



Stappenplan

Samenwerking en besluitvorming
bewonersinitiatieven en gemeenten

Inhoudsopgave

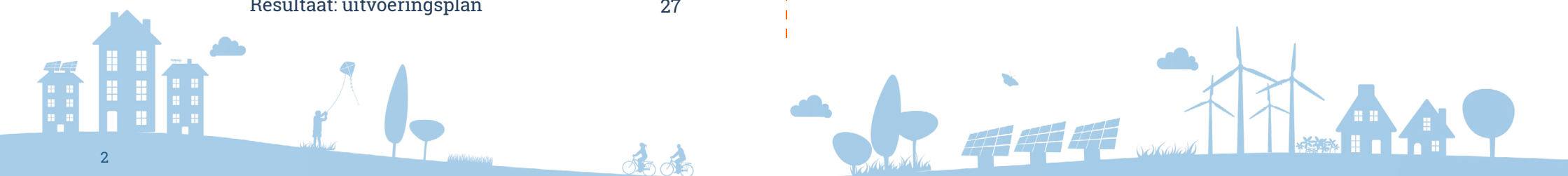
Introductie	3
Belangrijke punten vooraf	4
Mogelijkheden voor de samenwerking	5
Deel 1: Opstarten	
Doelen	8
Activiteiten	9
Hoe werk je samen	10
Met wie werk je samen	11
Tips	12
Resultaat: intentieovereenkomst	13
Deel 2: Uitwerken	
Doelen	15
Activiteiten	16
Hoe werk je samen	17
Met wie werk je samen	18
Tips	19
Resultaat: samenwerkingsovereenkomst	20
Deel 3: Ontwikkelen	
Doelen	22
Activiteiten	23
Hoe werk je samen	24
Met wie werk je samen	25
Tips	26
Resultaat: uitvoeringsplan	27

Deel 4: Uitvoeren

Doelen	29
Activiteiten	30
Hoe werk je samen	31
Met wie werk je samen	32
Tips	33
Resultaat: Aardgasvrije wijk	34

Deel 5: Beheren

Doelen	35
Activiteiten	36
Tips	37
Verantwoording en totstandkoming	38



In veel gemeenten zijn er bewonersinitiatieven die (willen) werken aan of betrokken zijn bij de warmtetransitie. Bewonersinitiatieven zijn enthousiaste bewoners die zich verenigen om te werken aan een maatschappelijk doel. In dit geval: het verduurzamen en/of aardgasvrij maken van hun wijk.

Zulke bewonersinitiatieven zijn zeer waardevol, maar vragen ook om vormen van samenwerken die voor veel gemeenten nieuw zijn. Hoe krijg je elkaars verwachtingen helder? Hoe richt je de samenwerking goed in? Hoe kom je tot besluitvorming? En hoe vind je een balans tussen bewonersinitiatieven en de gemeentelijke regie?

Dit stappenplan helpt gemeenten beter samen te werken met bewonersinitiatieven in de warmtetransitie. Initiatieven zelf vinden meer informatie over hun eigen rol op www.departicipatiecoalitie.nl

Maatwerk

De fases geven houvast, maar zijn niet in beton gegoten. Goed samenwerken is maatwerk. Het is afhankelijk van veel zaken, zoals ambities, kennis en ervaring, soort bewonersinitiatief, betrokken partners, beoogde technische oplossing en historie in een gemeente of wijk. Maak dit stappenplan passend voor jullie situatie.

Leeswijzer

Elke stap behandelt:

-  **doelen**
-  **activiteiten**
-  **hoe werk je samen**
-  **met wie werk je samen**
-  **tips**
-  **resultaat**



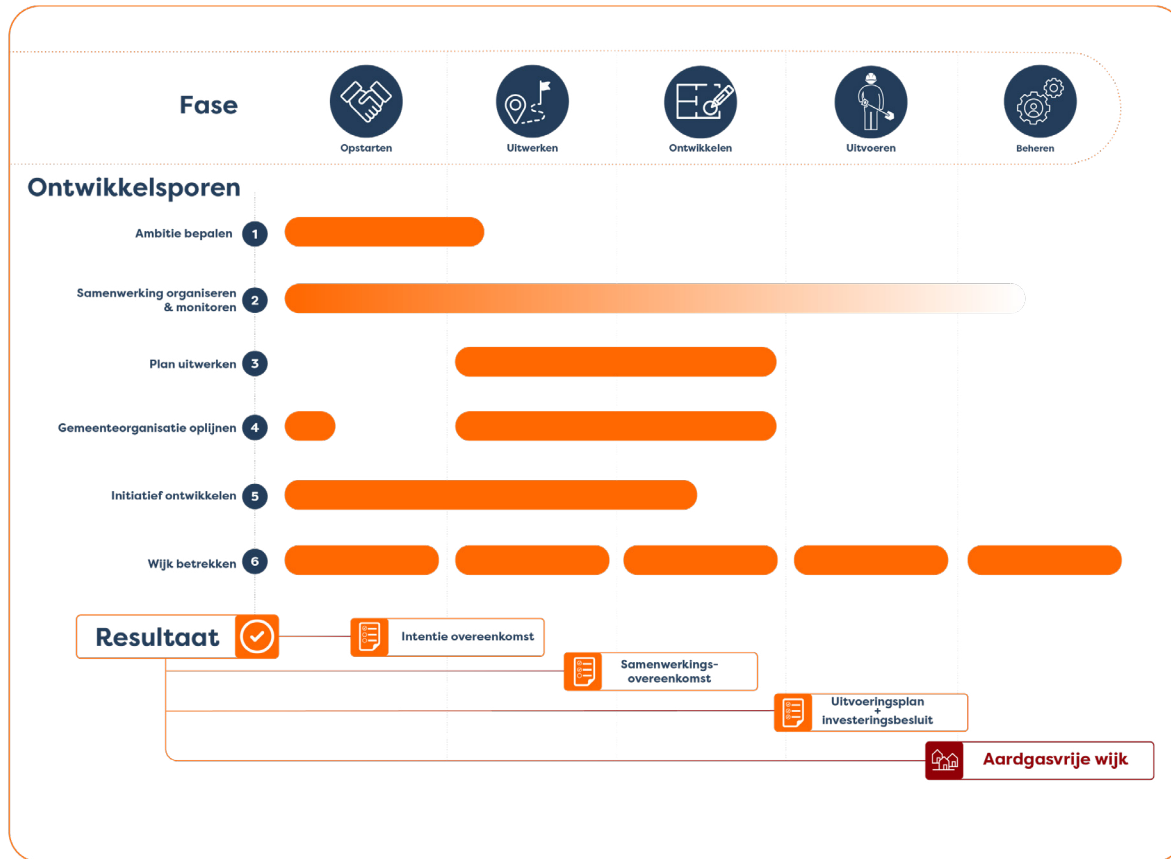
Stappenplan voor een goede samenwerking tussen gemeente en bewonersinitiatief

In de warmtetransitie staan bewonersinitiatieven op. Enthousiaste bewoners die samen een rol willen bij het verduurzamen/aardgasvrij maken van hun buurt, wijk of dorpskern. Gemeenten en initiatieven hebben elkaar veel te bieden. Gemeenten hebben de regie. Ze bewaken randvoorwaarden, zorgen voor een goed samenspel en ondersteunen initiatieven. Initiatieven hebben kennis van de wijk, daadkracht en enthousiasme. Ze zijn belangrijk voor het versnellen en slagen van de transitie. Om samen stappen te kunnen zetten zijn nieuwe vormen van samenwerken nodig die gedurende de gehele looptijd van het proces (een aantal jaren) blijven bestaan. De samenwerking ontwikkelt en wordt ook beïnvloed door andere partners die nodig zijn. Dit stappenplan helpt bij het vormgeven van een goede samenwerking.

Fases in de samenwerking

Iedere samenwerking is anders maar doorloopt ruwweg de volgende fases:

-  **Opstarten:** kennismaken staat centraal. De potentie voor samenwerking wordt verkend en gemeente en initiatief ontwikkelen een gezamenlijke ambitie. Het resultaat kan een intentieovereenkomst zijn.
-  **Uitwerken:** van een gedeelde ambitie naar een concreter plan van aanpak. Het vertrouwen in elkaar en de samenwerking groeit, relevante partners worden betrokken. Het resultaat kan een samenwerkingsovereenkomst (SOK) zijn, met doelen, plan en rollen.
-  **Ontwikkelen:** van plan op hoofdlijnen naar een gedetailleerd uitvoerings- en investeringsplan. Bewoners worden gevraagd deel te nemen aan het gekozen warmtealternatief en partners nemen investeringsbeslissingen. Het resultaat is een (wijk-) uitvoeringsplan.
-  **Uitvoeren:** de focus ligt op het onderhouden van de samenwerking. Het resultaat van deze fase is de aardgasvrije wijk. Welke rollen initiatief en gemeente daarin hebben, is afhankelijk van gemaakte keuzes.
-  **Beheren:** deze fase richt zich op het in stand houden van infrastructuur voor warmte en eventuele exploitatie.



Verdiepende inhoud

Het stappenplan uitvoeringsplan: www.aardgasvrijewijken.nl/themas/regieorganisatie/uitvoeringsplan/stappenplan+uitvoeringsplan/default.aspx

De Participatiecoalitie: www.departicipatiecoalitie.nl

Ontwikkelsporen:

In de verschillende fases is aandacht nodig voor de volgende ontwikkelingen:

- 1** Ambitie bepalen: probeer een gedeelde ambitie van initiatief en gemeente te vinden.
- 2** Samenwerking organiseren en monitoren: vroeg in het proces afspraken maken en in kaart brengen welke partijen nodig zijn. Vervolgens constante evaluatie van de samenwerking. Bijsturen indien nodig.
- 3** Plan uitwerken: voor het opstellen van een wijk- of buurtuitvoeringsplan. Met initiatief en andere partners invulling geven aan techniek infrastructuur, investeringsagenda en rollen.
- 4** Gemeenteorganisatie oplijnen: relevante afdelingen bijtijds betrekken en aanhaken. In vroege fases zorgvuldig informeren, vanaf de uitwerking nauwe afstemming.
- 5** Initiatief ontwikkelen: het initiatief groeit, professionaliseert en borgt de vereiste kennis. Vanaf het begin is hiervoor ruimte nodig. In de laatste fases is het initiatief volwassen.
- 6** Wijk betrekken: de bewoners van de wijk op de hoogte houden, vragen om mee te denken en draagvlak peilen. Op gezette tijden activiteiten (laten) uitvoeren. Initiatief neemt het voortouw.



Belangrijke punten vooraf

Het is handig om bij dit stappenplan de volgende punten in het achterhoofd te houden:

- 1. Wat is een bewonersinitiatief?** Wanneer bewoners van een wijk, buurt of dorp zich verenigen om samen een maatschappelijk doel te realiseren, noemen we dat een bewonersinitiatief. Dit kan allerlei vormen en gradaties hebben, zoals een energiecoöperatie, een buurtstichting of een groep enthousiastelingen die nog geen officiële organisatievorm heeft. Hier gaat het om bewonersinitiatieven die werken aan het verduurzamen en/of aardgasvrij maken van hun wijk.
- 2. Goede samenwerking vereist een middenweg tussen bottom-up en top-down.** Bewonersinitiatieven willen vaak vrijheid om plannen te maken die aansluiten bij hun wijk. Gemeenten willen dat ook, maar moeten als regisseur van de lokale warmtetransitie ook letten op gemeentelijke belangen en verantwoordelijkheden. Beide houdingen zijn nodig.
- 3. Langdurige samenwerking is nodig. Het proces om een wijk aardgasvrij te maken duurt jaren.** Zet daarom de samenwerking goed en zorgvuldig op. Dat doe je vooral bij de start van dat proces. In de laatste twee fases, uitvoeren en beheren, gaat het met name om het onderhouden van de goede samenwerking en de afronding.
- 4. Opgroeien doe je samen.** Initiatieven hebben opgroeiruimte nodig. Maar ook gemeenten moeten vaak veel leren voor en tijdens de samenwerking. Investeer hier in. Daarbij verschillen de partijen wel. Gemeenten zijn democratisch gelegitimeerd met wettelijke taken en bevoegdheden. Bewonersinitiatieven niet, maar zij hebben lokaal inzicht en steun in de buurt. Beiden komen samen verder als het bewonersinitiatief zich kan ontwikkelen tot een volwaardige en professionele partner voor de gemeente, die de belangen van alle wijkbewoners kan vertegenwoordigen. Dit vergt een andere manier van samenwerken en nieuwe vaardigheden bij zowel gemeenten als initiatieven.

Mogelijkheden voor de samenwerking

1. De vorm en rol van het initiatief zijn afhankelijk van de situatie.

Sommige initiatieven zijn bij de start al erg volwassen, dan is er wellicht minder aandacht nodig in de voorfase dan bij andere startende initiatieven. Hoe professioneel een bewonersinitiatief moet zijn of worden, is onder meer afhankelijk van de rol die het initiatief voor zich ziet. Hoe zwaarder die rol en verantwoordelijkheden, hoe steviger de organisatie dient te zijn. Bij de start van de samenwerking is het ook goed om samen te besluiten welk niveau van participatie dan passend is en wat daarin nodig is (zie daarvoor het Empowerment Framework of de participatieladder). Tijdens het proces kunnen de wensen veranderen en kan een ander niveau gekozen worden.

2. De beoogde technische warmteoplossing beïnvloedt de invulling van de stappen.

Bij individuele technische oplossingen, zoals een warmtepomp per woning, kun je geleidelijker opbouwen en alvast starten met een deel van een wijk. Collectieve systemen, zoals een warmtenet, vergen vooraf veel (formele) keuzes. Dan vraagt het voortraject meer coördinatie en formalisering.

3. Gemeenten hebben een regierol richting burgers en initiatieven.

Gemeenten hebben een rol in het bevorderen van de eigenheid van een wijk en het zorgen voor een goede wijkdemocratie, maar ook een taak in het bewaken van de samenhang en een gemeentelijke democratie. Veel gemeenten vinden in die regierol de volgende zaken belangrijk richting bewonersinitiatieven:

- a. Randvoorwaarden stellen: de gemeente bewaakt de samenhang en het totaalplaatje, bijvoorbeeld door te kijken naar de verdeling van middelen en warmtebronnen over buurten en/of door voorwaarden te stellen aan de steun in de wijk. Op sommige punten stuur je dus actief.
- b. Goed samenspel organiseren: de gemeente verbindt partners in de warmtetransitie en zorgt voor een goed onderling proces. Door samenwerking te bevorderen, wordt de complexe warmtetransitie realiseerbaar.
- c. Het initiatief in zijn kracht zetten: gemeenten ondersteunen bewoners die willen bijdragen aan hun omgeving. Met advies, middelen en praktische ondersteuning kan energie uit de samenleving ontsloten worden.

Gemeenten kunnen hun regierol verschillend invullen. Bijvoorbeeld door meer of minder mandaat, sturing of ondersteuning te geven en door bijvoorbeeld randvoorwaarden te geven voor het draagvlak in de wijk of de techniek. En bij beslissingen die ook mensen buiten het initiatief raken, heeft de gemeente een verantwoordelijkheid om een eigen afweging te maken. Naast regisseur is de gemeente vaak ook een belangrijke beslisser (besluiten over financiering, vergunningen). Dat brengt andere afwegingen met zich mee. Lees meer over de regierol in het rapport: [Sturen in transitie](#).

Verdiepende inhoud

Empowerment framework: www.overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl/nieuws/1963822.aspx

Sturen in Transitie: www.aardgasvrijewijken.nl/kennisbank/onderzoekrapporten/2293699.aspx

1. Opstarten

Deze eerste fase legt de basis voor de samenwerking. Het gaat om kennismaken met elkaar en de mogelijkheden voor samenwerking verkennen. Aan het begin van deze fase staan twee onbekenden, aan het eind staan twee organisaties die weten wat ze willen, wat ze aan elkaar hebben en een gezamenlijke ambitie hebben geformuleerd.

“Vergroot de bekendheid van het initiatief binnen de buurt en spreek met meer bewoners dan alleen de initiatiefnemers.”





🎯 Doelen

- ✓ **Bekendheid met elkaars doelen, ambities en behoeften.** Om te weten of samenwerking mogelijk is, moet je eerst van elkaar weten wat je kunt en waar je heen wilt. Wat is de achtergrond van het initiatief? En wat zijn de ambities? Wil men duurzame warmte of vooral betaalbare energierekening, of energieonafhankelijkheid voor het dorp, of een alternatief voor een impopulair plan van een andere partij?
- ✓ **Richting(en) voor een plan.** Je hoeft nu nog niet te weten welk eindbeeld je samen nastreeft. De ambities kunnen, zeker bij een startend bewonersinitiatief, nog erg open zijn. Maar het helpt als je een gezamenlijk idee of beeld hebt van de richting(en) die je op wilt. Is dat bijvoorbeeld collectieve inkoop voor woningeigenaren, benutten van een koppelkans met rioolvervanging of onderzoeken van de mogelijkheid om een mestvergister te bouwen? Aan het eind van deze fase wil je een gedeelde ambitie hebben en vastleggen. Dit is de stip op de horizon, waar je in de rest van de samenwerking naartoe werkt.
- ✓ **Een gemeentelijk aanspreekpunt voor het initiatief, met mandaat.** Zorg dat initiatieven een duidelijk aanspreekpunt hebben dat goed te bereiken is. Een aanspreekpunt dat hen op weg kan helpen met een luisterend oor, advies en connecties, maar ook met samenwerkingsafspraken en ondersteuning. Regel daarvoor op tijd het (politiek) mandaat.
- ✓ **Een (voorlopige) organisatievorm voor het initiatief.** Sommige initiatieven van bewoners ontstaan binnen een professionele coöperatie, anderen bij een buurtbarbecue. In deze fase wil je dat bewoners zich beginnen te organiseren (bijvoorbeeld met een kernteam of bestuur), zodat het een goede partner kan zijn in de volgende fases.
- ✓ **De buurt kent het initiatief.** Ga er niet vanuit dat alle bewoners het initiatief gelijk kennen en omarmen. Het is in deze fase nog prima dat de steun vooral komt vanuit een groep koplopers. Werk wel aan de bredere bekendheid van het initiatief, zodat ook andere bewoners vroeg kunnen meedoen of meepraten over de plannen.
- ✓ **Afspraken over vervolgfase.** In latere fases wordt de samenwerking intensiever en (vaak) ingewikkelder. Maak nu alvast afspraken over hoe je dit samen aanpakt (rollen, planning en financiering).





Activiteiten

- ✓ **Leg gemeentelijke uitgangspunten voor de warmtetransitie en participatie vast.** Veel gemeenten hebben algemene uitgangspunten voor participatie met bewoners opgesteld. Kijk of deze ook passen bij de warmtetransitie en de samenwerking met initiatieven. Zorg dat je als gemeente weet wat je eigen positie is: welke rol wil je innemen in de warmtetransitie en concreet bijvoorbeeld in een warmtebedrijf? Hoeveel vrijheid, mandaat en ondersteuning kan en wil je bewonersinitiatieven geven? Het gaat om grote besluiten die je wilt verankeren in beleid. Vervolgens wil je daar ook helder over zijn tegen het initiatief. Wees rolvast, of bespreek het expliciet wanneer je uitgangspunten veranderen, door bijvoorbeeld voortschrijdend inzicht of de veranderende (politieke of bestuurlijke) context.
- ✓ **Breng het ondersteuningsaanbod voor initiatieven in beeld.** Zorg dat duidelijk is hoe je als gemeente een startend initiatief wil en kan helpen. Maak alvast een overzicht van veelvoorkomende vragen en antwoorden. Die vragen gaan vaak over kennis, contacten, ingangen bij de gemeente op andere beleidsterreinen, praktische ondersteuning en geld. Zorg dat ook de voorwaarden voor ondersteuning helder zijn. Idealiter is er een mix van laagdrempelige kleine steun en grotere ondersteuning (bijv. financiering voor onderzoeken), waarvoor meer voorwaarden voor gelden.
- ✓ **Zorg voor voldoende capaciteit.** Dat een bewonersinitiatief aan de slag wil, betekent niet dat je als gemeente achterover kan leunen. Er is altijd aandacht nodig om te kunnen (bij)sturen. Dat vergt ambtelijke capaciteit, zowel voor beleids-juridisch als voor technisch advies en projectmanagement. Het is verstandig om de benodigde vaardigheden en capaciteit vooraf in te schatten en te regelen.
- ✓ **Doe een buurtanalyse.** Om snel serieuze gesprekken te kunnen voeren met een initiatief, moet je als gemeente goed beslagen ten ijs komen. Dat vereist nog niet per se aanvullend onderzoek, maar wel dat je inzicht hebt in belangrijke kenmerken van de bebouwing, bewoners, sleutelspelers, sociale kenmerken en warmteopties in een buurt. Goede bronnen zijn de Transitievisie Warmte, DEGO en andere informatie die intern bij je gemeente aanwezig is.
- ✓ **Zorg voor één goed vindbaar aanspreekpunt.** Je wil niet dat enthousiaste bewoners moeten beginnen met een langere zoektocht door de gemeentelijke organisatie, zoekend naar contact en informatie.
- ✓ **Maak kennis met het initiatief.** Als een initiatief bij je aanklopt, maak dan eerst goed kennis: wat zijn de beweegredenen en ideeën van het initiatief en hoe/in hoeverre is het georganiseerd? Wat vindt de gemeente belangrijk en welke hulp is, indien gewenst, beschikbaar?
- ✓ **Help het initiatief om de buurt te betrekken.** Vergroot de bekendheid van het initiatief binnen de buurt en spreek met meer bewoners dan alleen de initiatiefnemers. Dat kan bijvoorbeeld op bewonersavonden en bij buurtactiviteiten. De gemeente kan initiatiefnemers helpen bij de opbouw van het programma, met praktische zaken zoals een zaaltje, maar ook door steun en waardering voor initiatief uit te spreken en als toehoorder aan te sluiten.
- ✓ **Werk toe naar een gezamenlijke ambitie.** Zoek raakvlakken en breng koppelkansen vanuit andere beleidsterreinen in. Soms is er geen gezamenlijke ambitie rond warmte te vinden, omdat de ideeën van het initiatief niet passen bij de uitgangspunten van de gemeente. Maar vaak blijkt dat met enig overleg toch valt samen te werken. Probeer als gemeente te zorgen dat iedereen in de wijk, buurt of dorpskern weet wat de (on-)mogelijkheden zijn en hoe ze mee kunnen doen aan het proces.
- ✓ **Maak een intentieverklaring.** Organiseer (politiek) mandaat voor de samenwerking. Dat wordt nodig als de samenwerking intensiever wordt. Zeker richting partners en afdelingen die geen direct belang hebben bij de samenwerking. Voor deze stap moet het initiatief zijn koers bepalen: wat wil het precies? Het tekenen van de intentieverklaring is een officieel moment, maar ook symbolisch. Grijp het aan om de samenwerking in de schijnwerpers te zetten, bijvoorbeeld met een persmoment.

Verdiepende inhoud

Participatieladder en empowerment framework:

www.overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl/nieuws/1963822.aspx



Hoe werk je samen

- ✓ **Wees uitnodigend en enthousiasmerend.** Reageer snel op vragen en ga bijvoorbeeld op bezoek bij de initiatiefnemers in plaats van hen langs te laten komen. Zo laat je zien dat je hun betrokkenheid verwelkomt.
- ✓ **Hanteer een open houding.** Initiatieven verschillen in deze fase sterk, van losse groep bewoners tot professionele coöperatie. Hou daar rekening mee, bijvoorbeeld wat betreft het tempo, maar ook kennis en capaciteiten van de initiatiefnemers. Misschien kan de gemeente of betaalde externen ondersteuning bieden, bijvoorbeeld in de communicatie, bij technisch onderzoek of bij het proces.
- ✓ **Wees helder en open over de beschikbare ruimte en ondersteuning.** Doe geen toezeggingen en wek geen verwachtingen die je niet kunt waarmaken. Wees duidelijk over de gemeentelijke verwachtingen en ambities.
- ✓ **Bied laagdrempelige ondersteuning.** Initiatieven zijn vaak geholpen met praktische hulp – en soms met kleine subsidiebedragen - om op te starten en als eerste blijk van waardering vanuit de gemeente.
- ✓ **Voed het initiatief met kennis en contacten.** Dat kan bijvoorbeeld met informatie, contacten bij andere organisaties of andere beleidsterreinen. Een gemeente heeft vaak beter zicht op koppelkansen. Breng die kennis in zodat het initiatief scherper ziet waar kansen en uitdagingen voor hun ambities liggen. Organiseer bijvoorbeeld kennismakingsgesprekken tussen het initiatief en de netbeheerder, woningcorporatie of een andere afdeling.
- ✓ **Neem overleg serieus.** Drink vanaf het begin regelmatig koffie en werk toe naar officieel overleg. Geef een startend initiatief de tijd om zich te organiseren, maar laat ook zien dat je streeft naar een serieuze samenwerking met professionele relaties.

Met wie werk je samen

- ✓ **Het bewonersinitiatief.** De uitgangspositie van initiatieven wisselt. Vaak gaat het in deze fase om een beperkte groep mensen die (nog) niet formeel georganiseerd is. Het is belangrijk dat de bewoners in een vroeg stadium weten wat aan hen wordt overgelaten en waarover de gemeente(raad) beslist.
- ✓ **De warmteafdeling.** Zorg voor een duidelijk aanspreekpunt vanuit de afdeling die verantwoordelijk is voor de warmtetransitie. Deze persoon neemt het alledaagse contact op zich en is de spil tussen het initiatief en andere betrokken ambtenaren.
- ✓ **Andere gemeenteafdelingen.** Betrek andere afdelingen wanneer ze relevant zijn voor de droom van het initiatief of voor specifieke koppelkansen. Pols ze vroeg over zorgen en voorziene knelpunten, zodat deze snel aan het licht komen.
- ✓ **De wethouder.** Zodra gemeente en initiatief elkaar redelijk kennen, kan ook de wethouder kennismaken met het initiatief. Dit laat zien dat de relatie serieus is en het draagt bij aan het bestuurlijke draagvlak voor de vervolgstappen. Misschien wil en kan de wethouder ook een keer zijn/haar waardering uitspreken bij een bewonersavond.
- ✓ **Partnerorganisaties.** Betrek andere lokale partijen, zoals woningcorporaties, netbeheerder en ondernemersverenigingen wanneer ze relevant worden voor de plannen.
- ✓ **De gemeenteraad.** Betrek de raad in ieder geval bij het vastleggen van de uitgangspunten voor participatie. Het is belangrijk dat ook de gemeenteraad goed weet wat er aan het initiatief wordt overgelaten en waarover hij zelf beslist. In het vervolgproces heeft de raad een rol in de formele besluitvorming.





💡 Tips

- ✓ **Wijs het initiatief op hulpmiddelen en mogelijkheden voor ondersteuning.** Denk aan bewonersinitiatieven en coöperaties die al verder gevorderd zijn, regionale samenwerkingen en landelijke hulpmiddelen, zoals die van de Participatiecoalitie (een samenwerking van Energie Samen, LSA bewoners, Buurkracht, de Natuur en Milieufederaties en HIER).
- ✓ **In de droom van een initiatief zit vaak veel kracht en motivatie.** Probeer ruimte te bieden voor die droom en niet te veel te sturen. Die droom kan ook negatief zijn: tegen plannen van bijvoorbeeld de gemeente. Zoek dan naar de onderliggende belangen, maar houdt er ook rekening mee dat er misschien geen overlap is met de ambities vanuit de gemeente of partners. Zoek ook uit wat de andere bewoners buiten het initiatief willen.
- ✓ **De ambitie van een initiatief kan aan het begin vaak nog veel kanten op.** Wees ondersteunend en open, maar laat het ook weten als de ambitie onrealistisch, onduidelijk of erg moeilijk lijkt. Het initiatief is er niet mee geholpen als het zich stukbijt op een onhaalbaar idee.
- ✓ **Zorg voor een geschikt aanspreekpunt voor het initiatief.** Dit is iemand die de gemeentelijke organisatie goed kent en verstand heeft van processen en dialoog: hoe je samen komt tot een ambitie en mogelijkheden zoekt om die te realiseren. Verstand van de inhoud is daarbij waardevol, maar de nadruk ligt in deze fase op de relatie. Enige senioriteit en ervaring is daarvoor nuttig.
- ✓ **Zorg voor een mix van ondersteuningsmogelijkheden.** Startende initiatieven kunnen moeilijk aan strenge eisen voldoen, maar hebben vaak al veel aan beperkte hulp. Zo kan een klein subsidiebedrag hen helpen om zich te organiseren of een enquête uit te zetten. Daarnaast kan die gemeentelijke steun aan twijfelende wijkbewoners laten zien dat de gemeente echt open staat voor het initiatief. In latere fases gaat ondersteuning vaak om grotere bedragen, waaraan dan ook strengere eisen verbonden zijn.
- ✓ **Steun het initiatief terwijl het zijn legitimiteit opbouwt.** Dat proces werkt twee kanten op: het initiatief krijgt legitimiteit naar buiten (gemeente en partners) door de wijk te betrekken en te vertegenwoordigen en legitimiteit naar binnen (de wijk) door te laten zien dat het mandaat krijgt vanuit de gemeente. Dat laatste kun je vanuit de gemeente doen door waardering uit te spreken (bijvoorbeeld op een bewonersavond) en waardering te tonen middels ondersteuning.

— Verdiepende inhoud —

De participatiecoalitie: www.participatiecoalitie.nl

Energie Samen: www.academie.energiesamen.nu/academie

LSA Bewoners: www.lsabewoners.nl

Buurkracht: www.buurkracht.nl/van-start/

Natuur en Milieufederaties: www.natuurenmilieufederaties.nl/klimaat-energie/

HIER: www.hieropgewekt.nl/aardgasvrij-wonen



📄 Resultaat: intentieovereenkomst

Aan het eind van deze fase heb je goed kennism gemaakt en zie je een gezamenlijke weg vooruit. Het is verstandig om dat vast te leggen. Dat kan in een **intentieovereenkomst**. Dit is een bekrachtiging van de intentie om samen te werken, met een gezamenlijke stip op de horizon. Dat kan bijvoorbeeld de beoogde warmteoplossing zijn, of energieonafhankelijkheid of een coöperatief warmtebedrijf. Daarbij hoort ook de beoogde rolverdeling, taken en verantwoordelijkheden: wil het initiatief zoveel mogelijk zelf doen, of gelijkwaardige samenwerking met gemeente en/of andere partners, of vooral goed meedenken? Tot slot beschrijft de intentieovereenkomst de route voor de eerste vervolgstappen. Het inhoudelijke plan hoeft nog niet uitgewerkt te zijn.

Als duidelijk is dat andere organisaties, zoals een woningcorporatie belangrijk zal zijn voor de plannen, kan het goed zijn om de intentieovereenkomst ook met hen samen op te stellen. Dit legt de basis voor de toekomstige samenwerking en kan de overeenkomst meer gewicht geven.

Een intentieovereenkomst is een logisch eindproduct van deze fase, maar is niet de enige optie. Andere mogelijkheden zijn bijvoorbeeld een **opdrachtverlening** van de gemeente aan het initiatief of een **subsidieovereenkomst**. Dit soort opties kunnen beter aansluiten bij de situatie en juridisch minder spannend zijn. Besef wel dat deze vormen een minder gelijkwaardige relatie veronderstellen, namelijk tussen opdrachtgever en -nemer of subsidieverlener en -ontvanger.

Tot slot kan de conclusie aan het eind van deze fase ook zijn dat er geen raakvlak is voor verdere samenwerking. In dat geval gaan gemeente en initiatief ieder hun eigen weg.





2. Uitwerken

In deze fase werken gemeente en bewonersinitiatief hun gedeelde ambitie op hoofdlijnen uit in een plan van aanpak. Gaandeweg groeit de slagkracht en het wederzijdse vertrouwen. Hou er rekening mee dat het werk veel inzet en tijd vergt, maar dat een goede samenwerking ook energie oplevert.

De gewenste rolverdeling is bepalend voor hoe je precies te werk gaat. Als het bewonersinitiatief zelf een project wil ontwikkelen (bijvoorbeeld een warmtenet) moet het in deze fase een hoog niveau van kennis, professionaliteit en organisatie bereiken. Als gemeente wil je dat ondersteunen en daarbij ook zelf de kennis opbouwen, die nodig is om een betrouwbare (en soms kritische) partner te zijn. Bij andere vormen van samenwerking zijn er veel activiteiten waarvan het niet uitmaakt wie ze doet, zolang daar maar heldere afspraken over zijn.

**“Gaandeweg groeit
de slagkracht en het
wederzijdse vertrouwen.”**



🎯 Doelen

- ✓ **Een realistische projectorganisatie.** De activiteiten nemen in deze fase toe en het is belangrijk dat de samenwerkingsstructuur meegroeit. Zorg voor een heldere projectorganisatie waarin alle betrokken partners een plek hebben.
- ✓ **Een plan op hoofdlijnen.** Je werkt toe naar een realistisch plan waar alle betrokkenen achter kunnen staan. De detailuitwerking komt in de volgende fase, maar daarvoor is het wel belangrijk dat nu een goede richting gekozen wordt. De technisch-economische analyse is daar een aspect van (bijvoorbeeld een globale businesscase van een warmtenet, of de kosten en opbrengsten van een warmtepomp bij een aantal voorbeeldwoningen). Cruciaal zijn daarnaast de sociale haalbaarheid (steunt de wijk het plan en kunnen voldoende bewoners meedoen?) en de juridische haalbaarheid (hoe krijgt de samenwerking vorm, bijvoorbeeld bij aanbesteding of bij een gezamenlijk warmtebedrijf?).
- ✓ **Een keuze voor de gewenste organisatievorm en rolverdeling.** Onderdeel van het plan is wie wat gaat doen. Daarover moeten nu knopen doorgehakt worden. De volgende fase kent vaak behoorlijke ontwikkelkosten en voordat partners die op zich nemen, moet je weten wie straks de (mede-)eigenaar is van (delen van) het plan.
- ✓ **Bewustzijn bij relevante gemeenteafdelingen.** Naarmate de plannen concreter worden, worden ze relevant voor steeds meer domeinen. Dat gaat zowel om domeinen die koppelkansen kunnen aandragen (zoals beheer openbare ruimte, waterbeheer, sociaal domein) als om domeinen die nodig zijn voor de uitvoering (ruimtelijke ordening, vergunningen, financiën, juridische zaken). Zorg dat zij bijtijds kunnen meedenken en aangeven waar kansen of knelpunten zitten in de plannen.
- ✓ **Een goed georganiseerd initiatief.** Als gemeente hoef je een initiatief niet te vertellen hoe het zich moet organiseren. Maar je wilt wel dat het een betrouwbare partner is richting gemeente, andere organisaties en de buurt. Dat vraagt in elk geval om een heldere besluitvormingsstructuur en verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast is het rond deze tijd verstandig om afspraken te maken over de inzet van het initiatief en eventuele professionele ondersteuning. En misschien om losse werkgroepen op te zetten voor onderwerpen, zoals communicatie en de technische analyses.
- ✓ **Aanwezigheid van en steun voor het initiatief in de buurt opbouwen.** In deze fase wil je voorbij de koplopers komen en ook de middengroep aanhaken bij de ontwikkeling van de plannen. Maak afspraken over hoe je de steun vanuit de buurt gaat vergroten en toetsen in deze fase.
- ✓ **Een samenwerkingsovereenkomst.** De samenwerkingsovereenkomst biedt de basis voor de samenwerking in de ontwikkelfase. Deze bevat in elk geval een plan, de rolverdeling en de financiering voor die fase (meer hierover bij 'Resultaat').



Activiteiten

- ✓ **Organiseer de projectorganisatie.** Vorm bijvoorbeeld een werkgroep met het initiatief en andere relevante partijen, zoals woningcorporatie, netbeheerder, dorpsbelang of ondernemersvereniging. Wie daarin wat doet, hangt af van de capaciteiten en van de beoogde rolverdeling. Vooral dat laatste is belangrijk: als een bewonersinitiatief later een grote rol wil in de warmteoplossing, is het belangrijk om nu al ervaring en capaciteit op te bouwen.
- ✓ **Maak de plannen concreet.** Vraag de partners wat zij nodig hebben om in te stemmen met een plan op hoofdlijnen en ga daaraan werken. Zorg voor inzicht in de haalbaarheid en wenselijkheid van het plan, met technische, economische, sociale en juridische onderzoeken. Zaken waar je nu waarschijnlijk instemming over wilt krijgen, zijn de doelstelling, wijkanalyses, warmtetechnieккеuzes, de rolverdeling en hoe de wijk wordt betrokken, inclusief de communicatie.
- ✓ **Besluit over de uiteindelijke organisatievorm van het initiatief en de rolneming.** De volgende fase vraagt om grote investeringen in tijd en middelen om tot een uitvoerbaar plan te komen. Om te bespreken wie daarin wat doet, wil je weten welke vorm het initiatief krijgt en wie welke verantwoordelijkheden en zeggenschap heeft. (Besluit bijvoorbeeld of het eindpunt een volledig coöperatief warmtebedrijf is of een joint-venture met de gemeente of een commerciële partij, of het initiatief de collectieve inkoop voor woningverduurzaming gaat trekken). Denk goed na over wat de organisatievorm betekent voor de uitvoerbaarheid en financierbaarheid van de plannen. Zo kan bijvoorbeeld een extra partner nodig blijken voor de financiële draagkracht of technische knowhow. Dat is nu makkelijker te regelen dan wanneer de plannen al bijna af zijn.
- ✓ **Maak de samenwerking bekend in de gemeentelijke organisatie.** Hou er rekening mee dat deze activiteit veel (specialistische) kennis vergt. Als het goed is, is daar in de eerste stap rekening mee gehouden, weten interne collega's ervan en zijn zij vrijgespeeld om dit zorgvuldig uit te werken. Zorg dat relevante afdelingen weten wanneer zij er mee te maken krijgen. Haal nu alvast hun aandachtspunten op, zodat je ze later bijtijds en gericht kan betrekken.
- ✓ **Maak het initiatief bekend in de wijk.** Dat is vooral aan het initiatief: laat dat zijn eigen verhaal vertellen. De gemeente kan helpen met praktische ondersteuning en advies, en door de samenwerking uit te dragen in de eigen communicatie. Het is belangrijk om de hele wijk te bereiken (koplopers, middengroep en achterblijvers). Dat vraagt om een mix van activiteiten en middelen, van bewonersavonden tot buurtwandelingen. Daarnaast geeft het vaak energie om niet alleen op het plan voor de lange termijn in te zetten maar ook nu al wat concreets te doen. Dat kan bijvoorbeeld met een kleinschalige isolatiecampagne of een klimaatmiddag of door de buurt samen schoon te maken.
- ✓ **Ondersteun de ontwikkeling van het initiatief.** Een belangrijk aandachtspunt rond deze tijd is geldelijke vergoeding. Dat is belangrijk voor continuïteit en omdat het werk veel tijd kost. Daaromheen houden initiatieven doorgaans nog steeds een schil van vrijwilligers. Een aandachtspunt hierbij zijn de legitimiteit en representativiteit van het initiatief. Als een initiatief de wijk wil vertegenwoordigen, mag je verwachten dat het op termijn democratisch georganiseerd is, de betrokkenheid goed georganiseerd heeft en de medebewoners goed betreft. Als een initiatief zichzelf eerder als een van de spelers in de buurt ziet, is het belangrijk om te bespreken hoe je buiten het initiatief om de betrokkenheid van de buurt en het draagvlak borgt en toetst.
- ✓ **Sluit een samenwerkingsovereenkomst.** Dit is een bestuurlijk besluit. Betrek de besturen van de verschillende partners, wethouder en wanneer nodig gemeenteraad, vroeg bij het ontwerp van de samenwerkingsovereenkomst. Dit voorkomt de frustratie die kan ontstaan wanneer een van de partners terug lijkt te komen op eerdere afspraken, zodra de discussie bestuurlijk gevoerd wordt.

Verdiepende inhoud

Participatieladder en empowerment framework: www.overlegorgaan-fysiekeleefomgeving.nl/nieuws/1963822.aspx



Hoe werk je samen

- ✓ **Zorg voor regelmatig overleg en heldere werkafspraken.** Uiteraard is de samenwerking gebaat bij goed contact. Overleg bijvoorbeeld tweewekelijks tussen initiatief en gemeente, met daarnaast een werkgroep met alle relevante partnerorganisaties.
- ✓ **Zorg voor een neutrale procesbegeleider.** Dat kan iemand vanuit de gemeenteorganisatie zijn, die zich dan uitsluitend op het proces richt. Als deze zich tegelijkertijd ook met de inhoud bezighoudt, kan hij of zij de samenwerking minder goed neutraal begeleiden. Of schakel een externe procesbegeleider in die vanuit alle partijen vertrouwen heeft, of bij spanningen bijvoorbeeld een mediator.
- ✓ **Regel geld voor onderzoek en voor het werk van het initiatief.** Initiatieven kunnen veel voor elkaar krijgen met vrijwilligers, maar continuïteit is belangrijk en er is ook externe expertise en soms onderzoek nodig. Pas ervoor op dat plannen, budgetten en producten niet voor de verre toekomst al helemaal vastgelegd worden. Houd ruimte voor veranderende wensen en mogelijkheden vanuit het initiatief.
- ✓ **Laat los waar het kan, houd vast waar nodig en gewenst.** Voor de ontwikkeling van een initiatief is het belangrijk voor een initiatief om in de lead te kunnen zijn, ook als daarvoor nog geleerd moet worden. Door nu bijvoorbeeld nu al een technisch onderzoek te begeleiden, bouwt het initiatief expertise op die later hard nodig is. Tegelijkertijd heb je ook als gemeente eigen verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld voor de rechtmatigheid van subsidies en de verhouding tot andere warmteplannen. Wees daar helder over.
- ✓ **Bouw aan het wederzijdse vertrouwen.** Door activiteiten en tussenstappen tot een goed einde te brengen, laat het initiatief zien een serieuze partner te zijn. Door commitment te tonen met financiering, beleid en praktische hulp geeft de gemeente aan betrouwbaar te zijn en serieus te zijn over de samenwerking. Zie de activiteiten ook in dat licht: je leert wat je aan elkaar hebt en hoe je effectief samenwerkt. Dat vertrouwen is belangrijk voor het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst en voor de volgende fases, waarin de samenwerking groter en intensiever wordt. Laat elkaar weten wat je van elkaar nodig hebt en gun elkaar de kans om dat te leveren.
- ✓ **Zorg voor escalatiemogelijkheden.** In iedere samenwerking ontstaan spanningen, dat is normaal. Bespreek hoe je daar dan gezamenlijk mee omgaat. Spreek af hoe je escaleert. Dat kan bijvoorbeeld door de wethouder en de voorzitter van het initiatief in gesprek te laten gaan wanneer de direct betrokkenen er niet uitkomen.
- ✓ **Besef dat je veel vraagt van de motivatie van vrijwilligers.** Vier successen, minimaliseer frustraties (door snel te reageren, heldere verwachtingen te scheppen en vaart te houden). Maar neem elkaar ook serieus door elkaar ook gewoon aan te spreken wanneer er fouten worden gemaakt.

“...je leert wat je aan elkaar hebt en hoe je effectief samenwerkt. Dat vertrouwen is belangrijk voor het sluiten van een samenwerkingsovereenkomst...”



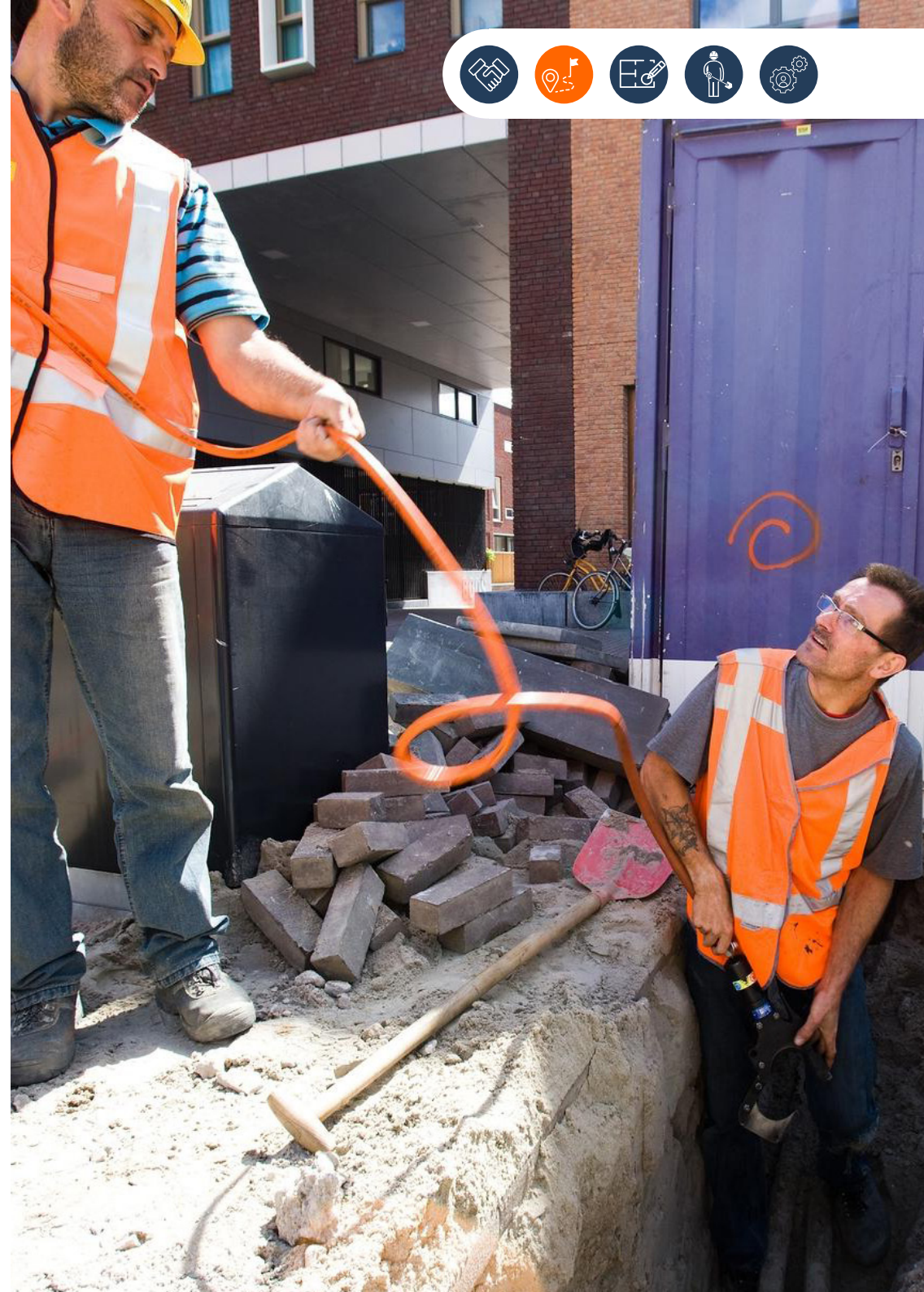
Met wie werk je samen

- ✓ **Het bewonersinitiatief.** In deze fase wordt het initiatief groter en georganiseerder. Verwacht professionaliteit van het initiatief, dat is nodig voor de volgende stappen. Veel initiatieven vinden het in deze fase nuttig om intern de taken te verdelen, bijvoorbeeld als het gaat om het betrekken van de wijk, de technische plannen en businesscase, en het contact met gemeente en andere partners.
- ✓ **De warmteafdeling.** Het proces kon tot nu toe door één of enkele personen in de gemeente worden getrokken. In de toekomst wordt de samenwerking intensiever. Bespreek nu welke capaciteit nodig zal zijn om een goede partner te zijn voor het initiatief en de plannen te verwezenlijken.
- ✓ **Andere relevante afdelingen.** Zorg dat relevante afdelingen weten wat er speelt en weten wanneer ze relevant worden voor de plannen. Denk bijvoorbeeld aan de juridische afdeling of economische/financiële zaken. Niet al deze afdelingen zullen vanzelf enthousiast zijn of baat hebben bij de plannen. Daarom is het belangrijk dat er mandaat is vastgelegd in de vorige fase en er geëscaleerd kan worden naar managementniveau of het bestuur.
- ✓ **De wethouder.** De wethouder is belangrijk voor bestuurlijke afstemming en het uitdragen van het initiatief naar buiten. Ook is het belangrijk om de afspraken over de samenwerkingsovereenkomst goed af te stemmen met de wethouder.
- ✓ **De gemeenteraad.** De raad is al betrokken en heeft de algemene uitgangspunten voor samenwerking met initiatieven vastgesteld. De samenwerkingsovereenkomst moet daarop aansluiten en de raad moet op basis daarvan kunnen beslissen over die overeenkomst. De samenwerkingsovereenkomst bevat waarschijnlijk financiële verplichtingen en eindigt, als alles goed loopt, met een uitvoeringsplan en wijzigingen in het omgevingsplan. Ook daarom is politiek draagvlak belangrijk.
- ✓ **Partnerorganisaties.** Betrek de organisaties die relevant zijn voor het plan in een werkgroep, of op een andere manier die aansluit bij hun behoeften en capaciteiten. Sommige partners zullen voor de uiteindelijke plannen moeten investeren. Laat ook deze partners – zoals een woningcorporatie met bezit in de wijk – de samenwerkingsovereenkomst tekenen.

💡 Tips

- ✓ **Stuur bij met de gezamenlijke ambitie voor ogen.** In deze fase werk je toe naar concrete plannen. Deze kunnen wijzigen door nieuwe inzichten of veranderende omstandigheden. Wees daarover helder: tussentijds heroriënteren is onvermijdelijk, maar zorg dat het nieuwe pad past voor alle partners. Plan periodieke evaluatiemomenten in.
- ✓ **Het kan lonen om tussentijds een tweede intentieverklaring op te stellen.** Vaak is de (eerste) intentieovereenkomst vrij globaal. Als de plannen concreter worden of nieuwe kanten op gaan, is het goed om deze opnieuw te bekrachtigen. Dat geldt ook als er nieuwe partners betrokken raken, bijvoorbeeld omdat er besloten wordt om een commercieel warmtebedrijf te betrekken.
- ✓ **Over organisatievormen voor bewonersinitiatieven is veel nagedacht.** Lees voor collectieve warmte bijvoorbeeld wat Energie Samen heeft uitgedacht over het Warmteschap, een lokaal warmtebedrijf van bewoners.

“Verwacht professionaliteit van het initiatief, dat is nodig voor de volgende stappen.”





Resultaat: samenwerkingsovereenkomst

De samenwerkingsovereenkomst (SOK) sluit je met de partners die de volgende fase trekken. Daarin staan in elk geval de doelen, het plan van aanpak voor de ontwikkelfase, de rolverdeling en financiering en een beëindigingsclausule voor de samenwerking.

Samenwerkingsovereenkomsten variëren van erg uitgebreid tot kort en krachtig. Voor complexe plannen met grote onderlinge afhankelijkheden, zoals collectieve warmteoplossingen en grootschalige collectieve inkoop, is het belangrijker om afspraken uitgebreid vast te leggen.

Voor initiatieven kan een uitgewerkt projectplan belangrijker en motiverender zijn dan een samenwerkingsovereenkomst. Dat is tenslotte waar het echt om gaat: de samenwerking staat ten dienste van de ambities en concrete activiteiten. Zo'n projectplan kan onderdeel zijn van een samenwerkingsovereenkomst, maar kan ook los worden uitgewerkt.



3. Ontwikkelen

In deze fase werk je de plannen uit tot een uitvoerings- en investeringsplan waarmee alle partners kunnen instemmen. De samenwerking wordt hierbij veel complexer. Er zijn meer onderwerpen om uit te werken en veel meer betrokkenen, zoals alle experts die gemeente, initiatief en partners inschakelen. De keuze voor de techniek die in deze fase wordt gemaakt, is bepalend voor de vorm die het initiatief moet hebben of krijgen. Pas zo nodig de samenwerkingsstructuur om dit alles beheersbaar te houden, bijvoorbeeld door projectteams voor deelonderwerpen in te stellen. Verder bouw je op dit punt voort op de afspraken uit de eerdere fases. Er is veel maatwerk. Daarom is dit stappenplan minder concreet. Houd ondanks de drukte en complexiteit aandacht voor de relatie, evalueer de afspraken en pas deze aan wanneer nodig.

“De keuze voor de techniek die in deze fase wordt gemaakt, is bepalend voor de vorm die het initiatief moet hebben of krijgen.”





Doelen

- ✓ **Een gedetailleerd uitvoeringsplan.** Dit beschrijft het plan in detail, inclusief de haalbaarheid (sociaal, juridisch, technisch, financieel, planmatig) en de uitvoering. Het uitvoeringsplan wordt vastgesteld door de gemeenteraad.
- ✓ **Investeringsbeslissingen bij alle partners.** Het plan staat pas als alle partners instemmen met hun onderdeel. Houd daar al bij het ontwerpen rekening mee.
- ✓ **Voldoende steun voor de plannen en bereidheid tot deelname bij bewoners.** Steun voor de plannen binnen de buurt is belangrijk wanneer ze collectieve gevolgen hebben, bijvoorbeeld omdat het aardgasnet er op termijn uitgaat. Wanneer de collectieve gevolgen beperkt zijn, is het minder belangrijk wat de rest van de buurt vindt. Bereidheid tot deelname is cruciaal voor collectieve oplossingen, waarbij de businesscase hangt op het aantal deelnemers. Bewoners doen alleen mee als je hen een concreet aanbod kunt doen: wat betekent het plan voor hen, bijvoorbeeld qua ingrepen en kosten aan de woning?
- ✓ **Alle relevante gemeenteafdelingen zijn aangehaakt.** Alle afdelingen die belangrijk zijn voor de investeringen of de uitvoering, hebben ingestemd en weten wat zij wanneer moeten doen (Denk aan de juridische afdeling, financieel, ruimtelijke ordening, beheer openbare ruimte, infrastructuur, etc.)
- ✓ **Het initiatief heeft een definitieve organisatievorm.** Benodigde juridische entiteiten zijn opgezet, de besluitvorming is helder en de benodigde expertise en capaciteit zijn aanwezig.



Activiteiten

- ✓ **Werk het uitvoeringsplan uit.** Dat moet voldoen aan de normale eisen van een uitvoeringsplan, inclusief vaststelling door de gemeenteraad. Een aandachtspunt zijn de mogelijkheden voor opt-out: wat kunnen bewoners die niet mee willen doen? Een uitvoeringsplan voor collectieve oplossingen is anders dan een uitvoeringsplan voor individuele oplossingen.
- ✓ **Werk het technisch ontwerp in detail uit.** Het detailniveau hangt af van de gekozen oplossing, individueel of collectief. De techniekkeuze heeft ook een sterke invloed op de (uiteindelijk benodigde) vorm van het initiatief. Het is belangrijk dat samen goed te bespreken.
- ✓ **Monitor en evalueer de samenwerking periodiek.** De toenemende complexiteit en het groeiend aantal betrokkenen maken de samenwerking ingewikkelder en hectischer. Blijf aandacht houden voor de onderlinge relaties, voor de gezamenlijke ambitie en voor de onderlinge rolverdeling en organisatiestructuur. Periodieke evaluatiemomenten kunnen daaraan bijdragen, waarbij ook bestuurlijke vertegenwoordigers (bijvoorbeeld de voorzitter van het initiatief en de wethouder) aanwezig zijn.
- ✓ **Maak een gezamenlijke aanbestedingsstrategie.** Aan de aanbesteding van de plannen gaan bestuurlijke besluiten vooraf. Het is belangrijk om daarvoor in deze fase al een strategie te hebben. Voor het aanbesteden dienen verschillende keuzes te worden gemaakt. Die keuzes kun je het beste uit laten werken door specialisten. Voor de samenwerking is van belang dat je goede afspraken maakt en dat alle partners zich bewust zijn van de consequenties van die keuzes.
- ✓ **Bereid de investeringsbesluiten voor.** De plannen vereisen waarschijnlijk grote investeringen van de partners, waar de direct betrokkenen niet altijd zelf besluiten over kunnen nemen. Zorg dat de besluitvormers en de relevante afdelingen van hun achterban goed zijn aangehaakt. Waarschijnlijk waren zij ook al betrokken bij de samenwerkingsovereenkomst. Houd er rekening mee dat investeringsplannen van bijvoorbeeld de netbeheerder of warmtebedrijven langetermijnplannen zijn, die tijd vergen en niet zomaar aangepast kunnen worden.
- ✓ **Toets de steun voor de plannen.** Houd het gesprek met de wijk in gang. Als de plannen concreter worden, zullen meer en andere bewoners mee willen praten. Toets de steun nogmaals als er een semi-definitief plan ligt, bijvoorbeeld met een participatiemeting. Ook voor toekomstige wijzigingen in het Omgevingsplan is het belangrijk om aan te tonen hoe er geparticipeerd is.
- ✓ **Haal deelnameverklaringen op bij bewoners.** Voor de investeringszekerheid wil je zekerheid dat voldoende bewoners mee willen doen. Algemene steun voor het plan is daarvoor niet voldoende. Om bewoners de keuze te kunnen laten maken, moet je ze een concreet aanbod doen wat betreft de ingrepen, kosten en opbrengsten.
- ✓ **Borg het plan bij alle afdelingen.** Er moet heel veel gebeuren voor 'de schop de grond in kan'. De discussie verbreedt zich bijvoorbeeld naar vergunningen, deelname in een warmtebedrijf, garantstellingen en aanbestedingsprocedures. Zorg dat alle afdelingen weten wat hun te doen staat en ze daar achter staan.
- ✓ **Blijf actief in de wijk.** Richt je niet alleen op het plan voor de lange termijn. Blijf als gemeente en initiatief zichtbaar en actief in de wijk, bijvoorbeeld met bijeenkomsten en acties. Dan blijven de energie en steun behouden.



Hoe werk je samen

- ✓ **Activeer tijdig de juiste afdelingen voor zaken zoals vergunningen.** Maak het proces zo soepel mogelijk. Vertragingen en tegenslagen zijn niet alleen slecht voor het project, maar ook voor het vertrouwen en het enthousiasme van initiatieven.
- ✓ **De rollen kunnen in deze fase verder verschuiven.** Het bewonersinitiatief kan zich doorontwikkelen, bijvoorbeeld naar een vrijwel geheel zelfstandige organisatie die het plan grotendeels zelf trekt. Of het initiatief ontwikkelt zich tot opdrachtgever voor uitvoerende partners. De gemeentelijke rol varieert van toezichthouder tot trekker. Gedeelde verantwoordelijkheid en co-creatie blijven mogelijk. Bespreek wat ieders wensen zijn en hoe deze passen bij de in de samenwerkingsovereenkomst afgesproken rolverdeling.

“Als de plannen concreter worden, zullen meer en andere bewoners mee willen praten.”





Met wie werk je samen

- ✓ **Het bewonersinitiatief.** De vorm van het initiatief hangt tegen deze tijd erg af van de ambities. Om de plannen zelf te trekken, moet het initiatief professioneel georganiseerd zijn en waarschijnlijk in toenemende mate worden getrokken en ondersteund door betaalde krachten. Als veel taken en verantwoordelijkheden bij de gemeente of andere partners blijven liggen, vereist dat minder van het initiatief. Houd naast de professionaliteit ook oog voor het lokale karakter van het initiatief.
- ✓ **De warmteafdeling. In deze fase beweeg je de plannen richting de uitvoering.** Dat vraagt om andere mensen en expertises dan het traject tot nu toe, dat vooral om de relatie en het procesmanagement ging. Misschien moeten andere collega's de volgende fase trekken. Betrek hen op tijd en zorg voor een goede overdracht, ook richting het initiatief en andere partners. Het kan goed zijn om de eerdere procesbegeleider (nog een tijd) aangehaakt te houden.
- ✓ **Relevante afdelingen.** Van alle relevante afdelingen zijn collega's direct betrokken, bijvoorbeeld in een kernteam dat regelmatig bijeenkomt. Voor de start van de uitvoering moet nog heel veel gebeuren. Breng dit vroegtijdig met hen in beeld om vertragingen en frustraties te voorkomen. Zorg dat koppelkansen straks daadwerkelijk verzilverd kunnen worden.
- ✓ **De wethouder.** Borg het bestuurlijk draagvlak bij alle partners in aanloop naar de investeringsbesluiten. De wethouder kan hierin een grote rol spelen, bijvoorbeeld via periodiek bestuurlijk overleg met de woningcorporatie het initiatief. Ook binnen de gemeente moet het draagvlak voor het plan politiek worden geborgd.
- ✓ **De gemeenteraad.** De gemeenteraad stelt wijzigingen in het omgevingsplan vast. Dat is nu nog niet aan de orde, maar het ligt voor de hand om de raad te betrekken voordat de plannen definitief zijn. Informeer de raad periodiek. Daar kan het bewonersinitiatief ook een rol in spelen, bijvoorbeeld door raadsleden uit te nodigen bij bijeenkomsten en activiteiten.
- ✓ **Partnerorganisaties.** De relevante partnerorganisaties zitten al in een werkgroep of iets soortgelijks. In aanloop naar investeringsbesluiten wordt de samenwerking intensiever. Het is belangrijk om die investeringsbesluiten vroegtijdig op bestuurlijk niveau te bespreken en daarvoor, bijvoorbeeld naast de werkgroep, ook een stuurgroep in te stellen.

💡 Tips

- ✓ **Wees rolzuiver.** Hoe verder je in het proces komt, hoe meer petten je op hebt als gemeente. Naast regisseur van de warmtetransitie ben je ruimtelijk planner, vergunningverlener en meer. Wees rolzuiver en ben daarover duidelijk naar het initiatief. Maak ook intern duidelijk dat de samenwerking een gemeentelijke prioriteit is.
- ✓ **Let op mogelijke spanningen in de wijk.** Bewoners die tegen de plannen zijn, kunnen komen klagen bij de gemeente. Als gemeente ben je er ook voor deze bewoners. Wees hierover duidelijk naar het initiatief, als transparante en betrouwbare partner.
- ✓ **Houd oog voor de aanwezigheid en de sociale functie van het initiatief in de buurt.** In deze fase moet veel gebeuren om het plan te ontwikkelen. Het is verleidelijk om alleen daarop te focussen en niet op andere, niet direct noodzakelijke activiteiten. Al dat soort 'randzaken' zijn echter belangrijk voor de buurt en om de energie van het initiatief te behouden.
- ✓ **Het aanbesteden van warmteoplossingen is ingewikkeld.** Lees voor handvatten bijvoorbeeld het onderzoek voor ECW en PIANOo naar het aanbesteden van warmtenetten.





Resultaat: uitvoeringsplan

Aan het eind van deze fase heb je een **gezamenlijk uitvoeringsplan** om een wijk aardgasvrij te maken. Het uitvoeringsplan beschrijft op welk duurzaam alternatief deze wijk overgaat, per wanneer, en wat daarvoor nodig is. Het uitvoeringsplan biedt een overzicht van alle samenhangende maatregelen om een wijk aardgasvrij te maken. De wijkbewoners kunnen in het uitvoeringsplan lezen wat er van hen wordt verwacht en wat zij van de gemeente mogen verwachten.

Meer informatie over uitvoeringsplannen vind je in het Stappenplan Uitvoeringsplan. Een uitvoeringsplan met een bewonersinitiatief is ook 'gewoon' een uitvoeringsplan. Het is wel een waarbij vermoedelijk veel van de investeringen en activiteiten terecht komen op het bord van partnerorganisaties (zoals het initiatief). Dat maakt afstemming, heldere afspraken, goede gezamenlijke monitoring en draagvlak voor de investeringen extra belangrijk.

Een uitvoeringsplan voor (voornamelijk) individuele warmteoplossingen kan sterk verschillen van een uitvoeringsplan voor een collectieve oplossing. Bij individuele oplossingen kun je de uitvoering opdelen in blokken, zoals een serie collectieve inkoopacties. Dan kun je de plannen tussentijds verfijnen. Dat is anders bij collectieve oplossingen, zoals een warmtenet of een mestvergister om groen gas te produceren. De onderlinge afhankelijkheden zijn dan groter en er zijn vaak minder mogelijkheden om het plan te herzien. Het moet dus in één keer goed zijn. Dat vraagt om een gedetailleerder uitvoeringsplan en een zwaarder voortraject.

Verdiepende inhoud

Stappenplan Uitvoeringsplan: www.aardgasvrijewijken.nl/themas/regieenorganisatie/uitvoeringsplan/stappenplan+uitvoeringsplan/opstellen+uitvoeringsplan/default.aspx

Onderzoek naar aanbesteden warmtenetten ECW: www.expertise-centrumwarmte.nl/nieuws/2438008.aspx



4. Uitvoeren

De samenwerking tussen gemeente en initiatief bestaat nu al enige tijd. Men kan voortbouwen op geleerde lessen en gedeelde ervaringen. Het bewonersinitiatief is een professionele organisatie (geworden). Partijen weten elkaar makkelijk te vinden, weten wat ze aan elkaar hebben en wie waarvoor verantwoordelijk is.

De volgende stappen zijn eerder uitgedacht en vastgelegd, zoals in het uitvoeringsplan. In deze fase is de aandacht ook gericht op het onderhouden van een goede samenwerking tijdens de hectiek van de uitvoering. Er moet veel gebeuren en dat zal de afspraken en plannen waarschijnlijk op de proef stellen en mogelijk aanleiding geven om ze te herzien.

“Partijen weten elkaar makkelijk te vinden, weten wat ze aan elkaar hebben en wie waarvoor verantwoordelijk is.”



🎯 Doelen

- ✓ **De ambitie is bereikt.** De plannen volgen uit de eerder vastgestelde gezamenlijke ambitie, al dan niet tussendoor herijkt. Door ze uit te voeren, wordt die als het goed is bereikt. Als dat (nog) niet willen lukken is het verstandig om bijtijds te bespreken wat de partners daaraan willen doen. Doorgaan op de ingeslagen weg of iets anders/extra's doen?
- ✓ **Afspraken over de rollen in de beheerfase.** Het is duidelijk hoe de samenwerking in de beheerfase eruitziet, wie welke rol heeft en investeringen doet en hoe de bewoners worden betrokken. Een goede samenwerking vereist onderhoud, passend bij de (toekomstige) rollen van de partners.
- ✓ **Een toekomstbestendige bewonersorganisatie.** Het bewoners-initiatief heeft een organisatie die langer aan de ambitie kan werken (bijvoorbeeld als warmtebedrijf) of nieuwe dingen kan gaan doen (bijvoorbeeld dezelfde activiteiten in andere wijken of nieuwe activiteiten). Of misschien is de keuze gemaakt om het initiatief op te heffen wanneer de ambitie bereikt is.
- ✓ **Koppelkansen zijn verzilverd.** De geïdentificeerde koppelkansen worden in deze fase van uitvoering benut en verzilverd.





Activiteiten

- ✓ **Maak plannen voor de langere termijn.** Door gezamenlijk plannen van aanpak te ontwikkelen voor de langere termijn (bijvoorbeeld twee jaar) creëer je duidelijkheid in het proces. Dat helpt ook de verwachtingen te managen en laat zien dat er vertrouwen is in de uitvoering. Tussendoor kan het plan van aanpak worden geëvalueerd.
- ✓ **Voer benodigde activiteiten uit of besteed ze aan.** In de vorige fase is indien nodig een aanbestedingsstrategie ontwikkeld en zijn afspraken gemaakt over de keuzes daarbinnen. In deze fase worden de activiteiten uitgevoerd door de geëigende partijen of worden deze aanbesteed volgens de overeengekomen strategie. Houd rekening met de koppelkansen.
- ✓ **Blijf de gemeenteraad informeren.** Het is in iedere fase belangrijk om de raad mee te nemen. In deze fase gaat het vooral over voortgang, gemaakte keuzes, dilemma's en planning van de activiteiten.
- ✓ **Monitor en evalueer.** Houd zowel oog voor de voortgang van het plan (vordering van werkzaamheden, aantal aardgasvrije woningen) als voor de samenwerking. Evalueer de rollen en werkafspraken en pas ze aan als ze niet meer aansluiten bij de nieuwe activiteiten.
- ✓ **Zet een praktische vraagbaak op voor bewoners.** Bewoners hebben tijdens de uitvoering veel vragen. Deze beantwoorden is een forse klus. Zorg dat daarvoor capaciteit is en dat bewoners weten waar ze met hun vragen aan kunnen kloppen. Het bewonersinitiatief is ook een logisch aanspreekpunt voor bewoners. Vermijd in elk geval dat ze door de partners heen en weer worden gestuurd.

“Evalueer de rollen en werkafspraken en pas ze aan als ze niet meer aansluiten bij nieuwe activiteiten.”



Hoe werk je samen

- ✓ **Regelmatig bijpraten, overleggen en afstemmen.** Of en hoe de samenwerking wordt voortgezet, is afhankelijk van de eerdere afspraken. Bij langdurige samenwerking blijft het belangrijk om op hetzelfde spoor te blijven en vanuit heldere rollen en verantwoordelijkheden. Er moet in deze fase veel gebeuren. Daarom is het belangrijk goed te weten wat je aan elkaar hebt en snel te kunnen schakelen. Hiervoor leg je de basis in de eerdere fases.
- ✓ **Formele samenwerking.** Afhankelijk van de rol van het initiatief in de uitvoering en beheer kan sprake zijn van een formele samenwerking, bijvoorbeeld als opdrachtgever en opdrachtnemer voor de uitvoering. Let dan ook op zowel de informele kant van de relatie (je bouwt beiden aan een gezamenlijke ambitie) als de formele kant (om die ambitie te bereiken, zijn deadlines en verplichtingen afgesproken).



Met wie werk je samen

- ✓ **Het bewonersinitiatief.** Initiatieven verschillen in de mate waarin ze de uitvoering op zich willen en kunnen nemen. Los van een eventuele rol in de uitvoering of beheer zien we vaak dat het initiatief een blijvende rol speelt in de informatievoorziening naar bewoners.
- ✓ **De warmteafdeling.** In de uitvoeringsfase ligt de focus minder op het proces. Er zijn ambtenaren betrokken die specifieke ervaring hebben met (ruimtelijke) projecten en alles wat daarbij komt kijken. Een rol voor de eerdere procesbegeleider op de achtergrond is echter zinvol, zeker als kennis van de historie van het proces en de samenwerking nodig is.
- ✓ **Relevante afdelingen.** In deze fase zijn de collega's van de uitvoerende afdelingen vanuit de gemeente direct betrokken, zoals de verantwoordelijken voor infrastructuur, openbare ruimte en ondergrond.
- ✓ **De wethouder.** De wethouder zorgt ervoor dat college en raad zijn geïnformeerd. Hij of zij kan ook helpen bij het informeren van bewoners over grootschalige (ruimtelijke) projecten.
- ✓ **De gemeenteraad.** Er wordt een buurt verbouwd. Dat zal de aandacht van de gemeenteraad trekken. Houd ze goed op de hoogte over de voortgang van het project en de steun in de buurt, zodat eventuele spanningen vroeg opgemerkt kunnen worden.
- ✓ **Partnerorganisaties.** Bij de uitvoering worden waarschijnlijk nieuwe (uitvoerings-)partners betrokken, zoals aannemers, installateurs of een warmtebedrijf. Informeer hen goed over doelen en rollen. Informeer ook de bestaande partners goed tijdens de uitvoering. Zoek voor deze fase samen met alle partners naar een geschikte (overleg-)structuur waarin alle partners zich kunnen vinden.

“Initiatieven verschillen in de mate waarin ze de uitvoering op zich willen en kunnen nemen.”



Tips

Er is nog weinig praktische ervaring bij gemeenten over deze en de volgende fase. Ben jij al in deze fase aangekomen, dan horen we graag jouw tips en ervaringen, zodat ook andere gemeenten er wat aan hebben. Neem contact met nplw.helpdesk@rvo.nl op!

Resultaat: Aardgasvrije Wijk

Aan het einde van deze uitvoeringsfase is de wijk aardgasvrij.

5. Beheren

In deze fase is de wijk aardgasvrij. Of de samenwerking tussen gemeente en bewonersinitiatief blijft bestaan, is afhankelijk van de gemaakte keuzes, waaronder de rolneming van gemeente en initiatief in bijvoorbeeld een warmtenet of een rol voor het initiatief in andere wijken of op andere onderwerpen.





🎯 Doelen

- ✓ **Viering van de aardgasvrije wijk.** Vier het succes samen met de wijk, het initiatief en de partners.
- ✓ **Een goede nazorg.** Als de wijk aardgasvrij is, is het werk nog niet klaar. Er kan altijd nazorg nodig zijn voor de bewoners, bijvoorbeeld bij het afstellen van installaties of voor het beantwoorden van algemene vragen.
- ✓ **Leer van de ervaringen en deel de lessen.** Er is veel gebeurd en gedaan om te komen tot de aardgasvrije wijk. Het proces is gemonitord, op inhoud en samenwerking. Gebruik deze informatie in andere wijken; in zowel je eigen als andere gemeenten. Deel de geleerde lessen, bijvoorbeeld in een rapport.





Activiteiten

- ✓ **Zet nazorg op in de wijk.** Dat de uitvoering klaar is, betekent nog niet dat de activiteiten dat zijn. Bewoners komen vast met vragen en problemen, bijvoorbeeld als de tarieven van het warmtebedrijf veranderen of als een warmtepomp niet goed afgesteld staat. Het bewonersinitiatief kan hierin een goede rol vervullen.
- ✓ **Bespreek de toekomstige rol van het initiatief.** Bekijk samen of het bewonersinitiatief ook andere wijken wil bedienen of andere activiteiten wil ontplooiën. Zo kan bijvoorbeeld een warmtenet groeien, elders dezelfde aanpak voor collectieve inkoop toegepast worden of kan een warmte initiatief zich op groen richten. In de nieuwe samenwerking kun je dan profiteren van de organisatiegraad van het initiatief en alle ervaringen en lessen die al zijn opgedaan. Wees er wel scherp op dat een nieuwe invulling van de samenwerking waarschijnlijk de verhoudingen verandert. Het bewonersinitiatief uit de ene buurt kan een buitenstaander zijn voor bewoners uit een andere buurt. Bespreek het vervolg en maak passende afspraken.
- ✓ **Als het bewonersinitiatief actief blijft.** Nu de uitvoering afgerond is zal de samenwerking veranderen en minder intensief worden. Dat neemt niet weg dat je gezamenlijke verantwoordelijkheden hebt en elkaar wat te bieden hebt. Bespreek opnieuw hoe de samenwerking goed ingericht kan worden voor deze nieuwe fase.
- ✓ **Als het bewonersinitiatief stopt.** Sluit de samenwerking goed af. Evalueer de samenwerking en deel de lessen binnen en buiten de gemeente. Zorg voor een feestelijke afsluiting. Zo bekroon je het succes en inspireer je wellicht weer anderen.
- ✓ **Evalueer het proces.** Leer van het proces en de opgedane ervaringen. Haal samen met het bewonersinitiatief en andere partners de lessen op en ontsluit ze op een passende manier, bijvoorbeeld in een rapport of notitie.

Tips

Er is nog weinig praktische ervaring bij gemeenten over deze fase. Ben jij al in deze fase aangekomen, dan horen we heel graag jouw tips en ervaringen, zodat ook andere gemeenten er wat aan hebben. Neem [contact](#) met ons op!



Verantwoording en totstandkoming

Het stappenplan is ontwikkeld voor het NPLW door een team van MSG Sustainable Strategies en RVO. Er zijn 14 interviews gehouden met zowel initiatieven als gemeenten. Tussentijdse versies van het stappenplan zijn verrijkt tijdens twee werksessies met deelnemers van de Participatiecoalitie en een aantal geïnterviewde gemeenteambtenaren. Het is belangrijk om van elkaar te kunnen leren en om het stappenplan actueel te houden. Daarom zijn we op zoek naar ervaringen vooral voor de laatste twee stappen. Heb jij die ervaring? Neem dan [contact](#) met ons op.

Vertegenwoordigers van de volgende organisaties zijn betrokken via interviews en/of werksessies:

- ✓ Gemeente De Fryske Marren
- ✓ Gemeente Wageningen
- ✓ Gemeente Drimmelen
- ✓ Gemeente Leeuwarden
- ✓ Gemeente Amsterdam
- ✓ Gemeente Eemsdelta
- ✓ Gemeente Gooise Meren
- ✓ Gemeente Opsterland
- ✓ Gemeente Súdwest-Fryslân
- ✓ Initiatief Eurowoningen Leusden
- ✓ Initiatief Zeebuurt Harderwijk
- ✓ Initiatief aardgasvrije Wierdedorpen
- ✓ Initiatief Barsbeek
- ✓ Initiatief Oranjewijk
- ✓ LSAbewoners
- ✓ Energie Samen - Buurtwarmte
- ✓ HIER
- ✓ Buurkracht