheden of mislukkingen te delen.
 - Ze raadt aan om het initiatief te blijven positioneren als *voor en door gemeenten*, met een open maar veilige sfeer.
- **Rol van adviesbureaus en externe partijen:**
 - Squarewise kan ondersteunend zijn in het ontwikkelen van tools, formats of dashboards, mits gemeenten eigenaar blijven.
 - Yael benadrukt het belang van governance: wie voert de regie, wie faciliteert, en wie beslist?
 - Ze noemt het risicovol als gemeenten te afhankelijk worden van marktpartijen voor hun eigen strategie.