



OPGROEIRUIMTE IN AMSTERDAM

Publicatiedatum: november 2024

Opgroeiruimte is de ruimte die een bewonersinitiatief en gemeente elkaar geven om de samenwerking gezamenlijk en zorgvuldig vorm te geven, waarbij beiden kunnen groeien in een nieuwe rol. Hieronder presenteren we de resultaten van de gemeente Amsterdam als voorbeeld van hoe opgroeiruimte daar vorm heeft gekregen en nog verder kan krijgen. Dit is een van de drie casestudies die in het kader van het onderzoekstraject opgroeiruimte zijn uitgevoerd. Een uitvoeriger uitleg van de betekenis van alle onderdelen waaruit opgroeiruimte bestaat (zie de figuur) is beschikbaar als generiek ontwerp opgroeiruimte op de website van DuurzaamDoor zie hiervoor de link op de laatste pagina van dit document.

Uit de praktijk blijkt dat vier onderdelen van belang zijn in dit proces van opgroeiruimte creëren. In de illustratie zijn deze samengevat onder “DOEN”:

- **Leer elkaar kennen**
- **Ga stapsgewijs aan de slag**
- **Borg het partnerschap**
- **Werk aan een gezamenlijk verhaal**

Deze onderdelen zijn niet volgtijdelijk. Naast deze onderdelen, zijn er een aantal onderliggende thema's die naar voren komen. Deze vier thema's zijn samengevat in bovenstaande illustratie onder 'VERHELDEREN':

- **Namens wie spreek je?**
- **Wat zijn onze rollen?**
- **Hoe werken we veerkrachtig samen?**
- **Hoe organiseren we de financiering?!**



DOEN

Opgroeiruimte in Amsterdam is gebaseerd op twee cases waar in beide gevallen een bewonersinitiatief startte met het idee om een warmtenet te ontwikkelen. Het KetelhuisWG¹ en coöperatie MeerEnergie in Amsterdam-Watergraafsmeer. Beide initiatieven zijn vergevorderde koplopers en alhoewel ze hun eigen historie hebben, zien we ook wel wat overeenkomsten als het gaat om de lessen die over de samenwerking tussen gemeente en initiatief getrokken kunnen worden.

Leer elkaar kennen




Het initiatief voor een collectief warmtenet op het Wilhelmina-Gasthuis (WG) terrein in Amsterdam stamt uit 2018, met het idee is om met aquathermie warmte te leveren aan woningen en werkruimtes aan de WG-buurt in Amsterdam Oud-West. De gemeente heeft dan nog geen plannen voor dit gebied. Een kopgroep van 10 bewoners (eigenaren en huurders) start de coöperatie KetelhuisWG. De gemeente draagt het initiatief een warm hart toe, maar ziet een bewonerscollectief nog niet als vanzelfsprekende partner. Terwijl KetelhuisWG het vertrouwen wint van bewoners en projectpartners, blijkt het winnen van het vertrouwen van de gemeente lastig in de beginjaren. Hoewel het initiatief en de gemeente grotendeels dezelfde waarden delen (een betaalbare, duurzame warmtevoorziening), is men het oneens over de waardering van risico's en onzekerheden. KetelhuisWG ziet deze als inherent aan een pioniersproject terwijl de gemeente meer zekerheid wil alvorens steun toe te zeggen. Dit leidt tot ongemak omdat de partners elkaar onvoldoende aanvoelen en misschien ook onvoldoende elkaars rol waarderen. Op enig moment (in 2022) zijn er gerichte gesprekssessies nodig om weer nader tot elkaar te komen, en dat lukt. Gemeente, KetelhuisWG, woningcorporatie, en waterschap erkennen dat de samenwerking een *gezamenlijke* zoektocht is en dat dit van alle partners een ondernemende rol vraagt - van de gemeente vraagt dit meer dan de rol van een subsidiërende partij. De samenwerking verbetert in 2023 en gemeente en KetelhuisWG groeien toe naar een volwaardig partnerschap.


MeerEnergie is een energiecoöperatie die sinds 2015 actief is in de Watergraafsmeer in Amsterdam, met veel vrijwilligers en 1500 leden. Het plan is om warmte voor 5.000 woningen te gaan leveren, op basis van restwarmte van een datacenter in de naastgelegen wijk. MeerEnergie wekt van meet af aan vertrouwen in de wijk. De gemeente heeft wat langer nodig om in MeerEnergie méér te zien dan een uitvoeringspartij voor het eigen participatietraject. Dat bewoners zelf een warmtebedrijf kunnen oprichten, is nieuw voor de gemeente. Het is zoeken naar de juiste vorm van samenwerking tussen MeerEnergie en gemeente. De gemeente toont zich vanaf het begin enthousiast, maar is tegelijkertijd huiverachtig zich te committeren, hetgeen zich uit in het blijven opvoeren van nieuwe wensen voor wat MeerEnergie moet opleveren. Een externe projectleider helpt hierin een doorbraak te forceren. Deze regisseur organiseert gedurende een jaar een reeks sprints, waarin experts worden geraadpleegd en waarin door de samenwerkende partners, Firan, Gemeente, Equinix en MeerEnergie, scenario's worden uitgewerkt. De resultaten krijgen beslag in een 'Leerdossier' dat uiteindelijk wordt gepresenteerd in De Balie. Dit vormt het keerpunt in de samenwerking. In het leerdossier wordt geconcludeerd dat het plan van MeerEnergie de beste aardgasvrije oplossing is voor Middenmeer. De wethouder schaaft zich achter het plan en gemeente, Firan en MeerEnergie

¹ Zie ook www.plankenzondergas.nl waar deze analyse deels op gebaseerd is – een uitvoerige tijdslijn die in detail verslag doet van de ontwikkeling van KetelhuisWG, met nuttige tips en adviezen voor startende initiatieven.




	<p>vormen een team met het gezamenlijke doel om een warmtenet voor, door en van bewoners te ontwikkelen. Deze samenwerking leidt tot het gezamenlijk optrekken bij de ontwikkeling van het warmtebedrijf.</p>
<p>Stapsgewijs aan de slag</p> 	<p>Voor KetelhuisWG zijn in 2018 uitgangspunten vastgesteld die leidend zijn gebleven: niet-meer-dan nu; 100% duurzaam; van 'ons' – van de bewoners. Ze vormen de basis voor het technische ontwerp. KetelhuisWG stelt met een aantal marktpartijen een Plan van Aanpak (PvA) op, die als bijlage bij een subsidieaanvraag wordt verstuurd naar de gemeente. Halverwege 2019 kent de gemeente de subsidie van 150.000 toe voor het uitwerken van het PvA en uit haar waardering voor dit initiatief. Het KetelhuisWG richt een Raad van Advies op met mensen met diverse achtergronden. Verschillende subsidies worden toegekend in 2019 en de organisatie besluit dat het tijd is om te professionaliseren: er komt een betaalde projectmanager. De kopgroep komt eens per twee weken samen. De gebouwcontactpersonen eens per vier weken en er zijn werkgroepen voor communicatie, gebouwen, techniek en financiën.</p> <p>Begin 2020 vraagt de gemeente een subsidie aan bij het Programma Aardgasvrije Wijken (PAW) en diverse kopgroepleden schrijven mee vanuit de gedachte dat het gevraagde bedrag (7.7 miljoen) ingezet kan worden voor het KetelhuisWG. In oktober 2020 wordt de PAW rijksbijdrage a 7.7 miljoen Euro toegekend aan de gemeente (t.b.v. het project KetelhuisWG). KetelhuisWG wil dóór, is op alle vlakken heel actief, met bewoners, experts, en partners. Maar het geld van de PAW komt niet zomaar beschikbaar vanuit de gemeente. Voor de fasen van het functioneel ontwerp (FO), het voorlopig ontwerp (VO) en definitief ontwerp (DO), moet KetelhuisWG steeds opnieuw een aanvraag indienen en achteraf verantwoording afleggen. De frustratie loopt op wanneer de gemeente vanuit verschillende afdelingen om aanvullende informatie vraagt bij de aanvraag van (een stukje van) de eerste tranche van 3 miljoen PAW geld. Voor KetelhuisWG voelt het eerlijk, vanuit de ervaring dat dit toch ook ook 'hun' geld is, voor de gemeente voelt dit als natuurlijk vanuit de rol van subsidieverstrekker.</p> <p>De stop-go situatie wordt problematisch voor KetelhuisWG omdat het rekeningen die niet tijdig kan betalen. In november 2021 stuurt KetelhuisWG een brandbrief naar de gemeente, waarin het vraagt om continuïteit, heldere procesafspraken en een voorschot van 250.000 euro. In december krijgt het de bevestiging dat subsidie voor fase twee is toegezegd. Een voorstel van KetelhuisWG om tot een consentovereenkomst (die alle afspraken met elkaar in verband brengt) met de gemeente te komen, wordt door laatstgenoemde afgehouden. De gemeente heeft onvoldoende vertrouwen in de business case (buca). De relatie bereikt een dieptepunt, waarop de gemeente in 2022 twee gespreksronden tussen de initiatiefnemers en ambtenaren georganiseerd. Na deze gesprekken verbeteren de verhoudingen. In 2023 wordt de samenwerking versterkt en geborgd en vanaf dat moment wordt de boca een <i>gedeelde</i> verantwoordelijkheid, en dat brengt weer schot in de zaak.</p> <p>In het najaar van 2024 worden er belangrijke vervolgstappen gezet. Er komt een samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente, KetelhuisWG en ook woningcorporatie Stadgenoot, waarin alle details gespecificeerd staan (rollen, taken, verdeling van kosten en risico's). Inmiddels is er de intentie vanuit B&W om een rol te spelen in de financiering van het project - een garantie vanuit de</p>



	<p>gemeente af te geven naar de Waterschapsbank. Daarover moet nog een raadsbesluit genomen worden (op moment van schrijven is dit er nog niet). Als alles volgens plan verloopt is er zicht op een financial close begin 2025.</p> <p>MeerEnergie heeft ook financiering nodig voor de ontwikkelfase en heeft hiervoor aanvragen ingediend die niet zijn toegekend, hetgeen vertragend werkt. Het project heeft zelfs een periode stilgelegen, terwijl het op zoek is naar financiering. Een landelijk ontwikkelfonds bestaat nog niet en MeerEnergie vraagt een lening uit het Klimaatfonds aan bij de gemeente om een coöperatief warmtebedrijf op te kunnen zetten. Deze aanvraag voor ontwikkelgeld wordt in 2022 nog niet toekend, met het argument dat er onvoldoende zekerheid is over de toekenning van landelijke realisatie-subsidies. Echter de landelijke realisatie-subsidie wordt niet toegekend met het argument dat het project nog onvoldoende ontwikkeld is. Deze bijna-patstelling wordt doorbroken in 2023, door een combinatie van Amsterdamse (wisseling college) en landelijke ontwikkelingen, waarna de lening uit het Klimaatfonds alsnog wordt toegekend.. De lening van twee miljoen euro, wordt uitgekeerd in tranches, op basis van te behalen tussenresultaten. Voor de lening draagt de gemeente het risico: als het onverhoopt niet tot oprichting van het warmtebedrijf komt wordt de schuld kwijtgescholden. Met het geld kan een projectteam worden ingericht voor de ontwikkeling van het warmtebedrijf. In dit projectteam werkt MeerEnergie samen met partner Firan en de gemeente. Alle werksporen hebben inmiddels een eigen projectleider: Organisatie, Financiën, Techniek, en Wijkbereik. Dit laatste behelst het werkpakket van participatie tot en met <i>sales</i>. Uitdagingen die er nu aankomen hebben te maken met het vinden van een geschikte locatie voor de warmtecentrale en de ruimtelijke besluitvorming (overlappende ruimteclaims), deelnemers vinden in de wijk (business case) en financiering.</p>
<p>Borg het partnerschap</p> 	<p>Samen met partners van KetelhuisWG zijn een eerste taakverdeling en afspraken al vastgelegd in het Plan van Aanpak van 2018 – als een eerste formeel document waarin de samenwerking wordt gespecificeerd. Het gezamenlijk indienen (en toegekend krijgen van) de PAW subsidie helpt vervolgens om de gemeente en KetelhuisWG steviger aan elkaar te binden, maar van ervaren volwaardig partnerschap is dan nog geen sprake: de gemeente wil het partnerschap dan ook niet borgen in een consentovereenkomst. Na de gespreksessies in 2022 (geïnitieerd door de gemeente), verandert de houding en rolopvatting bij de gemeente. Bij de ‘oude’ rolopvatting – de gemeente als subsidieverstrekker – hoorde een bepaalde manier van omgang, gericht op het verantwoording vragen van het initiatief. Maar nu verandert dat en is de gemeente actiever in het meedenken hoe de buca sluitend kan worden gemaakt. Voor de gemeente is dit werken in gezamenlijkheid prettiger, omdat ze zo sterker aan de voorkant betrokken wordt. Begin 2023 roept de wethouder betrokken partijen (woningcorporatie, waterschap, gemeente en KetelhuisWG) bij elkaar. Er wordt een stuurgroep opgericht met vertegenwoordigers van deze vier partijen die <i>samen</i> verantwoordelijkheid nemen te komen tot een haalbaar, betaalbaar en herhaalbaar plan en dat wordt vastgelegd in een document. Onder de stuurgroep zijn werklijnen (financiën, techniek bewoners) waar de partners expertise op inzetten. Binnen de gemeente is er een projectleider, die samenwerkt met de projectleiders van de andere partijen. Als er een besluit genomen moet worden, wordt het binnen de gemeente een laag naar boven getild – naar de teamleider. En als ze er daar</p>



	<p>niet uitkomen, dan is bestuurlijk overleg nodig – met de wethouder (en de directeuren/bestuur van andere partners). Zulk bestuurlijk overleg is veelvuldig nodig geweest bij dit project.</p> <p>Voor KetelhuisWG is de voorgenomen garantstelling van de gemeente voor de lening die KetelhuisWG bij de Waterschapsbank aanvraagt een mooi sluitstuk op de borging van volwaardig publiek-civiel partnerschap. Voor de gemeente is deze actie een uitzondering, omdat er nog geen landelijke garantstelling geregeld is en om van te leren. Maar de financierbaarheid van collectieve warmteprojecten is primair een verantwoordelijkheid van de Rijksoverheid.</p> <p>MeerEnergie heeft al in een vroeg stadium intentieverklaringen met partners (Firan, Equinix) getekend – in de periode dat de gemeente hier nog niet aan toe was. Bij MeerEnergie is het inschakelen van een externe regisseur, en het gezamenlijk werken aan kennisafstemming en uitwerking van scenario's en risico's de start geweest van gelijkwaardigere samenwerking. De oprichting van gezamenlijke projectteam, de stuurgroep met alle partijen en het gezamenlijk opstellen van de samenwerkingsovereenkomst zijn hieruit voortgekomen. De samenwerkingsovereenkomst (2024) tussen gemeente, Firan en MeerEnergie is van grote betekenis geweest in het bezegelen van een volwaardige partnerschap met de gemeente. Rollen en doelen zijn hierin beschreven voor het gezamenlijke project: ontwikkeling van een warmtenet voor en van bewoners. De uitvoering ligt bij het projectteam waarin alle partners deelnemen, aangestuurd door een stuurgroep met vertegenwoordigers van dezelfde drie partijen: manager dan van de gemeente Amsterdam, de directeur van Firan en de voorzitter van MeerEnergie.</p>
<p>Een gezamenlijk verhaal</p> 	<p>De website plankenzondergas.nl vertelt het verhaal vanuit het perspectief van KetelhuisWG – om zo andere initiatieven te inspireren. Als eind 2022 de gemeente zich steviger committeert wordt het een verhaal dat niet alleen van KetelhuisWG is maar waar ook gemeenteambtenaren met trots over vertellen.</p> <p>En de kern van dat verhaal is overeind gebleven, namelijk dat het leunt op de drie basisprincipes: betaalbaarheid (niet-meer-dan-nu kosten); 100% duurzaam; en het moet “van ons” zijn, dus van de bewoners.</p> <p>Het verhaal van de betaalbaarheid is wel een lastige. Het is steeds een leidend principe geweest, terug te zien in zowel het vastrecht als de variabele kosten die KetelhuisWG voorziet – ver onder de tarieven die de Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft vastgesteld. Voor de gemeente roept dit vragen op over de herhaalbaarheid en rechtvaardigheid – is er extra subsidie nodig om die tarieven laag te houden, terwijl mensen elders in de stad ook meer betalen voor warmte? Wat is een maatschappelijk verantwoord warmte tarief? Wat betreft de gemeente is deze spanning tussen het ‘niet-meer-dan-nu’ principe een haalbare business case nog niet opgelost. Maar in het geval van KetelhuisWG ziet de gemeente de extra kosten als acceptabel vanuit de verwachting dat de geleerde lessen en uitkomsten bijdragen aan de herhaalbaarheid of schaalbaarheid van toekomstige initiatieven. Maar dat kan alleen als er naast financiering vanuit het landelijke ontwikkelfonds ook een landelijke garantstelling beschikbaar komt.</p> <p>Bij MeerEnergie is merkbaar een andere dynamiek ontstaan door samen met Firan en gemeente scenario's op te stellen. Het heeft bijgedragen aan de vorming van een gedeeld beeld (ook van hoe partijen functioneren) en gedeeld eigenaarschap van het project. Vanaf het moment dat MeerEnergie, gemeente en Firan een gezamenlijk projectteam vormen, er een gezamenlijke stuurgroep is en de</p>



	<p>samenwerkingsovereenkomst is ondertekend, wordt de communicatie van alle partijen over het project onderling afgestemd en werkt iedereen, vanuit het eigen perspectief, ook aan het gezamenlijke verhaal.</p> <p>Het motto bij MeerEnergie is dat je er plezier in moet hebben en volhouden. De samenwerking tussen partijen is op sommige momenten en onderwerpen best spannend, maar steeds zijn de betrokkenen erin geslaagd om samen een oplossing te vinden en verder te gaan. Zo ervaart iedereen dat de gezamenlijke boodschap steeds beter wordt.</p>
--	--



VERHELDEREN

De onderstaande tabellen geven een samenvatting van de invulling van de vier thema's in Amsterdam. Bij elk thema noemen we een 'gegeven', dat is een feit waar in de samenwerking mee omgegaan moet worden. In de rechter kolom benoemen we de afspraken die onderling gemaakt zijn/kunnen worden om met dat gegeven om te gaan. Soms zijn dit nog algemene afspraken of aanzetten daartoe, omdat voor concretere uitwerking van de afspraken vervolggesprekken nodig zijn.

Namens wie spreek je?



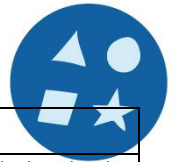
Het gegeven	(Mogelijke) afspraken
<p>Het WG-terrein is al een community van betrokken bewoners.</p> <p>Bij MeerEnergie bestond zo'n hechte community nog niet vanaf het begin.</p>	<p>Amsterdammers hebben in de jaren '80 gebouwen van het WG-terrein gered van de sloophamer met als meest recente overwinning het behoud van het Ketelhuis. Op deze historische identiteit is voortgebouwd, en nu door de gezamenlijke inzet voor een duurzame warmtevoorziening. Vanaf het begin was het actief in het betrekken van zowel eigenaren als huurders uit alle gebouwen van het terrein (wel of geen lid), in lijn met een van de basisprincipes van het project, namelijk dat het project 'van ons' is. Hier is nooit aan getornd, dat gaf KetelhuisWG een duidelijk profiel waarmee het mandaat van de bewoners heeft gekregen. Voor de gemeente was dat prettig, daar hoefde ze zich niet druk over hoeft te maken – de 750 startcontracten die ondertekend zijn (150 meer dan verwacht) laten zien dat dit initiatief door de bewoners ondersteund wordt.</p> <p>MeerEnergie bouwt niet op een historisch gegroeide gemeenschap maar het werkgebied van MeerEnergie is geografisch zodanig herkenbaar voor bewoners dat er al snel een gevoel van 'wij' ontstond er bij vele honderden geïnteresseerden. Al in de allereerste jaren werd dat zichtbaar in aanmeldingen tot circa 600 leden. De gemeente is blij met MeerEnergie, vanuit de gedachte dat daarmee de bewonersparticipatie goed vorm krijgt.</p> <p>In beide gevallen is de enorme burgerbetrokkenheid het resultaat van een hele actieve inzet vanuit het initiatief. Het is zaak dat de gemeente er niet vanuit gaat dat een initiatief dat allemaal zelf kan organiseren en financieren, want dat is soms wel maar niet per se het geval.</p>
<p>Vanuit de gemeente had men op momenten moeite om zo sterk op deze ene buurt van het WG-terrein in te zetten (zonder te weten in hoeverre het schaalbaar is).</p>	<p>De gemeente is er voor alle burgers, maar kan niet in alle wijken tegelijkertijd hetzelfde doen. Er zijn extra kosten omdat het pioniersprojecten zijn en een deel van die kosten heb je niet of minder bij een volgend project – dankzij geleerde lessen. Maar dan nog steeds vormen de tarieven bij het KetelhuisWG een lastig vraagstuk voor de gemeente. Het probleem is dat met marktfinanciering (tegen hogere rentes) het project niet rond te krijgen is zonder een hoger vastrecht te vragen – maar omdat</p>



<p>Ook bij MeerEnergie gaf de gemeente aan verantwoordelijkheid naar andere, omliggende wijken te voelen.</p>	<p>dat vastrecht dan te hoog wordt, helpt de gemeente bij het organiseren van goedkopere financiering. Dat kan de gemeente niet overal gaan doen. Dus voor de gemeente speelt dan de vraag in hoeverre je dingen gaat doen die je vervolgens elders niet waar kunt maken en hoe je dat rechtvaardigt. In hoeverre en hoe moet een project repliceerbaar zijn? Wat verstaan we daar precies onder? Is het voldoende om er lessen uit te trekken? En wat betekent dat precies voor de herhaalbaarheid? Het is belangrijk dat hier het gesprek over gevoerd blijft worden – en dat gebeurt ook in Amsterdam.</p> <p>Dat de gemeente ook te zorgen heeft voor andere wijken, kan betekenen dat belangen en perspectieven wat uiteenlopen. Dan is het van belang om dat ook uit te spreken – naast de erkenning dat je grotendeels hetzelfde doel hebt. En om over de invulling van het bereiken van dit doel te blijven praten (bijv. wie gaat de omliggende wijken bedienen, de gemeente, de coöperatie, of nog een andere partij?)</p>
<p>Voor de gemeente was het ook zoeken hoe met één mond te communiceren en een eenduidig geluid te laten horen. Omdat binnen de gemeente verschillende belangen en prioriteiten een rol spelen, is hierover afstemming nodig.</p>	<p>Voor de gemeente is het van belang te reflecteren op je rol – ben je als ambtenaar vooral controlerend op rechtmatigheid en doelmatigheid? Op welke wijze kun je actief en ondernemend betrokken zijn? Het commitment van de wethouder in 2023 maakte het voor ambtenaren gemakkelijker om mee te bewegen in dit project en dus ook meer risico aan te durven. Tegelijkertijd blijft de vraag voor de gemeente (bijv. met betrekking tot de buca): wanneer is het goed genoeg? Het gaat om risicovolle projecten, niet alle risico's kunnen van tevoren worden afgedekt. Ook met een ondernemend ingestelde contactpersoon (projectleider) zijn er de juridische en financiële checks. En de raad die ermee moet instemmen. Dat kan ingewikkeld zijn – zelfs als er politiek draagvlak is. Het gaat om een voor de gemeente nieuwe manier van samenwerken en projecten ontwikkelen in de energietransitie. De stuurgroep en bijbehorende overlegstructuren hebben hierbij wel geholpen.</p> <p>Net als bij het project KetelhuisWG is er ook voor het project MeerEnergie bij de gemeente intern een regisseur aangesteld die de verschillende afdelingen en ambtenaren betreft en als intermediair tussen project en gemeente beweegt. En ook bij MeerEnergie is het oprichten van een stuurgroep belangrijk geweest voor onderlinge communicatie en gezamenlijk bepalen van richting en doelstellingen</p>



Wat zijn onze rollen?



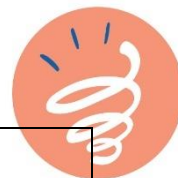
Het gegeven	(Mogelijke) afspraken
<p>Als het initiatief in de lead is en professionaliseert, maar tegelijkertijd niet over financiën gaat, gaat dat op enig moment wringen.</p>	<p>De kopgroep binnen KetelhuisWG had vanaf het prille begin de lead in de ontwikkeling van het project. Het nodigde marktpartijen uit om oplossingen voor te stellen, organiseerde de bewonersparticipatie en nodigde de gemeente uit. Tegelijkertijd was het de gemeente die over de PAW subsidiegelden beschikte, terwijl het KetelhuisWG afspraken was aangegaan met aannemers die om continuïteit vroegen – die het KetelhuisWG niet kon bieden. Het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst waarin de rollen, taken en verantwoordelijkheden staan uitgewerkt kan helpen om een dergelijke situatie te voorkomen dan wel in goede banen te leiden.</p> <p>MeerEnergie stagneerde omdat er geen ontwikkelgeld beschikbaar was. Om aan te kunnen sluiten op andere werkzaamheden in de wijk heeft de gemeente Amsterdam via een lening geld beschikbaar gesteld voor de ontwikkelfase van MeerEnergie.</p> <p>MeerEnergie heeft altijd vastgehouden aan eigen zeggenschap. Als coöperatie van bewoners beschikt het echter niet over het benodigde kapitaal en was hiervoor aangewezen op andere partijen. Het beschikbaar stellen van geld gaat altijd gepaard met voorwaarden. De kunst is om dan zeggenschap voor bewoners toch te borgen. Dat vergt bereidheid van alle partijen, en bovenal: openheid over eigen en wederzijdse belangen.</p>
<p>Publiek-civiele samenwerking betekent ook botsende culturen. Soms is een initiatief zo stevig aan het pionieren dat het voor de gemeente lastig is om zich hier toe te verhouden.</p>	<p>Dan is het zaak dat dat erkend wordt aan beide kanten. In het geval van KetelhuisWG was op enig moment ‘relatietherapie’ nodig omdat de gemeente en het initiatief elkaar niet meer konden vinden en op waarde schatten. Heel belangrijk was dat zowel bij het initiatief als bij de gemeente er voldoende besef was dat het geen kwestie van onwil was, en de bereidheid om met elkaar in gesprek te blijven.</p> <p>Juist als het moeilijk wordt, is het essentieel dat je aan tafel blijft en elkaar blijft spreken. Dat kan alleen als je weet dat je voor een belangrijk deel dezelfde waarden en doelen hebt, zo ervaren de betrokkenen het rondom het MeerEnergie traject. Wat helpt is om telkens weer deze gedeelde waarden op te zoeken en te benoemen – er zijn meer overeenkomsten dan verschillen.</p>
<p>Bij aanvang is het lastig om duidelijk te krijgen hoe je gezamenlijk besluiten gaat nemen in een complex project.</p>	<p>Als oplossing hiervoor stelde KetelhuisWG een consentovereenkomst op waarin gemeente en initiatief uitspreken dat ze zich committeren aan het warmtenet op het WGTerrein. De gemeente hield de boot eerst nog af. Maar inmiddels zijn zowel gemeente als KetelhuisWG het erover eens dat het tijdig opstellen van een</p>



	<p>samenwerkingsovereenkomst die helderheid geeft over overlegstructuur en besluitvorming, enorm kan helpen. Deze is er uiteindelijk ook gekomen. En de stuurgroep waarin de voornaamste partners zitting hebben, heeft ook geholpen hierbij.</p> <p>Ook bij MeerEnergie zorgde de samenwerkingsovereenkomst en het opzetten van een stuurgroep en projectgroep met goede samenwerk- en overlegstructuren voor een goede samenwerking. Onderdeel van de afspraken was aandacht voor wat elke partij nodig heeft om besluiten te kunnen nemen aan het eind van elke fase - dus om de volgende fase in te gaan. Die benodigdheden kunnen verschillen per partner, maar door het te benoemen kun je ook daar samen naartoe werken.</p> <p>Achteraf bezien was er aan de voorkant eerder gezamenlijkheid mogelijk geweest met een intentie-overeenkomst. Dat is waardevol want je neemt daarmee tijd voor elkaar, leert elkaar beter verstaan. Het is direct van invloed op de houding van alle betrokkenen omdat er door allen eigenaarschap ervaren wordt.</p>
<p>In Amsterdam moest de gemeente wennen aan de voortvarende rolname vanuit KetelhuisWG en MeerEnergie.</p>	<p>Er was geen ervaring in samenwerkingen met bewonersinitiatieven op dit type projecten, men had alleen de ervaring met grote marktpartijen. Toenemende landelijke aandacht voor bewonersinitiatieven in de warmtetransitie en de op handen zijnde wetwijzigingen markeerden een bredere aandacht voor en interesse in publiek-civiele samenwerking. Een enthousiaste wethouder en dito gebiedsregisseur energietransitie waren net zo hard van belang. Het intensievere contact binnen de stuurgroep en de kortere lijntjes maakten dat partners elkaar gemakkelijker vonden.</p> <p>Voor het KetelhuisWG werd het gemakkelijker om gebruik te maken van expertise van de gemeente, en dat vergrootte weer het vertrouwen van de gemeente in de keuzes en besluiten van het KetelhuisWG. Wanneer de gemeente aan de voorkant samen met het initiatief besluiten kan nemen, dan is dat ook van invloed op de achterkant: daar zullen dan minder snel verassingen opduiken.</p> <p>Gedrevenheid vanuit het initiatief speelde ook bij MeerEnergie een rol, want soms liep het initiatief voor op de gemeente. Door gezamenlijk uitwerken van scenario's kwamen de partijen dichter bij elkaar en lukte het beter om elkaars betrokkenheid, ervaringen, kennis en kunde te waarderen.</p>



Hoe werken we veerkrachtig samen?

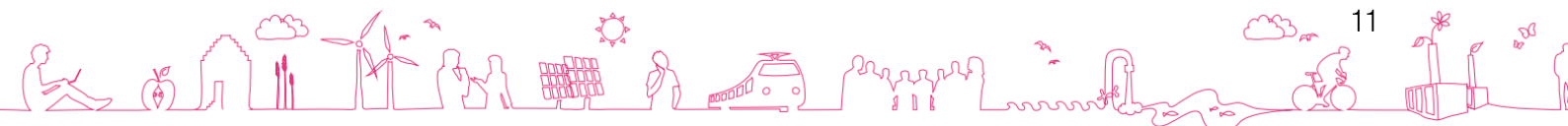


Het gegeven	(Mogelijke) afspraken
Mensen komen en mensen gaan, mensen vallen uit, nieuwe mensen treden aan; Dit veroorzaakt vertraging en kan ook verlies van opgebouwde kennis en relaties betekenen	In sommige gevallen kan het ook juist helpen als er nieuwe mensen aantreden, die meer affiniteit hebben met ondersteunen van bewonersinitiatieven. Dat was in Amsterdam het geval, o.a. met het aantreden van een bevlogen wethouder, hetgeen het maken van duidelijke afspraken gemakkelijker maakte. Binnen de gemeente is het heel belangrijk dat de ambtelijke projectleider goed ondersteund wordt in het op de goede lijn krijgen van alle afdelingen. Ook dat ging toenemend beter. Opvallend bij beide initiatieven is de zorg van de gemeente over de continuïteit van een initiatief. Dat pakte bij beide initiatieven tegenovergesteld uit: een aantal bestuursleden van het eerste uur is nog steeds actief terwijl vanuit de gemeente verschillende vertegenwoordigers elkaar opvolgen.
De gemeente werkt nu eenmaal bureaucratisch; en initiatieven zijn nu eenmaal anders dan energiebedrijven in de samenwerking	Dit erkennen en vervolgens proberen een beetje met de ander mee te bewegen, kan helpen. Waar de gemeente een meer ondernemende en actieve houding heeft aangenomen in de samenwerking met KetelhuisWG, heeft laatstgenoemde besloten zich wat minder 'puberaal' op te stellen. En dit spreken beide partijen ook uit naar elkaar toe.
Bij stagnatie is het aan een van de partijen om initiatief te nemen om weer toenadering te zoeken	De gemeente het initiatief voor de gesprekssessies met KetelhuisWG Deze 'relatietherapie' heeft enorm geholpen en markeerde een keerpunt richting een verbetering en volwaardig partnerschap..

Hoe organiseren we de financiering?



Het gegeven	(Mogelijke) afspraken
Een bewonerscoöperatie begint met niets. De voorinvestering financieren om op te starten is enorm moeilijk (energiebedrijven financieren dit uit eigen middelen; publieke sector kan gunstig lenen bij de BNG)	Voor het KetelhuisWG zijn de PAW gelden van groot belang geweest, al leverde de toekenning in tranches wel frustraties op bij de coöperatie. Een samenwerkingsafpraak met duidelijke mijlpalen had dit wellicht kunnen voorkomen. Het initiatief heeft een diverse waaier aan andere opties voor financiering uiteengezet om de plannen verder te ontwikkelen. Om het project te kunnen realiseren is nu de garantstelling door de gemeente om zo een lening bij de Waterschapsbank aan te kunnen vragen van cruciaal belang. Beide financieringsvormen bieden geen blauwdruk voor de toekomst - een nationaal ontwikkelfonds en een nationale garantstelling wellicht wel. Voor MeerEnergie was de voorinvestering een grote uitdaging, speciaal omdat er geen landelijke middelen beschikbaar waren. Bij veel fondsen viel MeerEnergie buiten de boot: te complex en groot, er waren allerlei onderling afhankelijke onzekerheden, etc. Uiteindelijk en met veel inzet heeft de gemeente Amsterdam een lening beschikbaar



	kunnen stellen, eind 2023. (Voor de toekomst zijn er mogelijkheden voor zulke financiering vanuit het landelijk ontwikkelfonds warmte, beheerd door EnergieSamen).
Pionieren gaat gepaard met meer financiële risico's. Voor een gemeente is het lastig om een groot bedrag aan een partij toe te laten komen terwijl je er nog geen helder eindplaatje bij hebt.	<p>Als gemeente kun je niet verwachten dat als iets voor het eerst gedaan wordt, er een volledig uitgewerkt kostenplaatje ligt. Er zijn allerlei risico's verbonden aan een complexe projecten zoals KetelhuisWG en MeerEnergie. In de afspraken over financiering is het van belang dat gestreefd wordt naar het reduceren van onzekerheden - zo goed als mogelijk. Van belang is dat men de waarde erkent van de extra gemaakte kosten: toekomstige warmte initiatieven profiteren van de geleerde lessen en inzichten.</p> <p>Bij zowel KetelhuisWG als MeerEnergie heeft het even geduurd voordat de gemeente erkende dat een helder eindplaatje nog niet mogelijk is bij een pioniersproject. Een les is dat stapsgewijs budgetteren een goed idee kan zijn, met een doorkijkje naar de eindfase – dus met aandacht voor de langere termijn. Per mijlpaal kan benoemd worden waar aan voldaan moet worden om voor vervolgfianciering in aanmerking te komen, dat geeft duidelijkheid naar beide kanten toe en stelt het initiatief in staat om ook afspraken met derden (bijv. aannemers) na te kunnen komen.</p>
Financiële zekerheid over fasen heen is er niet.	Ook de gemeente heeft te maken met financiële onzekerheid, en is afhankelijk van de nationale overheid of provincie. Temeer reden dus om ook gezamenlijk op zoek te gaan naar financiering. Want per fase is er wel een financiële onderlegger nodig om de continuïteit erin te houden.
Iedereen wil zekerheid van elkaar.	<p>Als de gemeente louter vraagt om zekerheid, is dat niet behulpzaam. Een initiatief heeft er meer aan dat de gemeente meehelpt om de begroting rond te krijgen.</p> <p>Er kleven nu eenmaal onzekerheden aan een collectief warmteproject, en het samen werken aan het verkrijgen van een goede basis is cruciaal – dat zien we terug in beide projecten in Amsterdam. Uiteindelijk moeten alle partijen leven met enige onzekerheid, en samen onderhandelen over welk risico bij wie voor welk deel kan liggen. Samen stap voor stap oplopen, en momenten kiezen waarop opnieuw wordt gekeken en heroverweging kan plaatsvinden.</p>

Hoe nu verder in Amsterdam?

KetelhuisWG heeft goede hoop dat het begin 2025 financial close bereikt. Ook MeerEnergie werkt hard om de resterende uitdagingen het hoofd te bieden. In Amsterdam zijn er naast KetelhuisWG en MeerEnergie nog meer initiatieven die staan te trappelen om aan de slag te gaan. De gemeente is van plan een energiedienstenorganisatie (EDO) op te zetten waar alle geleerde lessen, goede adviezen, relevante achtergrondkennis beschikbaar wordt gemaakt. Zodat het maken van een technisch ontwerp, het vinden van partners, het uitwerken van de business case in de toekomst gericht en goedkoper kan. Het helpt de gemeente ook om een actievere betrokkenheid aan de voorkant te tonen, zodat het



volwaardig partnerschap eerder in het proces tot stand komt. Op deze manier krijgt ook de publiek-civiele samenwerking tussen gemeente in initiatieven gestalte die lange-termijn en projectoverstijgend is.

Zelf aan de slag?

Opgroeiruimte is een overkoepelend proces om de samenwerking tussen gemeente en initiatieven te ondersteunen.

In het proces van opgroeiruimte zijn uiteraard ook enkele andere tools te gebruiken die dit proces kunnen ondersteunen. We noemen er graag een paar:

- Het [generieke concept Opgroeiruimte](#) op de website van Duurzaam Door.
- Energie Samen ontwikkelde de [Opgroeiverkenner](#), dit is een benchmarking tool die je aan het begin van de samenwerking goed kan gebruiken om een beeld te krijgen van de status van de samenwerking en van beide partijen afzonderlijk.
- Het NPLW publiceerde het [Stappenplan samenwerking met bewonersinitiatieven](#). Hierin staan tips voor samenwerking die op projectmatig niveau behulpzaam kunnen zijn.
- Het RVO publiceerde de algemene [Handreiking samenwerking met energie coöperaties](#). Ook hier staan nuttige tips voor de samenwerking en veel doorverwijzingen naar specialistische kennis.
- Energie Samen heeft op haar academie een [Kenniscollectie over zelfbeheer in de warmtetransitie](#). Hier staat gedetailleerde informatie voor gemeenten en coöperaties over het formaliseren en financieren van de samenwerking.
- Voor energiegemeenschappen kan de [krachtraining voor energiegemeenschappen](#) ook goed ondersteunen.

Colofon

Het onderzoek opgroeiruimte is gestart in opdracht van de Participatietafel Energie van DuurzaamDoor. DuurzaamDoor is een multistakeholder kennis- en leerprogramma van overheden en maatschappelijke organisaties, en is onderdeel van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Om het concept 'opgroeiruimte' uit te werken is in drie koploper gemeenten onderzoek gedaan en in combinatie met landelijke ervaringen zijn deze inzichten gebruikt om tot een generiek ontwerp Opgroeiruimte te komen dat ondersteuning biedt aan gemeenten en initiatieven die de publiek-civiele samenwerking goed willen vormgeven. Dit onderzoek is uitgevoerd door Duneworks in samenwerking met Energie Samen.

Schrijvers: Sylvia Breukers (Duneworks) en Ilonka Marselis (Energie Samen)

Projectteam: Sylvia Breukers, Ilonka Marselis, Irma Straathof (DuurzaamDoor), Ruth Mourik (Duneworks) & Irene Eisink (Energie Samen). Met dank aan de deelnemers van de case in Amsterdam.

Illustraties: Anabella Meijer (Energie Samen).

Datum: november 2024

Voor vragen of meer informatie over het onderzoek email: ilonka.marselis@energiesamen.nu of sylvia.breukers@duneworks.nl.

