

Evaluatie warmtenet Muiderberg

Een onderzoek naar de samenwerking tussen
gemeente Gooise Meren en Wattnu/Warmtebedrijf
in de warmtetransitie in Muiderberg



Opdrachtgever: Gemeente Gooise Meren
Energiecoöperatie Wattnu

Samenstellers: Sylvana Rikkert
Korien Jurgens
Jolanda Edwards
Pieter van Eijsden

Datum: 18 juli 2022

Inhoud

1. Opdracht en aanpak	2
1.1. Aanleiding	2
2. Toelichting op de aanpak van het onderzoek	4
3. Context: Landelijke ervaring met samenwerking in de warmtetransitie	7
3.1. Een verandering van tijdperk	7
3.2. Gemeenten worstelen met de invulling van de regierol	7
3.3. Het financieren van de warmtetransitie	8
3.4. Succesvolle samenwerking in de transitie is niet vanzelfsprekend	9
4. Beschrijving van de samenwerking rond warmtenet Muiderberg	10
4.1. Formele afspraken op een rij	10
4.2. De praktijk van de samenwerking in beeld	18
Onderzoeksthema 1: Partners	18
Onderzoeksthema 2: Ambities en belangen	19
Onderzoeksthema 3: Strategie	20
Onderzoeksthema 4: Samenwerking en rolverdeling	23
Onderzoeksthema 5: Financiën	25
5. Conclusies evaluatie: warmtetransitie vraagt om doelgericht samenwerken	29
5.1. Samenvatting van de bevindingen per thema	29

5.2. De gemeente Gooise Meren en Wattnu zijn ver gekomen in een korte periode	30
5.3. De samenwerking rondom het Warmtebedrijf loopt vast om een aantal redenen	31
Afhankelijkheid van overheidsmiddelen vraagt om herijking relatie tussen gemeente en Wattnu/Warmtebedrijf	31
Verschillende beelden over wat project vraagt van een ieders rol	32
Door wegvallen deel projectstructuur komt samenwerking aan op onderlinge relaties	32

Bijlage I. Overzicht gesprekspartners (niet voor publicatie)	34
---	-----------

Bijlage II: Documentenoverzicht	35
--	-----------

Bijlage III verslag Expertsessie	36
---	-----------

1. Opdracht en aanpak

1.1. Aanleiding

Recent is een tweede aanvraag voor een bijdrage vanuit Programma Aardgasvrije Wijken van de gemeente Gooise Meren en Wattnu/Warmtebedrijf voor het ontwikkelen van een warmtenet in Muiderberg, afgewezen. Nu er geen toekenning heeft plaatsgevonden uit de proeftuinen is er behoefte om de samenwerking te evalueren. Lysias Advies evalueerde de samenwerking en beschreef de resultaten in de rapportage die voor u ligt.

Energiecoöperatie Gooise Meren Wattnu U.A. en de gemeente Gooise Meren werken samen om een warmtenet op basis van aquathermie in Muiderberg te realiseren. Hiertoe is twee keer (voor de 2^e en 3^e ronde) een subsidieaanvraag ingediend om deel te nemen als Proeftuin in het Programma Aardgasvrije Wijken (PAW). Begin dit jaar is de aanvraag voor de derde ronde afgewezen. De PAW-bijdrage is een essentieel onderdeel van de businesscase om het warmtenet financieel mogelijk te maken. Door het niet verkrijgen van de bijdrage is een financieringstekort in de businesscase ontstaan om het warmtenet te realiseren.

Wattnu heeft het initiatief genomen om een warmtenet te ontwikkelen in Muiderberg. Daarbij heeft de gemeente zich faciliterend opgesteld en heeft het Warmtebedrijf een uitvoerende taak gekregen. Het plan is om een warmtenet te ontwikkelen gebaseerd op aquathermie. Het is tevens het eerste pilotproject in het kader van de warmtetransitie

van de gemeente Gooise Meren waar de gemeente graag van wil leren.

Dit project is om meerdere redenen van belang. De gemeente Gooise Meren heeft net als alle andere gemeenten in Nederland van het Rijk de taak gekregen om huiseigenaren te helpen bij de warmtetransitie (van het aardgas af) en hierop regie te voeren. Het aquathermie project is gestart vanuit een bewonersinitiatief, Wattnu. Wattnu zag koppelkansen in Muiderberg bij de aanleg van de benodigde buizen voor het warmtenet met het vernieuwen van de riolering. Het project in Muiderberg is van belang om van te leren voor komende wijken en buurten en de bredere opgave van de gemeente in de warmtetransitie. Tot slot zorgen ook de stijgende energieprijzen voor extra urgentie om over te stappen op een duurzame warmtevoorziening.

Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. We lichten toe hoe de evaluatie is uitgevoerd om te leren van de samenwerking in dit project (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 zijn de hoofdpunten uit een expertmeeting opgenomen om de context te schetsen waarbinnen we de bevindingen duiden. De samenwerking rondom het Warmtenet in Muiderberg is beschreven in hoofdstuk 4, de onderzoeksresultaten. In de conclusie staat wat de sterke punten en aandachtspunten zijn in de samenwerking en duiden we deze in het licht van de hoofdpunten uit de expertsessie (hoofdstuk 5). Dit geeft dit rapport de volgende opbouw:

- Hoofdstuk 2: Toelichting op de onderzoeksopbouw

- Hoofdstuk 3: Context: Experts over samenwerken in de warmtetransitie
- Hoofdstuk 4: Beschrijving van de samenwerking rondom warmtenet Muiderberg
- Hoofdstuk 5: De sterke punten en aandachtspunten van de samenwerking, met duiding van de opbrengst uit de expertsessie.

2. Toelichting op de aanpak van het onderzoek

De centrale vraag

De onderzoeksvragen voor de evaluatie zijn gebaseerd op de behoefte om het moment (afwijzing PAW bijdrage derde ronde) te benutten om de ervaringen van afgelopen twee jaar te evalueren. De centrale vraag van het onderzoek is: *Wat kunnen we leren van de samenwerking tussen de Gemeente Gooise Meren en Wattnu/Warmtebedrijf in het project Warmtenet Muiderberg voor de verdere samenwerking in de warmtetransitie?*

Op basis van dit onderzoek kan de raad geïnformeerd worden over de geleerde lessen uit dit eerste bewonersinitiatief in kader van de warmtetransitie. Daarbij heeft de opdrachtgever de volgende deelvragen geformuleerd:

- Welke partners zijn (formeel en informeel) betrokken bij het project?
- Is er sprake van een gezamenlijke ambitie en zijn er gezamenlijke belangen?
 - Zijn er divergerende of zelfs tegengestelde ambities dan wel belangen?
- Is er sprake van een formele, gezamenlijk bepaalde strategie om de gestelde ambitie te verwezenlijken?
 - Welke strategie wordt in de praktijk (door de verschillende partners) gevolgd? Is er sprake van deelstrategieën?
- Hoe is de samenwerking formeel georganiseerd?
 - Hoe is deze formele organisatie tot stand gekomen (qua proces en uitgangspunten)?

- Hoe vindt de samenwerking in de praktijk plaats?
 - Beantwoordt de praktische samenwerking aan de bedoelde (formele) organisatie?
- Welke formele en informele rollen hebben de verschillende (formele en informele) partners in de samenwerking?
- Hoe verhoudt de formele dan wel informele rolverdeling zich t.o.v. de gekozen regierollen in de TVW?
- Hoe ervaren de partners de onderlinge relaties?
 - Welke verbeterpunten zien zij?

Inzicht bij het beantwoorden van de vraag

Het belang van goede samenwerking bij innovatie in de warmtetransitie

Vanwege de regierol die gemeenten hebben gekregen van het rijk in de warmtetransitie is de samenwerking rondom het te ontwikkelen warmtenet relevant en actueel. Een goede samenwerking en governance voor dit project is minstens net zo relevant als de technische haalbaarheid ervan. In de casus warmtenet in Muiderberg werken gemeente en Wattnu/Warmtebedrijf samen om dit eerste uitvoeringsproject rondom de warmtetransitie verder te ontwikkelen.

Het vraagstuk is actueel omdat alle gemeenten een opgave hebben binnen de afspraken van het Klimaatakkoord om de warmtetransitie binnen hun gemeente te versnellen en hierop de regie te voeren. Voor de gemeente Gooise Meren is dit pilot project gestart vooruitlopend op de vaststelling van de Transitievisie Warmte. Een belangrijke opgave hierin is om huiseigenaren over de streep te trekken hun huis om in de toekomst niet meer te verwarmen met aardgas.

De Onderzoeksaanpak

Bij samenwerkingsvraagstukken tussen partijen is niet alleen van belang wat er is afgesproken en dat dit goed is vastgelegd maar ook hoe de samenwerking in de praktijk vorm krijgt. De onderzoeksaanpak richt zich daarom op de formele manier waarop afspraken zijn vastgelegd én hoe de formele afspraken in de dagelijkse samenwerking, uitpakken.

Onderzoeksvragen

Aan de hand van de onderzoeksvragen brengen we sterke punten en aandachtspunten van de samenwerking in beeld. In de volgende tabel staan de onderzoeksvragen over de samenwerking.

Tabel: Onderzoeksvragen evaluatie samenwerking warmtetransitie

Kenmerken	Omschrijving
1. Partners	Formeel: partners die betrokken zijn (formeel en informeel) bij het project en met wie contractuele afspraken zijn gemaakt Praktijk: De partijen die in de praktijk verbonden zijn aan de casus.
2. Doelen/ambities	Formeel: de ambities en de belangen die zijn vastgelegd Praktijk: Ambities en belangen die in de praktijk niet stroken met elkaar
3. Strategie	Formeel: afspraken over de strategie Praktijk: strategieën die in de praktijk worden gevolgd en deel strategieën
4. Samenwerking en rolverdeling	Formeel: vastgelegde rollen en formele organisatie van de samenwerking en hoe deze tot stand is gekomen

	Praktijk: de rolverdeling en de samenwerking in de praktijk, verschil met wat formeel is vastgelegd en hoe de rolverdeling in de praktijk ervaren wordt
5. Financiering	Formeel: afspraken over samenwerking rondom financiering Praktijk: ideeën over de financiering in de praktijk

De aanpak van het onderzoek bestaat uit twee onderdelen:

1. De formele kant van de afspraken beschrijven in chronologische volgorde,
2. Een beschrijving van hoe deze afspraken in de praktijk uitpakken.

Ad. 1 De formele kant hebben we onderzocht doormiddel van deskresearch rondom de relevante documenten. Wij hebben alle documenten gescand en een selectie gemaakt van de documenten die relevant zijn voor beantwoording van de onderzoeksvraag. Daar zijn de relevante afspraken uitgehaald. De geselecteerde documenten en de inzichten die daaruit komen, staan in hoofdstuk vier beschreven in paragraaf 4.1. Een lijst met alle overhandigde documenten is opgenomen in bijlage II.

Ad 2 In hoofdstuk vier volgt na de beschrijving van de formele kant van de samenwerking in paragraaf 4.2 een beschrijving vanuit de praktijk, gebaseerd op interviews. Tijdens de interviews hebben we betrokkenen van de gemeente en Wattnu en Warmtebedrijf gevraagd hoe de afspraken uitwerken in de dagelijkse samenwerking. In bijlage I van het rapport is een lijst opgenomen van alle mensen die zijn geïnterviewd. De bevindingen vatten we telkens kort samen in een tabel. In deze tabel gaan we in op de elementen van de

samenwerking die al goed zijn, en op aandachtspunten die we tegenkomen.

Om de bevindingen over de formele afspraken en hoe deze in de praktijk uitpakken goed te kunnen duiden, starten we met het schetsen van de context van de ontwikkelingen in de warmtetransitie. Hiertoe is een expertsessie georganiseerd. De opbrengst van deze expertsessie helpen de conclusies over de samenwerking in dit project te duiden.

3. Context: Landelijke ervaring met samenwerking in de warmtetransitie

We schetsen in dit hoofdstuk de landelijke ontwikkelingen in de samenwerking in de warmtetransitie. De informatie die we gebruiken is afkomstig uit een expertsessie georganiseerd door de gemeente Gooise Meren over 'samenwerken in de warmtetransitie'. Experts van de volgende organisaties hebben aan deze bijeenkomst een bijdrage geleverd:

- HIER! Over de hobbels waar bewonersinitiatieven tegen aanlopen bij het werken aan de warmtetransitie.
- Expertise Centrum Warmte, over onder meer de financiële uitdagingen.
- Servicepunt Duurzame Energie, over de verschillende rollen die je als gemeente kan spelen en hoe je samenwerking goed vormgeeft.

De expertmeeting is gehouden op 10 juni 2022 en was opgebouwd uit 3 presentaties en een vraagesprek. Het verslag van de bijeenkomst is toegevoegd in bijlage III. In dit hoofdstuk zetten we de hoofdlijnen van deze expertsessie uiteen. We gaan achtereenvolgens nader in op het volgende:

- Een verandering van tijdperk;
- Gemeenten worstelen met de regierol;
- Overbruggen van de onrendabele top;
- Voldoende participatie van bewoners.

3.1. Een verandering van tijdperk

De experts zijn het erover eens dat alle betrokken partijen in de warmtetransitie zoekende zijn. Er is nog veel onduidelijkheid, bijvoorbeeld omdat beleidskaders en wettelijk instrumentarium op Rijksniveau -en dus daaronder ook- nog in de maak zijn. De afgelopen periode kenmerkte zich voor de projecten die al gestart zijn, dan ook door pionieren en leren. Het Programma Aardgasvrije Wijken is hier expliciet voor opgericht. De komende periode zal zich gaan kenmerken door het meenemen van lessons learned en door opschaling van projecten.

3.2. Gemeenten worstelen met de invulling van de regierol

Gemeenten hebben een regierol in de warmtetransitie van het Rijk in kader van het klimaatakkoord. Deze rol wordt wisselend ingevuld. Vooral kleine gemeenten worstelen met het vormgeven van de regierol waardoor zij minder stimuleren en meer als afwezig of beperkend worden ervaren door bewonersinitiatieven. De opgave waar gemeenten voor staan in het kader van het klimaatakkoord is helder maar dit geldt niet voor de weg ernaartoe. Gemeenten hebben tot nu toe weinig instrumenten en middelen gekregen van het Rijk om de warmtetransitie vorm te geven.

Gemeenten kiezen verschillende invullingen van de regierol. Ze kan een afwachtende rol kiezen vanwege techniek of de ontwikkelkosten van projecten. Ze kan ook de rol van procesregisseur kiezen die inzet op een zorgvuldige voorbereiding en begeleiding van veranderingen. Of ze kan zich opstellen als integrale adviseur die kosten, werk en hinder voor bewoners zoveel mogelijk gelijktijdig op wil pakken. Of

als sturende regisseur die tempo wil houden en snel resultaat wil zien. De meeste gemeenten nemen op dit moment de rol van procesregisseur of integrale regisseur.

Een belangrijk thema bij het vormgeven van de samenwerking is ‘het samenwerken met een bewonersinitiatief’. Deze samenwerking is soms lastig vorm te geven door de volgende redenen:

- De werkwijze van de gemeente en bewoners sluit niet automatisch op elkaar aan.
- Bewonersinitiatieven ervaren gebrek aan vertrouwen bij gemeente.
- De toekomstige financiering van de bewonersinitiatieven is onzeker.

3.3. Het financieren van de warmtetransitie

De financiering van projecten is een grote bottleneck voor de warmtetransitie en projecten komen op dit moment tot stilstand wanneer het Rijk niet meefinanciert. De oorzaak ligt in het feit dat in een warmteproject de kosten voor de baten uitgaan. Vooraf is een flinke investering nodig in ontwikkelkosten, gedurende een lange periode. Voor een warmtenet iets op gaat leveren, is een periode nodig van voorbereiding en uitvoering. Projecten die nu slagen, financieren hun businesscase door een stapeling van subsidies of krijgen een grote bijdrage in het kader van de PAW.

Commerciële financiers zoals banken en investeringsmaatschappijen vinden het lastig te investeren in de onrendabele top, die een warmtenet vaak heeft. Experts wijzen op de nieuwe Rijkssubsidieregeling vanaf 1 januari 2023. Deze regeling is een

belangrijke kans om deze onrendabele top af te dekken. Dat is hard nodig want gemeenten hebben niet de middelen en banken werken met een kortere doorlooptijd, waardoor de onrendabele top veel hoger uitpakt en zij minder geneigd te investeren. De onzekerheden in de businesscase zijn ook nog te groot voor banken.

Voldoende participatie is belangrijk voor de onderbouwing van de businesscase en het is logisch dat gemeenten starten met het stimuleren en steunen van de meest collectieve oplossingen. Om de businesscase te onderbouwen moeten voldoende huiseigenaren ervoor kiezen hun huis in de toekomst aan te sluiten op het warmtenet. Voor overheden geldt ook dat zij op zoek zijn naar maatschappelijke legitimering van hun investering en ook daarvoor is participatie belangrijk. Dit wordt bovendien sneller behaald bij een collectief project of als mensen die te maken hebben met energiearmoede, ook meeprofiteren.

De businesscase van collectieve oplossingen wordt onzeker door het afbreukrisico van individuele huiseigenaren die kiezen voor hun eigen oplossing. De politieke besluitvorming is tegelijk in beweging. Gemeenten krijgen met de wet gemeentelijke instrumenten Warmtetransitie de mogelijkheid te bepalen welke wijken van het gas af gaan. Dit kan (politieke) onrust opleveren en onzekerheden geven voor huiseigenaren. Hetzelfde geldt voor de aankondiging dat hybride warmtepompen verplicht worden vanaf 2026.

3.4. Succesvolle samenwerking in de transitie is niet vanzelfsprekend

De experts geven aan dat de manier waarop de governance van de samenwerking wordt ingericht, niet bepalend is voor het succes van de samenwerking. Het is vooral belangrijk dat de specifieke governance-variant aansluit op waar de situatie om vraagt. Daarnaast zijn er een aantal algemene aanbevelingen waar iedere samenwerking in de warmtetransitie bij gebaat is. Deze sommen we hier op en eindigen met een aantal specifieke aanbevelingen voor de samenwerking rondom Muiderberg.

Het overall advies van experts is om goede **samenwerkingsafspraken** te maken en deze vast te leggen. Het gaat om afspraken op verschillende niveaus:

- projectsturing,
- uitvoering,
- communicatie,
- businesscase en financiering.

Voor de sturing van het project is een samenwerkingsovereenkomst of governance-overeenkomst nodig. Op uitvoerend niveau kan een aparte overeenkomst worden opgesteld voor het werken aan de infrastructuur. Voor de communicatie is het belangrijk om af te spreken wie, wanneer, wat communiceert naar de bewoners en of dit gezamenlijk gebeurt of apart. Ook wijzen experts op het nut van een goede afbakening van de businesscase met daarin helder beschreven rollen en verantwoordelijkheden.

Persoonlijke relaties zijn van belang. De samenwerking kan niet gelijkwaardig zijn vanwege de financiële afhankelijkheid. De samenwerking kan wel volwaardig zijn en rekening houden met onderlinge afhankelijkheid van elkaar en de verschillen tussen partijen en hun rol. In een volwaardige relatie houden partijen rekening met de verschillen in elkaars achtergrond en belangen.

Vertrouwen is belangrijk om goed te kunnen samenwerken. De verschillen tussen partijen in de manier waarop ze werken zijn groot tussen bewonersinitiatieven en gemeenten. Partijen moeten dan ook structureel met elkaar in gesprek blijven en investeren in een fijne werksfeer en goede en open communicatie. Hierbij is het ook belangrijk dat de gemeente legitimering organiseert van de partij waarmee ze samenwerkt.

De experts geven nog mee aan het samenwerkingsverband gemeente en Wattnu/ Warmtebedrijf dat de tussentijd tot nieuwe subsidiemogelijkheden benut kan worden om te werken aan de samenwerking. Ook kan gekeken worden of aan belangrijke strategische punten voldaan is zoals: een up to date transitievisie inclusief bronnenstrategie, relevante bestuurlijke afspraken, een regionale visie en een projectorganisatie die op orde is.

Het advies van de experts is om in Muiderberg te kijken of meer zekerheid gecreëerd kan worden over het aantal potentiële aansluitingen op het warmtenet. Voor het aanvragen van de subsidie in januari is het van belang de businesscase zo goed mogelijk te onderbouwen en zekerheid over de participatie te geven.

4. Beschrijving van de samenwerking rond warmtenet Muiderberg

In deze paragraaf starten we met een beschrijving van de samenwerking rondom het warmtenet Muiderberg. We doen dit op twee manieren.

1. Als eerst zetten we de belangrijkste formele afspraken op een rij in chronologische volgorde. We gaan daarmee in op de onderzoeksvragen die gaan over:
 - De formele afspraken die over de samenwerking gemaakt zijn tussen voornamelijk 3 partijen: Energiecoöperatie Wattnu, Warmtebedrijf Muiderberg Bv en de Gemeente Gooise Meren
 - Helderheid en eenduidigheid rondom doelen en ambities;
 - Strategieën en deel strategieën in de warmtetransitie;
 - Rol- en taakverdeling zoals die op papier is afgesproken.
2. In de volgende paragraaf gaan we per onderzoeksthema nader in, op hoe deze formele afspraken in de praktijk uitpakken.

We eindigen iedere paragraaf met conclusies waarin we sterke punten en aandachtspunten weergeven.

Een disclaimer vooraf is dat de samenwerking tamelijk organisch tot stand is gekomen; veel afspraken zijn formeel gemaakt nadat er in de praktijk al op een bepaalde manier werd samengewerkt. Formele afspraken gingen dus niet telkens per se vooraf aan de samenwerking in de praktijk.

4.1. Formele afspraken op een rij

In onderstaande opsomming staan de belangrijkste documenten waarop wij onze bevindingen baseren¹. De documenten zijn genummerd, zodat we in de latere paragrafen waarin we de praktijk behandelen, kunnen terugverwijzen naar de documenten waarop we ons baseren. We besluiten deze paragraaf met enkele conclusies over de formele kant van de samenwerking.

1. *Convenant Energiecoöperatie Wattnu, 9 december 2019*

Er is een convenant vastgesteld door het college van Gooise Meren over de samenwerking met Energiecoöperatie Wattnu in december 2019. Hierin staat dat: *'Door het sluiten van bijgaand convenant met Wattnu worden concrete afspraken gemaakt op welke wijze Wattnu bijdraagt aan de lokale energietransitie. Tevens wordt met het convenant geborgd, door Wattnu een trekkende rol te geven, dat de energietransitie samen met inwoners, organisatie en ondernemers*

¹ Er is kennisgenomen van alle toegezonden stukken. De onderzoekers hebben zelf een keuze gemaakt in welke stukken het meest relevant zijn ten behoeve van de beantwoording van de onderzoeksvragen.

gestalte krijgt. De gemeente herkent de coöperatie hiermee als een belangrijke partner in de realisatie van de warmtetransitie, en bedeeft aan Wattnu een trekkende rol. De samenwerking wordt bekrachtigd door een subsidie voor Wattnu die gedekt wordt met middelen uit het Initiatievenfonds Duurzaamheid. In totaal ontvangt Wattnu in de jaren 2019 tot 2022 €255.000. Dit geld werd ingezet om onder meer bestaande en nieuwe bewonersinitiatieven te ondersteunen. Het convenant loopt tot 2022, en krijgt daarna mogelijk een vervolg.

2. Aanvraag Programma Aardgasvrije Wijken (PAW) tweede ronde, 1 mei 2020

De verdere samenwerking tussen de gemeente en de energiecoöperatie Wattnu rondom het project aquathermie in Muiderberg, krijgt vorm in de aanvraag voor het PAW. Deze aanvraag is geschreven door de coöperatie in samenwerking met de gemeente, en de aanvraag is ingediend door de gemeente. Hierin staat:

'...Voor de aanleg van een warmtenet in Muiderberg en proeftuin Buitendijke. Met de ligging aan het IJ-meer is een natuurlijke aquathermie warmtebron beschikbaar. De dichtheid van grondgebonden bebouwing is hoog waardoor de aanleg van een warmtenet mogelijk is. Door koppelkansen met o.a. rioolwerkzaamheden te benutten worden de integrale kosten voor de aanleg en de overlast voor burgers beperkt.

Onderdeel van de PAW-aanvraag is dat de pilot gerealiseerd moet kunnen worden uiterlijk in 2028. In de aanvraag is aangegeven dat deze datum haalbaar is voor realisatie van het project Buitendijke.

Daarnaast zijn er een drietal expliciete leerdoelen in de PAW-aanvraag opgenomen voor de pilot Muiderberg-Buitendijke. Dat geeft het project ook nadrukkelijk de status van een leerproject, zoals voorwaardelijk voor de PAW-aanvraag. Eén van de leerdoelen: *is een regionale doelstelling. [...] ervaring op te doen met aquathermie als oplossing voor meerdere kernen in de regio Gooi & Vecht.*

In de PAW-aanvraag wordt expliciet gevraagd aan de gemeente om een visie op haar rol de proeftuin Muiderberg (Buitendijke) te geven. In dit document staat hierover: *'De visie van de gemeente op de eigen regierol ligt nog niet vast. Deze wordt onderdeel van de transitievisie warmte die nog in ontwikkeling is. Vooruitlopend op de TVW maakt het project in Buitendijke/ Muiderberg de strategische keuze voor positionering van de gemeente urgent. [...] Hieruit vloeit een regierol die het best omschreven kan worden als die van 'integrale regisseur', waarbij het tempo van de warmtetransitie wordt bepaald door koppelkansen en mogelijkheden tot co-creatie met inwoners.'*

In de PAW-aanvraag wordt een werkgroep vermeld die heeft geholpen bij een haalbaarheidsonderzoek en opstellen van de businesscase. Netbeheerder Liander, Firan en KPMG zijn naast de eerdergenoemde partijen hierbij ook betrokken geweest. Met deze partijen zijn geen aparte afspraken gemaakt.

In oktober 2020 wordt duidelijk dat de PAW-aanvraag tweede ronde niet wordt toegekend. Er zijn in het land projecten die werken met aquathermie die op dat moment al in een verder ontwikkelstadium zijn.

3. Governance Werkgroep Warmtebedrijf van werkstroom Governance, 1 oktober 2020

Om (grote) inkomsten en uitgaven voor het warmtenet in Muiderberg goed te kunnen beheren en risico's af te dekken, wordt ervoor gekozen om een aparte BV op te richten en daarmee de realisatie van het warmtenet los te trekken van overige activiteiten van de energiecoöperatie Wattnu. In november 2020 wordt het Warmtebedrijf Muiderberg BV opgericht. Het Warmtebedrijf heeft een eigen bestuur met eigen statutaire verantwoordelijkheid. Twee van de vijf bestuursleden van Wattnu vormen de statutaire directie van de BV. De aandelen van het Warmtebedrijf zijn voor 100% in handen van Wattnu waarbij het bestuur van Wattnu toezicht houdt op het bestuur van het Warmtebedrijf, onder andere door maandelijkse rapportages en aandeelhoudersvergaderingen. Daarin treden de overige bestuursleden van Wattnu op als onafhankelijk toezichthouder.

Een belangrijke gedeelde ambitie is dat er op termijn ook een warmte coöperatie wordt opgericht. Deelnemers aan het warmtenet worden hier automatisch lid van. Hiermee krijgen ze zeggenschap in de koers van het Warmtebedrijf.

Er is een document, dat nader ingaat op de manier waarop de governance van het Warmtebedrijf is vastgesteld. Dit document heet Governance Warmtenet Muiderberg en dateert van oktober 2020. Het is opgesteld door de werkstroom Governance, een werkgroep met vertegenwoordiging uit het Warmtebedrijf en de gemeente. Dit document is besproken en vastgesteld in de gezamenlijke stuurgroep van 5 oktober 2020.

Het document gaat in op de formele rolverdeling tussen de betrokken partijen,

- Energiecoöperatie Wattnu: bestuurlijk betrokken bij de warmtecoöperatie, geeft advies en brengt eigen vermogen in, heeft meerderheidsbelang in het Warmtebedrijf Muiderberg B.V., keert een deel van de ontvangen winstuitdeling uit aan participant bewoners.
- Warmtebedrijf Muiderberg B.V.: opdrachtgever bij de aanleg/ beheer warmtenet. Verantwoordelijk voor exploitatie, onderhoud en beheer. Eigenaar van warmtenet en alle bijbehorende assets.
- Gemeente Goose Meren: faciliterende rol, subsidieverstrekker, vergunningverlener aan de B.V. en opdrachtgever van vervanging riolering in Muiderberg.
- Participant bewoners hebben een rol als leden of RvT bij de Warmtecoöperatie.
- Er is een derde partij met een minderheidsbelang in de B.V.

Er wordt in dit document dus voor het eerst een duidelijke rolomschrijving gegeven aan de verschillende betrokken partijen. Een aantal elementen uit de bovengenoemde afspraken zijn pas later gerealiseerd of nog in oprichting, zoals de coöperatie. Hierbij is de disclaimer dat niet alle betrokken geïnterviewden deze rolverdeling (h)erkennen als 'vastgesteld'.

4. Collegebesluit over verstreken lening aan Warmtebedrijf, 3 november 2020

Bij collegebesluit uit november 2020 wordt vastgesteld dat:

- *Te kiezen voor aquathermie als warmteoplossing in Muiderberg.*
- *De exploitatie van het warmtenet te beleggen bij het coöperatief Warmtebedrijf Wattnu.*
- *Het aanleggen van het hiervoor benodigde warmtenet zoveel mogelijk te combineren met de vervanging van het riool en grootschalig onderhoud in Muiderberg.*
- *Zich voor te nemen, in afwijking van het Treasury statuut, het coöperatief Warmtebedrijf een lening te verstrekken op basis van optie 2 in dit voorstel, om de koppelkansen mogelijk te maken.*
- *Het voornemen conform het bijgevoegd raadsvoorstel voor wensen en bedenkingen aan de raad voor te leggen.*

Met het document wordt besloten tot het verstrekken van een lening van €1,5 miljoen euro aan het Warmtebedrijf in twee tranches². De eerste tranche bedraagt €600.000 en dient benut te worden voor de koppelkansen Eikenlaan en communicatie en participatie. De gedachte is dat het gaat om een overbruggingskrediet, die bijdraagt aan het kunnen doorgaan van activiteiten. Met een PAW-subsidie, waarvoor

² *Er zijn diverse documenten overlegd waaruit blijkt dat uitvoerig onderzoek is gedaan naar of de lening aan het Warmtebedrijf is*

in november 2021 een nieuwe aanvraag wordt ingediend, zou de lening kunnen worden afgelost.

Met het collegebesluit wordt overgegaan tot de keuze voor aquathermie als bron voor een warmtenet in Muiderberg en de keuze voor het Warmtebedrijf als exploitant van dat warmtenet.

De gemeenteraad besluit op 9 december 2020 om geen wensen en bedenkingen te hebben tegen dit collegebesluit.

5. Kadernota Transitievisie Warmte, maart 2021

Met het vaststellen van de kadernota besluit de gemeenteraad het volgende met betrekking tot de gemeentelijke rol: 'De gemeentelijke regierol in de Transitievisie Warmte in te vullen op basis van uitgangspunten die horen bij de rollen integrale regisseur en procesregisseur'. In het document staan uitgelegd wat een integrale regisseur (verbinden met andere opgaven, intern de opgave integraal organiseren) en die van procesregisseur (co-creatie in overleg met inwoners en stakeholders, aansluiten bestaande initiatieven, draagvlak organiseren) inhouden. Hiermee maakt de gemeente dus nu hele duidelijke keuzes over haar eigen rolinvulling in de gehele warmtetransitie.

toegestaan onder de staatssteun regels. Er blijkt uit dit onderzoek dat er sprake is van geoorloofde staatsteun (AGVV route).

6. Leenovereenkomst eerste tranche, 29 april 2021.

De eerste tranche van de lening bedraagt €600.000,-. De leenovereenkomst wordt ondertekend door de wethouder en de bestuurders van het Warmtebedrijf. In de overeenkomst worden afspraken gemaakt over: looptijd, zekerheid en verstrekking lening, rente, aflossing, opeisbaarheid lening, verantwoording, kosten en overige bepalingen. Er worden geen inhoudelijke resultaatverplichtingen opgenomen.

7. Plan van aanpak Wijkuitvoeringsplan Muiderberg, augustus 2021

Wijkuitvoeringsplannen (WUP) zijn een noodzakelijk onderdeel van de warmtetransitie, om per wijk aan te geven hoe doelstellingen bereikt zullen worden. In het plan van aanpak voor het WUP staat dat het einddoel voor Muiderberg is 'een werkend warmtenet onder de voorwaarden dat het project financieel haalbaar is, betaalbaar voor de gebruiker en dat het >50% in handen is van inwoners'. Deze voorwaarden zijn gelijk aan de voorwaarden die later gesteld worden in de Transitievisie Warmte voor alle warmteprojecten in Gooise Meren. In het plan van aanpak is een hele expliciete rolomschrijving opgenomen waarin beschreven wordt hoe de gemeente faciliteert in het rondkrijgen van de businesscase, het realiseren van de koppelkans en het organiseren van een bestemmingsplanwijziging en omgevingsvergunning voor de productielocatie. Er staat dat de gemeente de rol van integrale regisseur en procesregisseur op zich wil nemen, maar niet de middelen en capaciteit heeft voor een sturende rol.

8. Document getiteld 'Werkafspraken', september 2021

Tussen het Warmtebedrijf en de gemeente worden werkafspraken gemaakt en besproken in september 2021. Er worden afspraken gemaakt met betrekking tot rolverdeling en verantwoordelijkheden van beide partijen op de thema's: locatie technische ruimte, planning, aanvraag PAW, voorlopige garantstelling, koppelkans, samenwerkingsovereenkomst en er worden algemene werkafspraken gemaakt.

9. Leenovereenkomst tweede tranche, 8 december 2021

Het college heeft al in juli 2021 besloten tot verstrekken van de tweede tranche van de lening, van €900.000 euro. Bij de verstrekking van het tweede deel van de lening, wordt een nieuwe leenovereenkomst afgesloten. De lening wordt verstrekt om tot een go/no go moment te komen om door te gaan met de realisatie van een warmtenet in Muiderberg. De afspraken die hierin gemaakt zijn komen grotendeels overeen met de overeenkomst voor de eerste tranche van de lening. In het bijbehoren raadsvoorstel waarin de gemeenteraad verzocht wordt geen bedenkingen te uiten, staat wel een uitgebreide omschrijving van verwachte activiteiten. Hierin staan o.a. het aanvragen van Subsidies (DEI+, SDE++, PAW 3e ronde), verkrijgen van vergunningen (omgevingsvergunning en bronvergunning), opstellen van een technisch ontwerp voor heel Muiderberg, het aantrekken van vreemd vermogen bij banken (en uitwerken van de gewenste garantstelling door banken voor dit vreemd vermogen), opstellen van een samenwerkingsovereenkomst en het vormgeven van de go/no go besluitvorming. Er is opgenomen dat de extra kosten die de gemeente maakt ten aanzien van het

realiseren van de ondergrondse infrastructuur van het warmtenet in de Eikenlaan, verdisconteerd worden in de businesscase voor Muiderberg en dat hiervoor oplossingsrichtingen worden uitgewerkt in samenwerking met het Warmtebedrijf.

Ten opzichte van de lening 1^e tranche, is nu dus duidelijker wat de gemeente verwacht dat het Warmtebedrijf oplevert. Dit is echter niet in de leenovereenkomst expliciet vastgelegd.

10. Aanvraag Programma Aardgasvrije Wijken derde ronde, 1 november 2021

In de samenvatting van dit document staat beschreven dat:

'In het dorp Muiderberg, gelegen in de gemeente Gooise Meren, zijn de plannen om aan te sluiten op een warmtenet vergevorderd. [...] Het doel is een warmtenet aan te leggen in heel Muiderberg. Een coöperatief warmtenet, waar iedere bewoner mede-eigenaar van kan worden. We gaan stapsgewijs naar lage temperatuur, met een innovatieve oplossing waarmee jaarrond gebruik kan worden gemaakt van de warmte uit het IJmeer.'

Er worden een aantal rollen besproken van de gemeente, te weten die van financier (via lening), organiseren koppelkans, vergunningverlener en vormer van een stuurgroep waarin Gemeente, Warmtebedrijf en Wattnu vertegenwoordigd zijn. De wethouder duurzaamheid is voorzitter van de stuurgroep.

Over de rol van het Warmtebedrijf wordt aangegeven dat zij het initiatief neemt richting inwoners en eindverantwoordelijk is voor het ontwerp, de realisatie en gezonde exploitatie van het warmtenet.

Onderdeel van de PAW-aanvraag derde ronde is een intentieverklaring tussen samenwerkende partijen waarin zijn afspraken vastgelegd tussen de gemeente, Rijkswaterstaat, Waterschap AGV en het Warmtebedrijf Muiderberg. Het is ondertekend door alle partijen behalve Rijkswaterstaat, op 1 november 2021. Rijkswaterstaat heeft deze intentieverklaring niet ondertekend, omdat deze nog een interne juridische check vereiste. Er is wel een steunbetuiging opgesteld vanuit Rijkswaterstaat aan de gemeente over de intentie tot samenwerken op het gebied van het opdoen van kennis over aquathermie. In deze brief wordt aangegeven dat de kennisontwikkeling in de praktijk wordt opgepakt door Waternet (de uitvoeringsorganisatie van Waterschap AGV).

In maart van 2022 blijkt dat ook deze PAW-aanvraag niet gehonoreerd wordt. Dat heeft geen inhoudelijke reden; het project scoort met 14/15 punten, goed. Maar het beschikbare budget voor de derde ronde, is overvraagd en er wordt gekozen om projecten elders te honoreren, onder meer om een goede landelijke spreiding te borgen,.

11. Aanpassingen Plan van Aanpak voor het Wijkuitvoeringsplan van Muiderberg, 21 januari 2022

In januari van 2022 wordt het Plan van Aanpak voor het WUP Muiderberg gewijzigd. Reden daarvoor zijn de praktijkervaringen in de samenwerking. In het gewijzigde document staat dat er beperkt capaciteit is vanuit de gemeente voor het project en de extra werkzaamheden vanwege de faciliterende rol. Er is gebleken dat niet iedereen binnen het project, zowel aan gemeentezijde als aan de

zijde van het Warmtebedrijf, dezelfde opvatting heeft van het begrip faciliteren.

In het gewijzigde Plan van Aanpak wordt de faciliterende rol opnieuw omschreven, als: het door de gemeente mogelijk maken van de realisatie van warmtenet (binnen acceptabele voorwaarden en risico's) door het uitvoeren van taken/verantwoordelijkheden die niet door het Warmtebedrijf of derde partijen kunnen worden uitgevoerd. Dit heeft in ieder geval betrekking op de normale (wettelijke) taken van de gemeente (vergunningverlening e.d.), maar kan ook betrekking hebben op te ontwikkelen beleid in directe relatie met het project, waarmee het project (en volgende projecten) kansrijker worden en de gemeente invulling geeft aan haar regierol. Alle in de toekomst voorkomende extra werkzaamheden worden bekeken of zij passen bij deze faciliterende rol en wel of niet kunnen worden opgepakt door de gemeente binnen het project.

Er wordt in het Plan van Aanpak ook aangegeven dat de informatievoorziening vanuit het Warmtebedrijf niet volledig open en transparant is. Er wordt een afbreukrisico voorzien voor de wethouders door deel te nemen in de stuurgroep en op advies van de concern controller besluiten de wethouders zich uit de stuurgroep terug te trekken. De bestaande gezamenlijke stuurgroep wordt door de gemeente opgeheven. Er wordt intern bij de gemeente een nieuwe stuurgroep opgezet, echter een gezamenlijk sturingsorgaan wordt niet meer vormgegeven.

Onderdeel van het gewijzigde Plan van aanpak is tot slot een nieuw organogram van de projectorganisatie van het Wijk Uitvoeringsplan,

waarin ook de samenwerking tussen Warmtebedrijf en gemeente schematisch is weergegeven en is aangegeven wie welke rol heeft.

12. Transitievisie Warmte, februari 2022

De gemeenteraad stelt begin 2022 de Transitievisie Warmte voor de gemeente vast. Hierin wordt de ambitie van Gooise Meren om 2050 aardgasvrij en klimaatneutraal te zijn vertaald naar een aantal uitgangspunten, te weten:

- Betaalbaarheid (lage nationale- en eindgebruikerskosten en in de startanalyse duidelijk goedkoper dan andere warmteoplossingen),
- Haalbaar (o.b.v. haalbaarheidsonderzoek),
- Duurzaamheid (voldoende CO2-reductie en/of toekomstbestendigheid van warmtevoorziening),
- Betrouwbaarheid van de voorziening,
- Collectiviteit (meerdere bewoners maken gebruik van dezelfde bron en meerde stakeholders dragen bij aan de kosten voor de realisatie van de oplossing)

Daarnaast zijn er randvoorwaarden geformuleerd voor het laten slagen van de transitie in Gooise Meren, te weten:

- Beleid & wetgeving Rijksniveau
- Uitvoeringskracht gemeente, stakeholders en marktpartijen
- Bekostiging lokale uitvoering

Tot slot zijn er criteria geformuleerd voor het afwegingskader dat als doel heeft om de volgorde te bepalen in wijken van het gas af gaan.

- Betaalbaar
- Robuust (heeft het warmtebeeld een duidelijke uitkomst)
- Sociale kracht (een buurtinitiatief of daadkracht)
- Contracteerbaarheid (het is makkelijk als een beperkt aantal partijen een groot deel van het vastgoed bezitten, zoals woningcorporaties).
- Gebruik maken van koppelkansen (werk met werk maken)

Er zijn dus een aantal voorwaarden toegevoegd voor (de volgorde van) warmteprojecten, die in eerdere documenten over het project Muiderberg nog niet expliciet als doelstelling/voorwaarden werden genoemd. In de TVW geeft de gemeente voor zichzelf ook aan dat de warmtetransitie een zoektocht is waarin zij plannen en doelstellingen steeds zal afstemmen op wat mogelijk is.

Tot slot zijn een aantal aanvullende formelen afspraken gevonden, die relevant zijn voor de onderzoeksvraag met welke partijen formele afspraken zijn gemaakt, maar die hier niet verder behandeld worden³.

Samengevat blijkt uit de chronologische weergave van de formele afspraken de volgende sterke punten en aandachtspunten in de samenwerking.

-
- ³ Het Warmtebedrijf is een strategisch partnerschap aangegaan met warmteleverancier Kelvin. Afspraken hierover zijn vastgelegd in een intentieverklaring tussen Kelvin en het Warmtebedrijf op 17 mei 2021.
 - Er is een contract tussen het Warmtebedrijf en een aannemer inzake de aanleg van het net in de Eikenlaan Warmtebedrijf, afgesloten in januari 2021.

Bevindingen

Sterke punten:

- Alle belangrijke partijen zijn in beeld
- In verschillende documenten zijn expliciete afspraken opgeschreven en/of vastgelegd over de rolverdeling tussen verschillende partijen. Formeel is rolverdeling goed vastgelegd.
- Doelstellingen zijn opgeschreven vanuit een gezamenlijk belang tussen de gemeente en het Warmtebedrijf
- Er zijn twee verschillende typen doelstellingen met het project vast te stellen. Eén is een inhoudelijk doel, om een warmtenet te realiseren. De ander is een ontwikkeldoel, waarbij het project in eerste plaats leidt tot een gedeelde leerervaring en het concrete resultaat niet voorop staat.
- Er zijn afspraken gemaakt over de procesorganisatie.

Aandachtspunten

- Niet alle afspraken worden door alle betrokken partijen erkend als 'vastgesteld'
- Resultaatverplichtingen bij de lening zijn onduidelijk.
- Met twee typen 'eigenaren' in dit proces, (beheerder bron en beheerder beoogde locatie van de warmtewisselaar, zijn geen concrete, wederzijdse afspraken vastgelegd over hoe het doel om een warmtenet te realiseren, bereikt kan worden.

- Er zijn interne afspraken vastgelegd over de organisatie van het Warmtebedrijf in haar statuten en er zijn afspraken met betrekking tot de financieringsfunctie van de gemeente in het treasury statuut van de gemeente Gooise Meren.

4.2. De praktijk van de samenwerking in beeld

In voorgaande paragraaf hebben we de formele kant van de samenwerking in beeld gebracht. In deze paragraaf gaan we nader in op hoe vastgelegde afspraken in de praktijk uitpakken. Daarbij benutten we met name de opbrengsten uit de interviews en koppelen deze ook aan de bevindingen uit de deskresearch.

Onderzoeksthema 1: Partners

Formeel: Met welke partijen zijn contractuele afspraken gemaakt?

In de afgelopen jaren zijn er op diverse plekken afspraken gemaakt over de rolverdeling tussen de verschillende partners. De belangrijkste partners in de samenwerking zijn de gemeente Gooise Meren, Energiecoöperatie Wattnu en het Warmtebedrijf Muiderberg B.V. Daarnaast is voor de realisatie van een warmtenet op aquathermie met als waterbron het IJmeer, ook Rijkswaterstaat nodig. In paragraaf 4.1, in de documenten: 1, 4, 10 (3 en 8), beschrijven we de formele afspraken tussen deze partijen. Daarnaast hebben we nog een aantal aanvullende formelen afspraken gevonden die in de laatste alinea van bovenstaande paragraaf zijn opgenomen.

Praktijk: Welke partijen zijn belanghebbend en/of in de praktijk verbonden aan de casus?

In de interviews is niet aangegeven dat er partijen ontbreken in de samenwerking, die belangrijk zouden zijn om de doelstellingen te realiseren. In interviews met gesprekspartners vanuit de gemeente, is wel aangegeven dat men zich afvraagt of bewoners voldoende

betrokken zijn, en/of voldoende gerepresenteerd worden door het coöperatieve Warmtebedrijf. Vanuit Wattnu wordt aangegeven dat er zeer veel energie en aandacht is gestoken in de participatie van en communicatie met bewoners (zie onderzoeksthema 3). Daarnaast zijn aanpassing van de governance van Wattnu uitgewerkt om eigendom en zeggenschap van bewoners formeel te organiseren. Deze wordt definitief gemaakt zodra financiering rond is.

Door het Warmtebedrijf en de gemeente wordt aangegeven dat Rijkswaterstaat en de Rijksvastgoeddienst (beheerder van de beoogde productielocatie) (nog) niet rechtstreeks aan tafel zitten of dat er nog bestuurlijke afspraken met deze partijen gemaakt moeten worden. Met name voor vergunningverlening voor de bronlocatie, zijn afspraken met de beheerders nodig.

Gemeente en Warmtebedrijf verwijzen naar verschillende documenten waarin onderlinge afspraken opgeschreven staan. Niet altijd is duidelijk wat de status is van die afspraken. Een officiële samenwerkingsovereenkomst (SOK) is nog in de maak. In paragraaf 4 gaan we nader in op de samenwerking en rolverdeling in de praktijk.

Bevinding

Sterke punten

- Alle belangrijke partijen zijn in beeld
- Met alle belangrijke partijen is contact geweest, met de meeste zijn concrete relevante afspraken gemaakt

Aandachtspunten

- De status van werkafspraken tussen de gemeente en het Warmtebedrijf worden niet door iedereen (h)erkend als vastgesteld
- Rechtstreekse afspraken over vergunningverlening met de bronbeheerders zijn er (nog) niet. Er is wel een intentie/steunbetuiging vanuit RWS om gezamenlijk te leren over aquathermie.

Onderzoeksthema 2: Ambities en belangen

Formeel: Over welke ambities en belangen zijn afspraken gemaakt?

De ambities van de projectpartners inzake Muiderberg zijn vastgelegd in verschillende documenten. Deze staan in paragraaf 4.1 in de documenten 2 tot en met 12 uiteengezet.

De belangen van de beide partijen zijn niet apart vastgelegd in documenten.

Praktijk: Welke ambities en belangen stroken niet met elkaar of werken elkaar in de praktijk tegen?

In interviews wordt aangegeven dat de gemeente en Wattnu/het Warmtebedrijf gestart zijn vanuit een gezamenlijk vertrekpunt en gezamenlijke ambities. Deze doelstellingen en ambities hebben gaandeweg het project meer vaste vorm gekregen. Globaal worden twee typen ambities onderscheiden: een werkend en coöperatief warmtenet realiseren, en samen leren van het proces. Over beide doelen zijn afspraken gemaakt, maar het is niet altijd duidelijk welk

doel prevaleert boven het andere. Uit de interviews blijkt dat hierover verschillende beelden leven binnen de gemeente en het Warmtebedrijf. Een enkeling binnen de gemeente geeft aan dat het warmtenet er moet komen. Ook binnen het Warmtebedrijf is die ambitie er, en wil het Warmtebedrijf deze bovendien zelf realiseren, beheren en exploiteren. Anderen binnen het samenwerkingsverband zien vooral het belang van het leren binnen het project voor de rest van de Warmtetransitie. In die optiek zou zelfs wanneer het project zelf mislukt, dat leerdoel wel bereikt worden.

Het beleidskader voor het project Muiderberg is de Transitievisie Warmte en voorafgaand daaraan, de kadernota TVW. Deze documenten zijn pas vastgesteld ruim nadat het project gestart is. De ambities van de gemeente hebben dus vorm gekregen terwijl het proces in Muiderberg al liep. Dat betekent ook dat voorwaarden voor een goede transitie, gaande het proces, en door ervaringen *tijdens* het proces duidelijk werden. Deze zijn opgenomen in de Transitievisie Warmte en geven voor komende warmteprojecten veel houvast. Betrokkenen zien dat uit het proces in Muiderberg veel geleerd is voor de rest van de Warmtetransitie in de gemeente. Daarmee is overeenstemming dat het leerdoel van het project, voor een groot deel gerealiseerd is.

Met de Transitievisiewarmte is voor de hele gemeente een ambitie bepaald in de warmtetransitie. In interviews wordt aangegeven dat de gemeente zich bewust is van de brede verantwoordelijkheid voor de hele gemeente in de warmtetransitie. De gemeente moet beperkte capaciteit en middelen ten goede laten komen aan de transitie in de hele gemeenschap. Het belang van de gemeente

overstijgt dat van het Warmtebedrijf Muiderberg BV, dat zich in principe richt op Muiderberg. Wattnu heeft overigens ook de ambitie om in heel Gooise Meren warmtenetten te realiseren, waar dat de beste oplossing is. Wattnu/Warmtebedrijf geven aan dat wel steeds een BV zal worden opgericht, om risico's te beheersen en samenwerking met derde partijen per warmtenet te organiseren.

De gemeente en het Warmtebedrijf hebben een gedeeld belang in het laten slagen van het warmtenet maar ook een tegenstrijdig belang. Betrokkenen geven aan dat voor draagvlak van de gemeente in de transitie, onder inwoners en raadsleden, het goed zou zijn als dit project zou slagen. Sommige betrokkenen vanuit de gemeente geven aan dat ook een andere partij uitvoering zou kunnen geven aan het realiseren van een warmtenet. Daarmee zou men wel terug moeten komen op eerdere vastgelegde ambities om dit warmtenet met het Warmtebedrijf te realiseren. Het Warmtebedrijf zelf blijft graag verantwoordelijk voor het realiseren van het warmtenet. Er is ook geen ander bewonerscollectief actief die deze verantwoordelijkheid over zou kunnen nemen. Het hogere belang van de gemeente, waarbij het exploitatie/beheer/eigenaarschap ook aan een andere -commerciële- partij kan gunnen, kan volgens betrokkenen ongelijkheid creëren in de samenwerking. Betrokkenen geven aan dat het gesprek over deze tegengestelde belangen onvoldoende gevoerd wordt.

Bevindingen

Sterke punten

- Doelstellingen en ambities zijn in verschillende documenten vastgelegd en komen ook in de praktijk overeen.
- Doelstellingen zijn opgeschreven vanuit een gezamenlijk belang tussen de gemeente en het Warmtebedrijf en worden ook in de praktijk gedeeld

Aandachtspunten

- Doordat doelen en voorwaarden voor het project pas later vorm kregen in een beleidskader, konden deze geen houvast bieden aan het proces in Muiderberg.
- Het hogere (en vastgestelde) doel van de gemeente om een warmtenet te realiseren in Muiderberg, zonder dat het Warmtebedrijf uitvoering geeft aan dit doel, kan een tegengesteld belang zijn van de samenwerkingspartners

Onderzoeksthema 3: Strategie

Formeel: Welke formele, gezamenlijke afspraken zijn er gemaakt over de strategische koers?

In paragraaf 4.1 wordt in de documenten 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 en 11 ingegaan op welke afspraken er zijn gemaakt over de strategische koers om het doel te bereiken.

Praktijk: Welke (deel)strategieën volgen de (formele en informele) partners in de praktijk?

In de interviews met betrokkenen worden in het proces verschillende fasen omschreven. In de eerste fase van het project, richting de PAW-aanvraag tweede ronde, is er een projectorganisatie opgetuigd. Er was een stuurgroep, en er waren wekelijkse werkstroom overleggen. Er waren werkstroom overleggen op de 'stromen' Techniek, Communicatie & Participatie, Governance, Financiën. Bij deze bijeenkomsten was een afvaardiging van alle betrokken partijen aanwezig: Het Warmtebedrijf, de gemeente, technische bedrijven, Kelvin, Waternet, externe experts. In deze werkstreamsessies zijn onder meer een zeer uitgebreid risicomanagementplan gemaakt en is de businesscase verder uitgewerkt. Op deze businesscase is ook een second opinion gemaakt door een onafhankelijke derde.

De hele projectorganisatie werd in eerste instantie gezamenlijk vormgegeven, er lag immers nog geen beleidskader waarop gevaren kon worden. Ervaring vanuit de gemeente en het Warmtebedrijf is dat de samenwerking in deze periode goed gestart is. Er was een gevoel van gezamenlijkheid en ieder bracht zijn eigen invalshoek mee.

Belangrijk gedurende alle fasen van het project is de betrokkenheid van bewoners. Hier is door Wattnu/Warmtebedrijf vanaf het begin veel op geïnvesteerd. Via energiecoaches zijn bewoners in Muiderberg aangesproken en meegenomen in de aanstaande veranderingen. Zeker rondom de Eikenlaan is dit een intensief traject geweest; Veel bewoners hadden veel informatie en contactmomenten nodig om uiteindelijk het contract te ondertekenen. Deze intensieve contacten, tussen coaches uit de omgeving en buurtbewoners, hebben geleid tot een zeer hoge participatiegraad en een koppeling met het afkoppelen van hemelwater bij de aanleg van

het warmtenet in bijna alle aangesloten huizen in de Eikenlaan. Gezamenlijk communiceren vanuit de gemeente en Wattnu/Warmtebedrijf, heeft hierbij geholpen.

Nog voor de oprichting van het Warmtebedrijf werd er met betrokkenen al gesproken over de koppeling van het aanleggen van een warmtenet met de vervanging van het riool in delen van Muiderberg. In eerste instantie kon dit niet gerealiseerd worden vanwege de planning van de rioolvervanging, maar de gemeente is toch enthousiast geraakt over deze koppelkans.

Uit interviews met verschillende partijen blijkt dat dit enthousiasme komt doordat de maatschappelijke kosten laag konden blijven bij het realiseren van de koppelkans, en er snelheid met het project gemaakt kon worden. Vanaf het moment dat besloten wordt om deze koppelkans te verzilveren, is veel aandacht gegaan naar het realiseren van een warmtenet in de Eikenlaan. Gemeentelijk is hier veel capaciteit aan besteed.

De koppelkans met de Eikenlaan was een concreet project waarop de gemeente en het Warmtebedrijf samen moesten werken. Er moest snel geschakeld worden in de operatie van het project om de planning te halen. Er worden werkafspraken omschreven in een document. Ambtelijk wordt aangegeven dat het Warmtebedrijf zich niet aan de afspraken en afgesproken rolverdeling heeft gehouden. De gemeente geeft aan dat er heel veel ambtelijke capaciteit is gaan zitten, in het compenseren van gebrek aan kennis en ervaring in de operatie bij het Warmtebedrijf en vindt dat het Warmtebedrijf als initiatiefnemer verantwoordelijk is voor (het organiseren van) de aanleg van een net. De gemeente had bij voorkeur samengewerkt met een organisatie die

deze uitvoering helemaal zelfstandig voor haar rekening kon nemen. Het Warmtebedrijf geeft aan dat ze geen ambities heeft om uitvoeringsorganisatie te zijn en hiervoor geen capaciteit heeft.

Vanaf het voorjaar van 2021 verandert de projectorganisatie doordat de gemeentelijke projectleider uitvalt. Er wordt dan tijdelijk een interim projectleider ingezet, welke wordt opgevolgd door een nieuwe gemeentelijk projectleider vanaf juni 2021. De gemeente kiest daarna voor een periode waarin een pas op de plaats gemaakt wordt, omdat de projectorganisatie veel capaciteit vraagt, die er niet is. De gemeente vindt dat haar rol te groot is geweest in het project en dat er grote risico's aan het project zijn verbonden. Vanaf dit moment ervaren betrokkenen van Warmtebedrijf en gemeente dat hun processen uit elkaar gaan lopen. Het Warmtebedrijf vindt het belangrijk om de mogelijkheden te kunnen blijven benutten van koppeling met de rioolvervanging en op die planning aan te sluiten. Binnen de gemeente is echter een discussie over de rol die ze in het project moet innemen in relatie tot beschikbare capaciteit, maar ook tot risico's van het project (zie ook paragraaf 4.4). Deze discussie vindt in eerste instantie intern plaats. Het Warmtebedrijf geeft aan dat het een eenzijdige afweging van de gemeente is geweest om de samenwerking tijdelijk stil te zetten. Het Warmtebedrijf heeft een radiostilte vanuit de gemeente ervaren in deze periode maar vindt ook dat achteraf beter was geweest zelf meer aansluiting te zoeken bij het tempo en proces van de gemeente.

Vanaf juni 2021 komt er een nieuwe projectleider vanuit de gemeente. De gemeente heeft op dat moment ook bepaald dat haar rol te groot is geweest in het project en dat er grote risico's aan het

project zijn verbonden. Vanaf de zomer van 2021 is er wel weer een ambtelijk overleg met de projectleider, de beleidsambtenaar (vanaf oktober 2021) en het Warmtebedrijf. Er worden dan weer gesproken over werkafspraken, rolverdeling en financiën (zie paragraaf 3.1 document 8). De werkafspraken die zijn opgesteld komen van de gemeente. In de interviews wordt ook gesproken over een intern kernteam of werkgroep, waarin verschillende gemeentelijke afdelingen vertegenwoordigd zijn. Vanuit de gemeente wordt er een projectplan gemaakt, waarmee geprobeerd wordt meer grip te krijgen op het proces. Geïnterviewden van het Warmtebedrijf en de gemeente, geven aan behoefte te hebben aan een scherpere opdracht waarin resultaat- en inspanningsverplichtingen beter omschreven zijn en waarin mogelijkheden zijn omschreven en vastgelegd om binnen de gemeentelijke organisatie te escaleren.

Op dit moment is de projectorganisatie (ambtelijk en Warmtebedrijf) bezig met de voorbereiding op het concrete go/no moment. In interviews met andere ambtenaren werd aangegeven dat ze verwacht hadden dat deze go/no go beslissing al geweest zou zijn. Tot er een besluit genomen is, is er onduidelijkheid over de voortgang van het project en dat heeft zijn weerslag op het participatie- en communicatietraject richting bewoners. Volgens betrokkenen van Wattnu/Warmtebedrijf vormt het stagneren van de voortgang van het project een risico voor de participatiegraad en daarmee voor de realisatie van de businesscase.

Bevindingen

Sterke punten

- Een integrale projectorganisatie bij de start waardoor gezamenlijk het proces vormgegeven kon worden.
- Bij het vaststellen van de TVW zijn de voorwaarden gesteld rond de participatie en meerwaarde voor burgers.
- Strategie om gebruik te maken van de koppelkansen met de vervanging van de riolering zorgt voor snelle actie in het proces.

Aandachtspunten

- De integrale projectstructuur is gedurende het project losgelaten.
- De koppelkans met de rioolvervanging maakt dat uitvoering en strategie bepaling parallel gaan lopen

Onderzoeksthema 4: Samenwerking en rolverdeling

Formeel: vastgelegde rollen en formele organisatie van de samenwerking

De formele rollen zijn vastgelegd in paragraaf 3.1, documenten 1 tot en met 12.

Praktijk:

De gemeente en de energiecoöperatie werken al jaren samen. Er zijn afspraken over rolverdeling vastgelegd in een convenant in 2019. Hierin wordt aan de coöperatie een belangrijke rol toebedeeld in de energietransitie in de gemeente Gooise Meren. De coöperatie is in de realisatie van de energiedoelstellingen een belangrijke partner.

De samenwerking met de energiecoöperatie wordt geïntensiveerd en komt in een stroomversnelling richting de aanvraag voor de Proeftuin Aardgasvrije Wijken (PAW) tweede ronde (deadline 1 mei 2020). Vervolgens wordt het Warmtebedrijf opgericht welke direct door Wattnu wordt aangestuurd (zie documentstudie hierboven).

In de aanvraag voor de PAW-subsidie blijkt dat de gemeente nog geen goed beeld heeft van wat haar eigen rol is in de energietransitie. Wel wordt er gesproken over een mogelijk regierol (integrale regisseur). In de documenten zien we verder ook dat de rol van de gemeente gedurende het project, ontwikkelt. Het wordt steeds helderder, op papier, hoe de rol van de gemeente er in de warmtetransitie uit moet zien en op verschillende plekken wordt de rol van de gemeente maar ook die van het Warmtebedrijf expliciet uiteen gezet.

In de praktijk blijkt er veel onduidelijkheid over de invulling van de rollen. Dat heeft een grote impact op de samenwerking. Verwachtingen over en weer, komen niet overeen met hoe partijen hun eigen (vastgestelde) rol en verantwoordelijkheden percipiëren. Ondanks dat er in de documenten expliciet beschreven wordt wat verstaan wordt onder een faciliterende rol, blijken de gemeente en Wattnu/Warmtebedrijf een andere uitleg te geven aan de term 'faciliteren'. Dat wordt nog ingewikkelder omdat bij de warmtetransitie veel verschillende gemeentelijke afdelingen betrokken zijn. Geïnterviewden van beide partijen geven aan, dat het binnen de gemeente dus afhangt van de ambtenaar of bestuurder, hoe deze rol wordt uitgelegd. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking op het vinden van een geschikte productielocatie en de

vergunningaanvraag. Het Warmtebedrijf verwacht dat de gemeente een grotere rol neemt omdat een overheid verantwoordelijk is voor de vergunningverlening voor deze locatie. De gemeente heeft in eerste instantie ook een grote rol gespeeld (en speelt die nog) in het helpen vinden van deze locatie, maar geeft aan dat de verantwoordelijkheid voor de vergunningaanvraag en de organisatie daaromtrent, bij het Warmtebedrijf ligt.

In verschillende interviews met gemeentelijke gesprekspartners wordt aangegeven dat zij het project Muiderberg benaderen als een 'regulier project' en als een regulier bewonersinitiatief. Er is gesproken over 'normalisatie' van het project. Dat betekent dat de gemeente zich ook op een 'gewone' manier wil verhouden tot het Warmtebedrijf/Wattnu; haar rol is dan bijvoorbeeld het beoordelen (en verstrekken) van subsidieaanvragen, vergunningaanvragen en aanvragen tot bestemmingswijzigingen. Met het faciliteren van het aanleggen van de ondergrondse infrastructuur voor het warmtenet, doet de gemeente vanuit die optiek al veel meer dan haar 'gewone' rol richting een bewonersinitiatief zou zijn. Een deel van de aanvullende inspanningen omtrent de Eikenlaan, heeft de gemeente daarom gefactureerd aan het Warmtebedrijf. Wattnu/Warmtebedrijf benadrukt juist haar aparte status in de warmtetransitie; het warmtenet in Muiderberg is voor alle betrokken partijen een leerproject, waarmee van een 'normale' rolverdeling volgens Wattnu/Warmtebedrijf ook geen spraken kan zijn omdat er juist extra inzet moet worden gepleegd om te leren.

Het Warmtebedrijf geeft aan dat ze ervaart dat de samenwerking door de tijd heen is veranderd. Betrokken geven aan dat ze geen goed

beeld hadden van hoe de overheid werkte. Dat ze te weinig zicht had op hoe besluitvorming tot stand komt. Zelf focuste het Warmtebedrijf volledig op andere onderdelen van de realisatie van het warmtenet (o.a. techniek, participatie, financiën), omdat ervan uit werd gegaan dat de gemeente zelf intern zaken op zou pakken. Er werd ook gedacht dat er gemakkelijker geschakeld kon worden tussen verschillende overheden. En in het algemeen was de verwachting dat processen sneller zouden verlopen.

Voor medewerkers van het Warmtebedrijf is het niet duidelijk dat het gebruikelijk is in het proces eerst ambtenaren in te lichten en vervolgens bestuurders. Er zijn directe lijnen vanuit Wattnu/Warmtebedrijf naar de gemeenteraad en de wethouders, om snel te kunnen schakelen. Maar de gemeentelijke ambtenaren ervaren deze directe communicatie als onprettig voor de samenwerking. Zo worden de ambtenaren voor hun gevoel overvallen met nieuwe informatie, in bijeenkomsten met college of gemeenteraad. Specifiek wordt door een aantal geïnterviewden gerefereerd aan de keuze om de temperatuur voor het warmtenet te verlagen van 70 graden naar 50 graden, wat grote consequenties heeft voor de gehele opgave. Ambtenaren voelen zich daardoor onvoldoende gepositioneerd, om de wethouder van advies te kunnen voorzien op bepaalde voorstellen.

In de interviews komt vanuit de gemeente het beeld naar voren dat ze het gevoel heeft niet 'in control' te zijn in de samenwerking. Uit de interviews komen hiervoor verschillende redenen naar voren:

- De gemeente geeft aan dat ze vanuit de Transitievisie Warmte een grotere rol op zou moeten pakken, dan ze nu in

het project kan waarmaken. Dat wordt verklaard door gebrek aan middelen en mankracht om vanuit de gemeente goed sturing te kunnen geven in dit project en om de regie te kunnen voeren in dit project.

- De gemeente ervaart ook dat het Warmtebedrijf te veel vraagt, en een te grote verantwoordelijkheid probeert neer te leggen bij de gemeente. Tegelijkertijd geven ambtenaren aan geen goed zicht te hebben op de resultaten die het Warmtebedrijf bereikt, en waar financiële middelen aan uit worden gegeven. Er is onbehagen vanuit de gemeente bij de kosten die gemaakt worden voor het personeel van het Warmtebedrijf.
- Tot slot is het goed aan te geven dat verschillende betrokkenen in interviews aangegeven dat er tussen sleutelfiguren van gemeente en Warmtebedrijf geen 'klik' is, waardoor samenwerking stroever dan wenselijk verloopt.

Bevindingen

Sterke punten

- Samenwerking is gestart vanuit een gezamenlijke behoefte om te leren van een eerste pilotproject in Gooise Meren
- In verschillende documenten zijn expliciete afspraken opgeschreven en/of vastgelegd over de rolverdeling. Formeel gezien kan dus gezegd worden dat de rolverdeling goed is vastgelegd.

Aandachtspunten

- In de praktijk ervaren geïnterviewden dat er tot op heden onduidelijkheid is over de rolverdeling en dit is voortdurend onderwerp van discussie binnen- en tussen de partijen
- Deze onduidelijkheid zit met name in wat er wordt verstaan onder een faciliterende rol/regierol van de gemeente. Het Warmtebedrijf heeft hiervan andere verwachtingen dan de gemeente kan en wil waarmaken
- De afspraken over de rolverdeling en de samenwerking zijn in de praktijk veranderd tijdens het project.
- Vanuit de gemeente heerst het beeld dat houding, gedrag en communicatie (informatieverstrekking) vanuit het Warmtebedrijf niet conform de rol is die is afgesproken
- Verwarring over rol, leidt tot wederzijdse frustratie en ondermijnt over en weer het vertrouwen in elkaar.

Onderzoeksthema 5: Financiën

In deze paragraaf geven we een omschrijving van hoe de financiële kant van de samenwerking eruitziet. Wij geven geen second opinion op de businesscase, maar duiden de samenwerking op financieel vlak.

Formeel: Hoe ziet de financiële kant van de samenwerking eruit?

In paragraaf 4.1 wordt in de documenten 4, 6, 9 ingegaan op afspraken over de financiële kant van de samenwerking⁴.

Praktijk: Welke ideeën zijn er bij de partners over de financiële kant van de samenwerking?

Ten behoeve van het realiseren van een warmtenet in koppeling met de vervanging van het riool en het dekken van de aanloop- en ontwikkelkosten, wordt besloten tot (de eerste tranche) van een lening van €1,5 miljoen euro. In de praktijk blijken er verschillende beelden te leven over of de lening terugbetaald moet worden. In het samenwerkingsverband geven sommigen aan dat dit met de PAW (of subsidies) terugbetaald moet worden.

De lening wordt in twee tranches verstrekt. De tweede tranche is bedoeld om te komen tot een go/no go beslissing voor het warmtenet in Muidersburg. In de leenovereenkomsten worden afspraken gemaakt. Er worden in de leenovereenkomst geen inhoudelijke resultaatverplichtingen opgenomen. De gemeentelijke ambtenaren geven in interviews aan het lastig te vinden dat er weinig voorwaarden zijn gesteld aan met name het eerste deel van de

⁴ Voor de volledigheid: In februari 2021 wordt een subsidie (door)verleend aan het Warmtebedrijf welke door de provincie Noord-Holland beschikbaar is gesteld vanuit de "Uitvoeringsregeling warmtetransitie gebouwde omgeving" aan de gemeente. De provinciale subsidie komt boven op de lening die verstrekt wordt door de gemeente en bedraagt €138.000.

lening. Bovendien zijn er geen afspraken gemaakt over de monitoring van- of verantwoording over de voortgang. Daardoor kan volgens deze ambtenaren niet gestuurd worden op resultaten. Voor het tweede deel van de lening zijn voorwaarden wel doorvertaald naar een raadsbesluit waarin de gemeenteraad verzocht wordt geen bedenkingen te uiten. In dit raadsbesluit staan verwachte activiteiten omschreven. In tegenstelling tot de lening 1^e tranche, is daarmee duidelijker wat de gemeente verwacht dat het Warmtebedrijf oplevert.

Uit de interviews komen verschillende beelden naar voren over het afwikkelen van de lening. Er zijn betrokken (van beide partijen) die zeggen dat dit als 'leergeld' en daarmee als subsidie moet worden beschouwd. Anderen beschouwen de €1,5 miljoen als lening, die nog steeds dient te worden terugbetaald.

In de businesscase is, afhankelijk van hoe de financiering ingericht wordt, sprake van een kleinere of grotere, onrendabele top. Een deel hiervan zou ingevuld kunnen worden door middelen van derden⁵. Het Warmtebedrijf heeft veel tijd geïnvesteerd in het uitzoeken van financieringsmogelijkheden door derden en hiertoe contacten gelegd. Er is vanuit het Warmtebedrijf contact geweest met verschillende banken (o.a. Rabobank). Deze zeggen positief te zijn over het project

⁵ DEI+ subsidie blijkt nog niet mogelijk omdat het project nog niet aan de financiële voorwaarden van de subsidie voldoet. SDE++ subsidie is pas mogelijk wanneer de vergunningen voor het warmtenet rond zijn.

maar willen pas overgaan tot financiering wanneer de businesscase rond is en andere financiers hun investering hebben toegezegd. Daarnaast zoekt het Warmtebedrijf naar nieuwe financiële constructies voor financiering en verdiept het zich in mogelijk innovatieve belastinginstrumenten. De gemeente stelt zich hierin terughoudend op maar kijkt graag mee met het onderzoek.

Een partner die zijn intentie heeft uitgesproken om financieel te investeren in het warmtenet, is Kelvin. In mei 2021 zijn Kelvin en het Warmtebedrijf een strategisch partnerschap overeengekomen. Kelvin ondersteunt het Warmtebedrijf met het ontwikkelen van het project. Wanneer er een 'financial close' is, is het ook bereid te investeren in het warmtenet. Vanuit Kelvin wordt aangegeven dat om die financial close te bereiken, subsidie noodzakelijk is om een blijvende onrendabele top, af te dekken.

Partijen zijn het erover eens dat het onwaarschijnlijk is dat de onrendabele top van het project gedragen zal worden door commerciële partijen. Om deze reden went het Warmtebedrijf zich tot de gemeente voor financiële steun. Het Warmtebedrijf vindt hierbij dat de gemeente de instrumenten in handen heeft om de onrendabele top kleiner te maken door een nieuw financieringsscenario na te streven. In bijvoorbeeld het scenario waarin de gemeente een garantstelling af geeft en er vreemd vermogen van de BNG of NWB aangetrokken kan worden, is er een veel langere aflossingsperiode mogelijk. Ambtenaren geven aan dat de gemeente in deze denkwijze als enige een groot financieel risico loopt.

De ambtenaren geven bovendien aan weinig zicht te hebben op haalbaarheid van de businesscase en de mate waarin deze realistisch is. Er is een second opinion gemaakt op de businesscase door Fakton. Maar er blijven vanuit de gemeente vraagtekens. De gemeente heeft het Warmtebedrijf gevraagd om een geactualiseerde businesscase naar aanleiding van ontwikkelingen rondom de financiering, maar deze is nog niet opgeleverd. Een groot risico volgens ambtenaren -maar ook het Warmtebedrijf- zit in de participatiegraad in de wijk. Als deze uiteindelijk te laag uitvalt, is de businesscase niet haalbaar. Met de participatie- en communicatiestrategie van het Warmtebedrijf wordt al volop ingezet om de zogenaamde 'volloop' te organiseren. Ondanks dat dit in de statuten van Wattnu is opgenomen, vragen sommige ambtenaren zich af of de baten van het warmtenet in de businesscase wel weer terecht komen bij de bewoners.

Uit de interviews blijkt dat de gemeente maar zeer beperkte financiële middelen heeft voor de energietransitie. Zowel om concrete projecten te ondersteunen als voor voldoende gemeentelijke capaciteit om deze projecten mogelijk te maken. Zeker omdat de warmtetransitie in de gehele gemeente moet doorgaan, niet alleen in Muiderberg. De verwachting van betrokkenen van gemeente en Warmtebedrijf is dat het Rijk vanaf 2023/2024 waarschijnlijk met aanvullende middelen komt. De gemeenteraad kan ervoor kiezen om deze in te zetten voor het project warmtenet in Muiderberg.

Bevindingen

Sterke punten

- Er ligt een businesscase
- Meerdere partijen zijn benaderd om te investeren en één partij heeft zich verbonden.
- Er wordt door het Warmtebedrijf nagedacht over innovatieve manieren van financieren.
- Er is een go- no go moment afgesproken om te bepalen hoe door wordt gegaan met het warmtenet.
- Er wordt ingezet op een hoge participatiegraad in de wijk om zo de volloop voor de businesscase te realiseren.

Aandachtspunten

- De gemeente heeft zich geen goed beeld kunnen vormen van de haalbaarheid van de businesscase.
- Commerciële partijen investeren alleen onder voorwaarde dat de onrendabele top gedekt is. Voorwaarden van commerciële partijen zijn lastig te realiseren in een innovatief lange termijn project als een warmtenet.
- De businesscase valt of staat met voldoende participatie. Ondanks dat hier veel aandacht naar uitgaat door Wattnu/Warmtebedrijf, is dat een bepalende en onzekere factor.

5. Conclusies evaluatie: warmtetransitie vraagt om doelgericht samenwerken

In dit hoofdstuk vatten we de bevindingen uit de vorige paragraaf samen die leiden tot de conclusie dat er veel bereikt is in een korte periode. Op basis van de evaluatie adviseren we om het huidige moment te benutten om de samenwerkingsrelatie te verbeteren tot een doelgerichte manier van samenwerken. Een doelgerichte samenwerkingsrelatie kenmerkt zich door: heldere samenwerkingsafspraken, vertrouwen, volwaardigheid en goede persoonlijke relaties (zie ook het advies van experts).

Eerst geven we een korte samenvatting van alle bevindingen uit de evaluatie. Vervolgens beantwoorden we de centrale onderzoeksvraag en de redenen voor het vastlopen van de samenwerking.

5.1. Samenvatting van de bevindingen per thema

In de tabel staan de bevindingen samengevat. Op alle thema's zijn verschillen tussen wat is vastgelegd en hoe in de praktijk wordt gehandeld. In de volgende paragraaf beschrijven we conclusies die volgen uit onze bevindingen.

	Sterke punten	Aandachtspunten
Partijen	Alle belangrijke partijen zijn in beeld Met alle belangrijke partijen is contact geweest, met de meeste	De status van werkafspraken tussen de gemeente en het Warmtebedrijf worden niet door iedereen (h)erkend als vastgesteld

	zijn concrete relevante afspraken gemaakt	Rechtstreekse afspraken over vergunningverlening met de bronbeheerders zijn er (nog) niet. Er is wel een intentie/steunbetuiging vanuit RWS om gezamenlijk te leren over aquathermie.
Ambities en belangen	Ambities tussen de gemeente, Wattnu en het Warmtebedrijf komen op papier overeen. De gemeente heeft een overstijgend belang rondom de warmtetransitie en wil ook leren in verband met de grotere opgave. De ambities zijn geformuleerd vanuit een gezamenlijk belang.	Doordat doelen en voorwaarden voor het project pas later vorm kregen in een beleidskader, konden deze geen houvast bieden aan het proces in Muidenberg Het hogere doel en het belang van de gemeente om een warmtenet te realiseren in Muidenberg, zonder dat het Warmtebedrijf uitvoering geeft aan dit doel, kan spanning geven in de relatie
Strategie	Aan het begin van het project is besloten tot een integrale projectorganisatie. Bij het vaststellen van de TVW zijn de voorwaarden gesteld rond de participatie en meerwaarde voor burgers. Strategie om gebruik te maken van de koppelkansen met de vervanging van de riolering zorgt voor snelle actie in het proces.	De integrale projectstructuur is gedurende het project losgelaten. De koppelkansen met de rioolvervangning legt veel nadruk op de uitvoering.
Samenwerken	Samenwerking is gestart vanuit een gezamenlijke behoefte om te experimenteren met een warmtenet in Gooise Meren	In de praktijk ervaren geïnterviewden onduidelijkheid over de rolverdeling. Het is onduidelijk wat wordt verstaan onder een faciliterende rol/regierol

	<p>De gemeente heeft haar officiële rol vastgelegd in de kadernotitie over de TVW uit 2021</p> <p>In verschillende documenten zijn expliciete afspraken opgeschreven en/of vastgelegd over de samenwerking en rolverdeling. Formeel gezien is de rolverdeling goed vastgelegd.</p>	<p>van de gemeente. Per afdeling en persoon wordt dit anders uitgelegd.</p> <p>De afspraken over de rolverdeling in de praktijk en de samenwerking zijn veranderd tijdens het project.</p> <p>De gemeente heeft het beeld dat houding, gedrag en informatieverstrekking vanuit het Warmtebedrijf niet conform de rol is die is afgesproken.</p> <p>Verwarring over rol, leidt tot wederzijdse frustratie en beïnvloedt de onderlinge verhoudingen</p>
Financiën	<p>Er ligt een businesscase</p> <p>Meerdere partijen zijn benaderd om te investeren en één partij heeft zich verbonden.</p> <p>Innovatieve financieringsmogelijkheden worden verkend</p> <p>Er is een go- no go moment afgesproken om te bepalen of door wordt gegaan met het warmtenet</p> <p>Er is veel geïnvesteerd in participatie in de wijk</p>	<p>De gemeente heeft geen goed beeld van de haalbaarheid van de businesscase.</p> <p>Commerciële partijen investeren alleen onder voorwaarde dat de onrendabele top is gedekt.</p> <p>De businesscase valt of staat met voldoende participatie. Ondanks dat hier veel aandacht naar uitgaat door Wattnu/Warmtebedrijf, is dat een bepalende en onzekere factor.</p>

5.2. De gemeente Gooise Meren en Wattnu zijn ver gekomen in een korte periode

De onderzoeksvraag die centraal staat bij deze evaluatie is:

Wat kunnen we leren van de samenwerking tussen de Gemeente Gooise Meren en Wattnu/Warmtebedrijf in het project Warmtenet Muiderberg voor de verdere samenwerking in de warmtetransitie?

De belangrijkste conclusie is dat de gemeente Gooise Meren en Wattnu ver zijn gekomen in een korte periode. Het idee voor het warmtenet ontstond in 2019 bij bewoners. Daarna is het snel gegaan. Er zijn bestuurders aangetrokken voor het Warmtebedrijf met veel ervaring in het bedrijfsleven, die in verschillende sectoren hun sporen verdiend hebben. De gemeente heeft zijn nek uitgestoken door het initiatief te ondersteunen. De gemeente heeft een lening verstrekt, waarmee het Warmtebedrijf in afwachting van een bijdrage uit het PAW aan de slag is gegaan met de businesscase en het regelen van de technische voorwaarden. In de tussentijd heeft de gemeente meerdere stappen genomen in de besluitvorming, de koppelkans met het vervangen van het riool in de Eikenlaan gerealiseerd en de Transitievisie warmte vastgesteld. We kunnen dus stellen dat beleidsontwikkeling en uitvoering in dit traject hand in hand zijn gegaan. Dat betekent dat het veel 'learning by doing' is geweest.

Het is belangrijk om te leren van dit project aangezien de samenwerking tussen gemeenten en bewonersinitiatieven in de warmtetransitie noodzakelijk is, maar ook nog heel nieuw. Dit is ook passend bij de fase waarin de warmtetransitie zich bevindt, zoals geschetst door de experts. De voorlopers in de transitie moeten veel zelf uitzoeken. Dat maakt ook dat conclusies gelezen moeten worden in de context van een lerend project, waarin aan de hand van resultaten en de praktijk telkens wordt bijgestuurd.

5.3. De samenwerking rondom het Warmtebedrijf loopt vast om een aantal redenen

Naast dat de gemeente Gooise Meren en Wattnu/ Warmtebedrijf ver gekomen zijn concluderen we dat de samenwerking rondom het Warmtebedrijf vastloopt om een aantal redenen. Deze redenen zijn aanknopingspunten voor het verbeteren van de samenwerking.

- De bijdrage vanuit Programma Aardgasvrije Wijken was essentieel voor de businesscase. Doordat andere mogelijke financieringsopties niet op korte termijn voorhanden zijn, of afhankelijk van een voorfinanciering of garantstelling van de gemeente, wordt nu naar de gemeente gekeken voor financiering en/ of garantstelling. Wattnu/ Warmtebedrijf zijn daarmee in toenemende mate afhankelijk van de gemeente en deze relatie is per definitie niet gelijkwaardig;
- Er zijn verschillende beelden over wat het type project vraagt van de rol van de gemeente en die van Wattnu/Warmtebedrijf;
- De integrale projectstructuur is weggevallen en er is sprake van een afnemende werkrelatie tussen individuen.

Deze factoren hebben allemaal een grote impact op de samenwerking. Bovendien hangen ze met elkaar samen en versterken ze elkaar. In de volgende paragrafen lichten we de conclusies kort toe per element en duiden deze ook in het licht van de opbrengsten van de expertsessie.

Afhankelijkheid van overheidsmiddelen vraagt om herijking relatie tussen gemeente en Wattnu/Warmtebedrijf

Vanaf het begin is de bijdrage vanuit het PAW een essentieel onderdeel van de businesscase geweest. In de fase van de aanvraag van de eerste PAW (2^e ronde proeftuinen), was het project nog niet volledig uitgewerkt aangezien het project en de projectorganisatie nog maar net waren gestart. Gedurende het proces wordt er meer uitgezocht over de financiële mogelijkheden en blijkt dat er een onrendabele top blijft. Commerciële partijen zijn geïnteresseerd maar vinden de onrendabele top vooralsnog te groot om te investeren. Het niet toegekend krijgen van de PAW-aanvraag zet ook het terugbetalen van de eerder verkregen lening onder druk.

Geïnterviewden zijn het erover eens dat de gemeente de meest realistische partij is die op korte termijn het financiële gat kán dichtten. Dat maakt dat de gemeente een grote beslissing moet nemen over de rol en verantwoordelijkheid, en daarmee risico's, die zij in dit project wil dragen.

De afhankelijkheid van overheidsmiddelen in het project is dus toegenomen. Dat heeft een weerslag op de relatie tussen de gemeente en Wattnu/ Warmtebedrijf. Er is nog niet doordacht en doorleefd hoe de huidige (financiële) verhoudingen, door vertaalt moeten worden naar een passend gezamenlijk sturingsmodel.

Uit de expertsessie blijkt dat een bijdrage uit het PAW voor alle projecten in het land een cruciale factor is geweest in de voortgang van transitieprojecten. Alle projecten die lopen en/of succesvol zijn, zijn dat dankzij een bijdrage uit de PAW. Andersom geldt dat

projecten die zijn afgewezen voor deelname in het PAW, ook overal in het land vertraging op lopen of vastlopen. De experts zien dat het tot nu toe heel moeilijk is gebleken om de onrendabele top in de businesscases te financieren met andere middelen, dan uit de PAW.

Verschillende beelden over wat project vraagt van een ieders rol

De samenwerking tussen gemeente en Wattnu/Warmtebedrijf kreeg een impuls door de gezamenlijke PAW-aanvraag in 2020. Deze samenwerking kenmerkte zich op dat moment door visievorming op het warmtenet en eerste gedachten over hoe het project gerealiseerd kon worden. De aanvraag was in het kader van een proeftuin, waarbij nadrukkelijk aandacht was voor de mogelijkheden tot leren van het project. Toen de koppelkans met rioolvervanging actueel werd, was een ander type samenwerking nodig, namelijk samenwerken in de uitvoering. Omdat het warmtebedrijf hier (nog) niet adequaat op was ingericht, heeft de gemeente veel extra werk verricht om deze koppelkans daadwerkelijk te realiseren. Hierover is vanuit de organisatie veel frustratie geweest.

In het verlengde van bovenstaande is ook duidelijk dat er binnen de gemeente op verschillende wijzen gekeken wordt naar het project. Wanneer het warmtenet als een 'normaal' initiatief of project gezien wordt, vraagt dit van de gemeente en de initiatiefnemer een andere opstelling, dan wanneer erkend wordt door alle betrokken partijen én binnen die partijen, dat het initiatief een aparte status heeft omdat het een warmtetransitie project betreft, dat -ook op landelijke schaal- nog nooit eerder is uitgevoerd. Hierover is geen eenduidige visie

binnen de gemeente. Dat speelt door in de opstelling van de gemeente (vanuit verschillende afdelingen en personen) naar het Warmtebedrijf, en heeft andersom ook impact op de verwachtingen rondom de rol die de gemeente op zich neemt.

In de expertsessie is uitgebreid stil gestaan bij de invulling die gemeenten geven aan hun regierol. Duidelijk is dat gemeenten nog volop bezig zijn te verkennen hoe ze hieraan goed invulling kunnen geven. En dat dit ook in andere projecten, bij projectpartners tot onduidelijkheid en uiteenlopende verwachtingen leidt. Dat zien we ook in de casus Muiderberg terug; op verschillende momenten vraagt de samenwerking om andere opstelling van- en rolverdeling tussen de partners.

Door wegvallen deel projectstructuur komt samenwerking aan op onderlinge relaties

De integrale projectstructuur is voor een deel weggevallen doordat de gemeente minder capaciteit beschikbaar heeft om deel te nemen. Zo is de bestuurlijke stuurgroep op een gegeven moment opgeheven. Daarbij is geen heldere interne of externe opdracht omschreven, en ontbreken mogelijkheden om te escaleren in de organisatie. Deze twee zaken leiden ertoe dat er veel aankomt op de onderlinge werkrelaties. Uit de interviews constateren we dat deze relaties verstoord zijn. Dat komt door de eerder genoemde rolonduidelijkheid en doordat verwachtingen over en weer niet worden waargemaakt. Betrokkenen spreken ook van het ontbreken van een klik en van gebrek aan onderling vertrouwen.

De experts geven aan dat de samenwerking valt of staat bij een goede relatie tussen personen. Ze zien dat dit heel goed kan werken, maar dat het ook kwetsbaar is. En dat het dus belangrijk is om in warmteprojecten hele goede afspraken te maken met elkaar en een goede projectorganisatie in te richten, waarin gewerkt wordt aan onderling vertrouwen, een fijne werksfeer en een open en transparante communicatie.

Bijlage I. Overzicht gesprekspartners (niet voor publicatie)

Gemeente Gooise Meren	
Barbara Boudewijnse	<i>Wethouder Duurzaamheid en bestuurlijk opdrachtgever</i>
Geert Jan Hendriks	<i>Wethouder Financiën</i>
Kerim Iskender	<i>Manager beleidsafdeling</i>
Jacob Stuiver	<i>Projectleider energietransitie</i>
Heidi van Otten	<i>Beleidsadviseur energietransitie</i>
Esther Kleijne Snuverink	<i>Concerncontroller</i>
Ruud Vergeer	<i>Financieel adviseur</i>
Ben Berends	<i>Projectleider Borg</i>
Wattnu/ Warmtebedrijf	
Miel Janssen	<i>Voorzitter Wattnu</i>
Paul van Steijn	<i>Bestuurslid Wattnu</i>
Hette Zijlstra	<i>Algemeen directeur Warmtebedrijf</i>
Wilfred Hofmans	<i>Financieel directeur Warmtebedrijf</i>
Jort Meijer	<i>Projectleider Warmtebedrijf</i>

Karin van Schuppen	<i>Werkstroomleider communicatie en participatie Kwartiermaker energietransitie Gooise Meren</i>
Ton Schalkx	<i>Technisch partner Warmtebedrijf</i>
Hanke Mausser	<i>Participatie en communicatie Warmtebedrijf</i>

Bijlage II: Documentenoverzicht

Naam	Datum
Naam	Datum
Aanvraag Programma Aardgasvrije Wijken 2020	1-5-2020
Governance Warmtebedrijf Muiderberg	1-10-2020
Raadsvoorstel Transitievisie Warmte	12-2020
Financieringsverzoek voor Lening Warmtebedrijf	4-12-2020
Review Uitgangspunten Businesscase Muiderberg	18-12-2020
Project Muiderberg, gericht aan Rabobank	1-1-2021
Opdracht-ovk Siers leiding- montageprojecten Oldenzaal	7-1-2021
Risicomanagement Warmteplan Muiderberg - Aquathermie	1-2-2021
Scenario bepalen verkavelingsstrategie	1-2-2021
Sourcingstrategie	18-2-2021
Project Muiderberg, gericht aan Rabobank	1-3-2021
Flyer - meedoen?	6-4-2021
Management samenvatting	13-4-2021
Leenovereenkomst 1 ^e tranche	29-4-2021
Strategisch partnerschap OVK Warmtebedrijf & Kelvin	17-5-2021
Memo ervaring warmtenet	4-6-2021
Business case guidance	5-8-2021
Risicoassessment	25-8-2021

Plan van Aanpak Wijkuitvoeringsplan Muiderberg	8-2021
Werkafspraken go/no go	9-2021
Projectplan Subsidiemodule DEI+	15-9-2021
Brief aan Warmtebedrijf over koppelkans	12-10-2021
Aanvraagformulier Proeftuin aardgasvrije wijken (plus samenvatting)	1-11-2021
Uitnodiging Energiepuzzel	15-11-2021
Leenovereenkomst 2 ^e tranche	8-12-2021
Risico-assessment Muiderberg update dec 2021 - excel	21-12-2021
Enquête ervaringen - Is jouw huis al geschikt voor Warmtenet Muiderberg?	22-12-2021
Flyer ik zet 'm op 60	22-12-2021
Werkstroomplanning - Excel	14-1-2022
Aanpassing PvA Wijkuitvoeringsplan	21-1-2022
Gunningsleidraad Ontwerp en realisatie productiefaciliteit en gebruikersaansluitingen	21-1-2022
Vraagspecificatie: ontwerpen, realiseren en lange termijn instandhouden van een Productiefaciliteit, huisaansluitingen en afleversets voor duurzame warmtelevering.	21-1-2022
Inhuuropdracht projectleider energietransitie	24-1-2022
Energieverhaal bewoners Muiderberg	25-1-2022
Transitievisie Warmte Gooise Meren	16-2-2022
Stuurgroep verslagen en interne projectdocumenten	2019-2022

Bijlage III verslag Expertsessie

Verslag expertmeeting Warmtenet Muiderberg 10 juni 2022

In het kader van de evaluatie van het warmtebedrijf Gooise Meren hebben experts van drie organisatie hun algemene bevindingen over de warmtetransitie gepresenteerd:

- HIER! over de hobbels waar bewonersinitiatieven tegen aanlopen bij het werken aan de warmtetransitie.
- Expertise Centrum Warmte over onder meer de financiële uitdagingen.
- Servicepunt Duurzame Energie over de verschillende rollen die je als gemeente kan spelen en hoe je samenwerking goed vormgeeft.

Van de experts zijn de presentaties beschikbaar en op te vragen bij de gemeente Gooise Meren.

HIER

HIER is een stichting die mensen in beweging brengt om iets te doen aan het klimaatprobleem. Ze geeft advies over hoe je je huis kan verduurzamen, wanneer je met de buurt zelf energie gaat opwekken of de CO₂-uitstoot op het werk wil verminderen. HIER heeft onderzoek gedaan naar de zoektocht naar volwaardige samenwerking in de energietransitie, onder 70 initiatieven. 'Welke succesfactoren en uitdagingen ervaren bewonersinitiatieven bij het samenwerken met hun gemeente aan de warmtetransitie?'

HIER formuleert de volgende succesfactoren en uitdagingen:

- + Afspraken vastleggen helpt
- + Persoonlijke relaties van groot belang (dat is mooi én tricky)
- + Gelijk- of volwaardigheid
- + Structureel in gesprek blijven
- Bewonersinitiatieven ervaren gebrek aan vertrouwen bij gemeenten
- Werkwijze bewonersinitiatieven en gemeenten sluiten nog niet altijd op elkaar aan
- Toekomstige financiering bewonersinitiatieven vaak onzeker

Uit het onderzoek bleek dat het in de praktijk soms heel lastig is om een goede regierol in te vullen voor gemeenten. Vooral kleine gemeenten hebben hiervoor weinig capaciteit. Bewonersinitiatieven merken dit en hebben verschillende verwachtingen: van een daadkrachtige tot een meer faciliterende gemeente.

Expertise Centrum Warmte

Het Expertise Centrum Warmte (ECW) is expert in warmtestrategieën en adviseert gemeenten hierover.

Gemeenten kunnen in de warmtetransitie kijken naar wat technisch het beste uitgangspunt (startanalyse PBL) is in een wijk, of juist bottom-up werken en beginnen daar waar buurtinitiatieven zijn. Daarbij is voldoende participatie ('volloop') belangrijk voor de businesscase, dus het is logisch om met collectieve oplossingen te beginnen. Koppelkansen maken trajecten ingewikkelder volgens Lex, omdat er dan verschillende tijdlijnen door elkaar gaan lopen.

Lex vertelt dat de pioniersfase van PAW weliswaar bijna voorbij is, maar dat men in het land nog volop op zoek is naar een goede invulling van de transitie. De transitievisies zijn overal klaar, maar nu moeten deze in uitvoering gebracht worden. De financiering is vaak de bottleneck in projecten. Projecten die slagen, doen dat door een stapeling van subsidies en/of PAW. Vanaf 2023 wordt een nieuwe subsidieregeling gestart, die de onrendabele top gaat afdekken van warmtenetten. Dat is nodig want gemeenten hebben hier niet de middelen voor en banken werken met een kortere doorlooptijd waardoor de onrendabele top veel hoger uitpakt. Onzekerheden zijn ook nog te groot voor banken.

In de aanloop naar de wet collectieve warmtevoorziening is er een discussie/zoektocht over of je warmtenetten privaat of publiek moet organiseren. Dat is lastig in de organisatie en te kiezen governance structuur van lokale warmtenetten.

Lex geeft vanuit zijn expertise een reflectie op het project aquathermie in Muiderberg. Hij geeft aan:

- Veel draagvlak voor het project in Muiderberg. Veel geïnvesteerd in participatie.
- Goed doordachte samenwerking.
- Veel grondgebonden woningen dus grote onrendabele top
- Afbreukrisico van huiseigenaren die kiezen voor hun eigen oplossing, maakt de businesscase onzeker.
- Woningen moeten op LT, LT projecten zijn nieuw, daardoor hoger risico.

Servicepunt Duurzame Energie

Servicepunt Duurzame Energie is een consortium van vier adviesbureaus en werkt vraag gestuurd voor gemeenten in Noord-Holland. Ze heeft op een rij gezet wat de status is van de transitievisies in gemeenten in deze provincie. De meeste gemeenten in Noord-Holland zijn nog niet heel concreet over de manier waarop ze zelf een rol wil pakken in de warmtetransitie. Ze geven weliswaar vaak de voorkeur aan een regierol of regisserende rol, maar leggen deze op zeer verschillende manieren uit. De meeste gemeenten hebben ook nog geen concrete doelen gesteld voor 2030.

Jade staat nog even stil bij de wet gemeentelijke instrumenten Warmtetransitie. Doordat de gemeenten hiermee straks kunnen bepalen bepaalde wijken van het gas af te sluiten, kan dit (politieke) onrust en onzekerheden opleveren. Hetzelfde geldt voor de aankondiging dat hybride warmtepompen verplicht worden vanaf 2026. De markt en politieke besluitvorming zijn enorm in beweging en tegelijkertijd zijn er weinig middelen bij gemeenten beschikbaar om goed uitvoering aan de transitie te geven. Dat creëert onzekerheden die op elkaar ingrijpen.

Het Servicepunt heeft een toolkit voor de wijkaanpakken gemaakt, en heeft diverse lessen en aanbevelingen geformuleerd vanuit de ervaringen in verschillende gemeenten. Hierbij zijn ook concrete lessen geformuleerd voor gemeenten over hoe ze bewonersinitiatieven goed kunnen faciliteren.

Belangrijke lessen van het Servicepunt:

- Begin klein vanuit een wijkuitvoeringsplan en kijk vanuit daar naar een groter gebied.

- Zorg voor een goede demarcatie van de businesscase waarin rollen en verantwoordelijkheden helder zijn
- Organiseer de legitimiteit van je partners
- Maak goede samenwerkingsafspraken en leg ze vast. Spreek rollen, maar ook: “wat als” zaken af. Voorbeeld Amsterdam.
- Projectpartners bij elkaar brengen – commitment, vertrouwen, openheid en fijne werksfeer creëren en (Samen met partners) een projectorganisatie opzetten en draaiende houden. Blijf in iedere fase met elkaar in gesprek.
- Maak goede afspraken over de communicatie, communiceer je gezamenlijk of apart?

Hoofdpunten uit het gesprek na de pauze

Na de presentaties was ruimte voor het stellen van vragen en om met elkaar in gesprek te gaan om de bevindingen van de experts verder te duiden. Rode draden uit het gesprek na de presentaties:

Deze periode van het PAW gebruikt de Rijksoverheid als een tijd om van te leren hoe de middelen straks worden ingezet als de uitvoering van de warmtetransitie wordt opgeschaald. De verwachting is dat in januari de volgende mogelijkheid zich aandient om subsidie aan te vragen.

Gemeenten hebben weinig instrumenten om op dit moment de warmtetransitie vorm te geven. Voorbeeldprojecten die verder zijn in hun ontwikkeling hebben PAW gekregen. Projecten die de PAW zijn misgelopen, zijn automatisch tot stilstand gekomen.

De 3 experts zijn het erover eens dat het ontwikkelen van een warmtenet op basis van aquathermie in Muiderberg potentie heeft. Lex wijst daarbij op de startsituatie met veel particuliere huiseigenaren als risico.

Jade geeft aan dat nu in de tussentijd aan de samenwerking tot nieuwe subsidiemogelijkheden gewerkt kan worden en gekeken kan worden of alle belangrijke punten verankerd zijn (bijvoorbeeld overall strategie, transitievisie up to date met bronnenstrategie, bestuurlijke afspraken, regionale visie).

Het advies van de experts is te kijken of meer zekerheid gecreëerd kan worden over het aantal potentiële aansluitingen op het warmtenet vanuit bewoners. Voor het aanvragen van de subsidie in januari is het van belang de businesscase zo goed mogelijk te onderbouwen. Het Warmtebedrijf kan met bewoners in contact treden om hen te overtuigen een hybridepomp nu niet te plaatsen. Wattnu geeft aan dat bewoners zich wel oriënteren op een warmtepomp en wil voorkomen dat bewoners op zoek gaan naar eigen oplossingen. De vertraging die op het project zit maakt de participatie van bewoners onzeker.

In de tussentijd kan de samenwerking volgens de experts verbeteren. Bijvoorbeeld door het verbeteren van de onderlinge samenwerking met daarin als belangrijk punt het herstellen van het vertrouwen, een goede sfeer creëren. Ook kunnen de partijen aan de slag gaan met gezamenlijk commitment, een samenwerkingsovereenkomst en het verdelen van de rollen. De sleutel naar succes is volgens de experts samenwerken in onderling vertrouwen. De samenwerking kan niet gelijkwaardig zijn omdat er een financiële afhankelijkheidsrelatie is,

maar het kan wel een volwaardige samenwerking zijn. Hieronder verstaan de experts ook een stukje erkenning dat je elkaar nodig hebt.

In de samenwerking tussen gemeente en Warmtebedrijf wordt de realisatie van de Eikenlaan (werkgroep kabels en leidingen) gememoreerd als goede samenwerking. Het zou goed zijn om de procesgroepen ook in de tussentijd weer in het leven te roepen.

Voor een nieuwe subsidieaanvraag geven de experts aan dat het van belang is bij het Rijk 'in the picture te zijn'. Het project in Muiderberg was volgens de wethouder goed in beeld in Den Haag. Lex voegt hieraan toe dat een nieuwe subsidie moet passen in traject de wet collectieve warmte, waarvoor de voorwaarden nog onbekend zijn. Wattnu geeft aan betrokken te (willen) zijn in het voorbereidende traject, bijvoorbeeld door als botsproef te fungeren.

Er komen vanuit het rijk ook middelen beschikbaar voor isolatie. De gemeente kan alvast nadenken over hoe ze die wil inzetten, en of ze deze wil meerekenen in de businesscase van Muiderberg.

De rol van de gemeente kan worden vormgegeven in de verschillende varianten die in één van de presentaties werd genoemd. De ene vorm van governance is niet beter of slechter dan de andere. De mate van succes ligt veel meer aan de kwaliteit van de samenwerking dan aan de gekozen governance variant.