Governance arrangementen voor samenwerking bij aanleg warmte-netten



Wat heeft deze handreiking te bieden en voor wie?

Woningen van het gas afhalen en aansluiten op warmtenetten vergt samenwerking tussen de grotere spelers. Deze handreiking biedt inzicht in hoe je de governance arrangementen op maat kunt maken om de samenwerking te laten slagen.

Voor wie:

- Gemeenten
- woningcorporaties
- energiebedrijven

Beknopte inhoud

Op basis van een vergelijkend onderzoek in Rotterdam, Amsterdam en Nijmegen naar de aanleg van warmtenetten komen wij tot een aantal vragen die kunnen helpen bij het organiseren van de governance.

1. Wat is er nodig om de onderlinge relaties te versterken? Hoe kun je vanuit die relaties de eigen belangen omwerken naar een gezamenlijk belang? Wat is er nodig om vanuit dat gezamenlijk belang te handelen?

Voor de voortgang van de energietransitie van de gebouwde omgeving is het van belang dat gemeenten, woningcorporaties en energiebedrijven goed met elkaar samenwerken. Daarom is het heel erg belangrijk om in de *onderlinge relaties* te investeren. Cruciaal daarbij is om goed elkaars belangen in kaart te brengen en deze ook vanuit de positie van de ander te begrijpen.

- Gemeenten hebben vaak belang bij het behalen van klimaatdoelen en uitvoeren van warmtevisies.
- Voor woningcorporaties richten de belangen zich vaak op de verduurzaming van hun woningvoorraad.
- Energiebedrijven hebben belang bij het aanleggen van warmtenetten en het werven van klanten die deze warmte afnemen.

Achter deze wat algemeen geformuleerde belangen schuilen veel specifiekere die eerst goed in kaart moeten worden gebracht. Wanneer deze specifiekere belangen duidelijk zijn, is het noodzakelijk dat er *vanuit de eigen belangen* wordt gezocht naar de overlap. Zo kunnen gezamenlijke belangen geformuleerd worden die sturing geven aan het handelen.

2. Hoe werk je met elkaar vanuit vertrouwen aan een businesscase? En hoe borg je dit vertrouwen in overeenkomsten? Hoe organiseer je steun van de politiek voor zulke overeenkomsten?

Zodra de belangen op elkaar zijn afgestemd, is het essentieel om gezamenlijk aan een businesscase te werken. Dit is een zeer belangrijk element voor de verdere vormgeving van de samenwerking, omdat hierbij alle mogelijke obstakels kunnen worden besproken op basis van wederzijds begrip.

Zo kan er vertrouwen ontstaan, dat bovendien wordt versterkt als de betrokken partners een samenwerkingsovereenkomst met elkaar sluiten. Zo'n overeenkomst kan ervoor zorgen dat de partners elkaar ook tijdens de uitvoering kunnen aanspreken op wat ook alweer de bedoeling is. Er kan bijvoorbeeld financiële compensatie worden afgesproken als een van de partners niet op tijd levert en dit financiële gevolgen voor de anderen kan hebben.
Ons onderzoek laat zien dat precieze juridische en economische afspraken enorm kunnen helpen om elkaar tijdens de uitvoering van het werk scherp te houden.

3. Wat voor sociale aanpak is er nodig om de transitie te laten slagen?

Woningen van het gas afhalen en aansluiten op een warmtenet is een belangrijke maar ook complexe *transitieopgave*. Hier zitten technische kanten aan zoals het isoleren van woningen, het aanpassen van de infrastructuur in en rond huizenblokken, en de aanleg van warmtenetten, waarvoor vaak hele straten langdurig worden opengebroken. Al deze technische ingrepen hebben ook een impact op het dagelijks leven van mensen en de problemen die zij zonder deze ingrepen al ervaren. Ons onderzoek wijst uit dat er daarom ook een sociale aanpak nodig is om bewoners mee te krijgen in de transitie. Het is te weinig om alleen aan voorlichting te doen en de benodigde 70 procent instemming van huurders te verkrijgen.

Vooral in de wijken waar wij onderzoek hebben gedaan, is er sprake van veel afstand en wantrouwen tussen bewoners en instanties. Een sociale aanpak kan die afstand overbruggen. Mooie voorbeelden hiervan zijn te vinden in Rotterdam Bospolder Tussendijken (BoTu), waar een sociale aanpak is ontwikkeld in samenspraak met het programma Veerkrachtig Botu. Veel informatie hierover is te vinden in de documentaire De methode BoTu. Daarnaast is er door de inzet van De Verbindingskamer een groep actieve bewoners ontstaan die andere bewoners zijn gaan voorlichten en hen heeft gelopen met hun vragen, zoals blijkt uit dit artikel.

Neem echt de tijd om vanuit de eerste drie vragen stappen te zetten, ook als er tijdsdruk staat op een project, en ga pas over tot uitvoering als dit goed is geregeld. Dit voorkomt veel tijdsverlies in een later stadium.

4. Op welke manier kan de gemeente leiderschap nemen over de samenwerking? Wat is daarvoor nodig vanuit de gemeente en vanuit de andere partners?

De rol van de gemeente is heel belangrijk in deze processen. Zelfs met beperkte overheidsinstrumentarium in een door marktwerking gedomineerde sector, is het mogelijk dat gemeenten een regierol aannemen.

Dat vergt dat er vanuit de gemeente *ambtenaren* worden aangewezen die zowel in staat zijn om met de andere partners tot samenwerking, vertrouwen en bindende afspraken te komen, als erop toezien dat tijdens de uitvoering de afspraken worden nagekomen.

Ook kunnen ambtenaren een belangrijke rol spelen in het mede ontwikkelen van een *sociale aanpak* en daarbij afdelingen betrekken vanuit het sociale domein. Dit vergt allemaal wel politieke rugdekking en het vrijmaken van middelen voor de benodigde ureninzet.
Het vergt verder dat binnen de gemeente *integraal* wordt gewerkt vanuit verschillende afdelingen met een duidelijke kapitein op het schip. En bij de samenwerkingspartners vergt het dat zij accepteren dat de gemeente een regierol neemt.



5. Wat voor vormen van overleg zijn er nodig tussen de samenwerkende organisaties? Op welke functieniveaus is dat nodig?

Er zijn veel verschillende vormen van overleg nodig tussen de samenwerkende partners. Dat begint bij het overleg tussen degenen die gezamenlijk aan de businesscase werken en die een samenwerkingsovereenkomst vormgeven. Naast deze overleggen tussen de mensen op strategisch- of managementniveau zijn er vervolgens overleggen nodig op veel andere niveaus van alle betrokken organisaties zodra de uitvoering wordt gestart. Dat kan gaan over technische kwesties, over de financiën, maar ook over het benaderen van bewoners en het vormgeven van de sociale aanpak. Hoe meer mensen elkaar kennen die op verschillende thema's of functieniveaus moeten samenwerken des te meer zij kunnen werken aan wederzijds begrip en vertrouwen en des te meer zij problemen kunnen oplossen en kunnen voorkomen dat er onnodige vertraging ontstaat.

6. Wat voor gespreksvormen zijn er denkbaar om met elkaar over de samenwerking na te denken, te leren en om met oplossingen te komen voor wat niet goed gaat?

Open gespreksvormen gericht op samen leren zijn belangrijk, omdat de partners elkaar daarbij kunnen aanspreken op wat er goed en minder goed gaat.

7. Hoe hou je goed bij of het aanlegproces nog op schema ligt en wat bij afwijkingen daarvan de gevolgen zijn voor de verschillende spelers en voor bewoners?

De basis voor het monitoren van het aanlegproces ligt besloten in de afspraken die zijn gemaakt in de samenwerkingsovereenkomst. Het is vooral zaak dat degene die vanuit de gemeente de regierol heeft dit goed in de gaten houdt en ook bijstuurt wanneer nodig. Dit geldt zowel als er nadelige gevolgen dreigen te ontstaan voor een of meerdere partners, maar nog sterker als er voor bewoners nadelige gevolgen kunnen ontstaan. Als een energiebedrijf bijvoorbeeld door inflatie of ontwikkelingen in de markt geneigd is om de aansluitkosten te verhogen, dan kan de gemeente ingrijpen en proberen te voorkomen dat de bewoners in energiearmoede belanden. De gemeente is hiervoor de aangewezen partner, omdat zij het publieke belang dient.

8. Hoe zorg je dat de belangen van bewoners worden geborgd? Welke communicatievormen sluiten echt aan bij bewoners? Hoe zorg je daarbij voor transparantie en het geven van argumenten voor elke stap in het proces?

Ons onderzoek laat zien dat de gemeente een belangrijke rol heeft in de communicatie met bewoners, maar soms pakken ook woningcorporaties deze rol op. Vooral in wijken waar bewoners veel afstand tot instanties ervaren en vaak ook deze instanties wantrouwen, is een aanpak met een communicatie campagne en voorlichtingsavonden in buurthuizen of bij de gemeente vrij kansloos.

Wij zien dat het juist belangrijk is om vooral op plekken in contact te komen waar de bewoners toch al zijn te vinden: in hun woning, op de galerij, in de hal van het gebouw, of bijvoorbeeld op de markt of bij het winkelcentrum. Daarbij is het voor de gemeente moeilijk om zelf in contact te komen. Dat kan veel beter via bewonersorganisaties of in te huren organisaties zoals De Verbindingskamer. Ook religieuze organisaties en soms sportverenigingen kunnen een belangrijke rol spelen.

9. Wat is er naast een sociale aanpak nodig om bewoners die instanties wantrouwen ook mee te krijgen in het proces?

Vooral als bij bewoners het wantrouwen in instanties diep zit, dan is er eerst een *herstel van de relaties* nodig. Erg belangrijk daarbij is dat er in eerste instantie een open gesprek wordt gevoerd waarbij bewoners zich niet bedreigd voelen door een nieuwe ontwikkeling, of het idee krijgen dat er toch al iets is besloten.

Oprechte aandacht en actief luisteren zonder zelf te oordelen zijn daarbij essentieel. Dat kan bewoners een gevoel van erkenning geven. Als zij zich meer gezien en gehoord voelen, is er veel meer mogelijk dan met traditionele vormen van voorlichting. Zie bijvoorbeeld de interessante aanpak die de Verbindingskamer heeft gebruikt in Rotterdam Bospolder Tussendijken.

Auteurs

Imrat Verhoeven
I.Verhoeven@uva.nl
Universiteit van Amsterdam

Mark Wiering
Mark.Wiering@ru.nl
Radboud Universiteit