

# Evaluatie MRA Warmte Koude programma

Eindrapportage

Den Haag, 14 april 2021

Auteur: Annelies Dijkzeul  
Rosanna Cohn

# Samenvatting

## Aanleiding en achtergrond

Sinds juli 2015 werken publieke en private partijen in de Metropoolregio Amsterdam (MRA) samen in het MRA Warmte Koude programma. Het doel van het programma is om de warmtetransitie te versnellen met de aanleg van duurzame warmtenetten. Het Warmte Koude programma bestaat uit drie gremia: een warmteteam (bestaande uit ingehuurde consultants), een kernteam (het warmteteam met vertegenwoordigers van de meest betrokken partners) en een stuurgroep. Het programma werkt op basis van drie pijlers:

- **Community:** faciliteren van een dialoog tussen publieke en private partners. Voor COVID-19 betrof dit twee partnersessies per jaar.
- **Kennis en competenties:** delen van kennis en het ontwikkelen van competenties. Het programma ontwikkelt verschillende papers. Op dit moment zijn er acht papers gepubliceerd op de website.
- **Cases en implementatie (ook wel: aanjagen van projecten):** het warmteteam biedt maatwerkondersteuning bij het aanjagen van initiatieven voor warmtenetten.

In juni 2021 loopt de samenwerkingsovereenkomst af. In deze evaluatie inventariseren we bij de deelnemende partners en bij een aantal niet-deelnemende partijen die wel betrokken zijn bij de warmtetransitie in de MRA wat de sterke en zwakke elementen van het programma zijn.

## Conclusies

- Het programma heeft **meerwaarde**, als platform voor ontmoeting tussen partijen die zich bezighouden met de warmtetransitie en voor het onderling delen van kennis en praktijkervaringen.

- De **opzet van het programma**, waarin publiek en privaat samenkomen, wordt door alle partners als waardevol beschouwd. Door de opkomst van andere samenwerkings- en ondersteuningsprogramma's en kenniscentra op regionaal/provinciaal niveau, is de vraag of een zelfstandig programma voor deze publiek-private ontmoeting en kennisdeling nog noodzakelijk is. Kleinere gemeenten zouden daarnaast ook graag regelmatig zonder private partijen willen sparren. De focus van de dialoog zou daarbij voor hen niet alleen op de voorlopers en concrete projecten moeten liggen, maar ook op vraagstukken die spelen bij gemeenten die zich nog meer in de beginfase van de warmtetransitie begeven.
- De **rollen en verantwoordelijkheden** van de stuurgroep, het kernteam en het warmteteam zijn voor de meeste partners onvoldoende duidelijk. Een aantal gemeenten is niet bekend met het kernteam en weet niet waarom ze daar geen onderdeel van uitmaken, ondanks dat alle partners hiervoor volgens het warmteteam zijn uitgenodigd.
- De stuurgroep- en kernteamleden voelen zich **betrokken** bij het programma, terwijl kleine gemeenten zich onvoldoende gehoord en betrokken voelen en de indruk hebben dat het programma meer aandacht en ruimte biedt aan de grotere partners en voorlopers. Alle partners zijn van mening dat het perspectief en de behoeften van de kleine gemeenten die nog geen kansrijke positie hebben, ook in de stuurgroep vertegenwoordigd zou moeten zijn.
- Partners beschouwen de **community** als de belangrijkste pijler van het programma. Met name de laatste twee jaar missen partners, door COVID-19, de ruimte voor onderlinge sparring, netwerken en inbreng van eigen dilemma's.
- **Kennis en competenties** is een belangrijke pijler voor partners. Met name voor kleinere gemeenten, met beperkte capaciteit, is het van meerwaarde om het wiel niet opnieuw en alleen te hoeven uitvinden, maar te kunnen leunen op kennis en ervaring van anderen. In plaats van kennisontwikkeling (papers), hebben partners meer behoefte aan onderlinge kennisdeling. Het kernteam zou daarvoor meer de rol van kennismakelaar kunnen innemen; het vertalen

van kennis naar de praktijk en het verbinden van onderlinge vragen en ervaringen.

- Partners zijn niet altijd op de hoogte van de mogelijkheid om **maatwerkadvies** van het warmteteam te vragen. Ook zijn ze niet op de hoogte van het type vraagstuk waarvoor het maatwerkadvies is bedoeld. Het beeld bestaat dat dit advies voor concrete projecten is bedoeld, terwijl er behoefte bestaat aan meedenken over vraagstukken in de (beleids)voorbereiding bij gemeenten. Het aanbod vanuit het warmteteam is echter ook voor de voorbereidingsfase bedoeld. We concluderen dus dat het actief onder de aandacht brengen hiervan een verbeterpunt is.

### **Behoeften voor de toekomst**

De meeste partners zouden graag zien dat het programma gecontinueerd wordt, maar dan in een andere vorm en met een andere scope. De wensen en behoeften van partners voor de toekomst zijn:

- Continueren van het platform, met nadruk op de dialoog en het onderling delen van praktijkkennis en -ervaring. De geografische afbakening/ schaal (nu MRA) opnieuw afwegen.
- Hernieuwde en duidelijkere keuzes maken over scope en doel en wat dat betekent voor wie betrokken moet worden en met welke rol.
- Minder overleg- en samenwerkingsverbanden; programma kan mogelijk worden ondergebracht bij één of meer bestaande gremia. Onder publieke partners is er behoefte aan coördinatie door een ambtelijke trekker
- Informatievoorziening verbeteren en een meer vraag-gestuurde werkwijze richting publieke partners.
- Bredere inhoudelijke focus op meer aspecten van de warmtetransitie dan enkel warmtenetten.

# Inhoud

Samenvatting	1
1. Inleiding	4
1.1. Achtergrond en doel	4
1.2. Onderzoeksvraag en aanpak	4
1.3. Leeswijzer	5
2. Schets van het Warmte Koude programma	6
3. Beelden over opzet en meerwaarde	8
3.1. Opzet programma	8
3.2. Meerwaarde	9
3.3. Governance	10
4. Beelden over inhoud en uitvoering	13
4.1. Algemeen	13
4.2. Community	14
4.3. Kennis en competenties	15
4.4. Aanjagen van projecten	16
5. Conclusies en toekomst	18
5.1. Conclusies	18
5.2. Toekomst	19
6. Bijlagen	23

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst kort de achtergrond van het MRA Warmte Koude programma en het doel van de evaluatie. Vervolgens schetsen we de onderzoeksvraag en de onderzoeks aanpak.

## 1.1. Achtergrond en doel

Sinds juli 2015 werken publieke en private partijen in de Metropoolregio Amsterdam (MRA) samen in het MRA Warmte Koude programma (hierna: het programma). Het doel van het programma is om de warmtetransitie te versnellen met de aanleg van duurzame warmtenetten. In 2018 is besloten deze samenwerkingsovereenkomst te verlengen met ten minste drie jaar tot juni 2021. Op dit moment werken 37 publieke én private partijen (hierna: partners) samen in dit programma.

In juni 2021 loopt de samenwerkingsovereenkomst af. Deze evaluatie is deel van de procedure die moet leiden tot beslissingen over de toekomst van het programma. In de evaluatie inventariseren we wat de sterke en zwakke elementen van het programma zijn. De resultaten dienen als input voor de besluitvorming over de toekomst van het programma; of en in welke vorm het programma de komende jaren moet worden voortgezet.

## 1.2. Onderzoeksvraag en aanpak

De evaluatie van het MRA Warmte Koude programma richt zich op de volgende vraag:

*Hoe beoordelen de partners het functioneren van het Warmte Koude programma en wat zijn de krachtige elementen van dat programma die behouden zouden moeten blijven?*

Het doel van de evaluatie is te komen tot conclusies over de resultaten, het functioneren en de meerwaarde van het MRA Warmte Koude programma in de periode 2018-2021. Hierbij kijken we respectievelijk naar de opzet en governance van het programma, de meerwaarde en de inhoud en uitvoering. Daarnaast zetten we de behoeften van partners van het programma uiteen voor de organisatie in de toekomst.

De aanpak van dit onderzoek is er op gericht om zoveel mogelijk informatie op te halen bij partners en niet partners en bestond uit drie delen:

- 1. Gesprek met de warmteregisseur en het warmteteam.** Bij de start van de evaluatie hebben wij een gesprek gevoerd met de warmteregisseur en het huidige warmteteam. In dit gesprek zijn enerzijds verduidelijkende vragen gesteld over de opzet van het programma (doelen, organisatie, governance, etc). Anderzijds is input opgehaald over de activiteiten en de rol van het warmteteam, de bijdrage van de partners, de meerwaarde en de toekomst.
- 2. Het uitzetten van een online enquête onder partners en niet-partners.** We hebben online een vragenlijst uitgezet waarin we de respondenten vragen stellen over hun visie en mening over de opzet, meerwaarde, activiteiten, resultaten en toekomst van het programma. De enquête is ingevuld door 19 partners van het programma. Daarnaast is de enquête ingevuld door 7 niet-partners.
- 3. Gesprekken met een selectie van partners en relevante partijen.** Om de bevindingen uit de enquête verder uit te diepen, hebben wij gesprekken

gevoerd met partners van het programma. In totaal zijn er 15 gesprekken gevoerd. In totaal hebben wij 16 partners gesproken tijdens 13 gesprekken. Daarnaast hebben wij één gesprek gevoerd met de provincie Flevoland, die geen partner is van het programma. Tenslotte hebben wij gesproken met de programmamanagers van de Regionale Energiestrategie Noord-Holland Zuid (RES NHZ).

In totaal is hiermee input opgehaald van 23 van de 37 partners van het MRA Warmte Koude programma. Bij het selecteren van de gesprekspartners is geprobeerd te komen tot een representatieve weergave. Bijvoorbeeld door het creëren van een balans tussen grote en kleine gemeenten. Zo is ook met enkele partners gesproken die geen enquête hebben ingevuld. Voor een overzicht van de partijen die een enquête hebben ingevuld en/of middels een interview betrokken zijn, zie de bijlage. In de bijlage is eveneens een overzicht te vinden van de personen die wij gesproken hebben tijdens het onderzoek. Ook zijn de enquêtevragen opgenomen in de bijlagen.

### 1.3. Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit vijf hoofdstukken. In hoofdstuk 2 schetsen we kort hoe het programma is opgezet in de periode 2018-2021. In hoofdstuk 3 en 4 gaan we in op de beelden en opvattingen over het programma, waarbij we ons baseren op de reacties op de enquêtes en de gesprekken. Eerst beschrijven we de beelden over de opzet en de meerwaarde van het programma (hoofdstuk 3). Vervolgens gaan we in op de beelden over de inhoud en uitvoering van het programma (hoofdstuk 4). In hoofdstuk 5 formuleren we de algemene conclusies van de evaluatie en gaan we in op de behoeften van de partners voor de toekomst.

## 2. Schets van het MRA Warmte Koude programma

In dit hoofdstuk schetsen we hoe het programma is opgezet. Het programma is opgericht in 2015 en richt zich op het stimuleren van warmtenetten, vanuit de kennis dat voor meer dan 60% van de gebouwde omgeving in de MRA, warmtenetten het alternatief voor aardgas zijn tegen de laagst maatschappelijke kosten. In de eerste fase (2015-2017) van het programma lag het accent op het agenderen van het belang van warmtenetten. In de tweede (huidige) fase, die loopt vanaf medio 2018, is het accent verschoven naar het versnellen van de ontwikkeling van warmtenetten.

### *Opzet en governance van het programma*

Het Warmte Koude programma bestaat uit drie gremia: een warmteteam, een kernteam en een stuurgroep. Daarnaast is de juridische en administratieve thuisbasis van het programma momenteel de Amsterdam Economic Board.<sup>1</sup>

**Het warmteteam** bestaat uit een groep van vier (ingehuurde) consultants. Tot eind 2018 betrof dit alleen een warmteregisseur, maar door gebrek aan

capaciteit is dit vanaf 2019 voortgezet als warmteteam, waarin ook een projectaanjager en kenniscoördinator zitting nemen.

**Het kernteam** bestaat uit een deel van de partners van het programma en komt eens in de vier weken bij elkaar. Daarnaast is ook het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) aangehaakt. Dit team is vóór COVID-19 gestart als een werkgroep met afgevaardigde uitvoerend experts vanuit de organisaties van de stuurgroep-leden. Het afgelopen jaar is -mede door het gemak van het online vergaderen- dit kernteam uitgegroeid naar een grotere groep, waarbij steeds meer partners van het programma deelnemen aan het periodiek overleg.

**De stuurgroep** bestaat uit vertegenwoordigers van zeven partijen. Sinds de start van het programma in 2015 nemen de volgende partijen zitting in de stuurgroep: provincie Noord-Holland, gemeente Amsterdam, gemeente Zaanstad, Alliander, Vattenfall, Tata Steel en de Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties. De stuurgroep komt momenteel één à twee keer per jaar bij elkaar. Formeel worden de zeven organisaties vertegenwoordigd in de stuurgroep door een bestuurder.

### *Invulling van het programma*

In het Warmte Koude programma wordt gewerkt op basis van drie pijlers.

- **Community: faciliteren van een dialoog tussen publieke en private partners.** Het programma organiseert bijeenkomsten voor partners, waarin zij met elkaar kunnen sparren over de warmtetransitie. Voor COVID-19 betrof dit twee partnersessies per jaar. Door de groei van het kernteam vindt nu vierwekelijks een kernteambijeenkomst plaats, die de community-functie van het programma invult. Deze bijeenkomsten worden momenteel bijgewoond door 20 à 25 deelnemers.

---

<sup>1</sup> De reden daarvoor is dat de MRA-organisatie gegeven haar bijzondere positie, niet kan fungeren als administratieve thuisbasis voor het programma.

- **Kennis en competenties: delen van kennis en het ontwikkelen van competenties om met warme en koude opties gericht aan de slag te gaan.** **Objectief inzicht in technieken, kosten en best practices.** De kern van deze pijler is het kennisportfolio, dat toegankelijk is via de website van het programma. Dit kennisportfolio bestaat uit inspiratiepapers, casebeschrijvingen en terugkoppeling van masterclasses, werksessies en tooling.. De papers worden opgebouwd vanuit werksessies in het kernteam en aan de inspiratiepapers schrijven verschillende medewerkers van publiek en private partners mee. Op dit moment zijn er acht papers gepubliceerd op de website.
- **Cases en implementatie (ook wel: aanjagen van projecten): inventariseren en aanjagen van kansen, mogelijkheden, oplossingen en lobby-acties bij de Rijksoverheid voor aanpassingen in beleid en wet- en regelgeving.** Het warmteteam biedt maatwerkondersteuning bij het aanjagen van initiatieven voor warmtenetten. Ze ondersteunen gemeenten om regie te voeren op de realisatie van een warmtenet. Op verzoek wordt expertise op maat geleverd bij de initiële fase richting een warmtenet. Hierbij geeft het warmteteam aan dat ze een aantal werksessies op maat kunnen leveren inclusief een startnotitie.



# 3. Beelden over opzet en meerwaarde

In hoofdstuk 3 en 4 beschrijven we de beelden (meningen) die we hebben geïnventariseerd over het programma. In dit hoofdstuk gaan we in op de opzet en de meerwaarde van het programma in de periode 2018-2021. We beschrijven hoe partners aankijken tegen de opzet, de meerwaarde en de governance van het programma. Deze bevindingen zijn gebaseerd op de resultaten van de enquête en de aanvullende interviews.

We presenteren onze bevindingen telkens in **bold**. Vervolgens gaan we in op de verschillende opvattingen en meningen die deze bevinding nader toelichten. Als we over ‘partners’ spreken, bestaan er geen noemenswaardige verschillen tussen de opvattingen van de verschillende type partners. Wanneer die verschillen er wel zijn, maken we duidelijk of het om publieke of private partners gaat, of om grote of kleine gemeenten. Dit onderscheid hebben we expliciet beschreven.

## 3.1. Opzet programma

**De opzet van het programma, als platform waarin de publiek-private dialoog centraal staat, wordt door partners als sterk element beschouwd.**

- Partners vinden het positief dat het programma een platform tussen de verschillende partijen in de MRA creëert. De warmtetransitie vraagt om (nieuwe) kennis, expertise en capaciteit die gemeenten (nog) niet altijd zelf in

huis hebben. Een platform waar kennis en ervaringen gedeeld worden, is een goede manier om met deze schaarste om te gaan. Het stelt gemeenten in staat om van elkaars ervaringen te leren, en niet het wiel opnieuw te hoeven uitvinden.

- Publieke partners waarderen de regelmatige aanwezigheid van private partijen bij bijeenkomsten. Voornamelijk omdat de private partijen veel expertise en kennis hebben van de warmtetransitie en bijhorende uitdagingen. Volgens partners hebben private partijen inzicht in de fasen van de warmtetransitie, ervaring met de techniek en kunnen zij gemeenten daarom wijzen op toekomstige uitdagingen en voor- en nadelen van verschillende aanpakken.

**Publieke partners hebben aanvullend op de publiek-private community, ook behoefte aan een community zonder de private partijen.**

- Verschillende publieke partners zijn van mening dat private partijen nu te sterk vertegenwoordigd zijn binnen het programma. Zij hebben ook behoefte aan bijeenkomsten waar alleen gemeenten aanwezig zijn. Enerzijds omdat gemeenten vanuit de onderhandelingspositie die zij (straks) hebben met private partijen niet altijd hun informatie, zorgen en knelpunten willen delen in het bijzijn van deze private partijen. Anderzijds omdat veel gemeenten zich nog in de beginfase van de warmtetransitie bevinden. Daarbij ligt hun behoefte nog niet in het sparren met de private partijen. Zij willen juist leren van andere gemeenten, die mogelijk vergelijkbare uitdagingen en kansen hebben (gehad).

**Er is behoefte aan een meer evenwichtige samenstelling van partijen die deelnemen aan het programma.**

- Publieke partners zouden graag meer verschillende energieleveranciers aan tafel hebben om de balans tussen partijen te bevorderen. Momenteel zijn er formeel wel meerdere energieleveranciers partner, maar heeft één partij

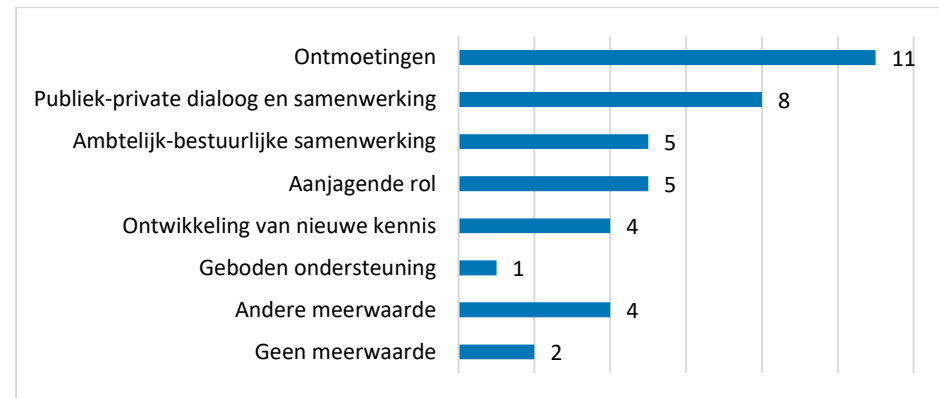
volgens partners qua inbreng de overhand. Deze partij levert alleen hoge temperatuurwarmtenetten, terwijl de dialoog ondertussen ook langzaam naar alternatieven switcht (zoals bijvoorbeeld lage temperatuurnetten/koude netten). Ook zou het aan tafel hebben van meerdere energiebedrijven, de concurrentievoordelen voor private partijen beperken.

- Enkele publieke partners benoemen het belang van (nog) actievere betrokkenheid van nationale overheden, zoals het ministerie van BZK.
- Private partners zijn over het algemeen tevreden over de samenstelling van partijen. Een enkele private partner zou meer kleine gemeenten betrokken zien.
- Zowel publieke als private partners missen de betrokkenheid van woningeigenaren in de dialoog. Enkele partners zouden graag zien dat woningeigenaren en/of burgercorporaties meer betrokken zouden worden, aangezien zij de afnemer/eindgebruiker zijn.

## 3.2. Meerwaarde

**Een groot deel van de partijen ziet (potentiële) meerwaarde in het programma als platform voor dialoog en ontmoeting tussen publieke en private partijen op lokaal niveau.**

- In de enquête vroegen wij partners in welk opzicht het programma meerwaarde biedt voor hun organisatie (figuur 1). Het overgrote deel ziet -om verschillende redenen- meerwaarde in het programma. Slechts twee partijen geven aan dat zij geen meerwaarde zien in het programma.
- De ontmoeting tussen partijen en de publieke-private dialoog en samenwerking worden als grootste meerwaarde beschouwd.



Figuur 1. Meerwaarde van MRA Warmte Koude programma voor partners.

- Ook in de gesprekken wordt bevestigd dat met name het delen van praktijkkennis en ervaringen tijdens ontmoeting en dialoog van meerwaarde zijn. Daarbij wordt opgemerkt dat naast het platform op zichzelf ook de geografische schaal (het *MRA niveau*) van meerwaarde is. Er bestaat namelijk behoefte aan een gremium dat groter is dan lokaal, maar kleiner dan nationaal.

**De (potentiële) meerwaarde wordt nog niet volledig benut; voornamelijk op het gebied van onderlinge kennisdeling zien partners nog kansen.**

- Uit de gesprekken blijkt de meeste partners nog verbeterpotentieel zien in de onderlinge kennisdeling tussen partijen. De meerwaarde ligt volgens hen niet zozeer in de *ontwikkeling* van kennis, maar juist het uitwisselen van praktijkervaring en kennis. De meeste gesprekspartners zien vooral potentie in een platform dat zich richt op het *delen* van kennis, zowel tussen gemeenten onderling als tussen publiek en privaat. Dit is een kans die volgens gesprekspartners nu nog onvoldoende wordt benut.

**Door toename van het aantal samenwerkings-, kennis- en overleggremia is het niet altijd duidelijk wat de rol van het programma is ten opzichte van andere programma's of verbanden.**

- Een sterk terugkomend geluid uit zowel de enquêtes als de gesprekken is dat er de afgelopen jaren steeds meer organisaties, (samenwerkings)programma's en kenniscentra zijn ontstaan. Denk hierbij aan de Regionale Energiestrategie (RES), het Servicepunt Duurzame Energie (SDE), het Expertisecentrum Warmte (ECW), etc. Bij de start van het MRA Warmte Koude programma in 2015 was dit speelveld een stuk beperkter. Er bestond toen een sterke behoefte aan afstemming in de regio op het gebied van de warmtetransitie. Momenteel zien partners echter dat ook andere (ondersteunings)programma's op stoom beginnen te komen, waardoor ze gevoelsmatig veel van de oorspronkelijke functie van het Warmte Koude programma hebben overgenomen. Dit beeld wordt gedeeld door nagenoeg alle partijen van wie we input hebben opgehaald tijdens deze evaluatie.
- Ook raken partners verward door het steeds groter wordende speelveld. Het is hen niet altijd duidelijk welk programma voor welk doel en welke vraag bedoeld is.
- Hoewel een duidelijke meerwaarde wordt gezien in het platform, de ontmoeting en het delen van praktijkervaring, vraagt een aantal partners zich af of het noodzakelijk is om hiervoor een zelfstandig programma te behouden, gelet op de veelheid aan gremia dat er inmiddels is.

**Over het algemeen zijn partners bereid te betalen voor een programma, mits het meerwaarde voor ze heeft. De financiële bijdrage die kleinere gemeenten betalen aan het programma is echter niet proportioneel.**

- Elke partner betaalt hetzelfde bedrag om deel te nemen aan het programma. Voor private partners en grote gemeenten lijkt dit geen probleem te vormen. Echter, voor kleine gemeenten is dit bedrag relatief een stuk groter dan voor

grote gemeenten, die financieel meer ruimte op de begroting hebben. Voor kleine gemeenten hangt dit gevoel van ontevredenheid wat betreft de financiële bijdrage sterk samen met hun perceptie dat het programma zich vooral focust op de (grote) gemeenten die verder zijn in de warmtetransitie.

**Organisaties die op dit moment geen partner zijn van het programma, maar wel een rol spelen in de warmtetransitie in de MRA, zien om verschillende redenen geen meerwaarde in deelname aan het programma.**

- Zo neemt een aantal partijen geen deel omdat de doelen en (geografische) scope niet relevant voor ze zijn, of omdat ze geen tijd en/of capaciteit hebben om er werk in te steken. Dit geldt voor zowel een aantal private als een aantal publieke organisaties.
- Een andere genoemde reden is deelname aan andere gremia zoals de RES, 'gezamenlijke uitgangspunten aardwarmteontwikkeling MRA', 'warming up', 'versnelling aardwarmte'.

### 3.3. Governance

**Partners zijn overwegend tevreden over de expertise van de warmteregisseur en het warmteteam. Verschillende partners vinden de inzet van externe consultants een kwetsbaar aspect.**

- De inhuur van consultants zien verschillende partners als risico voor de continuïteit in de uitvoering en het behoud van kennis. Hoewel de bedoeling van het programma is dat kennis door en in het kernteam wordt opgebouwd, ervaren veel partners (zowel privaat als publiek) dat het initiatief en de kennisontwikkeling toch vooral bij het warmteteam en private partijen ligt. Dit zorgt in de ogen van partners voor een afwachtende, reactieve houding bij de deelnemende gemeenten. De warmtetransitie is een langetermijn opgave,

waarin vooral de gemeenten aan zet zijn. Een aandachtspunt is dan ook dat de benodigde kennis en ervaring vooral bij de publieke partners wordt ontwikkeld en behouden blijft. In het kernteam is verkennend gesproken over de opzet van een regionaal expertiseteam waarin ambtenaren uit verschillende gemeenten aansluiten (kennis delen en kennis opbouwen). Door de betrokken gemeenten is daar nog geen prioriteit aan gegeven, gezien de interne drukte. Gesprekspartners onderstrepen de spanning tussen enerzijds hun behoefte aan ontwikkeling en behoud van eigen kennis, en de beperkte capaciteit anderzijds.

- Sommige gesprekspartners vinden dat de inzet van consultants een risico vormt voor de onafhankelijkheid die een ondersteunend bureau te allen tijden zou moeten uitstralen. Er hebben zich geen situaties voorgedaan waarin er problemen ontstonden met de onafhankelijkheid, en het warmteteam maakt bij maatwerk-ondersteuning altijd helder tot waar de ondersteuning van het warmteteam rijkt. Toch vindt een aantal partners dat eventuele vraagtekens over mogelijke vermenging van onafhankelijke ondersteuning als warmteteam met commerciële (acquisitie)belangen moeten worden uitgesloten. Zij zouden graag zien dat de coördinerende taken van een programmabureau bij een ambtelijk trekker zouden liggen.

**Het kernteam is uitgegroeid tot een grotere community die eens per vier weken bijeenkomt. Over het algemeen zijn partners positief over deze uitbreiding. Wel bestaat er veel onduidelijkheid over de samenstelling en de rol van het kernteam.**

- Voor veel partners is het niet transparant hoe de samenstelling van het kernteam is ontstaan. Hoewel alle partners volgens het warmteteam welkom zijn om deel te nemen aan de kernteambijeenkomsten, zijn verschillende partners hier niet van op de hoogte. Partners die niet bekend zijn met het kernteam en bijeenkomsten, zeggen hier ook geen uitnodiging voor te hebben ontvangen. Eén partner geeft aan expliciet uitgesproken te hebben

graag meer betrokken te worden, maar zegt vervolgens niet uitgenodigd te zijn voor kernteambijeenkomsten.

- De rol van kernteamleden is voor de meeste partners onvoldoende duidelijk. Zijn zij toehoorder, maar wordt inbreng of follow up naar aanleiding van de bijeenkomsten verwacht? Deelname aan het kernteam is volgens verschillende partners te vrijblijvend. Zij geven aan dat onvoldoende wordt gestuurd op het verbinden van kennis en ervaring van de partners en op vervolgacties uit de bijeenkomsten. Hier ligt volgens partners een gemiste kans.

**De rol en verantwoordelijkheid van de stuurgroep is onvoldoende duidelijk. Ook geeft de huidige samenstelling volgens partners geen evenwichtige inbreng vanuit de verschillende behoeften van de deelnemende gemeenten.**

- Voor de meeste partners is het onduidelijk waar de stuurgroep op stuurt. Ook voor een deel van de stuurgroepleden zelf is dit onduidelijk. De stuurgroep is de laatste twee jaar zelden bij elkaar gekomen. Partners ervaren dat het warmteteam optreedt als trekker van het programma. Toen het programma startte was er nog geen warmteteam. Een stuurgroep was toen nodig. Nu vragen partners zich af of een stuurgroep nog nodig is.
- Vanuit de agenderende rol die bij een stuurgroep hoort, vinden veel partners dat momenteel niet de juiste partijen zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep. Dit beeld wordt gedragen door zowel kleine gemeenten en kernteamleden, als door sommige stuurgroepleden zelf. In de eerste plaats vinden partners het aandeel private partijen te groot (de stuurgroep bestaat uit drie publieke partijen en vier private partijen). Daarnaast voelen kleine gemeenten zich niet gerepresenteerd in de stuurgroep: de stuurgroep bestaat uit grote(re) gemeenten die al verder zijn in de warmtetransitie dan de kleinere gemeenten. De behoeften van de kleinere gemeenten worden hierdoor dus niet geagendeerd via de stuurgroep.

- Tot slot bestaat de behoefte om de keuze voor stuurgroepleden te heroverwegen op basis van scherpe keuzes over het doel van het programma en de actuele context. Bijvoorbeeld: indien het programma kleine gemeenten wil helpen in de opstartfase van de warmtetransitie, zouden de kleine gemeenten ook vertegenwoordigd moeten zijn in de stuurgroep.

# 4. Beelden over inhoud en uitvoering

In dit hoofdstuk gaan we in op de opvattingen van partners over de inhoud en uitvoering van het programma in de periode 2018-2021. Allereerst beschrijven we de bevindingen over de inhoud van het programma in het algemeen. Vervolgens gaan we respectievelijk in op de bevindingen over de drie pijlers van het programma: community, kennis en competenties en cases en implementatie.

We presenteren onze bevindingen telkens in **bold**. Vervolgens gaan we in op de verschillende opvattingen en meningen die deze bevinding nader toelichten. Als we over ‘partners’ spreken, bestaan er geen noemenswaardige verschillen tussen de opvattingen van de verschillende type partners. Wanneer die verschillen er wel zijn, maken we duidelijk of het om publieke of private partners gaat, of om grote of kleine gemeenten.

## 4.1. Algemeen

**Veel partners vinden dat het doel van het programma, ‘Het versnellen van de warmtetransitie door het aanjagen van warmtenetten’ in theorie goed is, maar onvoldoende past bij de huidige activiteiten binnen het programma én onvoldoende bij de gemeenschappelijke behoeften van de partners.**

- Ongeveer 55% van de respondenten geeft in de enquête aan dat het juiste doel is gekozen.

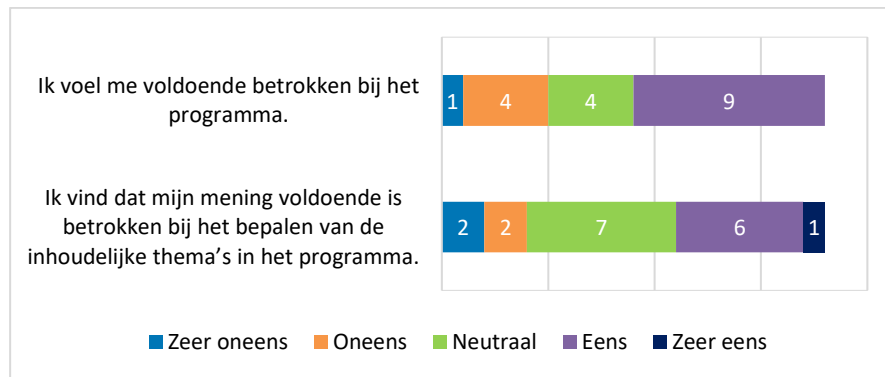
- Uit toelichtingen en uit de gesprekken blijkt echter dat bijna alle partners constateren dat het doel niet correspondeert met de daadwerkelijke activiteiten binnen het programma. Het doel is breder geformuleerd dan waar de focus in de praktijk ligt. Die ligt op kennisoverdracht, netwerken en inspiratie. Het programma heeft in de ogen van partners vooral een netwerkfunctie (i.p.v. business development) en is een soort denktank waar kennis en ervaringen worden gedeeld, bijvoorbeeld door het faciliteren van bijeenkomsten en discussies. Het daadwerkelijk aanjagen van warmtenetten is volgens partners (nog) niet aan de orde. Dat is een volgende stap in het proces, die niet meer binnen dit programma past.
- Sommige partners vinden dat met het doel ‘aanjagen en versnellen van warmtenetten’ teveel nadruk wordt gelegd op gemeenten die al een kansrijke uitgangspositie hebben en zich in een ver(der)gevorderd stadium van de warmtetransitie bevinden. Zij ervaren dit ook in de activiteiten binnen het programma; veel aandacht voor concrete oplossingen, in plaats van de fundamentele achterliggende vragen waar veel gemeenten nog mee spelen. Gemeenten in een nog prille fase van de warmtetransitie staan nog voor de vraag: hoe gaan we om met de warmtevraag? Wordt het een warmtenet? Of benaderen we het warmtevraagstuk op een andere manier? Deze gemeenten hebben geen behoefte aan het aanjagen van projecten, maar aan kennisdeling en ondersteuning bij het creëren van de juiste randvoorwaarden en het ontwikkelen van hun beleid. Dit zouden zij graag terugzien in het programma en het bijbehorende doel.

**In de ogen van deelnemers is het programma in de laatste jaren minder actief geworden. Een deel van de partners voelt zich onvoldoende betrokken bij het programma.**

- Figuur 2 toont dat het grootste deel van de respondenten zich betrokken voelt bij het programma. Wanneer we kijken naar de respondenten die ‘eens’ aangeven, zijn dit voornamelijk stuurgroepleden dan wel kernteamleden. De

reacties 'oneens' en 'zeer oneens' komen voornamelijk van kleine gemeenten die geen deel uitmaken van het kernteam.

- De meeste private partijen voelen zich voldoende betrokken bij het programma of zijn hier neutraal over.



Figuur 2. Antwoorden op enquêtevragen naar gevoel van betrokkenheid.

- Dit komt ook sterk terug in de gesprekken. De stuurgroep- en kernteamleden voelen zich betrokken bij het programma, terwijl kleine gemeenten die we spreken zich onvoldoende gehoord en betrokken voelen. Zij hebben de indruk dat het programma meer aandacht en ruimte biedt aan de grotere partners en voorlopers. Dit gevoel is vooral in de laatste jaren toegenomen.
- De partners die niet deelnemen in het kernteam zeggen sinds 1,5 jaar weinig of niks gehoord te hebben van het programma. Hoewel het warmteteam aangeeft meermaals per jaar een nieuwsbrief, uitnodigingen voor webinars en werksessies en impressies van bijeenkomsten te delen met alle partners, geven deze partners aan deze niet ontvangen te hebben. Enkele gesprekspartners zeggen dit te hebben aangekaart bij het warmteteam, maar hierna geen verandering te hebben bemerkt.

## 4.2. Community

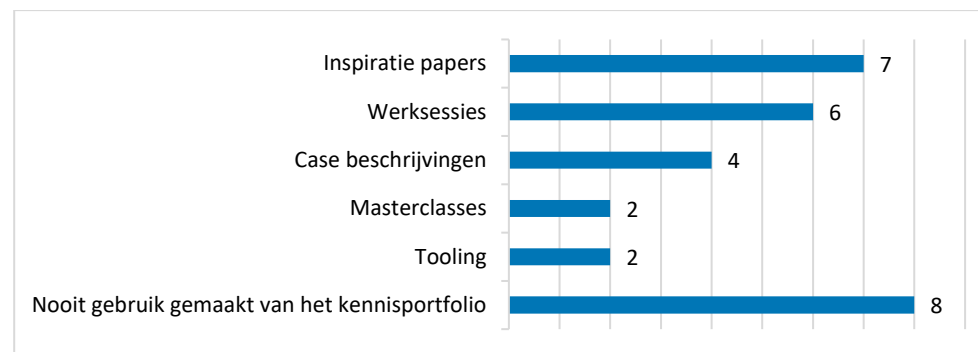
**Partners beschouwen de community als de belangrijkste pijler van het programma. De ontmoeting en het netwerken tijdens de live-bijeenkomsten waren voor veel partners van meerwaarde. Met name de laatste 2 jaar missen partners de ruimte voor onderlinge sparring, netwerken en inbreng van eigen dilemma's.**

- Zowel kernteamleden als overige partners zijn van mening dat de bijeenkomsten goed waren tot zo'n 1,5 jaar geleden. Daarna is het stiller geworden of zijn de bijeenkomsten minder waardevol geworden, mede door COVID-19. Het kernteam komt maandelijks bijeen en is een community geworden; echter, partners menen dat er de laatste twee jaar te weinig mogelijkheden zijn gecreëerd voor informele ontmoeting, netwerken en sparren. Hoewel dit lastiger is in een digitale bijeenkomst, zien partners hier gemiste kansen. Partners zien met name mogelijkheden in het inbrengen van eigen dilemma's en vragen, en het informeel sparren in kleine (online) groepjes. Herkennen anderen deze vraag? Hoe zijn zij daarmee omgegaan? Een soort interview.
- Verschillende (voornamelijk publieke) partners ervaren de informatievoorziening rondom de bijeenkomsten als onvoldoende. Het ontbreekt in hun ogen aan een jaaroverzicht met thema's en vergaderdata, en agenda's en notulen bij de kernteambijeenkomsten. Ook zien verschillende partners graag een follow-up van de bijeenkomsten. Wat is er met de uitgewisselde kennis gedaan? Hoe kan dit een stap verder worden gebracht? Hoewel deze vragen volgens het warmteteam wel aan de orde komen in de werkwijze van het kernteam, wordt dit dus niet door alle partners zo ervaren.

## 4.3. Kennis en competenties

De meeste partners vinden het delen van kennis en ervaring van groot belang, en zijn bekend met het kennisportfolio. Een fors deel van de partners heeft echter nooit gebruik gemaakt van het kennisportfolio. Er is onduidelijkheid over de totstandkoming van de papers, de afzender en de follow up.

- ‘Kennis en competenties’ is een belangrijke pijler voor partners. Met name voor kleinere gemeenten, met beperkte capaciteit, is het van meerwaarde om het wiel niet opnieuw en alleen uit te hoeven vinden, maar te kunnen leunen op kennis uit een Warmte Koude programma. Dit organiseren op MRA niveau kan volgens partners zorgen voor de creatie van een sterke basis van kennis over de warmtetransitie in het algemeen en over specifieke (beleids)vragen in het bijzonder. Bijvoorbeeld: hoe pak ik mijn marktconsultatie aan? Hoe moeten we omgaan met ons warmtebedrijf? Heeft iemand een beleidskader waarvan ik als gemeente kan leren?
- Figuur 3 laat zien dat met name de inspiratiepapers, werksessies en casebeschrijvingen door respondenten zijn gebruikt. Echter, acht respondenten geven aan nooit gebruik gemaakt te hebben van het kennisportfolio. Dit komt ook veel terug in de gesprekken.
- Het opstellen van de papers voor het kennisportfolio is in de ervaring van de veel partners geen gezamenlijk proces. Het grootste deel van de publieke gesprekspartners geeft aan niet betrokken te zijn geweest bij het opstellen van de papers. Een klein aantal partners zegt wel betrokken te zijn bij het schrijven van de papers.
- Het is onduidelijk wie de afzender en wat de aard is van de papers. Zijn het kennisdocumenten, gebaseerd op objectieve, feitelijke informatie? Of zijn het zienswijzen of standpunten, en zijn die van de stuurgroep of van de warmteregisseur? Sommige partners lezen in papers uitgesproken standpunten terug, terwijl ze vinden dat dit niet past bij de onafhankelijke rol van het programma.



Figuur 3. Publicaties in het kennisportfolio waar respondenten gebruik van hebben gemaakt.

**Partners die bekend zijn met de papers uit het kennisportfolio, zijn meestal tevreden over de inhoudelijke kwaliteit. Wel is een aantal verbeterpunten genoemd. Daarnaast vragen partners zich af of de papers in de huidige vorm bij de functie van het programma passen.**

- Partners die weleens een paper hebben gebruikt, zijn overwegend tevreden over de inhoudelijke kwaliteit. Een respondent zegt hierover in de enquête: een nuttige, handzame bundeling van kennis in een aantal inspiratiepapers.
- Wel zien bijna alle partners nog (verschillende) verbetermogelijkheden:
  - Partners zien dat in de papers vaak naar concrete oplossingen voor complexe vraagstukken wordt gezocht, terwijl er in hun ogen meer ruimte geboden zou kunnen worden aan uitwisseling van kennis en kunde uit het netwerk en de praktijk.
  - De kennis uit de papers wordt volgens partners nog onvoldoende aangevuld en doorontwikkeld. Zij zien dat een paper wordt geschreven en dat men vervolgens begint aan een nieuw onderwerp. Partners horen niet wat er met de papers is gebeurd. Ze zeggen dat niet wordt nagevraagd of partners er iets aan hadden en wat ze graag als vervolg zouden willen zien.
  - De papers worden in de beleving van verschillende partners niet actief rondgestuurd. Partners moeten ze zelf opzoeken op de website.



- De kans voor de papers ligt volgens verschillende partners in de toepassing van landelijke kennis op regionaal niveau. Zij zien dat de kennis op hoofdlijnen reeds bestaat: dit is bijvoorbeeld in wetenschappelijke onderzoeken te lezen of te halen bij het ECW. Eigenlijk hoeft er dus geen kennis ontwikkeld te worden, maar had het warmteteam een rol van kennismakelaar kunnen innemen: het vertalen en verbinden van kennis. Bijvoorbeeld: wat betekent deze technologische ontwikkeling voor onze regio? Wie herkent dit vraagstuk, en hoe zijn de verschillende partners hiermee omgegaan? Wat kunnen zij van elkaar leren?

## 4.4. Aanjagen van projecten

### Het maatwerkadvies van het warmteteam wordt als positief ervaren.

- Van de respondenten en gesprekspartners in deze evaluatie hebben drie publieke partners gebruik gemaakt van het maatwerkadvies van het warmteteam. Deze gemeenten zijn hierover positief. De leden van het warmteteam hebben volgens hen veel inhoudelijke kennis.
- Sommige partners geven aan dat de ervaringen en *lessons learned* tijdens deze maatwerkondersteuning nu nog niet met andere partners worden gedeeld. Hier ligt volgens partners een gemiste kans.

### Niet alle partners zijn bekend met de mogelijkheid van maatwerkondersteuning en het soort vraagstuk dat hiervoor in aanmerking komt. Sommigen vinden het niet logisch om vanuit dit programma concrete projecten te ondersteunen.

- Verschillende partners blijken niet bekend met de mogelijkheid om hulp en maatwerkadvies te vragen van het warmteteam.
- Ook benoemt een aantal publieke partners dat het maatwerkadvies zich heel specifiek richt op warmtenetten als oplossing, in plaats van op de

warmtetransitie in het algemeen en de keuzes voor oplossingen die daarin nog te maken zijn. Een warmtenet is daarbij één van de opties, niet de enige.

- Daarnaast blijken veel publieke partners niet goed op de hoogte van het type vraagstuk waarvoor maatwerkadvies wordt aangeboden.
  - Verschillende partners hebben de opvatting dat het maatwerkadvies zich richt op concrete projecten en zijn van mening dat dit niet logisch is om in MRA verband te doen. De verschillen binnen de regio zijn volgens hen te groot om hier als partners gezamenlijk, als platform, voordeel uit te halen. Veel partners zeggen dat ondersteuning bij concrete projecten logischer door een extern ingenieursbureau kan worden aangeboden.
  - Met name kleinere gemeenten, die nog niet in een fase zijn waarin een concreet project aan de orde is, geven aan dat zij graag ondersteuning zouden krijgen in de vorm van het meekijken op de voorbereidende stappen die zij moeten treffen. Denk aan voorbereidingen voor een marktconsultatie, het opstellen van een business case, etc.
  - Het warmteteam biedt naar eigen zeggen juist (ook) maatwerkadvies voor de initiatiefase van warmtenetten (Wat is het vraagstuk? Welke rol kan je als gemeente oppakken? Wie zijn potentiële partners? e.d.). Blijkbaar is dit onder partners onvoldoende bekend.

### De routekaart als opvolger van het Grand Design wordt overwegend als behulpzaam ervaren. Sommige partners vinden het overzicht niet actueel en sommige partners zijn niet bekend met de routekaart.

- Veel partners dragen het Grand Design 1.0 en 2.0 aan als sterke producten van het programma. Zij zouden hier graag een vervolg op zien. De routekaart is in hun ogen nu nog onvoldoende een opvolger van de Grand Designs. Sommige partners vinden dat de routekaart niet up-to-date wordt gehouden.
- Verder valt het kleine gemeenten op dat de gebieden die de meeste aandacht krijgen vanuit het programma, overeenkomstig hun gevoel, rondom de grote steden zitten. Daarnaast vragen partners zich af wat momenteel nog de

meerwaarde van de routekaart is, omdat de bronnenstrategie tegenwoordig onder de Regionale Strategie Warmte (RSW) van de Regionale Energiestrategie (RES) valt. Tot slot zijn enkele partners niet op de hoogte van het bestaan van de routekaart.

**De rol van het warmteteam in het opstellen van RSW wordt overwegend als positief en als de meest logische optie ervaren. De meeste partners zijn tevreden over het resultaat. In het proces voelden niet alle gemeenten zich gehoord.**

- De meeste gesprekspartners vinden het een logische keuze dat het warmteteam is gevraagd om de RSW voor de RES-regio Noord-Holland Zuid op te stellen. Het warmteteam heeft hiervoor de meest relevante ervaring en expertise. Gemeente Almere werkt binnen Flevoland weliswaar aan een eigen RES Flevoland (waar het warmteteam niet is ingeschakeld), maar is ook bij de RSW Noord-Holland Zuid aangehaakt. Partners zijn overwegend positief over het resultaat.
- Verschillende partners voelden zich echter onvoldoende betrokken, misten transparantie over de aanpak, terugkoppeling op hun inbreng en de koppeling met de TVW.

# 5. Conclusies en toekomst

In dit hoofdstuk formuleren we de algemene conclusies van de evaluatie het MRA Warmte Koude programma van de periode 2018-2021. Vervolgens gaan we in op de behoeften van de partners voor de toekomst.

## 5.1. Conclusies

### Verschillen tussen type partners

- Uit de evaluatie blijken geen grote verschillen tussen de verschillende type partners. Alle partners zien meerwaarde in ontmoeting en kennisdeling met partijen die zich bezighouden met de warmtetransitie.
- Publieke en private partners zien grotendeels dezelfde verbeterpunten. Private partners zijn daarbij relatief neutraal in hun opvattingen over de uitvoering van het programma. Publieke partners zijn ten opzichte van private partijen kritischer, zowel de grotere gemeenten als de kleine. De verklaring hiervoor is in onze ogen dat gemeenten voor grote, complexe opgaven staan, waarvoor zij de benodigde kennis en praktijkervaringen nog niet altijd beschikbaar hebben. Het is daarom niet vreemd dat zij de aangeboden ondersteuning kritisch bekijken. Marktpartijen willen graag hun kennis delen, maar het platform is uiteindelijk vooral een commerciële kans.
- Als verschil tussen gemeenten zien we dat grotere gemeenten al verder zijn in de warmtetransitie en in het programma meer kennis inbrengen dan halen. Kleinere gemeenten ervaren juist dat de nadruk teveel ligt op de grote(re) gemeenten, in de verdere fasen in de warmtetransitie, waar zij zich nog niet in bevinden. Zowel grote als kleine gemeenten zijn van mening dat de

aandacht in het programma meer zou mogen uitgaan naar de behoeften van de kleinere gemeenten, die nog minder ver zijn.

### Conclusies over doel en meerwaarde

- Het programma heeft volgens alle partners meerwaarde, als platform voor ontmoeting tussen partijen die zich bezighouden met de warmtetransitie, en voor het delen van kennis en praktijkervaringen.
- Bij de start van het programma was er nog geen ander regionaal ondersteuningsaanbod in de warmtetransitie. Het programma vervulde daarmee een behoefte die nog niet elders werd ingevuld. De meerwaarde neemt de laatste jaren af. Dit is deels verklaarbaar door de opkomst van andere programma's en initiatieven op het gebied van warmte. De functie van een platform voor ontmoeting en kennisdeling tussen regionale partners is ook in de toekomst nog van meerwaarde volgens partners. De vraag is echter of het daarvoor (in het licht van het groeiend aantal andere ondersteunings- en samenwerkingsprogramma's en kenniscentra binnen de warmtetransitie) nodig is dat het programma als zelfstandige organisatie opereert.
- Het regionale niveau van ontmoeting en kennisdeling is voor alle partners van meerwaarde. Of dat de schaal van de MRA of een andere regionale schaal moet hebben (bijvoorbeeld Noord-Holland Zuid), is voor de meeste partners minder belangrijk.
- Kleinere gemeenten vinden het programma teveel gefocust op concrete projecten en vraagstukken van voorlopers in de warmtetransitie. Voor hen zou de meerwaarde veel meer zitten in het delen van kennis en praktijkervaringen rondom de beleidsvorming in de fase(n) daarvoor.

### Conclusies over de opzet en governance

- Partners waarderen de publiek-private dialoog. Met name de kleinere gemeenten hadden daarnaast graag ook bijeenkomsten zonder private partijen bijgewoond.

- De rollen en verantwoordelijkheden van de stuurgroep, het kernteam en het warmteteam zijn voor veel partners onduidelijk. Verschillende partners, met name de kleinere gemeenten, zijn niet bekend met het kernteam en weten niet waarom ze daar geen onderdeel van uitmaken. Volgens het warmteteam zijn alle partners hiervoor expliciet uitgenodigd. We concluderen dus dat hier een verschil bestaat tussen hoe het is bedoeld en hoe het wordt ervaren.
- Met name de kleinere gemeenten voelen zich onvoldoende betrokken en gehoord. Het perspectief van de kleine gemeenten die nog geen kansrijke positie hebben, is niet in de stuurgroep vertegenwoordigd. Dit beeld wordt gedeeld door zowel private als publieke partijen.
- Verschillende partners vinden de bemensing van het warmteteam met externe consultants een kwetsbare factor. Ze pleiten voor onafhankelijke, publieke begeleiding. Ze benadrukken daarnaast dat de benodigde kennis en ervaring vooral bij de publieke partners zou moeten worden ontwikkeld, zodat deze behouden blijft. Er is echter een spanning tussen de behoefte aan ontwikkeling en behoud van eigen kennis enerzijds, en de beperkte capaciteit bij gemeenten om dit zelf te gaan doen anderzijds.

#### Conclusies over de uitvoering

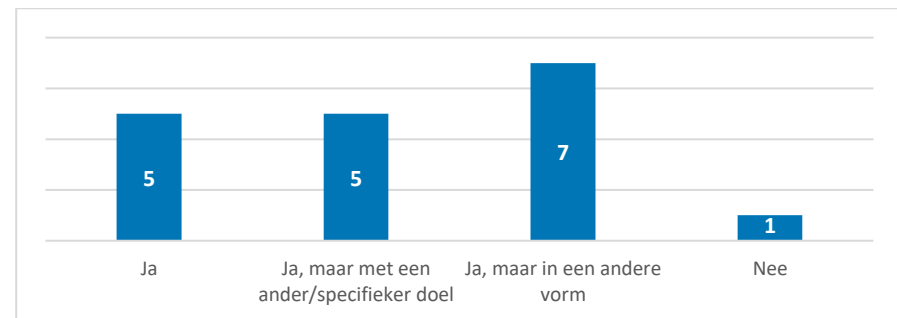
- Partners beschouwen de community als de belangrijkste pijler van het programma. De live-bijeenkomsten werden door partners in grote mate gewaardeerd. Met name de laatste twee jaar missen partners de ruimte voor sparring, netwerken en inbreng van eigen dilemma's.
- Het leren van elkaars praktijkkennis en -ervaring wordt door alle partners als belangrijkste meerwaarde gezien van de dialoog tussen partijen op regionaal niveau. In plaats van kennisontwikkeling, hebben bijna alle partners meer behoefte aan kennisdeling. Er hoeft door het warmteteam dus niet zozeer kennis ontwikkeld te worden: zij zouden beter een rol van kennismakelaar kunnen innemen, het vertalen en verbinden van kennis. Bijvoorbeeld: wat betekent deze technologische ontwikkeling voor onze regio? Welke gemeente

herkent dit vraagstuk, en hoe zijn de verschillende partners hiermee omgegaan? Wat kunnen zij van elkaar leren?

- Partners zijn niet altijd op de hoogte dat zij maatwerkadvies van het warmteteam kunnen vragen. Verder zou maatwerkadvies volgens verschillende partners moeten bestaan uit het meedenken over vraagstukken in de (beleids)voorbereiding bij gemeenten. Het aanbod vanuit het warmteteam is hier echter reeds voor bedoeld. We concluderen dus dat het actief onder de aandacht brengen hiervan een verbeterpunt is.

## 5.2. Toekomst

De meeste partners zouden graag zien dat ontmoeting en kennisdeling gecontinueerd worden. Dit hoeft voor partners echter niet noodzakelijk in een apart programma. Slechts één van de respondenten heeft in de enquête 'nee' geantwoord op de vraag of het programma gecontinueerd moet worden. Vier van de vijf partijen die 'ja' hebben geantwoord, zijn private partners. Gemeenten zijn vooral van mening dat het programma voortgezet moet worden met een ander/specifieker doel en/of in een andere vorm.



Figuur 4. Antwoorden op de vraag of het programma gecontinueerd moet worden.

### 5.2.1. Doel en scope

**Behoeftte 1: continuering van de dialoog en het kennisnetwerk. De keuze voor een passende geografische afbakening opnieuw afwegen.**

- Er is met name behoefte aan het continueren van de dialoog en onderlinge kennisdeling. Partners waarderen het netwerk dat ze hierdoor ontwikkelen en zien nog veel (potentiële) meerwaarde in het bespreken van gemeenteverstijgende thema's op een regionaal niveau, zoals bronnen, infra en innovatie. Daarnaast hebben publieke partners behoefte aan onderling sparren; het bespreken van elkaars lessen, waarbij gemeenten kennis en kunde uit de praktijk kunnen delen. Kortom, partners hebben behoefte aan kennis en ervaring uit de praktijk.
- Er is geen consensus onder partners of deze dialoog en het kennisnetwerk op MRA schaal zouden moeten plaatsvinden. Partners zijn het eens over de meerwaarde van regionale afstemming, maar over de meest geschikte geografische scope verschillen de meningen. Het betrekken van Flevolandse partners is niet voor iedereen logisch noch noodzakelijk. Gemeente Almere heeft wel een verbinding vanwege de centrale in Diemen, maar de rest van de Flevolandse gemeenten liggen op aanzienlijke afstanden. Gemeente Almere vindt het belangrijk om aangehaakt te blijven bij de andere partners in het programma, ongeacht de vorm van voortzetting van het programma. De provincie Flevoland wijst op de aanzienlijke afstanden en de verschillen in aanpak (zoals de eigen RES die Flevoland opstelt) maar is desalniettemin bereid tot het gesprek over een toekomstig platform, als dat voor Flevoland van meerwaarde is. Sommige andere partners vinden de MRA als verband teveel de indruk wekken dat de aandacht vooral gericht wordt op 'Amsterdam en omstreken' en onvoldoende de benodigde aandacht voor de kleinere gemeenten uitstraalt.

**Behoeftte 2: duidelijkere keuzes maken over scope en doel en wat dat betekent voor wie betrokken moet worden en in welke rol.**

- Partners hebben behoefte aan een duidelijke, hernieuwde keuze over wat het programma inhoudt en wat het wil bereiken, wat dat betekent voor de activiteiten van de komende jaren, en concreet voor het komende jaar. Dit zou bijvoorbeeld expliciet gemaakt kunnen worden in de vorm van een meerjarenplan en een jaaragenda. Op basis daarvan kan de invulling van het programma bepaald worden. Wat betekent het voor partijen die willen aanhaken: wat is hun rol? Wat kunnen ze verwachten? Wat verwacht het programma van hen? Wie hoort in de stuurgroep?

### 5.2.2. Opzet en governance

**Behoeftte 3: minder overleg- en samenwerkingsverbanden; programma kan ondergebracht worden bij één of meer bestaande gremia.**

- Onder publieke partners heerst een sterke en eenduidige behoefte aan vereenvoudiging van het veld aan samenwerkingsverbanden en overleggremia. In dat licht lijkt het logisch om het Warmte Koude programma (of onderdelen daarvan) onder te brengen bij of te koppelen aan (één van) de andere bestaande gremia. Partners noemen vaak de Regionale Energiestrategie (RES) en de daaronder hangende Regionale Structuur Warmte (RSW) als goede structuur voor het onderbrengen van de dialoog en kennisdeling: partners zijn erg tevreden met de huidige structuur van de RES. Zij zien in de RES-structuur een geschikte schaalgrootte en goede governance.
- Bijeenkomsten en sparren tussen gemeenten onderling zou dan binnen de RES-structuur kunnen plaatsvinden, waarbij af en toe aanvullende bijeenkomsten georganiseerd worden met private partijen rond specifieke thema's. Verschillende publieke partners zien daarbij het liefst een ambtelijke ondersteuning/ ambtelijk trekker, waarbij de programmamanagers die de RES

NHZ aansturen en ondersteunen als positief voorbeeld worden genoemd, vanwege hun onafhankelijkheid en politiek-bestuurlijke sensitiviteit.

- Voor regionale kennisontwikkeling, concrete ondersteuning en maatwerkadvies aan gemeenten zou dan naar het Servicepunt Duurzame Energie gekeken kunnen worden.
- Tegelijkertijd neemt het onderbrengen in de RES ook enkele nadelen met zich mee. Zo zal het onderbrengen in de RES betekenen dat de provincie Flevoland (specifiek gemeente Almere) niet meer vanzelfsprekend deel uitmaakt van de dialoog. Ook zal het mogelijk leiden tot fragmentatie van discussies over onderwerpen zoals aardwarmte, die nu in MRA verband besproken worden. Daarnaast benoemen enkele partners dat de RES een gestructureerde organisatie is met als doel de warmtestrategie te bepalen in de regio, die zich dus niet richt op sparren en kennisdeling.

### 5.2.3. Inhoud en activiteiten

#### **Behoefte 4: informatievoorziening verbeteren en een meer vraag-gestuurde werkwijze.**

- Er is behoefte aan een actievere informatievoorziening. Denk aan regelmatige nieuwsbrieven, updates van projecten, papers met *lessons learned* uit de praktijk, jaaragenda, vergaderagenda en notulen van bijeenkomsten aan alle partners. Daarnaast zouden (publieke) partners zich meer betrokken voelen wanneer proactief hun vragen, wensen en behoeften worden geïnventariseerd en die vervolgens een plek krijgen in de jaaragenda. Daarbij is ook behoefte aan meer gelijkwaardigheid; alle betrokken partners moeten zich gehoord voelen, en alle behoeften moeten aan bod komen.
- Veel (gemeentelijke) partners hebben behoefte aan het meekijken door een onafhankelijk expert op specifieke vragen in de initiële fase van een warmtenet. Veel gemeenten zijn niet bekend met de maatwerkondersteuning, of denken (onterecht) dat die ondersteuning bedoeld is voor de fase waarin er sprake is van concrete projecten. Er liggen

dus kansen in het beter en actiever onder de aandacht brengen van het maatwerkadvies.

#### **Behoefte 5: Partners hebben verschillende inhoudelijke thema's aangedragen waar zij in de toekomst graag (meer) over in gesprek zouden willen.**

- Politieke besluitvorming en de rol(len) van de gemeente;
- Hoe ga je om met de klant (afnemer)? Wat zijn verschillen tussen woningcorporaties en particulieren? Hoe gaan zij het betalen? Wie krijgt de kans? Etc.;
- Het verdeelvraagstuk en samenwerkingsvraagstukken: hoe wordt de warmte straks verdeeld? Dit moet op z'n minst op regionaal niveau besproken worden;
- De nieuwe Warmtewet: wat betekent dit voor de partners? Waar moeten zij op voorbereid zijn?;
- Gezamenlijke lobby: door in MRA verband te lobbyen, staan partners sterker tegenover het Rijk en eventueel zelfs in Europees verband;
- Business case; kosten en rendement: wat kunnen we als gemeenten verwachten?;
- Specifieke hulp bij vragen van (beginnende) gemeenten, zoals bijvoorbeeld het aansluiten van particulieren en het opzetten van de governance;
- Alternatieven voor hogetemperatuur netten en opties voor het leveren van koelte.

#### ***Niet-partners noemen verschillende thema's die ze missen in het programma. Wanneer deze thema's expliciet binnen het programma aan bod zouden komen, zou deelname voor hen in de toekomst mogelijk wel van meerwaarde zijn.***

- Hulp en begeleiding bij het ontwikkelen en opstellen van plannen;
- Aandacht voor de eindgebruiker: hoe bereik je hen? Welke verschillen zijn er tussen eindgebruikers? Wat is in welke situatie belangrijk?;
- Aandacht voor de betaalbaarheid van warmte;

- Aandacht voor warmteoplossingen in de verschillende gemeenten. Op dit moment lijken de oplossingen vooralsnog lokaal en niet (boven)regionaal te worden benaderd;
- Zicht op de robuustheid van industriebronnen;
- Het vraagstuk waar welk temperatuurregime volgt;
- Voorstellen omtrent afstemming en sturing op de optimalisatie in aanleg van warmtenetten;
- Geo- en aquathermie;
- Aandacht voor concrete projecten die op korte termijn resultaten boeken en schaalbaar zijn.

## 6. Bijlagen

### Overzicht van partijen die input hebben geleverd

Hieronder volgt een overzicht van de partijen die zich hebben uitgesproken over hun visie over het MRA Warmte Koude programma, via de enquête dan wel in een gesprek. In totaal hebben 26 partijen de enquête ingevuld en hebben we 19 partijen gesproken.

Type	Partij	Enquête?	Gesprek?	
Gemeente	Aalsmeer	X	X	
	Almere	X	X	
	Amstelveen	X	X	
	Amsterdam	X	X	
	Beverwijk		X	
	Diemen	X	X	
	Haarlem		X	
	Ouder-Amstel	X		
	Zaanstad	X	X	
	Provincie	Noord-Holland	X	X
		OD IJmond	X	X

Anders (semi-) publiek	Stadsverwarming Purmerend	X	
	Waternet	X	X
Privaat	Alliander		X
	Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties (AFWC)	X	X
	Eneco	X	
	ENGIE	X	
	Firan	X	X
	Gasunie New Energy	X	
	HVC Groep	X	
	Polderwarmte	X	
	Tata Steel		X
Vattenfall	X	X	

Daarnaast zijn nog zeven enquêtes ingevuld door partijen die geen deelnemer zijn aan het programma, maar wel een rol spelen in de warmtetransitie in de MRA. Van deze partijen is van vier partijen de organisatie bekend:

- Hoogheemraadschap Rijnland
- Shell
- !WOON
- Woningstichting Eigen Haard Amsterdam

Tenslotte is nog gesproken met de programmamanagers van de RES NHZ en met Provincie Flevoland. Zij zijn ook geen partners van het programma.



## Overzicht gesprekspartners

Type	Partij	Persoon
Gemeente	Aalsmeer	Richard van Leeuwen
	Almere	Anne Marie van Osch
	Amstelveen	Rogier van der Laan
	Amsterdam	Bram Borst
	Beverwijk	Erik Warns
	Diemen	Markus Schmid
	Haarlem	Wienand van Dijk
	Zaanstad	Annette Baerveldt Ruben Zondervan
Provincie	Flevoland	Jop Fackeldey
	Noord-Holland	Edward Stigter
Anders (semi-) publiek	Alliander	Paul van Engelen
	OD IJmond	Marcus Sloog
	RES NHZ	Marco Berkhout Roos Peters
	Waternet	Ben de Ru
Privaat	AFWC	Frank van der Veek

	Firan	Theo Voskuilen
	Tata Steel	Marco Workel
	Vattenfall	Jannis van Zanten Susanne van Suylekom
	Warmteteam MRA	Arie-Willem Bijl Marie-Thérèse Tetteroo Ron de Graaf

## Enquêtes

De volgende vragen zijn in een online enquête gesteld aan partners van het programma:

1. Het hoofddoel van het Warmte Koude programma is *het versnellen van de warmtetransitie door het aanjagen van warmtenetten*. Vindt u dat het juiste hoofddoel is gekozen? *Ja, nee, zo nee waarom niet?*
2. Zijn de juiste typen stakeholders betrokken? *Ja, nee: zo nee waarom niet?*
3. Is de balans tussen publiek en privaat in de samenstelling van betrokken partijen goed? *Ja, nee: zo nee waarom niet?*
4. Vindt u dat u een redelijke bijdrage betaalt aan het programma? *Ja, nee: toelichting*
5. Zijn de rollen en verantwoordelijkheden binnen het programma voor u duidelijk? *Stuurgroep, kernteam, warmteregisseur en warmteteam*
6. Wat vindt u van het functioneren van: *Stuurgroep 1-5 schaal, kernteam 1-5 schaal, warmteregisseur en warmteteam 1-5 schaal*, waarom?
7. Het programma is voor mijn organisatie als ondertekenaar van meerwaarde *1-5 schaal, toelichting*
8. Waar zit voor uw organisatie de meerwaarde in? *meerdere antwoorden mogelijk: Ontmoetingen, Aanjagende rol van het programma, Het programma ontwikkelt nieuwe kennis, Het programma geeft richting, Het*

*programma biedt ondersteuning, Het faciliteren van de publiek/private dialoog/ontmoeting/ samenwerking, Samenwerking op ambtelijk en bestuurlijk niveau, Geen meerwaarde, Overig, namelijk:*

1. Ik voel me voldoende betrokken bij het Warmte Koude programma. *1-5 schaal*
2. Dit programma voorziet naar mijn mening in een behoefte waarin nog niet wordt voorzien door andere ondersteuningsprogramma's (denk hierbij aan de RES-organisaties, ECW, SDE, etc.) *1-5 schaal, toelichting*
3. Welke resultaten heeft uw organisatie dan wel de MRA de afgelopen jaren behaald, waaraan het programma een (belangrijke) bijdrage heeft geleverd?
4. Ik vind dat de juiste pijlers zijn gekozen om de versnelling van de warmtetransitie te kunnen realiseren. *1-5 schaal, toelichting*
5. Ik vind dat uw mening voldoende is betrokken bij het bepalen van de inhoudelijke thema's in het programma? *1-5 schaal*
6. Neemt u of iemand uit uw organisatie deel aan de bijeenkomsten? *1-5 schaal: nooit, soms, regelmatig, vaak altijd*
7. Wat vindt u van de kwaliteit van de bijeenkomsten? *1-5 schaal*
8. Wat zijn redenen dat u (of uw organisatie) *niet* deelnam aan deze bijeenkomsten? *Open antwoord*
9. Miste u onderwerpen die zich lenen voor een bijeenkomst? *Ja nee. Welke? Open antwoord*
10. Hoe beoordeelt u de bruikbaarheid van en de informatie op de website? *1-5 schaal.*
11. Mist u nog informatie op de website? *Open antwoord*
12. Is de ontmoeting en de dialoog tussen publieke en private partijen van meerwaarde geweest voor u of uw organisatie in deze fase van de warmtetransitie? *1-5 schaal, toelichting*
13. Vindt u dat de juiste inhoudelijke focus is gekozen voor het programma? *1-5 schaal*
14. Welke onderwerpen mist u nog? *Open antwoord*

15. Welke publicaties in het kennisportfolio heeft u (of uw organisatie) wel eens geraadpleegd? *Meerdere antwoorden mogelijk:*

- Case beschrijvingen
  - Inspiratie papers
  - Tooling
  - Masterclasses
  - Werksessies
  - Ik heb nog nooit gebruik gemaakt van het kennisportfolio
16. Waarvoor heeft u deze publicatie gebruikt? *Open antwoord*
  17. Wat vindt u van de bruikbaarheid van de publicaties? *1-5 schaal*
  18. Cases en implementatie: het aanjagen van projecten
  19. Wat vindt u van de specifieke rol die het warmteteam heeft gekregen bij de voorbereiding van de Regionale Structuur Warmte? *1-5 schaal, waarom*
  20. Heeft u wel eens een ondersteuning of maatwerkadvies gevraagd van het Warmteteam? *Ja, nee. Bij ja:*
  21. Hoe oordeelt u over de kwaliteit van dit advies? *1-5 schaal, toelichting*
  22. Heeft het programma in uw ogen een nuttige rol bij de voorbereiding van de Transitievisies Warmte? *1-5 schaal, waarom*
  23. Bent u bekend met de routekaart die is ontwikkeld vanuit het Warmte Koude programma? *Ja, nee. Bij ja:*
  24. Wat vindt u van de bruikbaarheid van deze routekaart? *1-5 schaal, waarom*
  25. Mist u nog aspecten in de routekaart? *Ja + toelichting, nee*
  26. Heeft uw organisatie de komende drie jaar behoefte aan externe ondersteuning om uw rol in de warmtetransitie goed uit te kunnen voeren? *Ja, nee. Bij ja:*
    - Welk type ondersteuning? *Open antwoord*
    - Kan dat in eenzelfde vorm van een Warmte Koude programma, met ondersteuning van een warmteteam? *Ja, nee, waarom*

27. Moet het programma in uw ogen gecontinueerd worden? *Meerkeuze: ja, ja maar in andere vorm (toelichting), ja maar met een ander/specifieker doel (toelichting), nee*
28. Bij nee: waarom niet? *Open antwoord*
29. Bij ja:
- (1) Wat zijn de sterke elementen uit het programma die behouden moeten blijven? *Open antwoord*
  - (2) Wat zijn verbeterpunten voor het programma? *Open antwoord*
  - (3) Waar zal in de toekomst de inhoudelijke focus van het programma op moeten liggen?  
*(a) Bronnen, infra, afnemers, techniek, businesscase, iets anders, namelijk:...*
  - (4) Bent u bereid om ook in de komende jaren een financiële bijdrage te leveren? *Ja, nee, zo nee waarom niet?*
  - (5) Welke resultaten zou u de komende jaren willen zien van een Warmte Koude programma? *Meerdere opties mogelijk:*  
*(a) Op het gebied van kennis, voorbeeld: open antwoord*  
*(b) Op het gebied van ondersteuning, voorbeeld: open antwoord*  
*(c) Op het gebied van regionale samenwerkingsprojecten, voorbeeld: open antwoord*  
*(d) Op het gebied van stakeholdernetwerk, voorbeeld: open antwoord*  
*(e) Iets anders, voorbeeld: open antwoord*
30. Wat ziet u als de belangrijkste ontwikkelingen m.b.t. het dossier warmtetransitie in het algemeen waar bij de vormgeving van een vervolg van het programma rekening moet worden gehouden? *Open antwoord*
31. Zijn er nog aanvullende punten waar geen vraag over is gesteld, maar die u ons nog wilt meegeven? *Open antwoord, niet verplicht te antwoorden*

1. Bent u bekend met het MRA Warmte Koude programma? *Ja, nee → bij ja naar vraag 2, bij nee naar vraag 3*
2. Zo ja:
  - Waarom neemt u geen deel aan het programma? *Open antwoord*
  - Wat mist u nog in het programma? *Open antwoord*
  - Aan wat voor soort programma zou uw organisatie wel deel willen nemen (denk hierbij bijvoorbeeld aan de vorm, opzet en doel van het programma)? *Open antwoord*
  - Hoe kan dit programma voor uw organisatie zo relevant mogelijk worden gemaakt? *Open antwoord*
  - Mogen we u benaderen om hierover in gesprek te gaan? *Ja: naam + email of telefoon, nee*
3. Zo nee:
  - Ziet uw organisatie meerwaarde in een samenwerkingsprogramma op het gebied van warmtenetten in de MRA? *Ja, nee*
  - Hoe zou dit programma er volgens u uit moeten zien? *Open antwoord*
4. Mogen we u benaderen om hierover in gesprek te gaan? *Ja: naam + email of telefoon, nee.*

**De volgende vragen zijn gesteld in een online enquête aan niet-partners van het programma:**

KWINK groep BV  
Nassaulaan 1  
2514 JS Den Haag  
KvK 27305295  
BTW-nummer: NL818562699B01  
IBAN: NL41 RABO 0134 7771 31

Contactpersoon:  
Annelies Dijkzeul  
[adijkzeul@kwinkgroep.nl](mailto:adijkzeul@kwinkgroep.nl)  
06 3449 2009

**KWINK**  
GROEP