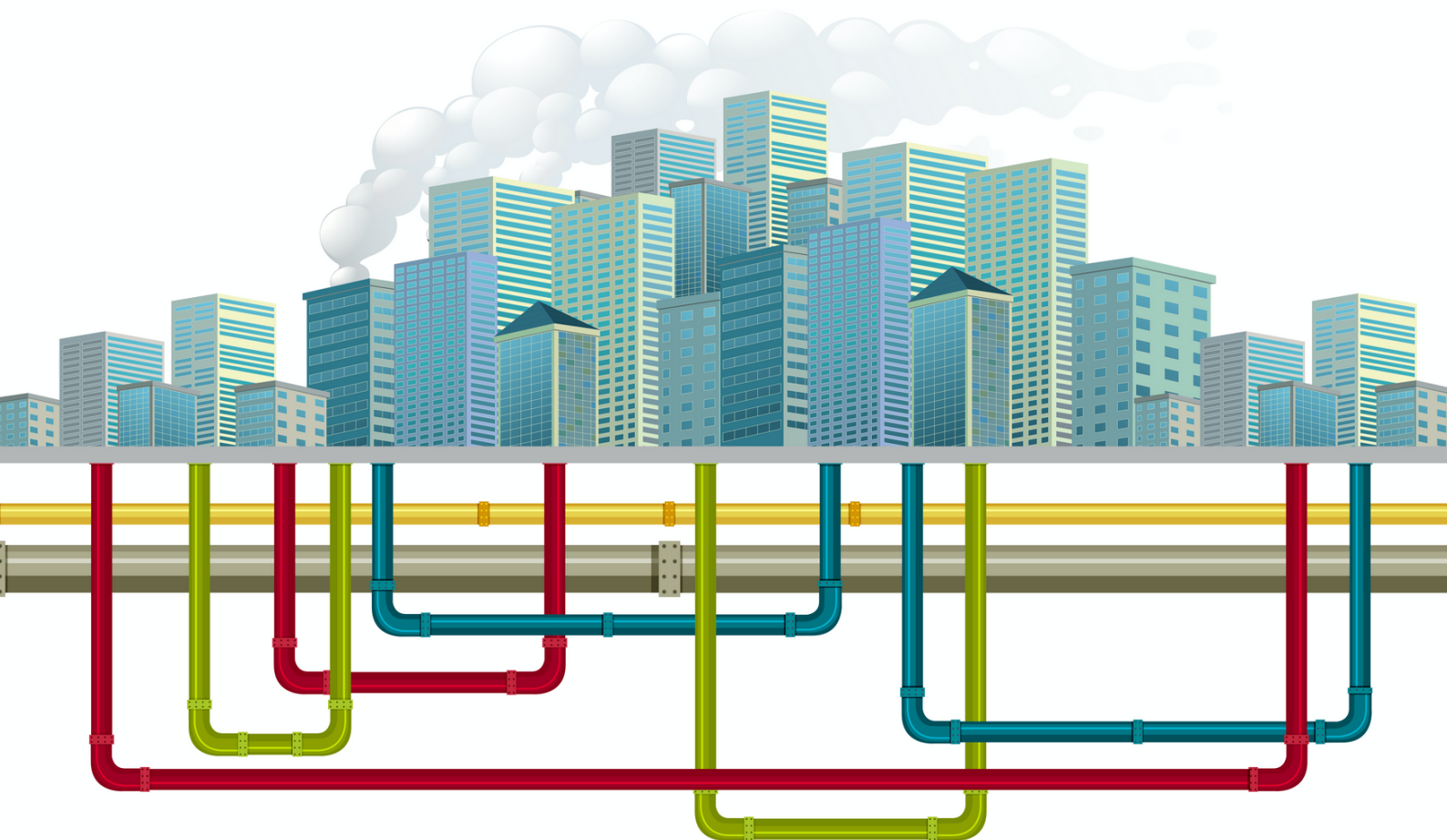


SAMENWERKING IN EEN WARMTENET: HOE PAK JE HET AAN?

Een hulpmiddel voor interactieve sessies bij de start van
een warmtenet



GEBRUIKSAANWIJZING

DOEL VAN DEZE TOOL?

Samenwerken is voor elk warmtenet anders, maar er zijn een aantal overkoepelende thema's. Deze tool bestaat uit 9 discussiekaarten bedoeld als gespreksstarters in een interactieve sessie. Aan de hand van de discussiethema's krijgen de deelnemers inzicht in hoe je het samenwerkingsproces kan opzetten. Deze uitgangspunten kunnen hepen bij de contractvorming en het verdere samenwerkingsproces.

WANNEER GEBRUIK JE DE TOOL?

De tool faciliteert de interactieve sessie, welke in de oriënterende fase moet worden georganiseerd, vóór de contractondertekening. Voorafgaand aan de sessie moeten de volgende stappen worden doorlopen:

-  Bepaal het gezamenlijke doel
-  Maak een lijst van betrokken partijen
-  Analyseer de individuele belangen van de partijen

Zorg ervoor dat er minimaal twee partijen deelnemen die (1) toegewijd zijn aan het project en (2) verschillende hoofdrollen vervullen, zijnde warmteproducenten, netbeheerders, warmteleveranciers, gemeenten of woningcorporaties.

WAT STAAT ER OP ELKE DISCUSSIEKAART?

Elke kaart behandelt een spanning die invloed heeft op het realiseren van 1 of meerdere van de significante kritieke succesfactoren “doelafstemming”, “vertrouwen” en/of “toewijding”. De kaarten laten zien in welke fase deze spanning speelt en voor welke partijen dit relevant is. Dit wordt aangegeven met gekleurde blokjes (relevant) of lichtgrijze blokjes (niet relevant). De informatie is vergaard uit casestudies van drie Nederlandse warmtenetten.

HOE VOER JE DE DISCUSSIE?

Elke kaart bevat de sectie: “Waarover in gesprek?”, waarin belangrijke overwegingen voor samenwerking worden benoemd. De kaart eindigt met een vraag om het gesprek te openen. Bespreek de kaarten één voor één en schrijf samen de belangrijkste uitgangspunten per thema op.

VERVOLGSTAPPEN?

Aan het eind van de sessie hebben de participanten een lijst met ontwerputgangspunten opgeschreven. Deze kunnen de basis vormen voor de contractvorming, de bouw en het gebruik van het net. Samen bepalen jullie de vervolgstappen, zoals het opstellen van een eerste contractconcept. Samenwerking is dynamisch, wat betekent dat continue evaluatie en bijsturing belangrijk is.

INCLUSIVITEIT

EFFICIENTIE

INCLUSIVITEIT VERSUS EFFICIENTIE

INVLOED OP?



Doelafstemming



Vertrouwen



Toewijding

IN WELKE FASE?

Oriëntatie

Contractfase

Constructie

Operatie

Exploitatie

VOOR WIE BELANGRIJK?

Warmteketen

Gemeente

Eindgebruikers

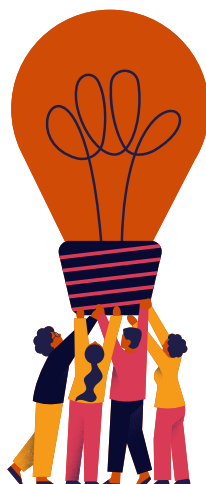
WAAROVER IN GESPREK?

Efficiëntie en inclusiviteit kunnen in samenwerkingsprocessen soms tegenover elkaar staan. Technische beslissingen kunnen sneller worden genomen met een kleine groep, terwijl bijvoorbeeld het vroegtijdig betrekken van eindgebruikers het draagvlak en de afstemming van doelen kan versterken.

In de praktijk blijkt dat wanneer bewoners pas laat worden betrokken kan dit leiden tot wantrouwen en weerstand bij aansluiting op het netwerk. Andersom kan een te uitgebreid participatieproces de besluitvorming vertragen of frustreren. Een gebalanceerde aanpak vraagt om aan het begin strategisch te bepalen wie je wanneer betreft.

Ook (regionale) overheden kunnen in de oriëntatiefase een rol spelen, bijvoorbeeld door mee te denken over financieringsmogelijkheden of het bepalen van een bandbreedte voor aansluitkosten. Dit kan bijdragen aan duidelijkheid voor eindgebruikers.

In welke fasen zien jullie het belang van efficiënt werken en in welke juist dat van inclusiviteit?



INTEGRATIE

FRAGMENTATIE

INTEGRATIE VERSUS FRAGMENTATIE

INVLOED OP?



Doelafstemming



Vertrouwen



Toewijding

IN WELKE FASE?

Oriëntatie

Contractfase

Constructie

Operatie

Exploitatie

VOOR WIE BELANGRIJK?

Warmteketen

Gemeente

Eindgebruikers

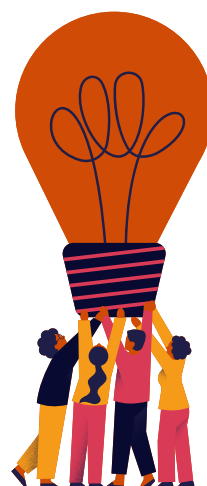
WAAROVER IN GESPREK?

In een warmteketen kunnen partijen ervoor kiezen om één integraal warmtebedrijf op te zetten waarin productie, distributie en levering zijn samengebracht. Dit kan processen stroomlijnen en maakt interne afstemming eenvoudiger. In de praktijk kan gezien worden dat dit helpt bij bijvoorbeeld het flexibel herverdelen van financiële middelen, of snel handelen bij onverwachte gebeurtenissen.

Tegelijkertijd is volledige integratie van de rollen niet altijd noodzakelijk of wenselijk. Het hebben van verschillende partijen die verantwoordelijk zijn kan ruimte bieden voor innovatie of scherpe prijsafspraken. Wel vraagt dit om zorgvuldige afstemming van belangen. Bij gebrekkige coördinatie kan fragmentatie leiden tot misverstanden, vertraging of frustratie bij eindgebruikers, bijvoorbeeld wanneer beslissingen van de ene partij niet rekening houden met de (individuele) doelen van een ander.

Een grote uitdaging in deze spanning is het behartigen van de belangen van eindgebruikers. Het kan het helpen om een onafhankelijke vertegenwoordiger aan te stellen als aanspreekpunt zodat de belangen van eindgebruikers expliciet worden meegenomen in het keuzeproces.

Welke rollen willen jullie in het warmtebedrijf integreren?



**CENTRALE
MACHT**

**VERDEEELDE
MACHT PER PARTIJ**

CENTRALE MACHT VERSUS VERDEELDE MACHT

INVLOED OP?



Doelafstemming



Vertrouwen



Toewijding

IN WELKE FASE?

Oriëntatie

Contractfase

Constructie

Operatie

Exploitatie

VOOR WIE BELANGRIJK?

Warmteketen

Gemeente

Eindgebruikers

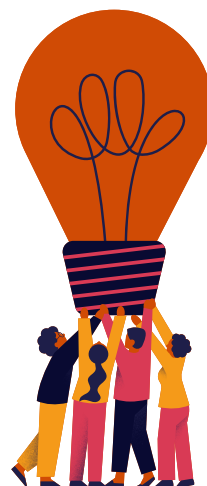
WAAROVER IN GESPREK?

Deze spanning kan effect hebben op casus specifieke succes factoren. Bij het opzetten van een warmtenet moet in de contractfase de zeggenschap bepaald worden: wie bepaalt wat, wanneer, en op basis waarvan? De verdeling van macht, of dat nu financieel, juridisch of inhoudelijk is, kan liggen zijn bij één dominante partij (bijvoorbeeld bij het warmtebedrijf of bij de gemeente), of juist verspreid over meerdere stakeholders. Beide vormen hebben voor- en nadelen: centrale aansturing kan zorgen voor daadkracht, maar kan leiden tot wantrouwen of afhankelijkheid; verdeelde macht bevordert legitimiteit, maar kan besluitvorming vertragen.

In de praktijk blijkt dat formele zeggenschap (zoals eigenaarschap) niet altijd overeenkomt met feitelijke invloed. Het is minstens zo belangrijk hoe de expertise is verdeeld en hoe toegewijd de eindgebruikers zijn.

Problemen kunnen ontstaan wanneer de verantwoordelijkheden en zeggenschap niet goed verdeeld zijn. Wanneer bijvoorbeeld een aparte leverancier verantwoordelijk is voor het voorkomen van storingen, dan is het handig als deze ook invloed heeft op het onderhoud van het net.

Hoe willen jullie zeggenschap borgen in het netwerk?



NETWERK MIDDELEN

MIDDELEN PER ORGANISATIE

NETWERKMIDDELEN VERSUS ORGANISATIEMIDDELEN

INVLOED OP?



Doelafstemming



Vertrouwen



Toewijding

IN WELKE FASE?

Oriëntatie

Contractfase

Constructie

Operatie

Exploitatie

VOOR WIE BELANGRIJK?

Warmteketen

Gemeente

Eindgebruikers

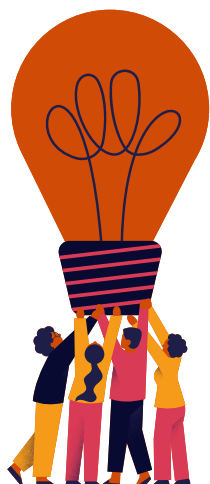
WAAROVER IN GESPREK?

Binnen samenwerkingen ontstaat regelmatig spanning tussen het inzetten van eigen middelen en het gezamenlijk investeren op netwerk-niveau. Organisaties hebben vaak hun eigen prioriteiten, planningen en financiële kaders, wat samenwerking kan bemoeilijken als er geen (duidelijke) afspraken zijn over wie welke middelen inzet.

In de praktijk blijkt dat vooral 'tijd' vaak als netwerkmiddel wordt ervaren: partijen investeren bijvoorbeeld gezamenlijk in overleg, in de communicatie naar bewoners of projectcoördinatie. Financiële middelen blijven daarentegen meestal gebonden aan een organisatie.

Niet iedere partij hoeft op dezelfde manier bij te dragen. Bijdragen kunnen zowel financieel zijn, als in de vorm van inzet en expertise. Het is vooral belangrijk om de af te stemmen hoe elke partij zijn eigen middelen inzet naar het gezamenlijke doel, zonder dat er perse gedeelde netwerkmiddelen moeten worden aangemaakt.

Welke vormen van gedeelde inzet dragen volgens jullie bij aan het bereiken van het gezamenlijke doel?



SAMENWERKEN

**AUTONOOM
WERKEN**

SAMENWERKEN VERSUS AUTONOOM WERKEN

INVLOED OP?



Doelafstemming



Vertrouwen



Toewijding

IN WELKE FASE?

Oriëntatie

Contractfase

Constructie

Operatie

Exploitatie

VOOR WIE BELANGRIJK?

Warmteketen

Gemeente

Eindgebruikers

WAAROVER IN GESPREK?

Alle partijen zijn sterk afhankelijk van elkaar om het geheel te laten functioneren. Tegelijkertijd is het belangrijk dat partijen autonomie behouden binnen hun eigen expertise om snel en efficiënt te kunnen handelen. Deze spanning speelt door de hele samenwerking heen, maar vraagt in elke fase iets anders.

Tijdens de oriëntatie- en contractfase kan het waardevol zijn om individuele belangen naar elkaar uit te spreken. Het expliciet maken van deze belangen creëert ruimte om later zelfstandig te opereren zonder het gezamenlijke doel uit het oog te verliezen. In de uitvoering kunnen partijen dan vertrouwen op elkaars expertise, zolang duidelijk is wat de gedeelde koers is.

Deze spanning kan belangrijk zijn bij het betrekken van eindgebruikers. Eindgebruikers bepalen uiteindelijk zelf of ze willen aansluiten, maar hun besluit hangt vaak af van méér dan alleen techniek of prijs. Het kan helpen om hun bredere belangen in het project mee te nemen, bijvoorbeeld door bij de aanleg van het warmtenet ook bij te dragen aan vergroening of de parkeergelegenheden.

Wat zijn de individuele belangen van de eindgebruikers en hoe kunnen die zo uitgebreid worden geborgd in het project?



TRANSPARANTIE

**AUTONOOM
WERKEN**

TRANSPARANTIE VERSUS AUTONOOM WERKEN

INVLOED OP?



Doelafstemming



Vertrouwen



Toewijding

IN WELKE FASE?

Oriëntatie

Contractfase

Constructie

Operatie

Exploitatie

VOOR WIE BELANGRIJK?

Warmteketen

Gemeente

Eindgebruikers

WAAROVER IN GESPREK?

Transparantie kan bijdragen aan het creëren van vertrouwen en betrokkenheid, maar vraagt tegelijk om zorgvuldige afwegingen: hoeveel informatie deel je, met wie, en wanneer? Te veel transparantie kan autonomie beperken; te weinig kan wantrouwen oproepen of tot verkeerde aannames leiden. De spanning zit dus in het vinden van een balans tussen openheid en professionele bewegingsvrijheid.

In de praktijk blijkt dat het niet alleen gaat om óf informatie wordt gedeeld, maar ook hoe dit gebeurt. Relevante informatie, zoals financiële analyses of plannen, moet foutloos én begrijpelijk zijn. Het aanstellen van een persoon of team dat complexe informatie vertaalt naar toegankelijke taal kan helpen om intern en extern vertrouwen op te bouwen.

Het kan ook helpen om goed na te denken over welke financiële verwachtingen jullie transparant willen zijn en naar wie. Dit kan namelijk bijdragen aan vertrouwen. Als laatste is deze spanning relevant bij de communicatie naar eindgebruikers. Niet iedere eindgebruiker wilt dezelfde mate van transparantie. Sommigen hebben genoeg aan een website, anderen willen liever bijeenkomsten of persoonlijke communicatie.

Waar zien jullie het belang van (financiële) transparantie?



LEREN ALS NETWERK

LEREN BINNEN JE ORGANISATIE

NETWERKLEREN VERSUS ORGANISATIELEREN

INVLOED OP?



Doelafstemming



Vertrouwen



Toewijding

IN WELKE FASE?

Oriëntatie

Contractfase

Constructie

Operatie

Exploitatie

VOOR WIE BELANGRIJK?

Warmteketen

Gemeente

Eindgebruikers

WAAROVER IN GESPREK?

Er kan geleerd worden op twee niveaus in één project: in het bredere netwerk of binnen individuele organisaties. Beide zijn belangrijk, maar hebben verschillende doelen. Organisaties richten zich vaak op interne efficiëntie, terwijl leerinitiatieven op netwerk niveau kunnen bijdragen aan doelafstemming, vertrouwen, en toewijding. De spanning ontstaat wanneer de leerdoelen per niveau niet op elkaar zijn afgestemd.

Samen met het netwerk kan de leerfocus liggen op het optimaliseren van aansluitingen en het vergroten van het draagvlak onder eindgebruikers. Dit kan bijvoorbeeld door bewoners kennis te laten maken met warmtenetten via demonstratieprojecten, zoals via een voorbeeldappartement waarin bewoners de werking kunnen ervaren.

Binnen organisaties kan leren gericht zijn op interne procesoptimalisatie, zoals het verlagen van installatiekosten. Daarnaast kan het voor gemeenten waardevol zijn om ervaringen uit andere warmtenetten mee te nemen in de oriëntatiefase. Dit kan inzicht geven in organisatorische structuren en het politieke besluitvormingsproces.

Wat voor een gezamenlijke leerinitiatieven vinden jullie waardevol?



STABILITEIT

FLEXIBILITEIT

STABILITEIT VERSUS FLEXIBILITEIT

INVLOED OP?



Doelafstemming



Vertrouwen



Toewijding

IN WELKE FASE?

Oriëntatie

Contractfase

Constructie

Operatie

Exploitatie

VOOR WIE BELANGRIJK?

Warmteketen

Gemeente

Eindgebruikers

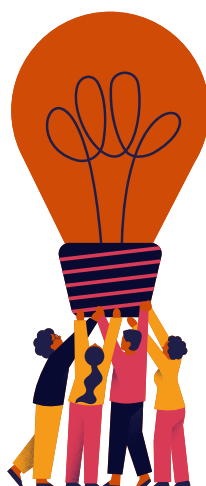
WAAROVER IN GESPREK?

Een warmtenet vraagt om langdurige samenwerking waarin stabiliteit en flexibiliteit in balans moeten zijn. Stabiliteit (zoals vaste partnerschappen, duidelijke contracten of langdurig betrokken partijen) kan zorgen voor vertrouwen, kennisbehoud en consistente besluitvorming. Tegelijkertijd is flexibiliteit nodig om te kunnen omgaan met onverwachte ontwikkelingen (zoals veranderende wetgeving, tegenslagen in het project of wijzigingen in het team).

In de praktijk blijkt dat stabiele structuren goed kunnen werken zolang de context voorspelbaar blijft. Maar bij onverwachte ontwikkelingen helpt het als er ruimte is ingebouwd om bij te sturen in zowel houding als contracten. Vasthouden aan gezamenlijke doelen, in combinatie met de bereidheid tot heronderhandeling, blijkt belangrijk om de samenwerking niet te laten vastlopen.

Ook energiezekerheid vraagt om dit evenwicht: zekerheid kan juridisch geborgd worden via contracten, terwijl operationele flexibiliteit ontstaat door het openstellen van het netwerk voor meerdere warmtebronnen.

In welke aspecten vinden jullie stabiliteit belangrijk, en waar is juist flexibiliteit nodig?



DIALOOG

CONFRONTATIE

DIALOOG VERSUS CONFRONTATIE

INVLOED OP?



Doelafstemming



Vertrouwen



Toewijding

IN WELKE FASE?

Oriëntatie

Contractfase

Constructie

Operatie

Exploitatie

VOOR WIE BELANGRIJK?

Warmteketen

Gemeente

Eindgebruikers

WAAROVER IN GESPREK?

Dialogo en confrontatie zijn beide belangrijk voor een goede samenwerking, maar vragen om timing en vertrouwen. Regelmatig overleg bevordert doel-afstemming, terwijl confrontatie kan helpen om elkaars drijfveren te snappen en impasses te doorbreken. Partijen verschillen vaak in communicatiestijl. Het creëren van een cultuur waarin zowel dialoog als constructieve kritiek mogelijk is, kan bijdragen aan een goede samenwerking.

Voor eindgebruikers kan herhaling en zichtbaarheid helpen. Hoe vaker zij in aanraking komen met (positieve associaties van) het warmtenet en de betrokken partijen, hoe vertrouwder en positiever hun beeld kan worden. Denk aan 'social success stories', waarin gemeenten bewoners aan het woord laten over hun positieve ervaring met het net.

Eindgebruikers kunnen verschillende communicatiebehoefte hebben, wat kan zorgen dat één standaard strategie niet voor iedereen werkt. Het draagvlak kan vergroot worden door de strategie aan te passen naar de verschillende type eindgebruikers.

Hoe richten jullie de communicatiestrategie in voor het betrekken van eindgebruikers?



DISCLAIMER

De informatie in deze tool is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek tijdens een afstudeerstage aan de Technische Universiteit Delft, binnen de master Construction Management & Engineering. Het onderzoek is uitgevoerd door E.M. van Dongen, met de titel: **“Developing Collaboration in District Heating Networks: a Process Perspective”**.

Het betreft een eerste versie van de tool, met het doel om partijen die een warmtenet willen opzetten te ondersteunen met het inrichten van de samenwerking. De tool is gebaseerd op drie casestudies van Nederlandse warmtenetten. Binnen deze netwerken zijn 13 interviews afgenomen om de relatie tussen de processpanningen, de fases in het proces, de betrokken partijen en de te realiseren kritieke succesfactoren in beeld te brengen.

Deze tool is daarna geëvalueerd met twee experts op het gebied van publiek-private samenwerkingsvormen en warmtenetten.

Houd er rekening mee dat het gebruik van de tool kan bijdragen aan een succesvolle samenwerking, maar geen garantie biedt voor success. Elk warmtenet is een uniek proces met een eigen context. Het behouden van een goede samenwerking is een dynamisch proces. Deze discussiekaarten bieden enkel handvaten voor het inrichten van een samenwerkingsproces dat in andere projecten als positief is ervaren.

Voor vragen en opmerkingen:
E.M. van Dongen

Afbeelding op omslag: Cole, M. (z.j.).
Underground water pipe system [Vectorillustratie via Vecteezy].

