

Opdrachtgevers

Wattnu/Warmtebedrijf: Miel Janssen

Gemeente Gooise Meren: Kerim Iskender en Jacob Stuiver

**Betreft:** Evaluatie samenwerking Warmtenet Muiderberg

Amersfoort, 18 juli 2022

Geachte heren Janssen, Iskender en Stuiver,

Lysias Advies biedt u hierbij de evaluatie aan van de samenwerking tussen de gemeente Gooise Meren en Wattnu/ Warmtebedrijf. In de evaluatie is de samenwerking onderzocht aan de hand van interviews, deskresearch en een expertmeeting. Er is gekeken naar (afspraken over) ambities, rolverdeling en financiën.

In deze begeleidende brief bij de evaluatie geven we aanbevelingen over het vervolg. De conclusie van de evaluatie is dat er veel bereikt is in een korte periode maar dat op basis van de resultaten en vereisten voor de toekomst nú het moment is om de samenwerking door te ontwikkelen. Daarbij is het belangrijk het momentum nu ook te pakken; aandacht geven aan de doorontwikkeling van de samenwerking vraagt tijd. Tegelijkertijd is er enige druk in verband met financieringsmogelijkheden. In/voor 2023 kunnen nieuwe Rijksmiddelen aangevraagd worden. Tussentijdse besluitvorming is nodig om de periode financieel te kunnen overbruggen en communicatie richting bewoners door te kunnen laten gaan.

### Evaluatie toont dat de samenwerking leidt tot snel resultaat maar dat het beter kan

De gemeente Gooise Meren en Wattnu zijn in een korte periode ver gekomen. Het idee voor het warmtenet ontstond in 2019 bij bewoners. Daarna is het snel gegaan. Er zijn bestuurders aangetrokken voor het Warmtebedrijf die in verschillende sectoren hun sporen hebben verdiend. 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 Programma Aardgasvrije Wijken (PAW) aan de slag is gegaan met de businesscase en het regelen van de technische voorwaarden voor de aanleg van het warmtenet. 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.

De samenwerking rond het Warmtenet in Muiderberg loopt nu vast op een aantal elementen, in willekeurige volgorde:

- 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 weggefallen en er is sprake van een afnemende werkrelatie tussen individuen;

## Doelgericht samenwerken vraagt om een nieuwe inrichting van het proces

Lysias Advies heeft vanuit haar expertise in samenwerkingsvraagstukken een visie ontwikkeld op samenwerken. Een innovatief vraagstuk vraagt om doelgericht samenwerken. We gebruiken bij deze aanbevelingen een aantal modellen die voor ons de kern van samenwerken belichten.

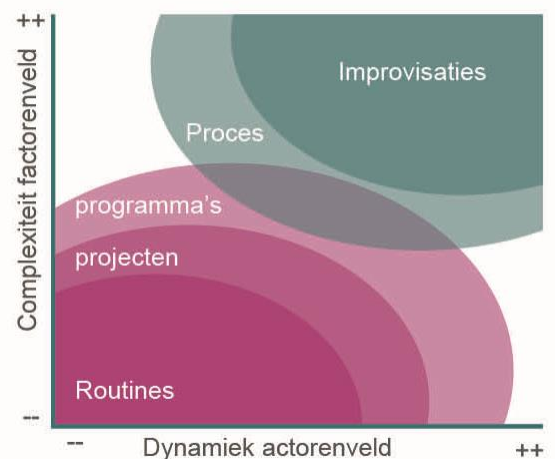
### *Aanbeveling 1. Erkenning van het nieuwe karakter van de opgave en daarop aangepast "projectorganisatie"*

Door de complexiteit van het vraagstuk en het actorenveld zien wij de warmtetransitie en de ontwikkeling van het Warmtenet Muiderberg als een procesvraagstuk. De nadruk ligt op innovatie en samen leren. We zien dat ook aan de manier waarop het project tot nu toe georganiseerd is. Daarbij liepen verschillende fasen van het project door elkaar. De uitvoering en het bepalen van de koers zijn tegelijk gebeurd.

Er is een wezenlijk verschil tussen het organiseren van een project en een proces. Een project heeft een helder doel dat bereikt wordt door het volgen van een aantal stappen. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van eventueel blauwdrukken en routines uit andere projecten. In een proces kan het doel gaandeweg verschuiven, en het is ongewis of te nemen stappen leiden tot een resultaat. Het actorenveld is in beweging, dus het is telkens van belang te kijken of de juiste partijen (nog) aan tafel (moeten) zitten. Een procesopgave vraagt om doen, observeren, reflecteren en weer bijsturen.

Een proces vraagt om andere sturing dan een project. Enkele tips voor de organisatie van een proces:

- Creëer een procesaanpak gebaseerd op gedeelde waarden tussen partners.
- Werk op basis van vertrouwen
- Hanteer transformationeel leiderschap
- Houd de dialoog met belanghebbenden gaande
- Werk resultaatgericht waar het past



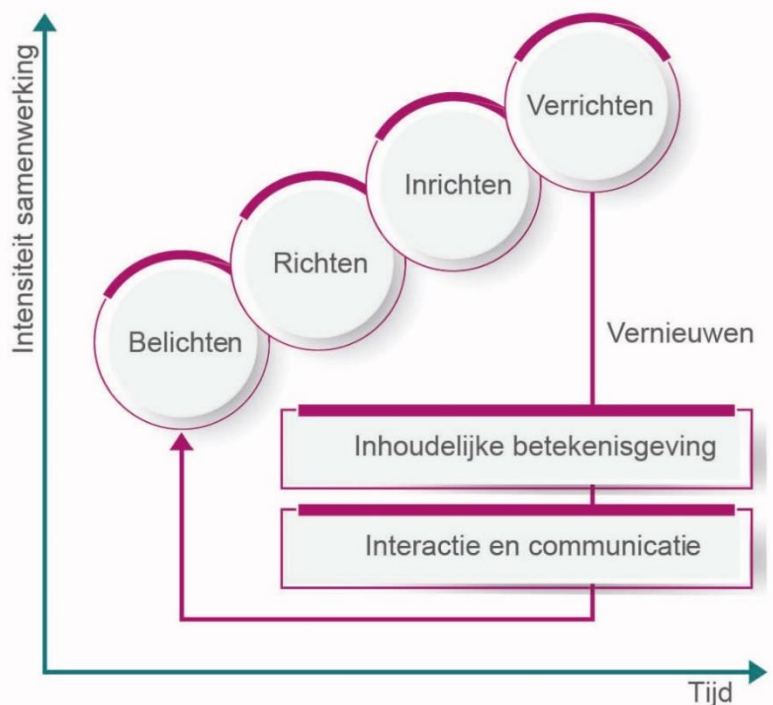
- Bewerkstellig de voorwaarden voor zelforganisatie<sup>1</sup>

Het is van belang dat betrokken partijen het eens zijn over het type opgave en de manier waarop deze aangevlogen wordt. Anders ontstaat er verwarring over het proces en een ieders rol hierin.

*Aanbeveling 2. Benut deze fase in het proces voor herbezinning op eigen doel en rol*

Een proces bestaat uit cycli van verschillende fasen: *belichten, richten, inrichten en verrichten*. Na deze laatste fase is er ruimte om te evalueren en vernieuwen. Uit de evaluatie bleek al dat in het proces rondom het warmtenet, deze fasen door elkaar hebben gelopen. In ieder geval is er nu een moment van stilstaan en bezinnen. Dat betekent ook dat nu de eerste cyclus doorlopen is en er een nieuwe mogelijkheid ontstaat voor richten en inrichten van het proces.

De samenwerking in de eerste cyclus van dit innovatieve proces heeft tot goede eerste resultaten geleid. Partijen zijn samen ver gekomen. In deze fase raden wij aan om de samenwerking opnieuw te belichten en in te richten. De evaluatie geeft hiervoor handvatten. Gebleken is dat de samenwerkende partijen grotendeels hetzelfde doel voor ogen hebben, maar dat niet alle belangen ook gedeelde belangen zijn. Het is belangrijk daarom de resultaten van de evaluatie en aanbevelingen, door te spreken met de eigen organisatie. Vragen die beide partijen voor zich kunnen beantwoorden zijn:



- Wat zijn precies onze ambities en doelen? Wat zijn we bereid en in staat om bij te dragen aan dit proces? Wat zijn de ambities en mogelijkheden van onze partners en wat verwachten we van hun in dit proces?
- Wat is het gezamenlijk belang van de gemeente Gooise Meren en Wattnu? Wat zijn eigen belangen of tegengestelde belangen?
- Wat vinden wij belangrijk voor het vervolg van de samenwerking?
- Hoe willen wij de samenwerking formeel vormgeven?

<sup>1</sup> Voor nadere informatie verwijzen wij naar de bewezen methodiek van Value Based Projectmanagement van Nicolien Mulder.

- Wat is ervoor nodig om eventueel beschadigd vertrouwen te herstellen en vervolgens vast te houden?

Wanneer een duidelijk *eigen* beeld is van hoe verder, kunnen partijen ook weer gezamenlijk kijken hoe ze verdere samenwerking vormgeven. Het respecteren van het feit dat beide partijen hierin eigen belangen hebben, is nodig om het juiste gesprek te kunnen voeren over verwachtingen en rolverdeling. Het eerste gezamenlijke gesprek na het 'intern beraad' kan gezien worden als een informeel go/no go moment voor de samenwerking.

*Aanbeveling 3: Kies een gezamenlijke zienswijze om handen, voeten en taal te geven aan de samenwerking*

Na het interne beraad kunnen de gemeente en Wattnu/ Warmtebedrijf aan de slag met het vormgeven van de 'nieuwe' samenwerking om vervolgens een officieel go/no go moment over het vervolg te organiseren. In lijn met de aanbevelingen van de experts, raden wij aan de komende periode tot nieuwe subsidiemogelijkheden te benutten om deze stappen te doorlopen.

Om gezamenlijk handen en voeten aan het vervolg te geven aan de samenwerking, adviseren wij een samenwerkingsmodel te gebruiken. Een voorbeeld is het model van Common Eye, zoals hieronder weergegeven. Het vormt een checklist voor de samenwerking, die gezamenlijk nagelopen en uitgewerkt kan worden.



Uit het model blijkt dat praten over de samenwerking van wezenlijk belang is voor de kracht van de samenwerking. Er ligt veel nadruk op de metacommunicatie en ook op de onderstroom (dat wat er juist niet gezegd wordt, maar wel een grote rol speelt in de onderlinge verhoudingen). Hoe mensen in de procesorganisatie naar elkaar kijken, of ze elkaar vertrouwen en hoe ze met elkaar omgaan, maakt een groot verschil. Uit de evaluatie blijkt dat rondom deze persoonlijke relaties een grote opgave is ontstaan.

Benut dit moment om hierop te bezinnen, en om te bepalen wat nodig is om goed met elkaar een

volgende fase van het proces in te gaan. Houd in de procesorganisatie ook het gesprek in leven over rollen en verwachtingen naar elkaar. Het is normaal dat die schuiven in een complexe opgave als deze en dat is geen probleem, als dit onderwerp van gesprek blijft.



#### *Aanbeveling 4 Investeer in de inrichting van de procesorganisatie*

Uit bovenstaande samenwerkingsmodel valt ook op dat het belangrijk is te investeren in de procesorganisatie. Houd hierbij weer de fasen van het proces in gedachten: Er zijn momenten van richten (beleid maken), inrichten (procesorganisatie) en verrichten/ uitvoeren. Betrokken partijen/partners zijn op verschillende momenten in deze fasen aan zet. Strategische keuzes en beleid maken gaan volgens dit model voor op uitvoering. Als strategische vraagstukken niet worden beantwoord, wordt de druk vooral gevoeld bij de uitvoering. Lysias ziet dit vaker gebeuren in de praktijk van gemeenten, waarbij de procesorganisatie onvoldoende ingericht is op de complexiteit en omvang van de opgave en fasen door elkaar lopen. Dan komt de strategie op het bordje van de uitvoering en ligt hier teveel verantwoordelijkheid. Ook moeten mankracht en middelen passen bij de gemaakte strategische keuzes. Als voldoende mankracht en middelen niet mogelijk zijn dan moeten mogelijk ook de strategische ambities worden afgeschaald.

Investeren in het proces betekent ook nadenken over het inrichten van de organisatie. De volgende vragen kunnen daarvoor (gezamenlijk) beantwoord worden:

- Beschikken de mensen aan tafel over de juiste kennis en kunde om in deze fase van het proces waarde toe te voegen? Kan iedereen de goede rol pakken en worden talenten goed benut? Wie missen er?
- Beschikken we over de juiste informatie om goed te kunnen sturen op het proces en gezamenlijk vertrouwen te hebben in de volgende stap? Wat is er aanvullend nodig?
- Hoe richten we het proces zo in dat iedereen voldoende geïnformeerd is en besluitvorming in beide organisaties goed/tijdig kan plaatsvinden? Hoe richten we het proces tegelijkertijd zo in dat het 'lean' genoeg is om resultaten te bereiken?
- Wie doet exact wat in welke stap van het proces? Klopt de rolverdeling bij de verwachtingen en klopt die bij de fase van het proces?
- Past de samenwerkingsvorm/ governancestructuur bij de mate van (financiële) betrokkenheid, kennis en netwerk van de beide partijen en verantwoordelijkheden (bijvoorbeeld voor de inrichting van de ondergrond)?

#### *Aanbeveling 5: Organiseer besluitvorming over de samenwerking*

Een 'Samenwerkingsovereenkomst' (SOK) kan de basis vormen voor een officieel go/no go moment over het vervolg voorafgaand aan een nieuwe subsidieaanvraag. In de interviews en expertmeeting is al verschillende keren gesproken over het uitwerken van een SOK. Het gezamenlijk ondertekenen van een samenwerkingsovereenkomst voor de volgende fase kan een impuls geven aan de samenwerking. De verdere samenwerking kan vastgelegd worden door nieuwe bestuurlijke besluitvorming.

#### *Leerpunten van deze casus voor de Warmtetransitie in Gooise Meren*

Omdat het de samenwerking rondom het warmtenet in Muiderberg nadrukkelijk bedoeld was om van te leren voor de hele warmtetransitie in Gooise Meren, doen wij ook enkele aanbevelingen vanuit deze casus voor de bredere warmtetransitie. Deze focussen zich op het feit dat de gemeente in de



Warmtetransitie nadrukkelijk de samenwerking op wil zoeken met (collectieven) van inwoners. Dat vraagt iets van de samenwerking van zowel de gemeentelijke- als de bewonerskant:

- Ga er niet vanuit dat je elkaars wereld goed begrijpt. Het bewonerscollectief heeft mogelijk niet veel ervaring met hoe een overheid werkt. Wie waarover beslissingen moet nemen, en welke overheden betrokken zijn, daarin moet de gemeente de bewoners goed meenemen. Anderzijds begrijpen de bewoners mogelijk beter wat er nodig is om (andere) bewoners te motiveren en over de streep te trekken om mee te doen aan collectieve, duurzame oplossingen. Begrip voor elkaars positie en inzicht in- en uitleg geven over je eigen (systeem)wereld zijn van groot belang.
- Bewonersinitiatieven bestaan veelal uit een groep enthousiaste vrijwilligers, aangestuurd- of ondersteund door een aantal betaalde professionals. Dat betekent dat een deel van de organisatie professioneel kan zijn, en ook zo aangesproken kan worden, en een ander deel niet. Aan het professionele deel van de bewonersorganisatie, mag de overheid voorwaarden meegeven. Zeker wanneer er sprake is van een financiële relatie, dan is het belangrijk om hieraan goede voorwaarden te stellen, en hierover afspraken vast te leggen. Tegelijkertijd is erkenning en waardering voor de betrokken vrijwilligers in de organisatie van groot belang voor de goede samenwerking.
- Een transitievraagstuk heeft veel verschillende elementen en processtappen. Van sommige kan het bewonersinitiatief weinig kennis hebben en is het nuttig dat de gemeente een grotere rol op zich neemt. Denk aan contacten leggen met andere overheden bijvoorbeeld, of het organiseren van besluitvorming. Daarin speelt mee dat de gemeente altijd verantwoordelijk blijft voor sommige zaken, zoals voor de publieke ruimte en de ondergrond. En ook korte lijnen heeft met andere betrokken partijen zoals andere overheden of uitvoeringsorganisaties, en vanuit die hoedanigheid een andere rol kan spelen.

#### *Tot slot*

Wij hopen dat onze aanbevelingen helpen bij de volgende fase van de samenwerking en zijn van harte bereid deze nader toe te lichten. We wensen Wattnu/Warmtebedrijf en de gemeente veel succes met het uitvoeren van de warmtetransitie in Gooise Meren!

Met vriendelijke groet,

#### **Lysias Advies**

Sylvana Rikkert

Korien Jurgens